

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«20» грудня 2024 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№7 від «20» грудня 2024 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
«Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом організації»

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Управління персоналом та економіка
праці» спеціальності 051 «Економіка»
групи УП-23М

_____ Денис Сергійович Плигун

«20» грудня 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент
Ірина Миколаївна Сочинська-Сибірцева

«20» грудня 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент
Валерій Володимирович Подплетній

м. Кропивницький – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ РОЛЬ В УПРАВЛІННІ	7
1.1. Сутність мотивації та її роль в управлінні персоналом	7
1.2. Механізм мотивації в управлінні персоналом	14
Розділ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПРОФІ СТАН»	21
2.1. Загальна організаційна характеристика ТОВ «ПРОФІ СТАН»	21
2.2. Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН»	28
2.3. Дослідження стану механізму мотивації ТОВ «ПРОФІ СТАН»	41
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації на основі результатів опитування	50
3.2. Рекомендації покращення мотивації в умовах воєнного стану	55
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкуренції та зростання вимог до ефективності роботи організацій особливого значення набуває питання управління персоналом. Мотивація працівників є одним із ключових факторів, що визначають успіх організації. Ефективна система мотивації дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі, зниженню рівня плинності кадрів та підвищенню конкурентоспроможності організації.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах сучасних викликів, таких як економічна нестабільність, глобалізація та, зокрема, воєнний стан, підприємства змушені шукати нові підходи до управління персоналом. Оптимальна мотиваційна система виступає інструментом забезпечення стійкості бізнесу, адаптації до змін та підвищення ефективності працівників. Дослідження мотиваційних механізмів є важливим етапом для розробки практичних рекомендацій, що допоможуть удосконалити управлінські процеси на підприємствах.

Мета роботи. Метою магістерської роботи є дослідження ефективності мотивації персоналу в управлінській діяльності та розробка рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної системи організації. Отже як мету варто виокреслити прагнення дослідити роль мотивації в управлінні персоналом організації, оцінити її вплив на ефективність роботи співробітників, розробити рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних механізмів для досягнення стратегічних цілей організації.

Основні завдання кваліфікаційної роботи варто по групувати:

1. Теоретичний аналіз мотивації:

- розкрити сутність поняття мотивації, її види, функції та значення в управлінні персоналом;
- дослідити сучасні теорії мотивації (класичні та новітні підходи).

2. Оцінка сучасного стану мотивації в організації:

- провести аналіз існуючих мотиваційних систем в обраній організації (за допомогою опитувань, інтерв'ю або аналізу внутрішніх даних);
- визначити ключові проблеми та недоліки в системі мотивації.

3. Дослідження впливу мотивації на ефективність персоналу:

- встановити зв'язок між рівнем мотивації працівників та показниками їхньої ефективності;
- проаналізувати фактори, які найбільше впливають на мотивацію співробітників.

4. Розробка практичних рекомендацій:

- запропонувати заходи щодо вдосконалення мотиваційної системи в організації (наприклад, впровадження нових стимулів, адаптація сучасних методів мотивації);
- розробити план впровадження цих заходів.

5. Оцінка ефективності запропонованих заходів:

- змодельовати очікувані результати від впровадження нових мотиваційних інструментів;
- надати рекомендації щодо моніторингу та корекції системи мотивації у майбутньому.

Об'єктом дослідження є мотиваційні системи управління персоналом.

Предметом дослідження є механізми та інструменти впливу мотивації на ефективність праці працівників організації.

Методи дослідження. Для виконання завдань роботи використано такі методи: теоретичні (аналіз наукової літератури, синтез, порівняння для обґрунтування теоретичних основ мотивації), емпіричні (проведення опитування працівників організації, спостереження за їхньою поведінкою в робочих процесах, аналіз статистичних даних для оцінки результативності мотиваційної системи, методики оцінки ефективності мотиваційних систем, зокрема бальні системи оцінювання, SWOT-аналіз та кореляційний аналіз.

Таким чином, актуальність теми, поставлені мета і завдання, а також використані методи дослідження створюють основу для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної системи, що сприятиме підвищенню ефективності роботи організації. Вони адаптуються під підприємство, яке використано як база практики. В випадку даної кваліфікаційної роботи базою проведення вивчення питання мотивації є «ПРОФІ СТАН», що утворилось на базі підрозділу одного з найбільших машинобудівних підприємств Європи – «Червона Зірка» в 2007 році.

