

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

## **Кваліфікаційна робота**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«Стимулювання персоналу організації як фактор підвищення ефективності працівників»**

Виконала: студентка 4-го року  
навчання,  
спеціальності 073 Менеджмент  
Гуриненко Н.О.

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Керівник  
Романченко Н.В.

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу та  
управління бізнесом

Рецензент

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_  
20\_\_\_\_ р.

Київ – 2023

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук  
Кафедра маркетингу та управління бізнесом  
Освітній ступінь **бакалавр**  
Спеціальність **073 Менеджмент**  
Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри Пічик К.В.**

«\_\_\_\_\_»

\_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Гуриненко Наталії Олегівні

**1. Тема роботи – Стимулювання персоналу організації як фактор підвищення ефективності працівників**

Науковий керівник роботи: Романченко Наталія Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» травня 2023 року №524-с

**2. Строк подання студентом роботи «15» травня 2023 р**









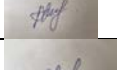
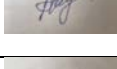

**3. Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):**

Розділ 1. Стимулювання персоналу організації як фактор підвищення його ефективності.

Розділ 2. Аналіз механізму стимулювання продуктивності праці в ТОВ «Goodwine»

Розділ 3. Напрями удосконалення стимулювання персоналу організації

## ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	*Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень листопад	18.10.2022р.	
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	жовтень – листопад	
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	22.11.2022р.	
4.	Написання розділів роботи	листопад – березень	01.10.2022р. 30.03.2023р	
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	лютий	25.02.2023р.	
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	січень – березень	
	<b>Розділ 1.</b>		15.01.2023р.	
	<b>Розділ 2.</b>		17.03.2023р.	
	<b>Розділ 3.</b>		17.04.2023р.	
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень	02.05.2023р.	
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 16 квітня	10.05.2023р	
9.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності	в період з 1 до 10 травня		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	<b>до 20 травня</b>		
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	<b>до 25 травня</b>		
12.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК		

**\*Терміни можуть варіюватись за виробничою необхідністю**

Графік узгоджено «18» жовтня 2023 р.

Науковий керівник



(підпис)

Романченко Н.В (прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи



(підпис)

Гуриненко Н.О (прізвище та ініціали)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну роботу та графік підготовки кваліфікаційної роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторонах

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ</b> .....	9
<b>1.1. Сутність та значення стимулювання праці в управлінні     персоналом на сучасному підприємстві</b> .....	9
<b>1.2. Роль мотивації персоналу в системі управління підприємством</b> ...	13
<b>1.3. Методи та інструменти стимулювання праці на підприємстві</b> .....	18
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	23
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ТОВ «Goodwine»</b> .....	26
<b>2.1. Техніко-організаційна характеристика ТОВ «Goodwine»</b> .....	26
<b>2.2. Аналіз кількісного й якісного складу персоналу та системи     управління виконанням робіт</b> .....	31
<b>2.3. Діагностика механізмів стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine»</b> .....	35
<b>Висновки до розділу 2</b> .....	41
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	44
<b>3.1. Пропозиції щодо поліпшення мотиваційної моделі праці персоналу     ТОВ «Goodwine»</b> .....	44
<b>3.2. Удосконалення методів матеріального стимулювання персоналу     ТОВ «Goodwine»</b> .....	49
<b>3.3. Удосконалення моральних методів стимулювання персоналу ТОВ     «Goodwine»</b> .....	53

	5
<b>Висновки до розділу 3 .....</b>	<b>55</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>57</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>61</b>

## ВСТУП

*Актуальність обраної теми.* Актуальність обраної теми полягає в тому, що серед проблем, пов'язаних з удосконаленням механізмів господарювання та напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасній Україні, особливо слід виділити проблему підвищення результативності діяльності суб'єктів господарювання за рахунок ефективного використання трудового потенціалу. В системі управління персоналом важливу роль відіграє система мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві.

Якість людського капіталу є ключовим фактором визначення конкурентної позиції бізнес-організації на ринку. Мотивація співробітників до підвищення їх зусиль і послідовності у виконанні покладених на них завдань стає передумовою комерційного успіху бізнес-організації. Мотивація сьогодні є однією найважливіших функцій управління, а її ефективність і результативність залежать не тільки від вибору правильних інструментів, методів і стимулів, а й від успіху їх реалізації в системі управління персоналом сучасного підприємства.

Недостатній рівень мотивації персоналу підприємства може стати основним обмежувальним фактором при досягненні нею стратегічної мети діяльності, що заважатиме бізнес-організації ефективно використовувати і реалізувати свій кадровий потенціал, стане причиною зниження зацікавленості персоналу у результатах своєї праці, і, відповідно, до зниження мотивації. Ігнорування менеджментом проблем низької мотивації персоналу може стати причиною скорочення доходів бізнес-організації і зниження її конкурентоспроможності на ринку товарів та послуг. Проблема мотивації праці персоналу будь-якого суб'єкта економічної діяльності є важливою складовою його системи управління персоналом й однією з найважливіших передумов досягнення ним стратегічних цілей розвитку та стратегічної мети діяльності.

Сьогодні є очевидним те, що жодна система управління підприємством не зможе успішно функціонувати, якщо не включатиме в себе ефективну

систему мотивації і стимулювання праці, що спонукатиме кожного співробітника працювати більш продуктивно і якісно виконувати свої посадові обов'язки для досягнення конкретно поставленої мети. Основною метою процесу стимулювання є отримання максимальної віддачі від використання наявних людських ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Значний вклад у розвиток теорії мотивації, розробку та вдосконалення її прикладних аспектів внесли такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О. Бровкова, О. А. Грішнова, М. Ілінчук, А. М. Колот, Т. М. Максименко, Ю. В. Макогон К. Мельникова, І. М. Польшина, О. А. Сікун, та ін.

Мета роботи полягає у вивченні особливостей стимулювання персоналу організації як фактору підвищення ефективності роботи працівників.

Завданнями роботи є:

- визначити сутність та роль стимулювання праці в управлінні персоналом на сучасному підприємстві;
- розглянути роль мотивації персоналу в системі управління підприємством;
- дослідити методичний інструментарій стимулювання праці на підприємстві;
- надати техніко-організаційну характеристику ТОВ «Goodwine»;
- проаналізувати кількісний й якісний склад персоналу та системи управління виконанням робіт;
- провести діагностику механізмів стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine»;
- запропонувати пропозиції щодо поліпшення мотиваційної моделі праці персоналу ТОВ «Goodwine»;
- дослідити удосконалення матеріальних методів стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine»;
- дослідити удосконалення моральних методів стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine».

Об'єкт дослідження: процес формування системи стимулювання праці на підприємстві.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти формування та використання системи стимулювання праці на підприємстві.

Методи дослідження: при написанні роботи використовувалися як загальнонаукові, так й спеціальні методи дослідження: методи аналізу та синтезу, монографічний метод, системно-структурний метод, соціологічний метод, статистичний метод, метод порівняння, графічний метод.

Інформаційна база. При написанні роботи використовувались публікації вітчизняних та закордонних науковців з теми дослідження, статті періодичного друку, дані департаменту персоналу ТОВ «Goodwine», управлінська звітність підприємства, електронні джерела мережі Internet.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому що, висновки та рекомендації, отримані в ході дослідження, можуть бути використані вітчизняним підприємствами для удосконалення системи мотивування персоналу.

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



## РОЗДІЛ 1. СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

### 1.1. Сутність та значення стимулювання праці в управлінні персоналом на сучасному підприємстві

Основою мотивації трудової діяльності людини є стимулювання праці, тобто цілеспрямоване використання по відношенню до працівника різноманітних стимулів для ефективного впливу на його трудову діяльність з метою підвищення продуктивності праці працівника та результативності діяльності підприємства в цілому. В сучасних наукових дослідженнях немає однозначного трактування терміну «стимулювання праці», але зміст категорії здебільшого набув сталості обґрунтування, що доводять визначення, представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Дефініція поняття «стимулювання праці» в наукових дослідженнях

№	Джерело інформації	Визначення поняття
1	В. Г. Воронкова [9]	процес інтенсифікації стимулів індивідуума або їх групи з метою активізації їх дій з ухвалення рішення про задоволення якоїсь потреби
2	А.М. Колот [20]	блага - стимули, які в свою чергу спонукають робітника до певної поведінки при виконанні посадових обов'язків
3	О. Герасименко [10]	система заходів, направлена на підвищення продуктивності праці, поліпшення якості роботи співробітників та їх професійне зростання і підвищення кваліфікації
4	О. П. Єлець [17]	спонукання суб'єкта до трудової діяльності, метою якої є досягнення певних цілей (як співробітника, так і бізнес-організації в цілому), підвищення інтересу до здійснення даної діяльності та вдосконалення способів ініціації даних інтересів
5	І. Польшина [28]	процес стимулювання співробітників на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації
6	Е.В. Сардак, Л.В. Балабанова [31]	усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до ефективності праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі
7	О.О. Письменна [26]	спонукання економічного суб'єкта до діяльності, метою якої є досягнення певних цілей та мети, стимулювання інтересу до здійснення діяльності

Джерело: складено автором за [9; 10; 17; 20; 26; 28; 31]

Отже, здійснюючи аналіз думок науковців з питань трактування поняття стимулювання праці, можна запропонувати власне визначення: стимулювання

праці – це організаційно-економічний механізм, який поєднує зовнішні чинники впливу на особистість, визначаючи її поведінку щодо досягнення особистісних цілей і цілей організації.

Розглянемо структуру поняття стимулювання праці (рис. 1.1.)

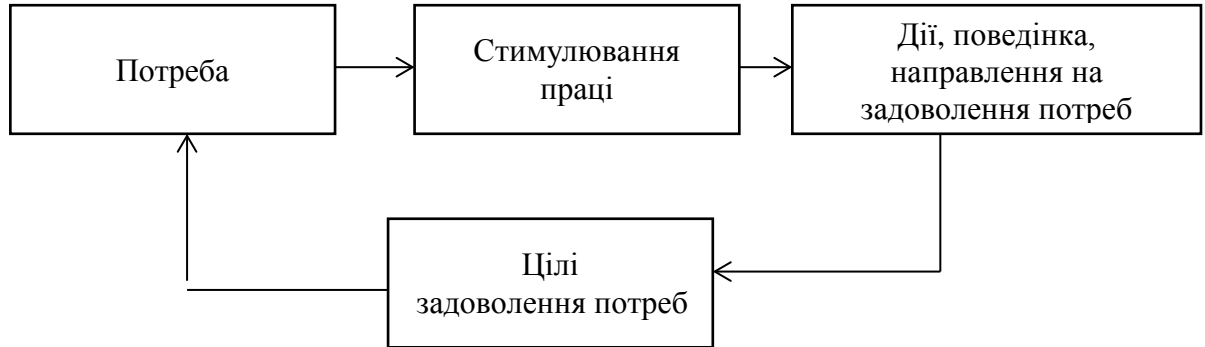


Рис.1.1. Структура поняття стимулювання праці

Джерело: складено автором за [16]

Ефективно налагоджена система стимулювання праці дозволяє суттєво підвищити результативність діяльності персоналу, забезпечує збільшення обсягів реалізації продукції та надання послуг, покращує бізнес-процеси організації, оптимізує виробничий процес і процеси обслуговування клієнтів без залучення значних матеріальних ресурсів. Адже у випадку якісного та вмотивованого виконання співробітником своїх посадових обов'язків його цілі саморозвитку включають і розвиток підприємства та бажання працювати із метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку товарів та послуг. В такому випадку коефіцієнт корисної дії та продуктивності праці суттєво підвищується [1].

Можна виділити наступні функції стимулювання праці (рис. 1.2). Ці функції можуть бути використані окремо або в комбінації із метою розробки та створення ефективною програми стимулювання праці персоналу. Важливо зробити програму доступною, справедливою та прозорою, щоб забезпечити максимальний ефект від її впровадження на підприємстві. Також важливо враховувати індивідуальні потреби та бажання кожного працівника, оскільки що стимулює одного, може не зацікавити іншого співробітника, тим самим

скоротивши продуктивність його праці.



Рис.1.2. Функції стимулювання праці персоналу

Джерело: складено автором за [17]

Для формування ефективної системи стимулювання праці персоналу на підприємстві, перш за все, необхідно визначити цілі даної системи – які результати прагне досягти підприємство в системі управління персоналом, і які дії персоналу воно планує мотивувати. Цілями стимулювання праці персоналу є покращення трудової діяльності персоналу, підвищення його зацікавленості в отриманні кінцевих результатів, тобто – досягнення зростання прибутку підприємства за рахунок підвищення якості та ефективності праці працівників [17, с. 81].

Цілі формування системи стимулювання праці персоналу організацій досягаються за допомогою реалізації наступних основних завдань:

– розвиток корпоративної культури, що виражається в розвитку

якостей та характеристик ділової поведінки працівників;

- формування принципів та категорій для визначення організаційних цінностей, критеріїв якості праці;

- забезпечення ефективної системи стимулювання праці персоналу та зв'язку стратегії, політики та процедур стимулювання праці із процесами запровадження інновацій як в системі управління персоналом, так і в системі управління суб'єктом господарювання в цілому;

- розвиток цілей та напрямків, направлених на досягнення високої ефективності роботи на підприємстві [17, с.81].

Система стимулювання персоналу має на меті досягнення позитивного ефекту для всіх суб'єктів трудових відносин: співробітники та роботодавець. Роботодавцю вона дозволяє оптимізувати фінансово-економічні результати операційної діяльності, які виражаються в збільшенні обсягів чистого доходу, зниженні собівартості продукції, інтенсифікації процесів збуту товарів і послуг, загальному підвищенні продуктивності праці та показників рентабельності. Для працівника вона проявляється в задоволенні актуальних для нього матеріальних, соціальних, психологічних та інших потреб. Ефективна система стимулювання забезпечує адекватне співвідношення інтересів обох сторін, оскільки їх інтереси нерозривно пов'язані та мають на меті підвищення продуктивності праці співробітників та результативності бізнесу.