Для розкриття теми «Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом організації» розглядаємо Сутність та поняття мотивації, основні теорії мотивації, мотиваційні системи в управлінні персоналом, складові ефективної мотиваційної системи, фінансові та нефінансові методи мотивації, даємо основну характеристику підприємству та робимо діагностику сучасної мотиваційної системи, вивчаємо вплив мотивації на ефективність працівників, залежність продуктивності праці від мотиваційних заходів, даємо рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних механізмів, план впровадження нових мотиваційних заходів, очікувані результати та оцінка ефективності заходів.

Наукова новизна може полягати у визначенні нових підходів до оцінки ефективності мотиваційних систем, застосуванні сучасних методик аналізу мотивації або адаптації інноваційних підходів до специфіки конкретної організації та врахування реалій воєнного часу.

Результати роботи можуть бути впроваджені в управлінську практику, що дозволить підвищити продуктивність працівників, зменшити плинність кадрів та забезпечити досягнення стратегічних цілей організації.

Апробація результатів дослідження опублікована у вигляді тез доповідей на тему: «Особливості мотивації персоналу під час воєнного стану», які були оприлюднені на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (07-08.11.2024).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ РОЛЬ В УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність мотивації та її роль в управлінні персоналом

Мотивація є одним із ключових елементів ефективного управління персоналом. Вона визначає рівень залученості працівників у досягнення цілей організації, впливає на їх продуктивність, задоволеність роботою та бажання залишатися в організації.

Мотивація – це внутрішній чи зовнішній процес, що спонукає людину до дії, спрямованої на досягнення особистих чи організаційних цілей. Вона визначає, чому працівники обирають певну поведінку, як довго вони здатні її підтримувати та як наполегливо діють.

Мотивація – це динамічний процес усвідомлення, формування і стимулювання внутрішніх або зовнішніх чинників, які спонукають людину до виконання певних дій, спрямованих на досягнення особистих або організаційних цілей, забезпечуючи баланс між її потребами та очікуваними результатами.

Сучасне розуміння мотивації акцентує увагу на:

- персоналізації підходів до стимулювання;
- інтеграції матеріальних і нематеріальних чинників;
- урахуванні психологічних, культурних та соціальних аспектів впливу на поведінку.

Це поняття є ключовим у контексті управління, оскільки охоплює як індивідуальні, так і колективні прагнення, які сприяють ефективності в діяльності організації.

Можемо розглянути визначення поняття «мотивація», надане різними відомими науковцями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «мотивація» різними авторами

Автор	Визначення поняття «мотивація»
А. Маслоу	Мотивація – це внутрішній процес, що спонукає індивіда до задоволення певних потреб, які розташовані у вигляді ієрархії: від базових фізіологічних до найвищих – самореалізації.
Бандура В. І.	Мотивація – це процес активізації й спрямування поведінки людини на досягнення цілей через усвідомлення своїх потреб, прагнень і можливостей в умовах діяльності організації.
В. Врум	Мотивація – це результат очікування працівником того, що його зусилля приведуть до певного результату, який, у свою чергу, буде винагороджено бажаним результатом.
Гончарук А. Г.	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують бажання працівника діяти, визначають його поведінкові орієнтири та забезпечують досягнення синергії між індивідуальними та організаційними цілями.
Д. МакКлелланд	Мотивація – це прагнення задовольнити основні три потреби: у досягненні успіху, владі та належності до соціальної групи, які визначають поведінку індивіда.
Е. Локк	Мотивація – це процес, що спрямовує дії людини на досягнення цілей, базуючись на їхній складності, конкретності та значущості, які визначають рівень зусиль.
Івасів І. Б.	Мотивація – це процес управління поведінкою людини через поєднання її особистих інтересів, потреб і очікувань із завданнями й цілями організації, що забезпечує ефективність трудової діяльності.
Садовська І. Б.	Мотивація – це внутрішній процес, що визначає, яким чином працівник вибирає певний тип поведінки, спрямовує свої зусилля на досягнення цілей і підтримує обраний курс дій упродовж тривалого часу.
Ф. Герцберг	Мотивація – це система факторів, які впливають на поведінку людини, поділених на дві групи: мотивуючі (досягнення, визнання, зміст роботи) та гігієнічні (зарплата, умови праці, відносини).
Шевчук В. О.	Мотивація – це система стимулів та впливів, які спонукають людину до активної трудової діяльності, задоволення особистих потреб і сприяння досягненню цілей організації.

Джерело: складено автором за [2; 5; 25]

Ці визначення відображають історичний та сучасний підхід до розуміння мотивації, враховуючи як індивідуальні, так і організаційні аспекти. Аналіз визначень поняття «мотивація» (табл. 1.1), запропонованих різними науковцями, дозволяє виділити як спільні риси, так і відмінності.

Спільним є наступні риси, окреслені в понятті:

- процес спрямування поведінки: усі визначення вказують, що мотивація є процесом, що активізує або спрямовує поведінку людини. Це підкреслюють Маслоу, Бандура, Локк, Садовська, Врум, та інші;

- взаємозв'язок із потребами: потреби є ключовим елементом у більшості визначень, наприклад, у концепціях Маслоу, МакКлелланда, Герцберга, Івасів;

- досягнення цілей: мотивація тісно пов'язана із досягненням певних цілей чи результатів (зазначено у Бандури, Врума, Локка, Садовської, Шевчука);

- індивідуальні та організаційні чинники: багато визначень акцентують увагу на ролі як особистих (внутрішніх), так і організаційних (зовнішніх) чинників, наприклад, у Гончарука, Івасіва, Шевчука.

Варто акцентувати увагу і на відмінностях, які є через еволюцію поняття та через власне сприйняття науковцями:

- фокус на внутрішніх чи зовнішніх чинниках: Маслоу, МакКлелланд, Герцберг зосереджуються на внутрішніх потребах і мотивах індивіда, Шевчук та Гончарук підкреслюють роль зовнішніх стимулів і організаційного впливу;

- ієрархічність потреб: Маслоу та МакКлелланд наголошують на певній структурі потреб (ієрархія Маслоу та три основні потреби у МакКлелланда), тоді як інші автори не акцентують на їхній класифікації;

- роль очікувань: визначення Врума базується на теорії очікувань, де мотивація залежить від очікувань щодо винагороди та результату.

– роль складності завдань: Локк підкреслює значущість складності, конкретності та значущості цілей у формуванні мотивації, що відрізняється від інших визначень;

– мотивація як синергія: Гончарук акцентує увагу на досягненні синергії між індивідуальними та організаційними цілями, чого немає в інших визначеннях.

– система факторів та їхній розподіл: Герцберг вводить поділ на мотивуючі та гігієнічні фактори, чим відрізняється від більш загальних визначень.

Усі визначення розглядають мотивацію як складний процес, що поєднує внутрішні та зовнішні чинники, спрямований на задоволення потреб і досягнення цілей. Однак відмінності полягають у теоретичних акцентах: наприклад, на ієрархії потреб (Маслоу, МакКлелланд), теорії очікувань (Врум), складності цілей (Локк) чи поділі факторів впливу (Герцберг). Це вказує на багатовимірність підходів до вивчення мотивації.

Мотивація є важливим інструментом у процесі управління персоналом, оскільки саме вона визначає, наскільки ефективно працівники виконують свої обов'язки, досягають поставлених цілей та прагнуть до розвитку. Ключові аспекти ролі мотивації згруповано на рисунку 1.1.

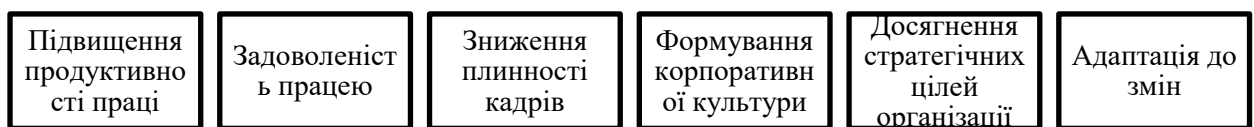


Рисунок 1.1 – Ключові аспекти ролі мотивації

Джерело: складено автором за [5, 16, 30]

Ключові аспекти ролі мотивації полягають в наступному:

1. Підвищення продуктивності праці:

– мотивація стимулює працівників до активної та результативної роботи;

– вона допомагає зосереджувати зусилля на досягненні цілей організації.

2. Задоволеність працею:

- мотивовані співробітники відчують більшу задоволеність від виконуваної роботи;
- це позитивно впливає на їхнє емоційне здоров'я та зменшує ризик вигоряння.

3. Зниження плинності кадрів:

- системи мотивації, що враховують потреби працівників, сприяють їхньому довгостроковому залученню до роботи;
- відчуття важливості та визнання знижують бажання змінювати роботу.

4. Формування корпоративної культури:

- мотивація сприяє створенню середовища, в якому працівники відчують підтримку, повагу та єдність;
- вона формує культуру співробітництва та взаємної довіри.