Отримання соціальних благ стає можливим лише у випадку, коли підприємство характеризується стійкими економічними показниками з точки зору результативності операційної діяльності, стійкою позицією на ринку та високою конкурентоспроможністю [28, с. 150]. Тому в процесі планування трудових ресурсів підприємство ще на початковому етапі повинне враховувати вимоги до охорони праці та надання відповідних соціальних гарантій персоналу. Зокрема система стимулювання активності працівників до продуктивної праці передбачає не тільки матеріальну винагороду, але і гармонійне співвідношення робочого і вільного часу працівника, праці і

відпочинку.

Таким чином, система стимулювання праці – це комплекс заходів спрямованого зовнішнього впливу на персонал підприємства, що впливає на поведінку людини в сфері його трудової діяльності. Складність формування системи стимулювання полягає в тому, що в рамках одного трудового колективу одночасно присутні представники всіх типів співробітників, для яких один метод стимулювання буде ефективним, а для інших неідеальним. Саме тому при формуванні методів та інструментів системи стимулювання праці на підприємстві важливо враховувати індивідуальний підхід до кожного співробітника, що забезпечить досягнення максимальної результативності в системі управління персоналом в цілому.

## **1.2. Роль мотивації персоналу в системі управління підприємством**

Успіх виконання певної задачі або здійснення певного роду діяльності залежить не лише від освіти, здібностей, професійних якостей та досвіду співробітника, а й від його мотивації до виконання даних задач. Чим вищий рівень мотивації персоналу до праці, тим більше факторів та мотивів спонукають співробітника до виконання посадових обов'язків, тим більше зусиль він схильний докладати.

Мотивація – це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до здійснення певної діяльності, задають межі та форми трудової діяльності та направляють цю діяльність на досягнення поставлених цілей як співробітника, так і організації в цілому. Мотивація – це сукупність спонукальних факторів, якими визначається рівень активності працівника до виконання певних задач, це є його мотивами, стимулами, потребами. Проте мотивація – це не тільки мотиви, але й певні ситуативні фактори (специфіка діяльності, вплив різних людей).

Мотивування – це вид управлінської діяльності, направлений на спонукання працівників бізнес-організації до певної діяльності, яка забезпечує

досягнення конкретних цілей. З психологічної точки зору, мотивування – це пояснення суб'єктом причин своїх дій. У процес мотивування досить часто втручаються механізми психологічного захисту людини, оскільки вона у поясненні своїх вчинків та дій схильна захищати себе, виправдовуватися перед іншими, прагнучи узгодити свою діяльність відповідно до соціальних і внутрішньо-особистісних норм. Мотивування, як механізм психологічного захисту, допомагає людині тимчасово уникнути зниження її самооцінки та сприяє захисту позитивного образу свого «Я» [39].

Сьогодні в економічній літературі існує досить багато визначень поняття «мотивація». Так, наприклад, М. Мескон [38] визначає мотивацію наступним чином, – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей бізнес-організації.

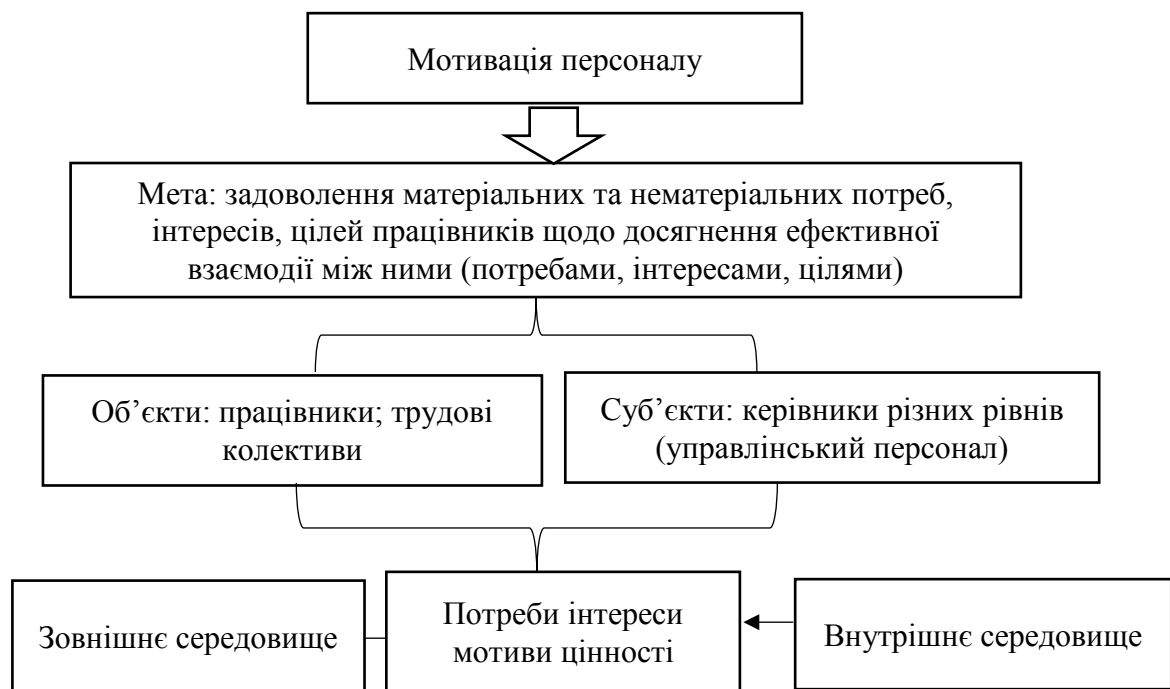


Рис. 1.3. Система мотивації персоналу підприємства [32, с. 509]

А.В. Шапар та В. Оліфірн під мотивацією розуміють процес управлінської діяльності, направленої на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства і розглядають її як функцію управління; як процес спонукання себе та інших до дії для досягнення особистих цілей і цілей бізнес-організації [29, с. 266].

Сікун О.А визначає наступну структуру системи мотивації, яка включає в себе мету та елементи мотивації (суб'єкти і об'єкти; потреби, інтереси, мотиви, цінності; інструменти мотивації (матеріальні, нематеріальні)), вплив зовнішнього і внутрішнього середовища (рис. 1.3.) [32, с. 509].

В даній схемі мета мотивації працівників у бізнес-організації полягає у задоволенні як певних матеріальних, так й нематеріальних потреб, цінностей, певних цілей діяльності персоналу щодо досягнення ефективних взаємозв'язків між ними (інтересами, потребами, цілями). Об'єктами мотивації персоналу є бізнес-організації є працівники й трудові колективи, а суб'єктами – керівники різних ланок управління (керівники підприємств, підрозділів, департаментів, робочих груп тощо). В сукупності на суб'єктів та об'єктів мотивації персоналу впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ (сильні та слабкі сторони бізнес-організації, загрози та можливості зовнішнього середовища), данні чинники формують потреби, цінності, мотиви та інтереси співробітників та компанії в напрямку досягнення максимальної ефективності в системі управління персоналом. Для забезпечення ефективної мотивації керівництво бізнес-організацій використовує матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації персоналу, в результаті чого компанія отримує економічний та соціальний ефекти від їх поєднання. Як наслідок підвищується ефективність праці, а також досягаються цілі розвитку підприємства [32, с. 509].

Створення ефективного механізму мотивації персоналу, індивідуальний підхід до кожного працівника призведе до збільшення показника продуктивності праці, і в результаті – до реалізації головної мети підприємства – досягнення максимально можливого прибутку. Проте на сучасному етапі формування системи мотивації персоналу необхідно розуміти, що досконало розроблений мотиваційний механізм є лише половиною успіху, він має бути успішно реалізований, що можливо тільки за умови розуміння стратегії розвитку підприємства всіма його співробітниками

та прагнення досягнення стратегічних цілей підприємством. Мотивація персоналу підприємств впливає на продуктивність праці та результати роботи: без мотивації до праці фахівці виконують лише мінімальний обсяг функціональних обов'язків, що негативно позначається на якості продукції та послуг.

Наявність мотиваційних стратегій бізнес-організації унеможливорює необґрунтованість та випадковість дії керівництва з питань прийняття управлінських рішень в системі управління персоналом, розширює період ефективного функціонування, адже прийняття управлінських рішень в даному випадку стає більш раціональним. Мотиваційна стратегія бізнес-організації ґрунтується на встановленні довгострокових цілей у сфері мотивації персоналу, визначенні політики, основних інструментів та раціонального розподілу ресурсів. Мотиваційна стратегія є похідною від загальної стратегії бізнес-організації і головним компонентом стратегії управління персоналом.

Внутрішніми факторами мотивації персоналу є потреби, інтереси, настанови, ціннісні орієнтації, цілі, мотиви; зовнішніми – фінансова політика, фіскальна політика, соціально-політичні умови, законодавчі норми, виробнича сфера, житлово-побутові і сімейні умови, природно-географічне середовище. Інструментом мотиваційної стратегії бізнес-організації виступає стимулювання, яке може бути актуальним (за допомогою заробітної плати, інструментів нематеріальної мотивації) та перспективним (перспектива кар'єрного росту, участі у прибутках бізнес-організації).

Мотиви до праці існують у системній взаємодії з іншими психологічними явищами та утворюють складний механізм мотивації, який містить у собі потреби, стимули, установки, оцінки тощо.

Вивчення особливостей мотивації персоналу необхідно розпочати з розгляду категорії «потреби», які є початковою ланкою, важливим компонентом мотивації та виражають необхідність наявності для людини певних благ, предметів чи форм поведінки. Потреби можуть бути як природженими, так і набутими в процесі життя та виховання.



Г. А. Дмитренко розуміє потребу як «...стан потреби в будь-чому. Потреби активізують організм, направляючи його на пошук того, що в цей момент необхідно йому...» [14, с. 38]. В. А. Ткаченко визначає потребу як «...сукупність природних процесів, які відбуваються в біоенергетичній системі людини та дозволяють як задовольняти її здібності, виходячи із природного потенціалу, так і визначати свої позиції в навколишньому середовищі...» [33, с. 120].

Другим «полюсом» мотивації праці виступає стимул, який є тими чи іншими благами (предмети, цінності тощо), здатними задовольняти потреби при здійсненні певних дій. Тобто стимул орієнтований на задоволення потреби людини. Призначення стимулу полягає в розвитку системи потреб людини, структури її особистих інтересів, у розкритті здатностей кожного працівника, підвищенні його економічної та соціальної відповідальності.

Для того, щоб стимули виконували свою роль у повному обсягу, у свідомості суспільства повинен бути змінений підхід до людини тільки як до індивідуума, який зіставляє вигоди від зростання власного матеріального благополуччя (чистий дохід та фінансовий результат) з прагненнями до збільшення інтенсивності і напруженості праці. Цей підхід обмежує систему матеріального стимулювання – заробітною платою, можливостями до зростання доходів підприємства, винагородами. Нематеріальні, творчі стимули до праці розглядаються як менш важливі, тому їм часто відводиться другорядна роль, що, на нашу думку, є не досить коректно. Максимальний ефект має мотивація лише із використанням як матеріальних, так і нематеріальних методів мотивування персоналу.

Водночас, коли з'являється потреба суттєво підвищити суспільно необхідну інтенсивність та якість праці, забезпечити найбільш ефективне використання виробничого та трудового потенціалу, зростає роль соціальних факторів – гармонізація особистих інтересів, їх поєднання з колективними, створення сприятливих умов для розвитку особистості під час виконання посадових обов'язків.

Такий підхід до формування системи стимулів до праці значно підвищує дієвість матеріальної зацікавленості і підтверджує той факт, що, коли заробітна плата компенсує відсутність творчості у праці, слабкість соціальної інфраструктури, нерозвиненість форм участі персоналу в управлінні підприємством, то функції стимулювання високопродуктивної праці здійснюватись ефективно не можуть.

Між потребою та стимулом як двома крайніми «полюсами» механізму мотивації персоналу розташований цілий ряд опосередковуючих ланок, які характеризують процес сприйняття (у тому числі оцінки) стимулу та утворення неактуалізованого (звичайно прихованого або ще не повністю усвідомленого) мотиву.

У ролі стимулів можуть виступати певні предмети, дії інших людей, обіцянки, носії обіцянок та можливостей, запропонованих людині як компенсація за її дії або те, що вона бажала б отримати в результаті певних дій. Людина реагує на багато стимулів не обов'язково свідомо. На певні стимули її реакція навіть може не контролюватися. Таким чином, стимулювання трудової діяльності працівника є процесом створення такого соціально-економічного середовища, у якому виникає стійкий мотив до активної та високоякісної праці [24, с. 335].

Таким чином, мотивацію можна визначити як систему факторів внутрішнього та зовнішнього впливу, які спонукають персонал підприємства до трудової діяльності з метою досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства в цілому. Мотивування є процесом управлінської діяльності, що спрямований на стимулювання працівників підприємства на досягнення поставлених особистих цілей та цілей бізнес-організації.

### **1.3. Методи та інструменти стимулювання праці на підприємстві**

Найбільш поширеним підходом у класифікації методів стимулювання праці є матеріальні і нематеріальні методи. Можна виокремити наступні методи мотивації праці (рис. 1.4).

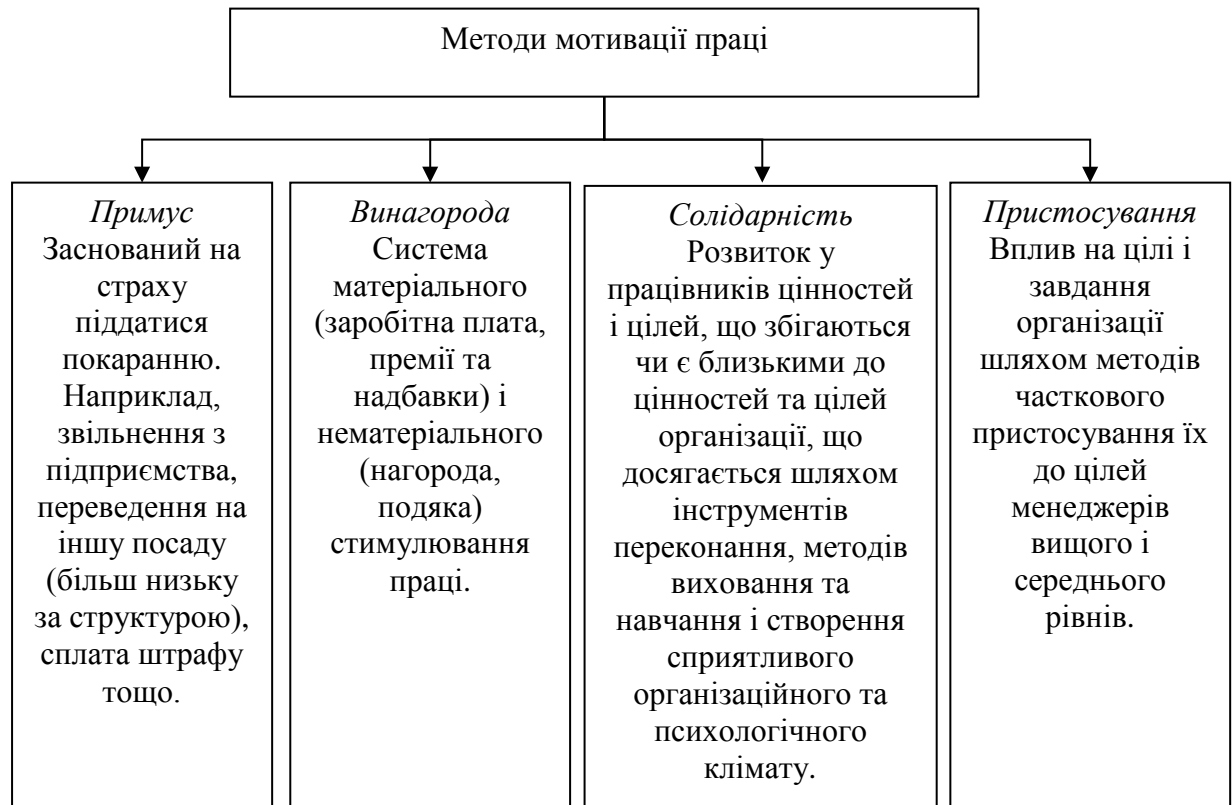


Рис. 1.4. Основні методи мотивації персоналу

Джерело: складено на основі [24]

Методи мотивації також можна поділити на наступні групи:

- економічні (прямі) методи – почасова оплата праці, відрядна оплата праці, премії за високі результати в роботі (досягнення нормативних показників, перевищення нормативних показників), оплата навчання та тренінгів із підвищення кваліфікації, участь у прибутках, виплати за максимальне використання робочого часу;
- економічні (непрямі) методи – доплати за загальний стаж та стаж роботи в певній компанії, пільгове харчування, пільгове користування житлом, транспортом тощо;
- негрошові методи – гнучкі робочі графіки, програми підвищення якості праці, охорона праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на вищому рівні.

Всі методи мотивації праці також можуть мати матеріальний чи нематеріальний характер (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Матеріальні та нематеріальні методи мотивації праці

Джерело: складено автором на основі [14]

Під матеріальною мотивацією розуміють прагнення працівників до певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення до покращення працівником власного добробуту обумовлює необхідність зростання трудового внеску, відповідно, й збільшення кількості, якості і результативності праці. Нематеріальна мотивація спрямована на підвищення лояльності працівників до бізнес-організації разом із зниженням витрат на компенсацію працівникам їхніх трудовитрат. Нематеріальна мотивація – це такі заохочення до праці, які не видаються працівнику у формі грошових виплат, але можуть вимагати від бізнес-організації інвестування коштів в якість робочої сили, зокрема: можливість розвитку, навчання та підвищення кваліфікації.

Всі фактори трудової мотивації можна розділити на чотири групи:

1. економічні, тобто фактори, що сприяють задоволенню різного роду матеріальних потреб, без яких людина не може вижити фізично;
2. соціальні, тобто чинники задоволення соціальних потреб – самовираження, визнання, схвалення, участі;
3. організаційні, тобто фактори задоволення потреб в змісті роботи;
4. психологічні, тобто чинники задоволення особистісних і естетичних потреб, - індивідуальних, властивих конкретній людині.

Будь-яка методика оцінки ефективності системи стимулювання персоналу має бути поділена на два загальні види в термінах залучення в діяльність організації (рис.1.6).



Рис.1.6. Види оцінки стимулювання на стадії залучення персоналу в робочий процес

Джерело: складено автором на основі [31]

Первинне оцінювання проводиться під час прийому на роботу. Головне її завдання полягає у виявленні інтересу потенційного співробітника та його готовності до ефективної діяльності. Оцінка на цьому етапі дає можливість визначити найбільш перспективних кандидатів, тобто тих претендентів, в яких варто інвестувати грошові кошти з точки зору підвищення кваліфікації.

Вторинне оцінювання проводиться серед працівників підприємства. Головна мета цієї оцінки полягає у виявленні зацікавленості працівників у досягненні цільових показників і результатів діяльності підприємства, в особистому кар'єрному зростанні і розвитку. Крім того вона демонструє ефективність чи неефективність діючої системи мотивації, яка дозволяє

оптимізувати систему управління персоналом. До кожного фактора організацією використовується певний метод оцінки ефективності системи мотивації персоналу (табл.1.2).

Таблиця 1.2

## Співвідношення цільових факторів та методів оцінки

Цільові фактори оцінки стимулювання	Методи оцінки системи стимулювання персоналу
Умови праці	Опитування, психологічні тести
Психологічний комфорт	Опитування, психологічні тести, проєктивні методики
Матеріальна задоволеність	Опитування, технічний аналіз
Творчий рівень	Опитування, психологічні тести, проєктивні методики
Охорона праці та безпека	Опитування, психологічні тести
Плинність кадрів	Технічний аналіз
Продуктивність праці	Технічний аналіз

Джерело: [7, с.35]

Як видно з табл.1.2, для перших п'яти цільових факторів оцінки можна використовувати опитування як базовий елемент отримання первинної інформації.

Так, наприклад, співробітнику може бути запропоновано оцінити за п'яти-або десятибальною шкалою рівень задоволеності першими факторами таблиці 1.2 (умови праці, психологічний комфорт, матеріальна задоволеність, можливість застосовувати свої творчі здібності в роботі, рівень охорони праці). Потім для порівняння можуть бути розраховані середні показники як щодо організації, так і за конкретними відділами.

Для повнішої оцінки можна використовувати психологічні тести та проєктивні методики. Оскільки працівники мають власні міркування, необхідно фіксувати суб'єктивні думки та оцінки на аспектах емоційного стану співробітників, їх інтерес, увагу та відносини у колективі. Важливо оцінити, наскільки дії відповідають стандартам у межах професійної діяльності, слід також враховувати, чи виконуються вони під наглядом керівників, чи з власної ініціативи. Прикладами таких процедур можуть бути анкетування, кейси, тематичні тести, написання есе, ведення робочих щоденників, структуроване

спостереження, відеоспостереження та ін.

Такі показники, як плинність кадрів та продуктивність праці необхідно аналізувати за допомогою розрахункових дій. Так, наприклад, показник плинності кадрів може бути розрахований на основі даних щодо звільнення та приходу нових співробітників [31, с. 125]:

$$P_k = C_v / C_{cp} * 100\% \quad (1.1)$$

$T_k$  – показник плинності кадрів, %;  $C_v$  - кількість співробітників, що вибули, осіб;  $C_{cp}$  - середньооблікова чисельність співробітників, осіб.

Залежність норми показника плинності тісно корелює із обставинами ситуації, в якій працює компанія, сферою її діяльності. Більш того, для більш ефективного аналізу варто розраховувати коефіцієнт окремо по кожному відділу та підрозділу організації.

Одним із основних показників ефективності використання людського ресурсу є продуктивність праці. Вона може розраховуватися за такою формулою [31, с. 157]:

$$P_T = Q / C_{чс} \quad (1.2)$$

$P_T$  - показник продуктивності праці;  $Q$  – чистий дохід підприємства;  $C_{чс}$  - середньооблікова чисельність співробітників, осіб.

## **Висновки до розділу 1**

Отже, виокремлення мотиваційних факторів та застосування відповідних методів оцінки мотивації дозволяє менеджеру скласти «мотиваційну карту» співробітника, яка дає інформацію щодо виявлених мотиваційних стимулів, потреб співробітника, які використовують при розробці програми мотивації персоналу.

На основі дослідження, приведеного в даному розділі, слід зробити наступні висновки.

Основою мотивації трудової діяльності людини є стимулювання праці, тобто цілеспрямоване використання по відношенню до працівника

різноманітних стимулів для ефективного впливу на його трудову діяльність з метою підвищення продуктивності праці працівника та результативності діяльності підприємства в цілому.

Цілі формування системи стимулювання праці персоналу організацій досягаються за допомогою реалізації наступних основних завдань: розвиток корпоративної культури, що виражається в розвитку якостей та характеристик ділової поведінки працівників; формування принципів та категорій для визначення організаційних цінностей, критеріїв якості праці; забезпечення ефективної системи стимулювання праці персоналу та зв'язку стратегії, політики та процедур стимулювання праці із процесами запровадження інновацій як в системі управління персоналом, так і в системі управління суб'єктом господарювання в цілому; розвиток цілей та напрямків, направлених на досягнення високої ефективності роботи на підприємстві.

Мотивація – це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до здійснення певної діяльності, задають межі та форми трудової діяльності та направляють цю діяльність на досягнення поставлених цілей як співробітника, так і організації в цілому. Мотивація – це сукупність спонукальних факторів, якими визначається рівень активності працівника до виконання певних задач, це є його мотивами, стимулами, потребами. Проте мотивація – це не тільки мотиви, але й певні ситуативні фактори (специфіка діяльності, вплив різних людей).

Методи мотивації також можна поділити на наступні групи: економічні (прямі) методи – почасова оплата праці, відрядна оплата праці, премії за високі результати в роботі (досягнення нормативних показників, перевищення нормативних показників), оплата навчання та тренінгів із підвищення кваліфікації, участь у прибутках, виплати за максимальне використання робочого часу; економічні (непрямі) методи – доплати за загальний стаж та стаж роботи в певній компанії, пільгове харчування, пільгове користування житлом, транспортом тощо; негрошові методи – гнучкі робочі графіки,



програми підвищення якості праці, охорона праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на вищому рівні.

Рішення про необхідність впровадження певних мотиваційних заходів та механізмів стимулювання роботи персоналу приймається виключно керівництвом бізнес-організації із врахуванням стратегічних цілей діяльності компанії.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ТОВ «Goodwine»

### 2.1. Техніко-організаційна характеристика ТОВ «Goodwine»

Аналіз механізмів стимулювання персоналу організації здійснюється за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю «Goodwine» (ТОВ «Goodwine»). ТОВ «Goodwine» є імпортером та дистриб'ютором алкогольних напоїв, зокрема вина та міцних алкогольних напоїв. Даний вид діяльності компанії є основним. «47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами» є кодом діяльності компанії відповідно до класифікатора видів економічної діяльності.

Підприємство засноване в грудні 2006 року. Юридична адреса бізнес-організації: Україна, 01021, м. Київ, вул.Мечнікова, буд 9. Мережа магазинів ТОВ «Goodwine» налічує 3 магазини в м.Київ: вул..Героїв Сталінграда 16Б, вул..Мечникова 9 та вул..Хрещатик 38. Асортимент продукції компанії представлений наступними товарними позиціями, приведеними на рис.2.1.

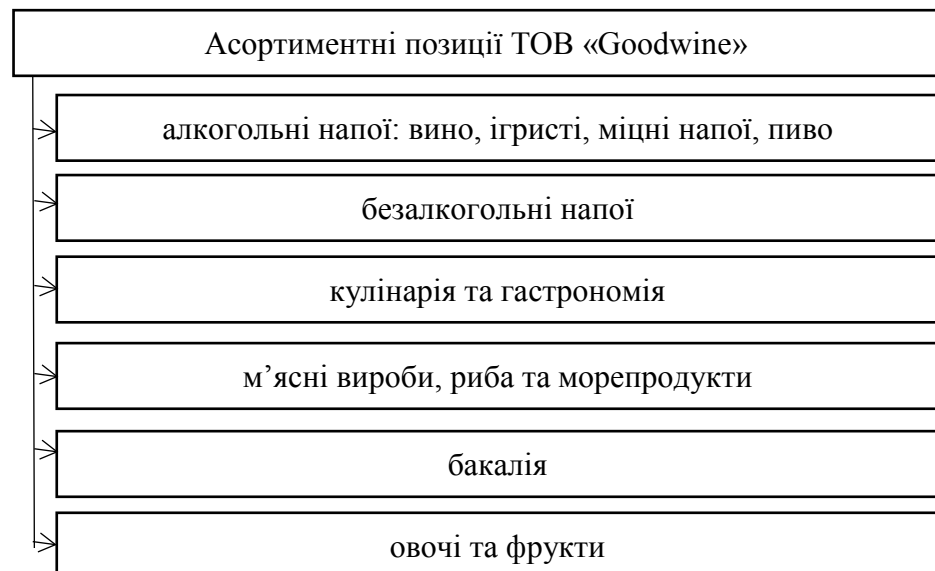


Рис.2.1. Асортиментні позиції ТОВ «Goodwine»

Слід наголосити, що асортиментна лінійка товарів групи «Алкогольні напої» налічує понад 3000 вин, імпортованих із 40 країн світу та понад 1000

віскі та міцного алкоголю. Компанія наразі має понад 150 прямих постійних імпортерних контактів. Дистрибуція вин та міцних напоїв здійснюється по всій території України, продукція доставляється безпосередньо в ресторани, готелі, супермаркети та спеціалізовані винні магазини.