5. Досягнення стратегічних цілей організації:

- мотивовані працівники активніше долучаються до вирішення завдань і впровадження інновацій;
- це забезпечує конкурентоспроможність та розвиток організації.

6. Адаптація до змін:

- мотивація допомагає працівникам легше сприймати зміни та адаптуватися до нових умов роботи;
- зокрема, це важливо в умовах швидких змін у бізнес-середовищі.

Мотивація є основою для вирішення управлінських завдань, оскільки вона визначає ступінь залученості та ефективності працівників у процесі досягнення цілей організації. Від правильно побудованої системи мотивації залежить, наскільки успішно керівник зможе реалізувати управлінські функції та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність організації (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Вплив мотивації на управлінський процес

Джерело: складено автором за [23, 25, 28, 30]

В процесі мотивації персоналу саме роль керівника є надзвичайно важливою. Саме через мотивацію керівник впливає на продуктивність праці всього персоналу, задоволеність працівників роботою та досягнення стратегічних цілей організації.

Основні аспекти ролі керівника у мотивації включають:

Розуміння потреб працівників: керівник повинен знати, що мотивує кожного працівника, і враховувати індивідуальні потреби, інтереси та цінності. Наприклад, для одних важливим є кар'єрне зростання, для інших – фінансове заохочення або баланс між роботою і особистим життям.

Встановлення чітких цілей і завдань: мотивуючий керівник формулює чіткі, досяжні та значущі цілі, що дозволяють працівникам розуміти свою роль у досягненні загального успіху організації.

Створення сприятливого робочого середовища: мотивуюче середовище включає позитивну атмосферу, підтримку командної роботи, відкриту комунікацію та відсутність страху перед помилками.

Заохочення і визнання: керівник повинен своєчасно визнавати досягнення працівників, надавати похвалу та матеріальні або нематеріальні заохочення. Визнання сприяє підвищенню самоповаги працівників і стимулює подальшу активність.

Розвиток і навчання: мотивуючий керівник інвестує у розвиток працівників, пропонуючи можливості для навчання, тренінгів та розширення професійних навичок.

Застосування мотиваційних теорій: використання теорій мотивації (наприклад, Маслоу, Герцберга, Врума) дозволяє керівнику розробити ефективну систему стимулювання працівників.

Приклад для наслідування: керівник, який демонструє високий рівень самодисципліни, енергії та відданості своїй роботі, мотивує підлеглих своїм прикладом.

Підтримка балансу між роботою та особистим життям: забезпечення можливостей для гнучкого графіка, врахування особистих потреб

працівників і турбота про їхній добробут допомагають зберегти мотивацію та лояльність.

Подолання конфліктів: ефективний керівник вміє вирішувати конфлікти, зберігаючи мотивацію команди, забезпечуючи взаєморозуміння та сприятливу робочу атмосферу.

Оцінка ефективності мотивації: постійне оцінювання результатів мотиваційних заходів дозволяє коригувати підходи та забезпечувати їх актуальність.

Керівник, який ефективно реалізує ці аспекти, здатен не лише забезпечити високу продуктивність працівників, але й сформувати лояльну, залучену та мотивовану команду, що сприятиме довгостроковому успіху організації. А реалізація можлива через визначення індивідуальних і колективних потреб працівників, створення мотивуючого середовища, де працівники відчувають визнання та підтримку, розробку та впровадження ефективної системи стимулювання, забезпечення балансу між особистими цілями працівників та стратегічними завданнями організації.

1.2. Механізм мотивації в управлінні персоналом

Механізм мотивації в управлінні персоналом – це сукупність інструментів, методів і процесів, які забезпечують спонукання працівників до ефективної діяльності через задоволення їхніх потреб і досягнення організаційних цілей.

Існування механізму мотивації передбачає створення таких умов праці, які забезпечують: усвідомлення працівниками зв'язку між їхніми зусиллями та результатами роботи, забезпечення відповідності потреб працівників та організаційних цілей, формування позитивного ставлення до роботи через визнання, повагу та заохочення.