Місією ТОВ «Goodwine» є задоволення потреб споживачів у якісній алкогольній продукції, що задовольняє повністю вимоги та очікування споживача, та відповідним чином визначає рівень лояльності клієнта до продукції компанії. Стратегічними цілями діяльності ТОВ «Goodwine» на ринку є:

- формування оптимального портфелю продукції відповідно до потреб споживача, які вивчаються шляхом проведення маркетингових досліджень у формі опитувань та анкетування;
- розширення асортименту продукції відповідно до тенденцій ринку та сформованих на ньому переваг споживача;
- постійний пошук нових каналів збуту та розширення ринків реалізації продукції;
- підтримка сприятливого мікроклімату в трудовому колективі, своєчасне виявлення проблем та їх ефективне вирішення, розробка ефективних методів стимулювання роботи персоналу.

Принципами роботи ТОВ «Goodwine» є наступні:

- відкритість та чесність керівництва по відношенню до покупців та працівників підприємства;
- розширення матеріально-технічної бази підприємства: придбання нового виробничого обладнання (пекарня), обладнання для обробки м'ясо-рибної продукції, торгівельного обладнання для мережі магазинів тощо;
- вдосконалення методів контролю якості продукції;
- тісна взаємодія із клієнтами, підтримання довірчих відносин, якісне обслуговування.

В таблиці 2.1 представлений аналіз основних показників діяльності ТОВ «Goodwine» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.1

## Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Goodwine» за 2020-2022

рр.

№	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Приріст (2022-2020)	
					відносний, %	абсолютний
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	58367	87321	66812	14%	8445
	алкогольні напої: вино, ігристі, міцні напої, пиво	32612	52308	29811	-9%	-2801
	безалкогольні напої	5612	7918	7305	30%	1693
	кулінарія та гастрономія	852	758	587	-31%	-265
	м'ясні вироби, риба та морепродукти	10812	14307	16602	54%	5790
	бакалія	5218	6583	7896	51%	2678
	овочі та фрукти	3260	5447	4610	41%	1350
2	Собівартість продукції, тис.грн.	34321	51240	34705	1%	385
	алкогольні напої: вино, ігристі, міцні напої, пиво	18307	30218	16601	-9%	-1706
	безалкогольні напої	3742	5279	4870	30%	1129
	кулінарія та гастрономія	568	505	391	-31%	-177
	м'ясні вироби, риба та морепродукти	6052	7218	6211	3%	159
	бакалія	3479	4388	4118	18%	639
	овочі та фрукти	2173	3631	2514	16%	341
3	Валовий прибуток, тис.грн.	24046	36081	32106	34%	8060
	алкогольні напої: вино, ігристі, міцні напої, пиво	14305	22090	13210	-8%	-1095
	безалкогольні напої	1871	2639	2435	30%	564
	кулінарія та гастрономія	284	253	196	-31%	-88
	м'ясні вироби, риба та морепродукти	4760	7089	10391	118%	5631
	бакалія	1739	2194	3778	117%	2039
	овочі та фрукти	1087	1816	2096	93%	1009
4	Адміністративні витрати, тис.грн.	19851	30725	29937	51%	10086
	витрати на оплату праці, тис.грн.	16149	24657	23554	46%	7405

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

	витрати на оренду приміщень, тис.грн.	2850	5350	5580	96%	2730
	інші категорії адміністративних витрат	852	718	803	-6%	-49
5	Витрати на збут, тис.грн.	586	627	711	21%	126
6	Інші операційні витрати, тис.грн.	127	135	148	17%	21
7	Чистий прибуток, тис.грн.	3482	4593,6	1310	-62%	-2172
8	Активи, тис.грн.	18691	23990	17082	-9%	-1609
9	Зобов'язання, тис.грн.	10642	6170	3268	-69%	-7374
10	Власний капітал, тис.грн.	8049	17820	13814	72%	5765
11	Рентабельність діяльності, %	6%	5%	2%		-4%
12	Рентабельність продукції, %	58,8%	58,7%	51,9%		-7%
13	Рентабельність власного капіталу, %	19%	19%	8%		-11%

В 2022 році відбулось зростання чистого доходу порівняно із 2020 роком на 14% або на 8445 тис.грн. Слід відмітити скорочення чистого доходу в 2022 році порівняно із 2021 роком, що пояснюється початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Чистий прибуток в 2022 році склав 1310 тис.грн., що нижче показника 2020 року на 62%. Валовий прибуток підприємства в 2022 році порівняно із 2020 роком зріс на 34%, що пояснюється випередженням темпів зростання чистого доходу над темпами зростання собівартості (рис.2.1).

Динаміку до скорочення демонструють показники рентабельності, що слід оцінити негативно. Зокрема, показник рентабельності діяльності склав в 2022 році 2%, що нижче показника 2021 року на 3%.

Найбільшу частку в структурі продажів становить група товарів «алкогольні напої: вино, ігристі, міцні напої, пиво» та «м'ясні вироби, риба та морепродукти» (рис.2.2). Зокрема на алкогольні напої: вино, ігристі, міцні напої, пиво в 2022 році припадало 44%.

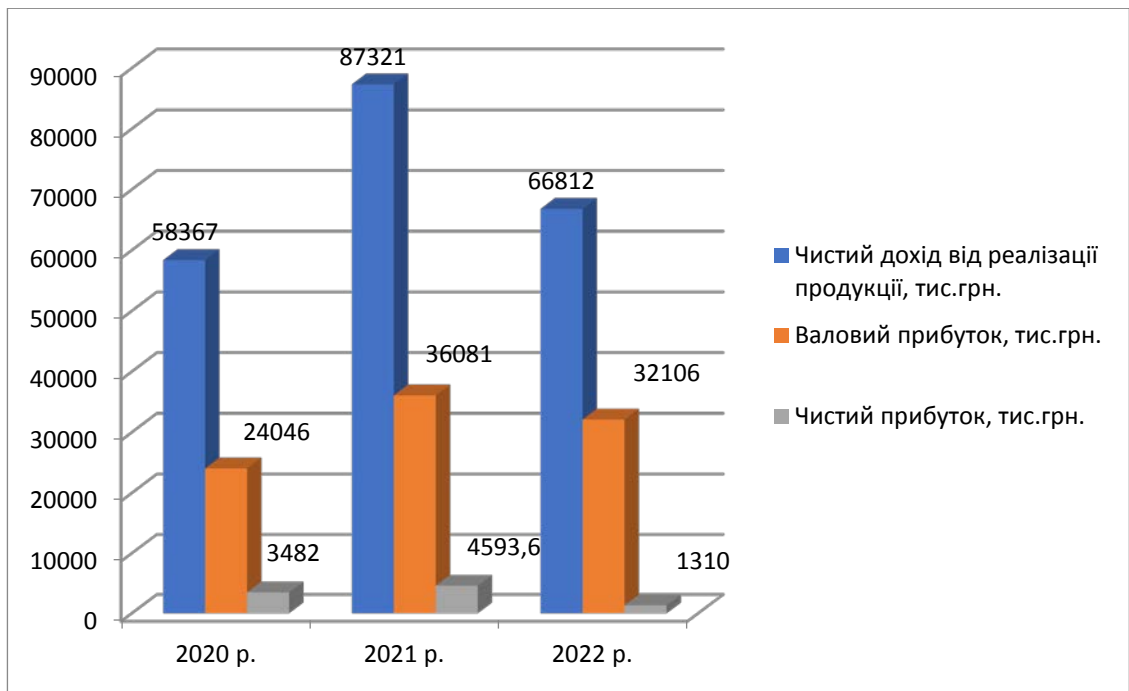


Рис.2.1. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Goodwine» за 2020-2022 рр.

На групу товарів «м'ясні вироби, риба та морепродукти» припадало 25 % чистого доходу. Структура продажів підприємства протягом трьох аналізованих років відносно стала.

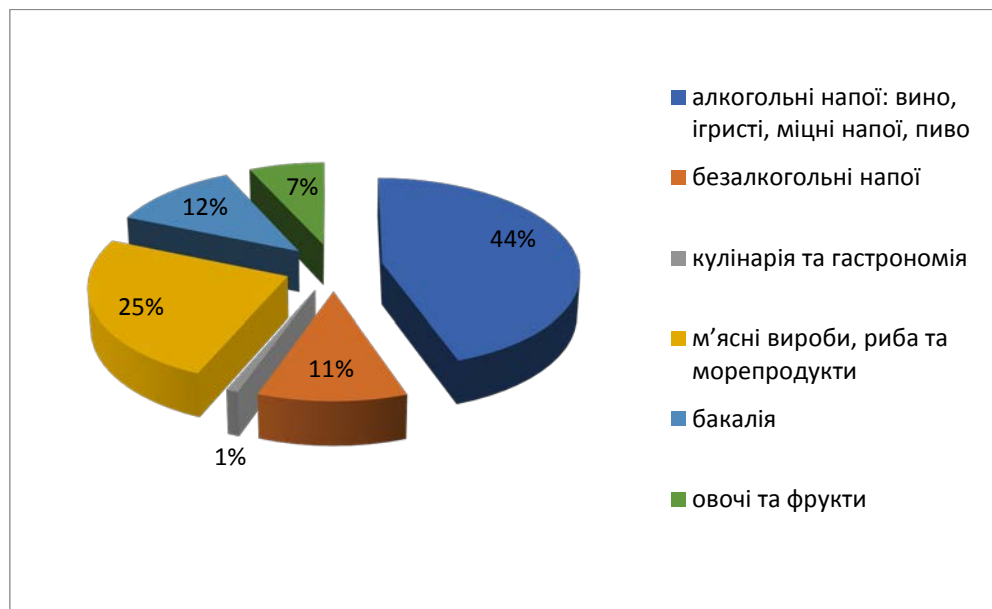


Рис.2.2. Структура чистого доходу ТОВ «Goodwine» за товарною ознакою в 2022 році, %

В цілому слід відмітити, що підприємство працює прибутково, проте складі умови воєнного стану чинять на нього негативний вплив, як і на діяльність інших суб'єктів господарювання. На погіршення показників 2022 року чинять вплив наступні фактори: скорочення попиту на продукції підприємства, зростання собівартості за рахунок підвищення курсів іноземних валют, підвищення тарифів на комунальні послуги, простой підприємства через неможливість працювати за наявності проблем із електропостачанням та Інтернет - зв'язком.

## 2.2. Аналіз кількісного й якісного складу персоналу та системи управління виконанням робіт

Персонал ТОВ «Goodwine» - це інтелектуальний цінний потенціал, який забезпечує високу результативність бізнесу аналізованої компанії. ТОВ «Goodwine» характерна організаційна структура управління лінійно-функціонального типу (рис.2.3).

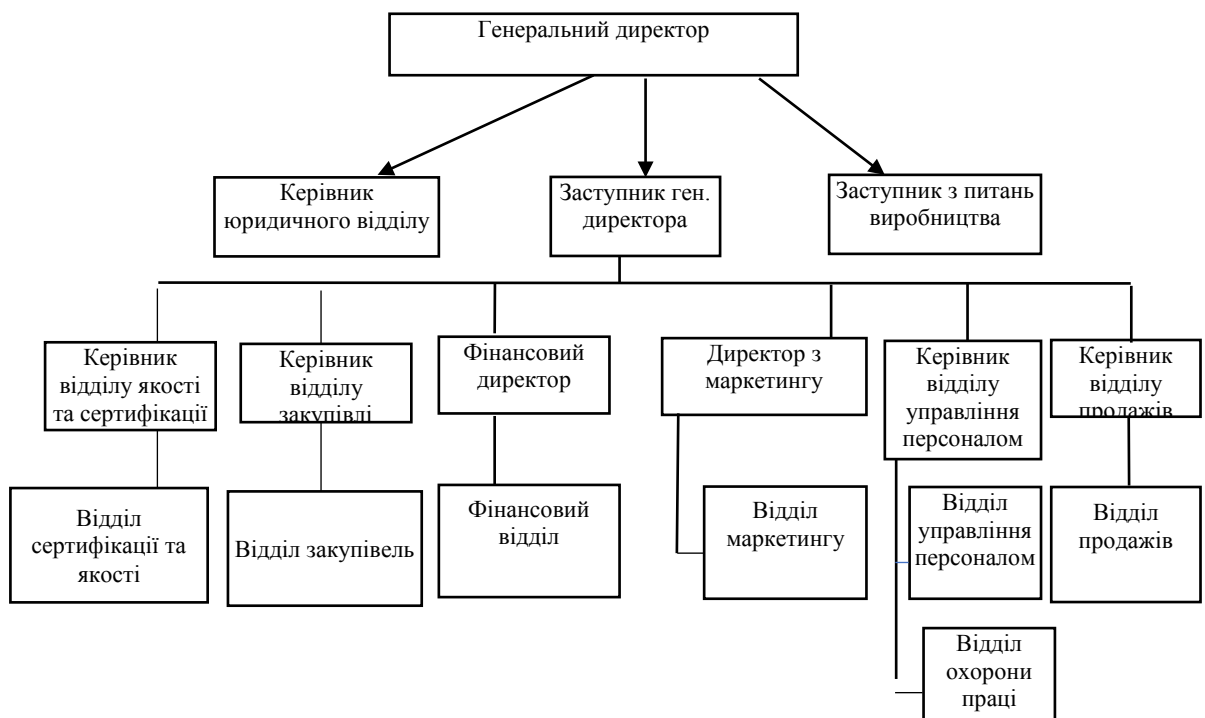


Рис.2.3. Організаційна структура управління бізнес-організацією ТОВ «Goodwine»

Загальне керівництво підприємством здійснює генеральний директор, у прямому підпорядкуванні якого перебувають заступник генерального директора, заступник з питань виробництва (пекарня та м'ясо-рибні цехи) та керівник юридичного відділу. Служба заступника генерального директора включає відділ якості, відділ закупок, фінансовий відділ, відділ маркетингу, відділ управління персоналом та відділ продажів.

Середньоспискова чисельність персоналу ТОВ «Goodwine» станом на 31.12.2022 року становила 118 осіб. В таблиці 2.2 приведемо структуру персоналу ТОВ «Goodwine» за категоріями персоналу.

Таблиця 2.2

Динаміка структури персоналу ТОВ «Goodwine» за категоріями  
в 2020-2022 р.

Категорії персоналу	Роки						Відхилення			
	2020		2021		2022		2021-2020		2022-2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	14	19,76	18	19,15	22	19	4	30%	4	23%
Фахівці	7	10,26	9	9,28	11	9,43	-5	21%	2	26%
Службовці	4	5,28	6	6,19	8	6,71	7	57%	2	35%
Робітники	46	64,7	62	65,38	77	64,86	15	35%	14	23%
Всього	71	100	95	100	118	100	16	34%	23	24%

Як демонструють приведені в таблиці 2.2 дані, найбільша частка в структурі персоналу за категоріями припадає на категорію «робітники». Дана категорія включає торгівельний персонал: фахівці, які працюють в магазинах, пекарні тощо. Дана динаміка цілком логічна, оскільки підприємство здійснює торгівельну діяльність.

Слід відмітити сталість структури персоналу за категоріями персоналу в 2020-2022 р.. (рис.2.4). На категорію персоналу «керівники» припадало 19%, «робітники» в структурі складають 64-65%, фахівці - 9-10%.



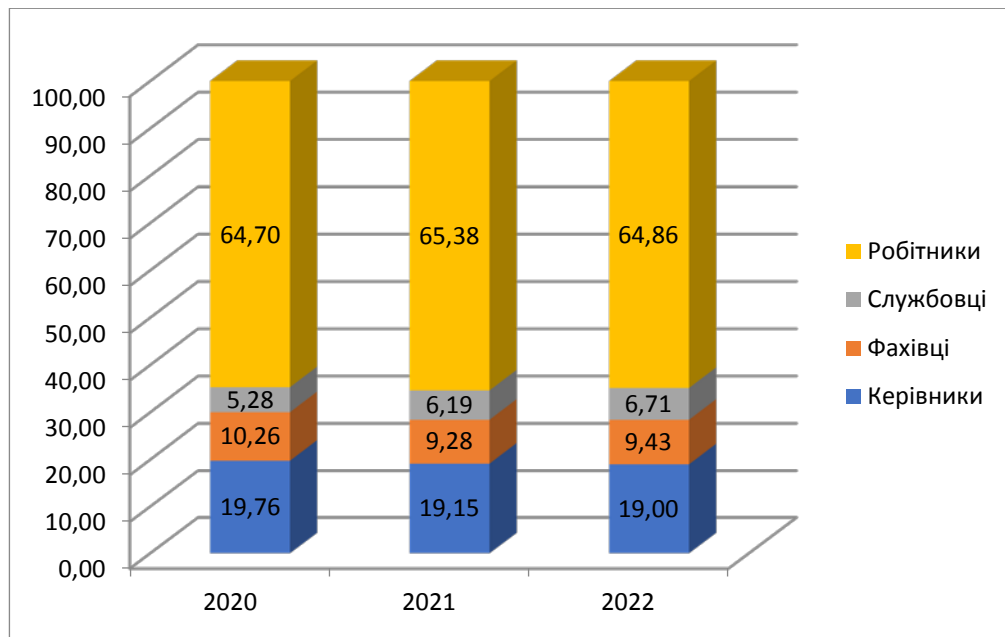


Рис.2.4. Динаміка структури персоналу ТОВ «Goodwine» за категоріями в 2020-2022 р., %

Доцільним є представлення структури персоналу за відділами, які приведені на організаційній структурі управління (рис.2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка структури персоналу ТОВ «Goodwine» за відділами в 2020-2022 р.

Підрозділ	Роки						Відхилення			
	2020		2021		2022		2021-2020		2022-2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Служба заступника генерального директора	62	87%	83	87%	105	89%	21	34%	22	27%
Відділ якості	4	6%	4	4%	5	4%	0	0%	1	25%
Відділ закупок	10	14%	12	13%	14	12%	2	20%	2	17%
Фінансовий відділ	2	3%	3	3%	2	2%	1	50%	-1	-33%
Відділ маркетингу	3	4%	3	3%	3	3%	0	0%	0	0%
Відділ управління персоналом	2	3%	3	3%	3	3%	1	50%	0	0%

## Продовження табл.2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Відділ охорони праці	2	3%	3	3%	3	3%	1	50%	0	0%
Відділ продажів	39	55%	55	58%	75	64%	16	41%	20	36%
Юридичний відділ	2	3%	3	3%	2	2%	1	50%	-1	-33%
Виробничі підрозділи	7	10%	9	9%	11	9%	2	29%	2	22%
Всього	71	100%	95	100%	118	100%	16	34%	23	24%

Найбільша чисельність персоналу працює в службі заступника генерального директора, а саме 105 осіб станом на кінець 2022 року. Із 105 осіб – 75 осіб – це відділ продажів (менеджери торгівельних залів, менеджери по роботі із клієнтами тощо). Структура персоналу за відділами протягом 3 аналізованих років відносно стала.

Здійснимо аналіз якісного складу персоналу ТОВ «Goodwine» в 2020-2022 р. Обираємо 2 наступні категорії – рівень освіти та стаж роботи (загальний, який включає і досвід роботи в ТОВ «Goodwine»).

Таблиця 2.4

Аналіз якісного складу персоналу ТОВ «Goodwine» в 2020-2022 р.  
(рівень освіти та досвід роботи)

Категорія оцінки	Роки						Відхилення			
	2020		2021		2022		2021-2020		2022-2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Всього	71	100%	95	100%	118	100%	24	34%	23	24%
Вища освіта	27	38%	40	42%	48	41%	13	48%	8	20%
Вища незакінчена освіта	18	25%	29	31%	37	31%	11	61%	8	28%
Середня спеціальна освіта	25	35%	23	24%	29	25%	-2	-8%	6	26%
Без освіти	1	1%	3	3%	4	3%	2	200%	1	33%
Всього	71	100%	95	100%	118	100%	24	34%	23	24%
1-3 роки	18	25%	27	28%	47	40%	9	50%	20	74%
4-7 років	35	49%	42	44%	45	38%	7	20%	3	7%
від 8 років	18	25%	26	27%	26	22%	8	44%	0	0%

Максимальну частку в структурі персоналу за якісними критеріями займають фахівці із вищою та незакінченою вищою освітою. Більшість фахівців має стаж роботи 4-7 років. В цілому слід наголосити на високій якості трудових ресурсів компанії.

За управління виконанням робіт та посадових обов'язків несуть відповідальність керівники структурних підрозділів (рис.2.3). Функції управління персоналом (добір персоналу, рекрутинг, мотивація та стимулювання, навчання та адаптація) покладаються на відділ управління персоналом.

### 2.3. Діагностика механізмів стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine»

Механізми стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine» слід поділити на дві категорії – матеріальні та нематеріальні. В таблиці 2.5 представимо опис основних механізмів стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine».

Таблиця 2.5

#### Опис основних механізмів стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine»

№	Метод	Опис
1	2	3
1	Економічні (прямі)	
	Почасова оплата праці	Використовується для всіх категорій персоналу. Також компанія доплачує перевищення фактичного робочого часу та роботу у вихідні та святкові дні
	Участь у прибутках	Преміювання персоналу категорії «ТОП-менеджмент» залежно від результатів діяльності структурних підрозділів, які підпорядковані керівнику
	Оплата навчання	Передбачається для всіх категорій персоналу: це тренінги як професійного, так і психологічного характеру. Також компанія організовує самостійно навчання для персоналу
	Виплати за відсутність невиходів	Використовуються для всіх категорій персоналу
	Преміювання	Для всіх категорій персоналу залежно від індикаторів системи КРІ (опис буде представлений нижче)
2	Економічні (непрямі)	
	Доплати за стаж	Отримують фахівці, які працюють більше 5 років в компанії

## Продовження табл.2.5

1	2	3
	Пільгове користування транспортом (оплата транспортних витрат – 700 грн. в місяць)	Використовуються для всіх категорій персоналу
3	Негрошові	
	Поліпшення умов праці	Використовуються для всіх категорій персоналу
	Гнучкі робочі графіки	Використовуються для всіх категорій персоналу
	Охорона праці	Використовуються для всіх категорій персоналу
	Просування по кар'єрній драбині	Використовуються для всіх категорій персоналу

Як згадується в таблиці 2.5, преміювання персоналу здійснюється відповідно до розробленої системи оцінки результатів роботи персоналу за КРІ.

Таблиця 2.6

## Розроблена система оцінки результатів роботи персоналу за КРІ

№	Структурний підрозділ	Індикатори та категорії оцінки результатів роботи персоналу за КРІ
1	2	3
1	Служба заступника генерального директора	<i>Результати роботи підрозділів служби заступника генерального директора: зростання обсягів продаж, скорочення кількості реклаमाцій, виведення на ринок нового інноваційного продукту, виконання фінансових показників, зменшення кількості крадіжок та порушень трудової дисципліни</i>
2	Відділ якості	Дотримання показників якості продукції, зменшення витрат від «бою» алкогольних виробів та псування інших категорій продукції, перевірка відповідності ліцензій на продукцію чинному законодавству тощо
3	Відділ закупок	Пошук привабливих акційних пропозицій, формування оптимальних логістичних ланцюгів, дотримання термінів поставки продукції відповідно до якості та кількості, представленої в договорі
4	Фінансовий відділ	Виконання фінансових показників відповідно до бюджетів, вчасність подачі податкової, фінансової та статистичної звітності, відсутність штрафів
5	Відділ маркетингу	Виведення на ринок нових інноваційних продуктів, ефективність цінової, асортиментної та комунікаційної політик, підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом проведення ефективного маркетингового дослідження
6	Відділ управління персоналом	Закриття всіх вакансій, скорочення показників плинності персоналу, підвищення якості трудових ресурсів через організацію постійного навчання та

		ефективної адаптації
--	--	----------------------

Продовження табл.2.6

1	2	3
7	Відділ охорони праці	Дотримання стандартів та принципів з питань охорони праці, зменшення кількості порушень та травматичних випадків
8	Відділ продажів	Виконання планів із продажів, пошук нових клієнтів, контроль вчасності оплат, зменшення кількості претензій зі сторони покупців через поставку неякісної продукції
9	Юридичний відділ	<i>Ефективність розробки контрактів на постачання продукції та продаж продукції, що вимірюється в зменшенні кількості претензій зі сторони покупців та постачальників</i>
10	Виробничі підрозділи	<i>Дотримання якості продукції, контроль зберігання продукції – уникнення її псування</i>

Із врахуванням приведених вище індикаторів системи КРІ відбувається нарахування премій фахівцям. Відповідальність за нарахування премій несе відділ кадрів, керівники структурних підрозділів та фінансовий директор.

Слід відмітити, що управління розробкою механізмів стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine» передбачає виконання наступних функцій, представлених в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Основні функції управління розробкою механізмів стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine»

№	Функції управління	Опис	Відповідальні особи
1	2	3	4
1	Організація	Розробка системи механізмів стимулювання персоналу на основі системи КРІ, стратегічних цілей та цінностей компанії	Керівник відділу персоналу із керівниками структурних підрозділів. Фінансовий директор
2	Мотивація	Впровадження інструментів для мотивування персоналу, що приймає участь в розробці системи механізмів стимулювання персоналу. Мотивація персоналу залежить від успішності впровадження методів стимулювання, що виражається в досягненні показників системи КРІ, підвищення продуктивності праці, зменшенні показників плинності кадрів тощо	Керівник відділу персоналу із керівниками структурних підрозділів. Фінансовий директор

Продовження табл.2.7

1	2	3	4
3	Планування	Планування механізмів стимулювання персоналу залежно від поточних результатів діяльності підприємства	Керівник відділу персоналу із керівниками структурних підрозділів. Фінансовий директор
4	Контроль	Контроль виконання показників КРІ, контроль ефективності діючих механізмів стимулювання персоналу (в разі неефективності розробка нових – пункт 1)	Керівник відділу персоналу із керівниками структурних підрозділів. Фінансовий директор

Таким чином, за ефективність виконання функцій з управління розробкою механізмів стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine» несуть відповідальність керівник відділу персоналу із керівниками структурних підрозділів, фінансовий директор. Доцільно проаналізувати витрати на механізми стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine» в 2020-2022 р.

Таблиця 2.8

Аналіз витрат на механізми стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine» в 2020-2022 р.

№	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Приріст (2022-2020)	
					відносний, %	абсолютний
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	58367	87321	66812	14%	8445
2	Всього витрат, тис.грн.	20564	31487	30796	50%	10233
3	Адміністративні витрати, тис.грн.	19851	30725	29937	51%	10086
	витрати на оплату праці (витрати на стимулювання роботи персоналу), тис.грн.	16149	24657	23554	46%	7405
	економічні (прямі)	14852	19218	20852	40%	6000
	економічні (непрямі)	1297	5439	2702	108%	1405
4	Частка витрат на стимулювання в загальній структурі адміністративних витрат	81%	80%	79%	-3%	-3%
5	Частка витрат на стимулювання в загальній структурі витрат	79%	78%	76%	-3%	-2%
6	Частка витрат на стимулювання в структурі чистого доходу	28%	28%	35%	27%	8%

Отже, витрати на стимулювання роботи персоналу склали в 2022 році 23554 тис.грн. Витрати на стимулювання персоналу становлять 79-81% в загальній структурі адміністративних витрат на 76-79% в структурі загальних витрат. Негативним моментом є зростання частки даних витрат в чистому доході підприємства, що доводить наступне: темпи приросту чистого доходу уповільнені в порівнянні із темпами зростання витрат на стимулювання персоналу (рис.2.5). Це доводить необхідність розробки напрямів удосконалення стимулювання персоналу організації.