Загалом механізм мотивації передбачає існування суб'єктів, об'єктів, чинників та методів впливу (рис. 1.3)

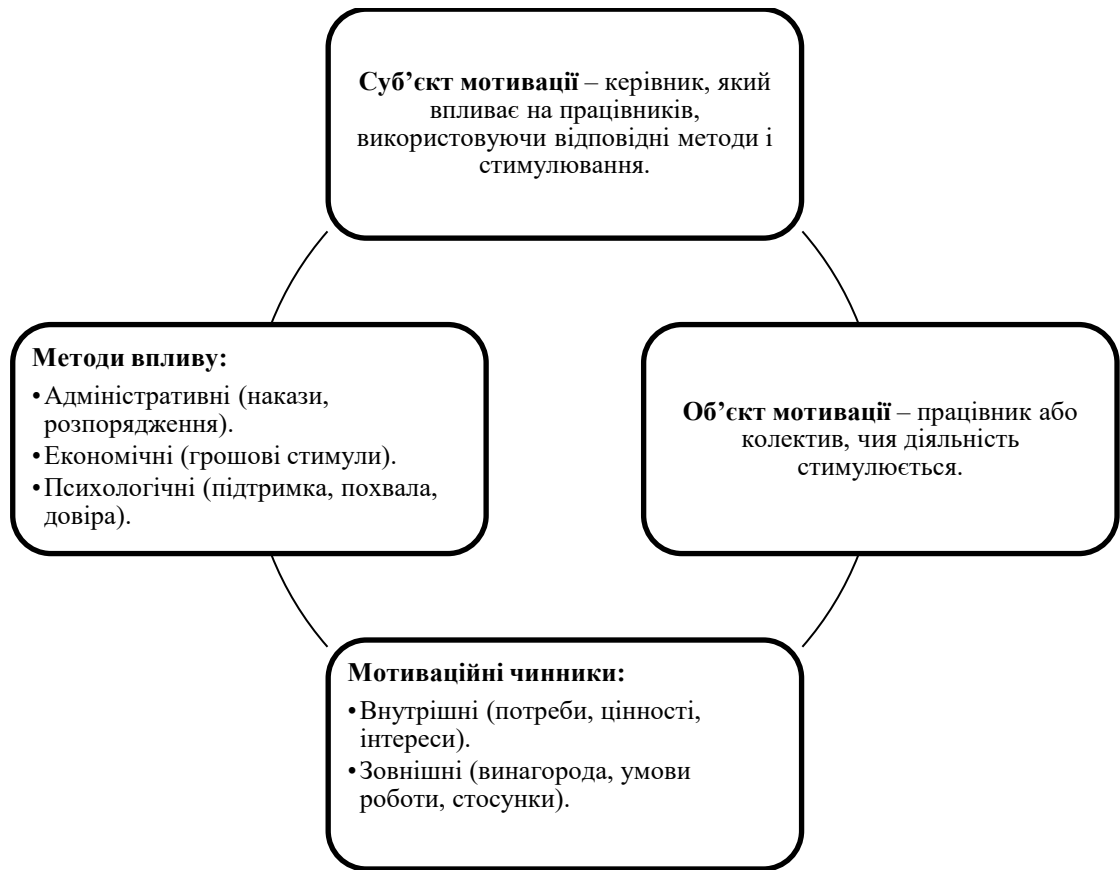


Рисунок 1.3 – Складові механізму мотивації

Джерело: складено автором за [30]

Основні елементи механізму мотивації: потреби та інтереси працівників, мотиваційні стимули, мотиваційні інструменти, зворотний зв'язок і оцінка результатів.

Основа мотиваційного механізму полягає в розумінні потреб співробітників, які можуть бути матеріальними (заробітна плата, премії) або нематеріальними (визнання, кар'єрний ріст, стабільність).

Мотиваційні стимули є матеріальні та нематеріальні. Матеріальні стимули: зарплата, премії, бонуси, соціальні пільги, програми страхування. Нематеріальні стимули: кар'єрне зростання, визнання, створення сприятливих умов праці, можливість навчання та розвитку.

Працівники мотивуються тоді, коли бачать зв'язок між власними цілями та цілями організації. Важливо, щоб вони розуміли, як їхня діяльність впливає на загальний результат.

Механізм мотивації в управлінні персоналом – це комплекс методів, інструментів, процесів та заходів, спрямованих на стимулювання працівників до ефективного виконання своїх обов’язків і досягнення цілей організації. Він включає взаємодію між потребами працівників, цілями організації та способами їх досягнення.

Ключові компоненти мотивації формують цілісний процес, який визначає поведінку людини, її продуктивність та задоволеність результатами. Для ефективного управління мотивацією важливо враховувати всі ці елементи та їхню взаємодію.

Ключові компоненти мотивації (рисунок 1.4) включають основні елементи, які визначають її суть, механізм дії та вплив на поведінку людини.