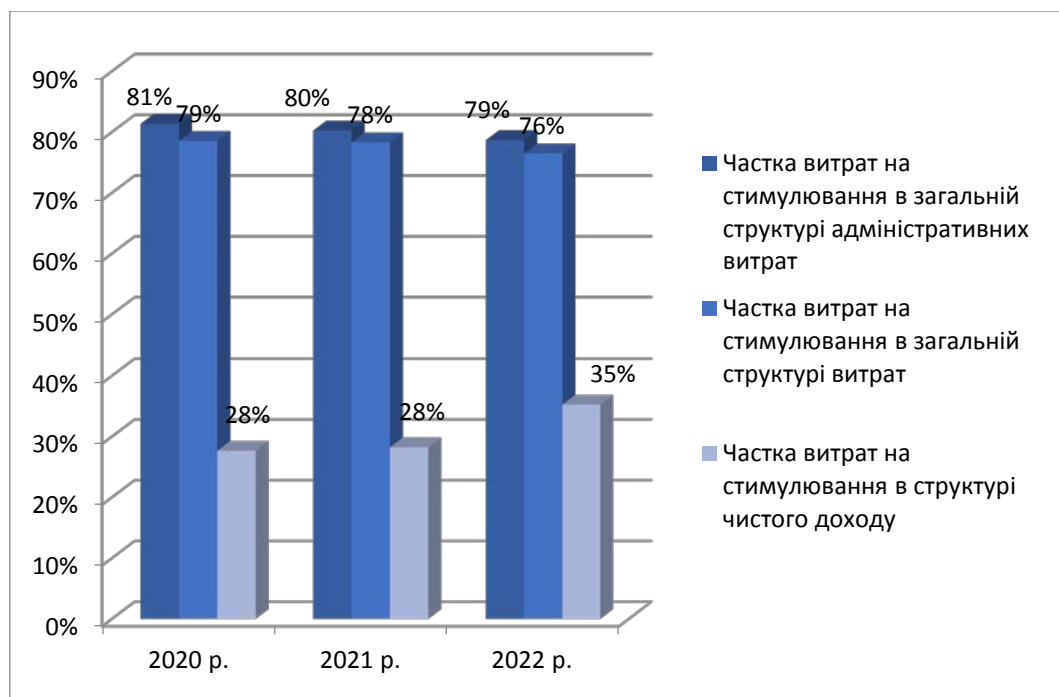


Рис.2.5. Динаміка співвідношення витрат на стимулювання персоналу із адміністративними витратами, загальними витратами та чистим доходом, %

Доцільно також проаналізувати показники руху персоналу та показник плинності кадрів, що також дозволить зробити відповідні висновки про ефективність діючих механізмів стимулювання персоналу. Розрахунки представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Goodwine» за 2020-2022 р.

№	Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020 (+/-)
1	2	3	4	5	6
1	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	71	95	118	47
2	Прийнято персоналу, осіб	19	40	35	16
3	Звільнено персоналу, осіб	5	16	12	7
4	Коефіцієнт обороту по прийому	27%	42%	30%	3%
5	Коефіцієнт обороту по вибуттю	7%	17%	10%	3%
6	Коефіцієнт сталості кадрів	68%	72%	67%	-1%
7	Коефіцієнт плинності кадрів	7%	17%	10%	3%
8	Коефіцієнт загального обороту персоналу	34%	59%	40%	6%

За даними табл.2.9, коефіцієнт обороту по прийому персоналу в ТОВ «Goodwine» в 2022 р. становив 30%, що пов'язано з тим, що в 2022 році було прийнято 35 співробітників. Коефіцієнт обороту по вибуттю персоналу в ТОВ «Goodwine» в 2022 році зріс на 3% у порівнянні з 2020 роком і становить 10% - це характеризує високий рівень вибуття персоналу протягом аналізованого періоду. Негативною тенденцією є зростання показника плинності в 2022 році порівняно із 2020 роком, що доводить скорочення ефективності механізмів стимулювання персоналу, використовуваних підприємством.

Доцільним є проведення аналізу динаміки показника продуктивності праці та середньої заробітної плати.

Отже, середня заробітна плата зростає швидшими темпами у порівнянні із показником продуктивності праці, що доводить низьку результатів використовуваних механізмів стимулювання праці персоналу. Середня заробітна плата в 2022 році порівняно із 2020 роком зросла на 12%, а показник продуктивності праці скоротився на 31%.



Аналіз динаміки показника продуктивності праці та середньої заробітної плати в ТОВ «Goodwine» за 2020-2022 р.

№	Показник	Роки			Приріст (2022-2020)	
		2020	2021	2022	відносний, %	абсолютний
1	2	3	4	5	6	7
1	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	71	95	118	66%	47
2	Чистий дохід, тис.грн.	58367	87321	66812	14%	8445
3	Продуктивність праці, тис.грн. / 1 особа	822	919	566	-31%	-256
4	Середня заробітна плата, тис.грн. / 1 особа	12,7	13,5	14,2	12%	2
5	Частка витрат на оплату праці в структурі чистого доходу, %	28%	28%	35%	27%	8%

Таким чином, представлений вище аналіз механізмів стимулювання праці персоналу в ТОВ «Goodwine» доводить необхідність поліпшення мотиваційної моделі праці персоналу ТОВ «Goodwine».

### Висновки до розділу 2

На основі дослідження, приведеного в даному розділі, слід зробити наступні висновки. Аналіз механізмів стимулювання персоналу організації здійснюється за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю «Goodwine» (ТОВ «Goodwine»). ТОВ «Goodwine» є імпортером та дистриб'ютором алкогольних напоїв, зокрема вина та міцних алкогольних напоїв. В 2022 році відбулось зростання чистого доходу порівняно із 2020 роком на 14% або на 8445 тис.грн. Слід відмітити скорочення чистого доходу в 2022 році порівняно із 2021 роком, що пояснюється початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Найбільшу частку в структурі продажів становить група товарів «алкогольні напої: вино, ігристі, міцні напої, пиво» та «м'ясні вироби, риба та морепродукти».

Середньоспискова чисельність персоналу ТОВ «Goodwine» станом на

31.12.2022 року становила 118 осіб. Найбільша частка в структурі персоналу за категоріями припадає на категорію «робітники». Дана категорія включає торгівельний персонал: фахівці, які працюють в магазинах, пекарні тощо. Дана динаміка цілком логічна, оскільки підприємство здійснює торгівельну діяльність. Найбільша чисельність персоналу працює в службі заступника генерального директора, а саме 105 осіб станом на кінець 2022 року. Із 105 осіб – 75 осіб – це відділ продажів (менеджери торгівельних залів, менеджери по роботі із клієнтами тощо). Структура персоналу за відділами протягом 3 аналізованих років відносно стала. Максимальну частку в структурі персоналу за якісними критеріями займають фахівці із вищою та незакінченою вищою освітою. Більшість фахівців має стаж роботи 4-7 років. В цілому слід наголосити на високій якості трудових ресурсів компанії.

За ефективність виконання функцій з управління розробкою механізмів стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine» несуть відповідальність керівник відділу персоналу із керівниками структурних підрозділів, фінансовий директор.

Негативним моментом є зростання частки витрат на стимулювання персоналу в чистому доході підприємства, що доводить наступне: темпи приросту чистого доходу уповільнені в порівнянні із темпами зростання витрат на стимулювання персоналу. Негативною тенденцією є зростання показника плинності в 2022 році порівняно із 2020 роком, що доводить скорочення ефективності механізмів стимулювання персоналу, використовуваних підприємством. Середня заробітна плата зростає швидшими темпами у порівнянні із показником продуктивності праці, що доводить низьку результатів використовуваних механізмів стимулювання праці персоналу. Середня заробітна плата в 2022 році порівняно із 2020 роком зросла на 12%, а показник продуктивності праці скоротився на 31%.

Представлений аналіз механізмів стимулювання праці персоналу в ТОВ «Goodwine» доводить необхідність поліпшення мотиваційної моделі праці персоналу ТОВ «Goodwine».



### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 3.1. Пропозиції щодо поліпшення мотиваційної моделі праці персоналу ТОВ «Goodwine»

На основі представленого в 2 розділі аналізу механізмів стимулювання праці персоналу в ТОВ «Goodwine» доцільною є розробка пропозицій щодо поліпшення мотиваційної моделі праці персоналу ТОВ «Goodwine». Проведений аналіз дозволив виявити наступні недоліки системи стимулювання персоналу в бізнес-організації (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Недоліки системи стимулювання персоналу в бізнес-організації ТОВ  
«Goodwine»

№	Недолік	Опис	Обґрунтування необхідності вдосконалення
1	2	3	4
1	Відсутність мотиваційних стимулів, які передбачають одноразове преміювання за досягнутий результат	Встановлення одноразових мотиваційних виплат за досягнення в роботі. Наприклад, менеджеру з продажів виплачується премія за кожного нового клієнта (важливо встановити % для виплати преміальних відповідно до обсягу замовлення клієнта за першим контрактом та за наступними двома). Для менеджера відділу закупівлі важливо встановити, наприклад, бонус за пошук нового постачальника інноваційного продукту із привабливими умовами поставки товару	Підвищить рівень вмотивованості персоналу. У прикладі із менеджером з продажів, фахівець буде зацікавлений в пошуку нових клієнтів, оскільки буде впевненим, що отримає за це бонус. Для компанії це позитивний стимул, що сприятиме зростанню обсягу чистого доходу
2	Недосконалість внутрішньої системи навчання	Наразі навчання власними силами компанії передбачає короткий курс із ознайомлення із компанією (напрямки діяльності, цілі, місія, структура тощо). Доцільним є організація вузькопрофільних курсів для фахівців. Наприклад, техніки продажу – для менеджерів відділу продажів, правила обслуговування – для менеджерів по роботі із клієнтами (торгова зала) тощо	Навчання персоналу саме професійним аспектам підвищить якість виконуваних задач, а відповідно і продуктивність праці

## Продовження табл.3.1

1	2	3	4
3	Розширення інструментів мотиваційної моделі для виробничого персоналу (пекарня, підрозділи «М'ясо-рибна продукція»)	Наразі для даної категорії персоналу діють стандартні методи стимулювання, які не враховують специфіку роботи фахівців, умови праці.	Мотивація персоналу даної категорії дозволить підвищити рівень їх мотивації, а відповідно і результати роботи підрозділів. Дані напрямки діяльності є новими для компанії, тому їх потрібно розвивати, і важливо це почати із стимулювання роботи персоналу
4	Невідповідність ряду індикаторів та категорій оцінки результатів роботи персоналу за КРІ	Індикатори та категорії оцінки результатів роботи персоналу за КРІ були розроблені при створенні підприємства. Компанія постійно розвивається, нею ставляться нові амбіційні цілі, які формують відповідні вимоги до результативності роботи персоналу, що обґрунтовує необхідність їх постійного оновлення та перегляду. Особливо це набуває важливості в умовах воєнного стану	Перегляд індикаторів та категорій оцінки результатів роботи персоналу за КРІ дозволить їх привести у відповідність із стратегічними цілями компанії. Балансування даних показників із стратегічними цілями дозволить досягти найвищої результативності бізнесу
5	Відсутність мотиваційної моделі для фахівців Інтернет - магазину	Персонал підрозділу мотивується відповідно до загальної мотиваційної моделі без врахування специфіки виконуваних задач	Важливо вдосконалювати мотиваційні механізми із метою підвищення результативності даної стратегічної зони господарювання
6	Перерозподіл функцій з управління розробкою механізмів стимулювання персоналу здійснюється досить рідко	В умовах постійного розвитку підприємства, а також функціонування в умовах несприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища важливим є постійний перерозподіл функцій з управління розробкою механізмів стимулювання із метою приведення їх у відповідність із актуальним розподілом задач персоналу та з метою їх приведення у відповідність до стратегічних цілей розвитку	Виконання даної задачі дозволить максимально ефективно розподілити задачі персоналу з функцій з управління розробкою механізмів стимулювання та підвищити ефективність даного управлінського процесу

Опишемо детально пропозиції щодо поліпшення мотиваційної моделі праці персоналу ТОВ «Goodwine».

1. Недоліком є відсутність мотиваційних стимулів, які передбачають одноразове преміювання за досягнутий результат.

З цією метою пропонується встановлення одноразових мотиваційних виплат за досягнення в роботі. Опис мотиваційних виплат за досягнення в роботі представлений в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Опис мотиваційних виплат працівникам ТОВ «Goodwine» за досягнення в роботі

№	Співробітник / відділ	Досягнення	Встановлений розмір мотиваційної виплати
1	2	3	4
1	Менеджер відділу продажу	Пошук нового клієнта	Виплата преміальних. % для виплати преміальних встановлюється відповідно до обсягу замовлення клієнта за першим контрактом та за наступними двома. За першим контрактом – 5% від суми контракту, наступні другий та третій контракт – виплата 3% преміальних від суми договору
2	Менеджер відділу закупок	Пошук нового постачальника із привабливими умовами	Виплата преміальних. % для виплати преміальних встановлюється відповідно до суми контракту. За першим контрактом – 3% від суми контракту, наступні другий та третій контракт – виплата 2% преміальних від суми договору
3	Менеджер відділу продажу	Ефективна робота із дебіторською заборгованістю	Виплата преміальних. % для виплати преміальних встановлюється відповідно до суми погашеної дебіторської заборгованості – 1% від суми
4	Адміністратор магазину	Ефективна робота магазину, відсутність рекламаций та повернень товару	Виплата преміальних. % для виплати преміальних встановлюється відповідно до обсягу чистого доходу, отриманого магазином за місяць – 1% від обсягу продажів
5	Керівник складу	Чітке отримання умов зберігання, уникнення випадків бою алкогольних напоїв та псування продуктів харчування	Виплата преміальних. % для виплати преміальних встановлюється відповідно до вартості залишків товарних запасів на складі – 1%.

2. Слабкою стороною системи стимулювання персоналу на підприємстві є недосконалість внутрішньої системи навчання. Наразі навчання нових співробітників власними силами компанії (відділ управління персоналом) передбачає короткий навчальний курс із ознайомлення із компанією (напрямки діяльності, цілі, місія, структура тощо). Із метою вдосконалення системи навчання персоналу, що є одним із основним нематеріальних методів, доцільним є впровадження вузькопрофільних курсів для фахівців, організованих цікаво та креативно.

До впровадження доцільно запропонувати наступні тренінги «Командна робота», «Покоління Y&Z», «Тайм – менеджмент», «Управління стресом», «Управління проектами» тощо. Детальний опис тренінгів буде представлений в підрозділі 3.3.

Для співробітників магазинів доцільно організувати міні – лекції. Лекції важливо присвятити здебільшого такій тематиці: «Безпека продукції», «Вражаюче обслуговування», «Командна робота», «Наставництво», «Лідерські якості», «Курс керуючого» тощо. Міні – лекції важливо проводити для торговельного персоналу із метою навчання їх роботі саме в магазинах мережі. Дані лекції розроблені чітко відповідно до вимог з безпеки продукції, правил торговельного обслуговування тощо. Даний формат тренінгу дозволяє не лише навчити персонал магазинів певним процедурам, які лежать в основі їх посадових обов'язків, а й підвищити їх стресостійкість; виховати в них лідерів; зрозуміти, що компанія цінує кожного фахівця, незалежно від його категорії та рівня кваліфікації (міні – лекції «Командна робота», «Наставництво», «Лідерські якості» тощо).

3. В компанії було впроваджено в роботу два нових проекти: «Пекарня» та «М'ясо-рибна продукція», проте мотиваційні інструменти не розроблені на достатньому рівні. Наразі для даної категорії персоналу діють стандартні методи стимулювання, які не враховують специфіку роботи фахівців, умови праці.

Цікавими до впровадження для даної категорії персоналу будуть наступні заходи стимулювання.

Таблиця 3.3

Опис пропонованих до впровадження методів стимулювання праці для фахівців підрозділів «Пекарня» та «М'ясо-рибна продукція»

№	Співробітник / відділ	Досягнення	Встановлений розмір мотиваційної виплати
1	2	3	4
1	Пекарі	Висока якість продукції (відповідає стандартам якості, випічка пухка та запашна)	Виплата преміальних. % для виплати преміальних встановлюється відповідно до чистого доходу даного підрозділу – 1%.
2	Керівник підрозділу «Пекарня»	Розробка нового продукту – складання рецептури	Виплата преміальних. % для виплати преміальних встановлюється відповідно до чистого доходу, отриманого від реалізації даного продукту – 3%.
3	Співробітники відділу «М'ясо-рибна продукція»	Продукція зберігається відповідно до встановлених норм якості (температура, вологість тощо)	Виплата преміальних. % для виплати преміальних встановлюється відповідно до чистого доходу даного підрозділу – 1%.

Реалізація заходів дозволить підвищити рівень мотивації співробітників даних структурних підрозділів, а відповідно і результати роботи даних підрозділів. Для співробітника важливо відчувати повагу та турботу від роботодавця, та бути впевненим в тому, що його працю цінують.

4. Одним із основним недоліків системи стимулювання персоналу також слід виділити наступний недолік: невідповідність ряду індикаторів та категорій оцінки результатів роботи персоналу за КРІ. Через активний розвиток бізнесу керівництво компанії постійно відкладало перегляд індикаторів системи КРІ, що призвело до їх невідповідності стратегічним цілям компанії та стратегічним цілям підрозділів, які є центрами доходів, зокрема підрозділи «Пекарня», «М'ясо-рибна продукція» та магазини. Більш детальне представлення результатів перегляду індикаторів та категорій оцінки результатів роботи персоналу за КРІ буде наведено в наступних підрозділах.



5. Відсутність мотиваційної моделі для фахівців Інтернет – магазину. Наразі система мотивації персоналу даного підрозділу побудована за загальними принципами без врахування специфіки виконуваних задач фахівцями.

6. Перерозподіл функцій з управління розробкою механізмів стимулювання персоналу здійснюється досить рідко, тому доцільно привести його у відповідність актуальній стратегії діяльності компанії та її стратегічним цілям на ринку.

Враховуючи представлені в даному підрозділі міркування щодо поліпшення мотиваційної моделі праці персоналу ТОВ «Goodwine», доцільним є деталізація заходів щодо удосконалення матеріальних та моральних методів стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine». Дані дослідження будуть представлені в наступних підрозділах роботи.

### **3.2. Удосконалення методів матеріального стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine»**

До матеріальних методів стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine», пропонованих до реалізації із метою підвищення ефективності мотиваційної моделі бізнес-організації, слід віднести:

— виплату преміальних за результати роботи персоналу (за виконання як типових для посади задач, так і за інноваційні розробки та пропозиції) (деталізацію заходів із удосконалення даного інструменту матеріального стимулювання приведено в табл.3.4).

Удосконалення матеріальних методів стимулювання персоналу ТОВ  
«Goodwine» - преміювання

№	Підрозділ / Критерій використання інструментів матеріальної мотивації	Модель преміювання
1	2	3
1	Пекарі	
	Висока якість продукції (відповідає стандартам якості, випічка пухка та запашна), клієнти задоволені, обсяги продажів зростають	% від чистого доходу підрозділу на виплату премій – 1%; % виконання плану – за умови перевиконання плану від 10% - виплачується ще 1% від чистого доходу, але саме від суми перевиконання плану; за умов перевиконання плану від 5 до 9% - 0,5%
2	Керівник підрозділу «Пекарня»	
	Розробка нового продукту – складання рецептури на виробництво нового кондитерського чи хлібобулочного виробу. Продукт повинен бути нетиповим та інноваційним, що збільшить кількість клієнтів, які крім продуктів пекарні купуватимуть також і інші види продукції	% від чистого доходу, отриманого від реалізації інноваційного продукту, на виплату премій – 1%; % виконання плану – за умови перевиконання плану від 10% - виплачується ще 1% від чистого доходу, але саме від суми перевиконання плану; за умов перевиконання плану від 5 до 9% - 0,5%
3	Співробітники відділу «М'ясо-рибна продукція»	
	Продукція зберігається відповідно до встановлених норм якості (температура, вологість тощо). Враховуючи той факт, що компанія займається продажем ексклюзивних та дорогих продуктів, то недотримання умов зберігання може призвести до порчі продукту, а відповідно і до фінансових втрат	% від чистого доходу підрозділу на виплату премій – 1%; % виконання плану – за умови перевиконання плану від 10% - виплачується ще 1% від чистого доходу, але саме від суми перевиконання плану; за умов перевиконання плану від 5 до 9% - 0,5%
4	Менеджер відділу продажу	
	Пошук нового клієнта, ефективна робота із дебіторською заборгованістю, перевиконання планів продажів	% від чистого доходу підрозділу на виплату премій – 1%; преміювання за нового клієнта: за першим контрактом – 5% від суми контракту, наступні другий та третій контракт – виплата 3% преміальних від суми договору; 1% від суми погашеної дебіторської заборгованості
5	Менеджер відділу закупок	

## Продовження табл.3.4

1	2	3
	Пошук нового постачальника із привабливими умовами, контроль вчасності та повноти оплат із постачальниками із метою уникнення штрафних санкцій за невчасність оплати	преміювання за нового постачальника із привабливими умовами: за першим контрактом – 3% від суми контракту, наступні другий та третій контракт – виплата 2% преміальних від суми договору; преміювання за контроль вчасності та повноти оплат – 0,5% від загальної суми оплат постачальникам за період
7	Адміністратор магазину	
	Ефективна робота магазину, відсутність рекламаций та повернень товару, повнота виконання замовлення	% преміювання за відсутність рекламаций та повернень товару, повнота виконання замовлення – 1% від чистого доходу магазину; % виконання плану чистого доходу по магазину – за умови перевиконання плану від 10% - виплачується ще 1% від чистого доходу, але саме від суми перевиконання плану; за умов перевиконання плану від 5 до 9% - 0,5%
8	Керівник складу	
	Чітке отримання умов зберігання, уникнення випадків бою алкогольних напоїв та псування продуктів харчування	% преміювання встановлюється відповідно до вартості залишків товарних запасів на складі – 1%
9	Керівник підрозділу «Інтернет – магазин»	
	Ефективна робота Інтернет-магазину, відсутність рекламаций та повернень товару, повнота виконання замовлення	% преміювання за відсутність рекламаций та повернень товару, повнота виконання замовлення – 1% від чистого доходу Інтернет-магазину; % виконання плану чистого доходу по Інтернет-магазину – за умови перевиконання плану від 10% - виплачується ще 1% від чистого доходу, але саме від суми перевиконання плану; за умов перевиконання плану від 5 до 9% - 0,5%

—збільшення бюджету витрат на навчання персоналу. Планується також розширювати перелік внутрішніх курсів через розробку інноваційних та креативних тренінгів. На жаль, наразі функція навчання персоналу відділом по роботі із персоналом в ТОВ «Goodwine» виконується не недостатньому рівні, що пояснюється насамперед відсутністю фахівця, відповідального саме за розробку тренінгів, їх проведення, складання плану навчання персоналу, пошук консалтингових компаній для проведення зовнішніх курсів, семінарів та вебінарів.

Отже, для вдосконалення процесів навчання планується найняти співробітника у відділ по роботі з персоналом – менеджер з питань навчання. Фонд оплати праці на даного співробітника складе 220 тис.грн. в рік (15 тис.грн. (оклад) \* 1,22 (єдиний соціальний внесок) \* 12 (місяців).

Як вже наголошувалось, до впровадження доцільно запропонувати наступні тренінги «Командна робота», «Покоління Y&Z», «Тайм – менеджмент», «Управління стресом», «Управління проектами» тощо. Детальний опис тренінгів представлений в таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Опис тренінгів, пропонованих до впровадження в практику навчання персоналу в ТОВ «Goodwine»

№	Назва тренінгу	Опис	Мета	Цільова аудиторія
1	2	3	4	5
1	Бізнес-гра «Пірати Забутих островів»	На грі «Пірати Забутих островів» у фахівця є можливість відчути себе справжнім піратом: стати частиною команди корабля, грабувати форти, збувати крадене на чорних ринках, позмагатися за першість серед інших піратських команд. Проте, окрім розваг і гарного настрою, гра допоможе повному подивитися на свою роль в робочій команді, на співпрацю	Покращити крос-функціональну взаємодію співробітників різних підрозділів компанії; забезпечити ефективну взаємодію між учасниками команди; розвинути вміння і навички спілкування всередині команди; потренувати навички ведення переговорів та прийняття рішень	адміністратори і магазинів, всі співробітники і офісу
2	Курс офісного керівника	Допоможе по-новому поглянути на важливість людей в колективі. Він розкриває роль лідерства та способи мотивації співробітників в офісі	Учасники дізнаються про особливості делегування і вирішення конфліктних ситуацій	керівники структурних підрозділів
3	Курс адміністратора магазину	«Курс керуючого» - справжня скарбничка, яка приховує все про операційну діяльність магазину, побудову ефективної команди та управління нею.	Цілі теми «Управління командою і змінами»: визначити роль керуючого в створенні команди магазину; вивчити модель ефективної команди; визначити 5 типів трудової мотивації співробітників; зрозуміти важливість ситуаційного керівництва; вивчити 5 стратегій впровадження змін	стажери на посаду адміністратора магазину, адміністратори і магазину

—приведення у відповідність індикаторів та категорій оцінки результатів роботи персоналу за КРІ, що є важливим компонентом матеріальної мотивації системи стимулювання персоналу в ТОВ «Goodwine». Оновлення індикаторів та категорій системи КРІ передбачатиме перегляд показників оцінки ефективності роботи персоналу відповідно до цілей компанії на ринку, асортименту товарів та послуг тощо.

В наступному підрозділі представимо опис заходів, направлених на удосконалення моральних методів стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine»

### **3.3. Удосконалення моральних методів стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine»**

Розробимо напрямки з удосконалення моральних методів стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine». Для вдосконалення діючої системи моральних методів стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine» пропонується впровадити систему грейдів, за допомогою якої буде проводитися оцінювання компетенцій працівника й віднесення їх до відповідного грейду залежно від результатів такого оцінювання.

Таблиця 3.6

#### **Програма заходів щодо удосконалення моральних методів стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine»**

№	Захід	Деталізація	Відповідальна особа	Період реалізації
1	Вдосконалення діючої системи моральної мотивації персоналу	Організація івентів із спільного дозвілля Використання інструментів тимбілдінгу	Керівник відділу по роботі з персоналом	до 01.07.2023 р.
2	Вдосконалення процедури атестації персоналу підприємства	Впровадження нових методів оцінювання персоналу, таких як метод самооцінки, ассесмент-центр	Керівник відділу по роботі з персоналом	до 01.10.2023 р.

Впровадження системи грейдів в систему стимулювання персоналу надасть бізнес-організації ТОВ «Goodwine» наступні переваги: забезпечить високу ефективність схем винагородження роботи персоналу, що включає визначення окладів відповідно до займаної посади та виконуваних задач, формування моделі формату «соціальний пакет», розробку категорій системи преміювання; дозволить оптимізувати організаційну структуру управління підприємством; ляже в основу формування ефективної стратегії розвитку персоналу; забезпечить прозорість окреслення перспектив професійного зростання персоналу; надасть можливість здійснювати незалежну оцінку співробітників на предмет відповідності займає ними посадам; підвищить мотивацію персоналу; скоротить показники плинності персоналу.

Для удосконалення моральних методів стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine» пропонується організувати спільне дозвілля співробітників підприємства. Організація більшої кількості корпоративних заходів різного характеру для співробітників ТОВ «Goodwine», наприклад таких як святкування Дня молоді, проведення спортивних змагань, ігрових змагань тощо, дозволить вирішити проблеми низького рівня неформальних відносин і підвищить рівень згуртованості колективу підприємства.

Тімбілдинг – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності командної роботи. Це інвестиції в людський капітал компанії, що дозволяють досягати нових вершин, підвищувати ефективність роботи, покращувати якість обслуговування клієнтів. Можливості тимбілдингу для ТОВ «Goodwine» наступні: формування неформальної атмосфери в колективі; згуртування колективу в одну команду; формування навичок колективної взаємодії; створення команди однодумців; виявлення лідерів у колективі.

Для ТОВ «Goodwine» можна запропонувати наступні ідеї тимбілдингу:

— мотузковий тренінг. Мабуть, найвідоміший варіант тимбілдинга. Організовується у спеціалізованих парках. Співробітники разом долають різноманітні перешкоди.