Внутрішня мотивація визначається особистими потребами, інтересами та бажаннями працівника, наприклад, самореалізацією, почуттям досягнення чи розвитком.

Зовнішня мотивація: базується на зовнішніх стимулах, таких як заробітна плата, премії, винагороди чи санкції.

Як бачимо з рисунка 1.3. мотивація – це багатогранний процес, що включає ряд взаємопов’язаних компонентів, які визначають поведінку людини, її спрямованість і наполегливість у досягненні цілей.

Першочергово варто розглянути потреби.

Потреби – це основа мотивації. Вони визначають те, чого людині бракує для задоволення своїх фізіологічних, соціальних чи психологічних бажань. Потреби можуть бути: фізіологічними (їжа, сон, відпочинок), психологічними (визнання, самореалізація), соціальними (спілкування, приналежність до колективу).

Потреби класифікуються в ієрархії (наприклад, за теорією Маслоу), і їх задоволення є рушійною силою мотиваційного процесу.

1. Потреби	• потреби є базовою рушійною силою мотивації. вони спонукають людину до дій, спрямованих на їхнє задоволення. • приклади: фізіологічні (їжа, сон), соціальні (спілкування, визнання), духовні (самореалізація).
2. Мотиви	• мотив – це внутрішній стан, що змушує людину діяти певним чином для задоволення потреб. • мотиви можуть бути матеріальними (зарплата, бонуси) та нематеріальними (визнання, розвиток).
3. Цілі	• цілі – це конкретний результат, якого прагне досягти людина, щоб задовольнити свої потреби. • правильно сформульована мета повинна бути специфічною, вимірною, досяжною, актуальною та визначеною в часі (SMART).
4. Зусилля	• зусилля визначають рівень енергії та часу, які людина готова витратити для досягнення мети. • інтенсивність зусиль залежить від важливості мети та мотиваційних чинників.
5. Винагорода	• Винагорода є стимулом для виконання дій. Вона може бути: Зовнішньою: матеріальні бонуси, соціальне визнання, кар'єрне зростання. Внутрішньою: почуття задоволення, гордість за досягнення.
6. Очікування	• людина повинна бути впевненою, що її зусилля приведуть до досягнення мети та отримання бажаного результату (згідно з теорією очікувань Врума).
7. Зворотний зв'язок	• постійна оцінка результатів та інформування про досягнення сприяють коригуванню дій і підтримують мотивацію.
8. Емоції	• емоційний стан впливає на мотивацію: позитивні емоції стимулюють активність, а негативні – можуть знижувати мотивацію.
9. Умови діяльності	• Робоче середовище, організаційна культура, доступ до ресурсів і підтримка також впливають на рівень мотивації.

Рисунок 1.4 – Ключові компоненти мотивації

Джерело: складено автором за [23, 25, 28, 30]

Піраміда Маслоу (рисунок 1.5), або ієрархія потреб Маслоу, є теоретичною моделлю, розробленою американським психологом Абрахамом Маслоу для пояснення людської мотивації. Вона відображає, як люди задовольняють свої потреби від базових до більш складних, розташованих у вигляді піраміди з п'ятьма основними рівнями:

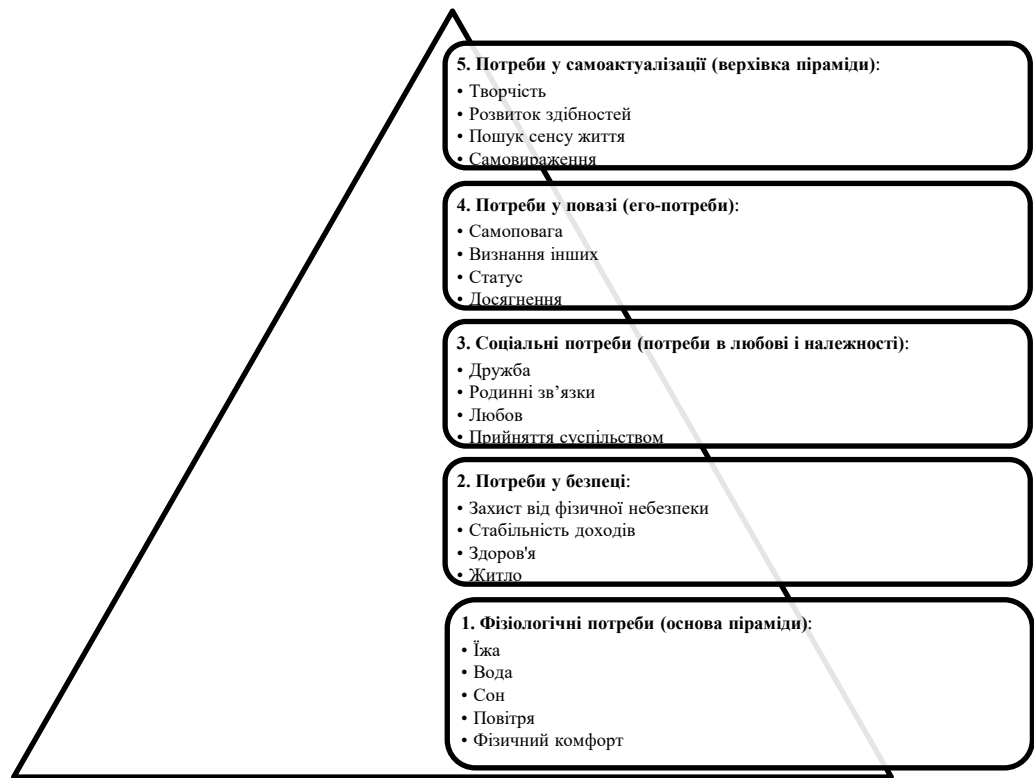


Рисунок 1.5 – Піраміда потреб Маслоу

Джерело: складено автором за [30]

Окрім піраміди (теорії) Маслоу: врахування ієрархії потреб (фізіологічні, безпека, соціальні, повага, самореалізація), варто орієнтуватись і на інші моделі мотивації: теорію Герцберга (поділ факторів на мотиваційні (досягнення, визнання) та гігієнічні (умови праці, зарплата), теорію очікувань Врума (працівник мотивований, якщо бачить зв'язок між своїми зусиллями, результатами роботи та винагородою), теорію справедливості Адамса (рівень мотивації залежить від суб'єктивного сприйняття справедливості винагороди).

Мотиви – це внутрішні спонукальні сили, що активізують людину до дії. Мотиви базуються на потребах, але залежать також від цінностей, цілей і життєвих установок людини. Приклади мотивів: бажання отримати високу зарплату, досягти кар'єрного росту, заслужити повагу чи визнання.

Цілі визначають, на що спрямована мотивація. Важливо, щоб цілі були: чіткими та зрозумілими, досяжними (SMART-підхід: специфічними, вимірюваними, досяжними, реалістичними, обмеженими в часі), особистісно значущими для працівника. Досягнення мети стає нагородою для працівника і посилює мотивацію.

Стимули – це зовнішні фактори, що спонукають людину до дії. Вони можуть бути: матеріальні: заробітна плата, премії, подарунки, нематеріальні: похвала, визнання, участь у прийнятті рішень. Стимули забезпечують зв'язок між організацією і працівником, мотивуючи його виконувати свої обов'язки ефективніше.

Не менш важливою компонентою мотивації, що впливає на весь механізм мотивації є зусилля. Адже, людина, мотивована на досягнення мети, докладає зусиль. Інтенсивність і тривалість цих зусиль залежать від: значущості мети та рівня внутрішньої і зовнішньої мотивації.

Результат – це те, чого досягає працівник у процесі своєї діяльності. Успіх у досягненні результату посилює мотивацію, тоді як невдача може її знизити.

Зворотний зв'язок дає людині інформацію про те, наскільки успішно вона виконує завдання. Ефективний зворотний зв'язок: допомагає зрозуміти слабкі місця, забезпечує визнання досягнень та спонукає до корекції поведінки.

Винагорода – це те, що отримує людина за свої зусилля і досягнення. Винагорода може бути: зовнішньою: гроші, бонуси, кар'єрне зростання, внутрішньою: задоволення від виконаної роботи, відчуття успіху. Важливо, щоб винагорода була пропорційною зусиллям, вкладеним у досягнення результату.

Внутрішні фактори мотивації: інтерес до роботи, прагнення до розвитку, власні амбіції. Зовнішні фактори мотивації: корпоративна культура, умови праці, стиль керівництва.

Очікування працівника щодо винагороди або результатів впливають на його мотивацію. Якщо працівник вірить, що його зусилля будуть винагороджені, він працює з більшою віддачею (теорія очікувань Врума).

Розуміння всього вищеперерахованого з компонентів мотивації є ключовим для першого етапу взаємодії механізму мотивації загалом.

Весь механізм мотивації можемо представити на рисунку 1.6.