— музичний тренінг. Такий формат тимбілдингу навчить співробітників ТОВ «Goodwine» чути один одного, координувати свої дії, пам'ятати про головну мету команди. Крім того, музичні репетиції подарують позитивні емоції: це весело, красиво та оригінально.

— екстрим (парашути, рафтинг, банджі-джампінг та ін.). Яскраві та дивовижні враження як ніщо інше гуртують людей. У екстремальних умовах характер людини розкривається особливо сильно.

Отже, тимбілдинг дозволить згуртувати команду, а значить підвищити продуктивність праці кожного працівника ТОВ «Goodwine». Дружний колектив швидше справляється з поставленими завданнями, мотивує працювати краще та знижує плинність кадрів.

### **Висновки до розділу 3**

На основі дослідження, приведеного в даному розділі слід зробити наступні висновки. Із метою підвищення ефективності стимулювання персоналу в бізнес-організації ТОВ «Goodwine» пропонуються наступні заходи:

— недоліком є відсутність мотиваційних стимулів, які передбачають одноразове преміювання за досягнутий результат. З цією метою пропонується встановлення одноразових мотиваційних виплат за досягнення в роботі;

— слабкою стороною системи стимулювання персоналу на підприємстві є недосконалість внутрішньої системи навчання. Наразі навчання нових співробітників власними силами компанії (відділ управління персоналом) передбачає короткий навчальний курс із ознайомлення із компанією (напрямки діяльності, цілі, місія, структура тощо). Із метою вдосконалення системи навчання персоналу, що є одним із основним нематеріальних методів, доцільним є впровадження вузькопрофільних курсів для фахівців, організованих цікаво та креативно. До впровадження доцільно запропонувати наступні тренінги «Командна робота», «Покоління Y&Z»,

«Тайм – менеджмент», «Управління стресом», «Управління проектами» тощо. Для співробітників магазинів доцільно організувати міні – лекції. Лекції важливо присвятити здебільшого такій тематиці: «Безпека продукції», «Вражаюче обслуговування», «Командна робота», «Наставництво», «Лідерські якості», «Курс керуючого» тощо;

— в компанії було впроваджено в роботу два нових проекти: «Пекарня» та «М'ясо-рибна продукція», проте мотиваційні інструменти не розроблені на достатньому рівні. Наразі для даної категорії персоналу діють стандартні методи стимулювання, які не враховують специфіку роботи фахівців, умови праці;

— одним із основним недоліків системи стимулювання персоналу також слід виділити наступний недолік: невідповідність ряду індикаторів та категорій оцінки результатів роботи персоналу за КРІ. Через активний розвиток бізнесу керівництво компанії постійно відкладало перегляд індикаторів системи КРІ, що призвело до їх невідповідності стратегічним цілям компанії та стратегічним цілям підрозділів, які є центрами доходів, зокрема підрозділи «Пекарня», «М'ясо-рибна продукція» та магазини. Більш детальне представлення результатів перегляду індикаторів та категорій оцінки результатів роботи персоналу за КРІ буде наведено в наступних підрозділах;

— відсутність мотиваційної моделі для фахівців Інтернет – магазину. Наразі система мотивації персоналу даного підрозділу побудована за загальними принципами без врахування специфіки виконуваних задач фахівцями;

— перерозподіл функцій з управління розробкою механізмів стимулювання персоналу здійснюється досить рідко, тому доцільно привести його у відповідність актуальній стратегії діяльності компанії та її стратегічним цілям на ринку;

— впровадження моральних методів стимулювання праці персоналу.



## ВИСНОВКИ

На основі дослідження, приведеного в дипломній роботі, слід зробити наступні висновки.

В першому розділі проаналізовані теоретичні аспекти стимулювання персоналу організації як фактору підвищення його ефективності. Основою мотивації трудової діяльності людини є стимулювання праці, тобто цілеспрямоване використання по відношенню до працівника різноманітних стимулів для ефективного впливу на його трудову діяльність з метою підвищення продуктивності праці працівника та результативності діяльності підприємства в цілому.

Цілі формування системи стимулювання праці персоналу організацій досягаються за допомогою реалізації наступних основних завдань: розвиток корпоративної культури, що виражається в розвитку якостей та характеристик ділової поведінки працівників; формування принципів та категорій для визначення організаційних цінностей, критеріїв якості праці; забезпечення ефективної системи стимулювання праці персоналу та зв'язку стратегії, політики та процедур стимулювання праці із процесами запровадження інновацій як в системі управління персоналом, так і в системі управління суб'єктом господарювання в цілому; розвиток цілей та напрямків, направлених на досягнення високої ефективності роботи на підприємстві.

Мотивація – це сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до здійснення певної діяльності, задають межі та форми трудової діяльності та направляють цю діяльність на досягнення поставлених цілей як співробітника, так і організації в цілому. Методи мотивації також можна поділити на наступні групи: економічні (прямі) методи – почасова оплата праці, відрядна оплата праці, премії за високі результати в роботі (досягнення нормативних показників, перевищення нормативних показників), оплата навчання та тренінгів із підвищення кваліфікації, участь у прибутках,

виплати за максимальне використання робочого часу; економічні (непрямі) методи – доплати за загальний стаж та стаж роботи в певній компанії, пільгове харчування, пільгове користування житлом, транспортом тощо; негрошові методи – гнучкі робочі графіки, програми підвищення якості праці, охорона праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на вищому рівні. Рішення про необхідність впровадження певних мотиваційних заходів та механізмів стимулювання роботи персоналу приймається виключно керівництвом бізнес-організації із врахуванням стратегічних цілей діяльності компанії.

В другому розділі проведений аналіз механізмів стимулювання персоналу організації ТОВ «Goodwine». Аналіз механізмів стимулювання персоналу організації здійснюється за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю «Goodwine» (ТОВ «Goodwine»). ТОВ «Goodwine» є імпортером та дистриб'ютором алкогольних напоїв, зокрема вина та міцних алкогольних напоїв. В 2022 році відбулось зростання чистого доходу порівняно із 2020 роком на 14% або на 8445 тис.грн. Слід відмітити скорочення чистого доходу в 2022 році порівняно із 2021 роком, що пояснюється початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Найбільшу частку в структурі продажів становить група товарів «алкогольні напої: вино, ігристі, міцні напої, пиво» та «м'ясні вироби, риба та морепродукти».

Середньоспискова чисельність персоналу ТОВ «Goodwine» станом на 31.12.2022 року становила 118 осіб. Найбільша частка в структурі персоналу за категоріями припадає на категорію «робітники». Дана категорія включає торговельний персонал: фахівці, які працюють в магазинах, пекарні тощо. Дана динаміка цілком логічна, оскільки підприємство здійснює торговельну діяльність. Найбільша чисельність персоналу працює в службі заступника генерального директора, а саме 105 осіб станом на кінець 2022 року. Із 105 осіб – 75 осіб – це відділ продажів (менеджери торговельних залів, менеджери по роботі із клієнтами тощо). Структура персоналу за відділами протягом 3

аналізованих років відносно стала. Максимальну частку в структурі персоналу за якісними критеріями займають фахівці із вищою та незакінченою вищою освітою. Більшість фахівців має стаж роботи 4-7 років. В цілому слід наголосити на високій якості трудових ресурсів компанії.

За ефективність виконання функцій з управління розробкою механізмів стимулювання персоналу ТОВ «Goodwine» несуть відповідальність керівник відділу персоналу із керівниками структурних підрозділів, фінансовий директор. Негативним моментом є зростання частки витрат на стимулювання персоналу в чистому доході підприємства, що доводить наступне: темпи приросту чистого доходу уповільнені в порівнянні із темпами зростання витрат на стимулювання персоналу. Негативною тенденцією є зростання показника плинності в 2022 році порівняно із 2020 роком, що доводить скорочення ефективності механізмів стимулювання персоналу, використовуваних підприємством. Середня заробітна плата зростає швидшими темпами у порівнянні із показником продуктивності праці, що доводить низьку результатів використовуваних механізмів стимулювання праці персоналу. Середня заробітна плата в 2022 році порівняно із 2020 роком зросла на 12%, а показник продуктивності праці скоротився на 31%.

Представлений аналіз механізмів стимулювання праці персоналу в ТОВ «Goodwine» доводить необхідність поліпшення мотиваційної моделі праці персоналу ТОВ «Goodwine».

В третьому розділі обґрунтовані напрями удосконалення стимулювання персоналу організації.

Із метою підвищення ефективності стимулювання персоналу в бізнес-організації ТОВ «Goodwine» пропонуються наступні заходи:

— недоліком є відсутність мотиваційних стимулів, які передбачають одноразове преміювання за досягнутий результат. З цією метою пропонується встановлення одноразових мотиваційних виплат за досягнення в роботі;

— слабкою стороною системи стимулювання персоналу на підприємстві є недосконалість внутрішньої системи навчання. Наразі

навчання нових співробітників власними силами компанії (відділ управління персоналом) передбачає короткий навчальний курс із ознайомлення із компанією (напрямки діяльності, цілі, місія, структура тощо). Із метою вдосконалення системи навчання персоналу, що є одним із основним нематеріальних методів, доцільним є впровадження вузькопрофільних курсів для фахівців, організованих цікаво та креативно;

— в компанії було впроваджено в роботу два нових проекти: «Пекарня» та «М'ясо-рибна продукція», проте мотиваційні інструменти не розроблені на достатньому рівні. Наразі для даної категорії персоналу діють стандартні методи стимулювання, які не враховують специфіку роботи фахівців, умови праці;

— одним із основним недоліків системи стимулювання персоналу також слід виділити наступний недолік: невідповідність ряду індикаторів та категорій оцінки результатів роботи персоналу за КРІ. Через активний розвиток бізнесу керівництво компанії постійно відкладало перегляд індикаторів системи КРІ, що призвело до їх невідповідності стратегічним цілям компанії та стратегічним цілям підрозділів, які є центрами доходів, зокрема підрозділи «Пекарня», «М'ясо-рибна продукція» та магазини. Більш детальне представлення результатів перегляду індикаторів та категорій оцінки результатів роботи персоналу за КРІ буде наведено в наступних підрозділах;

— відсутність мотиваційної моделі для фахівців Інтернет – магазину. Наразі система мотивації персоналу даного підрозділу побудована за загальними принципами без врахування специфіки виконуваних задач фахівцями;

— перерозподіл функцій з управління розробкою механізмів стимулювання персоналу здійснюється досить рідко, тому доцільно привести його у відповідність актуальній стратегії діяльності компанії та її стратегічним цілям на ринку;

— впровадження моральних методів стимулювання праці персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блохін П.В. Іляш О.І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Ефективна економіка. 2018. № 10.
2. Блохін П.В., Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, Конкурентні стратегії розвитку України в глобальній економіці. К.: МУФ. 2018. 9 с.
3. Бровкова О., Мельникова К., Ілінчук М. Мотивація персоналу за типом темпераменту людини. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2016. № 1. С. 16–28
4. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства / М. Д. Ведерніков, Н. П. Базалійська. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2018. № 3. - С. 72-78.
5. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Клімас В. А., Конопко А. Ю.. Розвиток сучасних HR технологій як ключового елементу у системі управління персоналу. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. №56.
6. Виклики для бізнесу у зв'язку з пандемією COVID-19 URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/covid-19.html>
7. Волянська-Савчук Л. В. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2018. № 2 (45). С. 189-196.
8. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 1. С. 33-42.
9. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи URL: <http://libfree.com/index.php>
10. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.

2015. Вип. 7. С. 29-37.

11. Герасименко О.О. Дистанційна зайнятість як тренд цифрової економіки: нові можливості, нові соціальні ризики. Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвитку : зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. ; 23–24 жовт. 2019 р. К. : КНЕУ, 2019. С. 228-231.

12. Герасименко О.О., Герасименко Г.В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств. Проблеми економіки. № 3 (41), 2019 р. С. 91-99.

13. Грیشнова О. А. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. Вісник економічної науки України. 2016. №2. С. 52–56.

14. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособие. К. : МАУП, 2002. 372 с.

15. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. БІЗНЕСІНФОРМ. 2013. № 7. С. 341-347.

16. Занора В.О. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень / Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія / В.О. Занора, С.В. Войтко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. 224 с.

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

18. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С. 7–14

19. Ковальська К. В., Приходько А. В. Особливості розробки збалансованої системи показників для реалізації стратегії управління

персоналом інноваційного підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 5.  
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7055>

20. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.

21. Колот А., Герасименко О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ, Фонд ім. Фрідріха Еберта. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>

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

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

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

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

26. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Письменна О.О. Дніпро, 2017. 320 с.

27. Погребняк А. Ю. Управління персоналом підприємства під час пандемії. URL: <http://hr.kpi.ua/proc/article/viewFile/202741/202590>

28. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття. Управління розвитком, 2014. № 9. С. 150-151.

29. Психологічний тлумачний словник найсучасніших термінів (3 000 слів). Шапар В.Б., Оліфірн В.О., Куфлієвський А.С. та ін.- Х. Прапор, 2009. 672 с.

30. Пуртов В.Ф. Вдосконалення системи управління персоналом

промислового підприємства. Економіка і суспільство 2018. №16. С. 461-467.

31. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019.- 468 с.

32. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. О. А. Сікун. Молодий вчений. 2019. № 1(2). С. 506-510

33. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. Економічний вісник Донбасу. 2014. № 1. С. 194–197.

34. Управління персоналом [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] за р. та наук. роф. к.е.н., роф. В.М. Данюка. / К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

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

36. Voth, P. F. The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm. Human Resource Management Journal. 2016. Vol. 6. № 3. Pp. 59–75.

37. Lengnick-Hall, C. A. Interactive human resource management and Strategic Planning. C. A. Lengnick-Hall, M. L. Lengnick-Hall. New York : Quorum Books, 2018.Pp. 196.

38. Mescon M. Management. New York : Harper & Row 1988. 777 p.

39. Pietroń-Pyszczek A. Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów, Wydawnictwo Marina, Wrocław. 2021

40. Richard H. Euro Managers & Martians. H. Richard. Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 2020. 264 p.

41. Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. 2019. № 2 (25). С. 175-184.