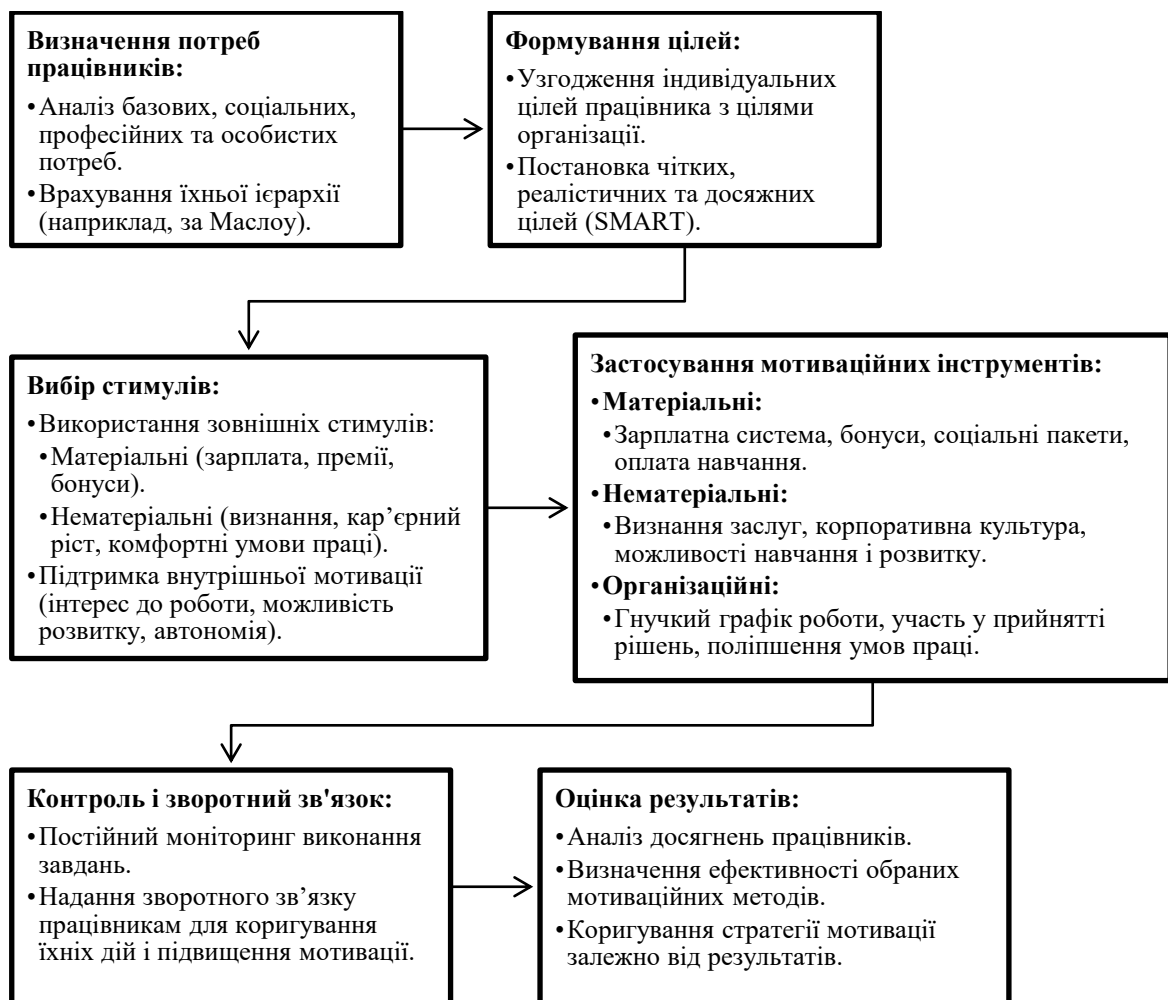


Рисунок 1.6 – Основні етапи механізму мотивації

Джерело: складено автором за [24, 30]

Механізм мотивації є одним із ключових інструментів управління персоналом, оскільки він створює умови для максимальної реалізації потенціалу працівників і сприяє розвитку організації.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАРАТ»

2.1. Загальна організаційна характеристика ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Машинобудівна галузь промисловості є однією з ключових складових сучасної економіки, яка забезпечує виробництво техніки, обладнання та машин для різних сфер господарської діяльності (рис. 2.1). Вона відіграє важливу роль у розвитку інфраструктури, впровадженні інновацій і підвищенні конкурентоспроможності національної економіки.

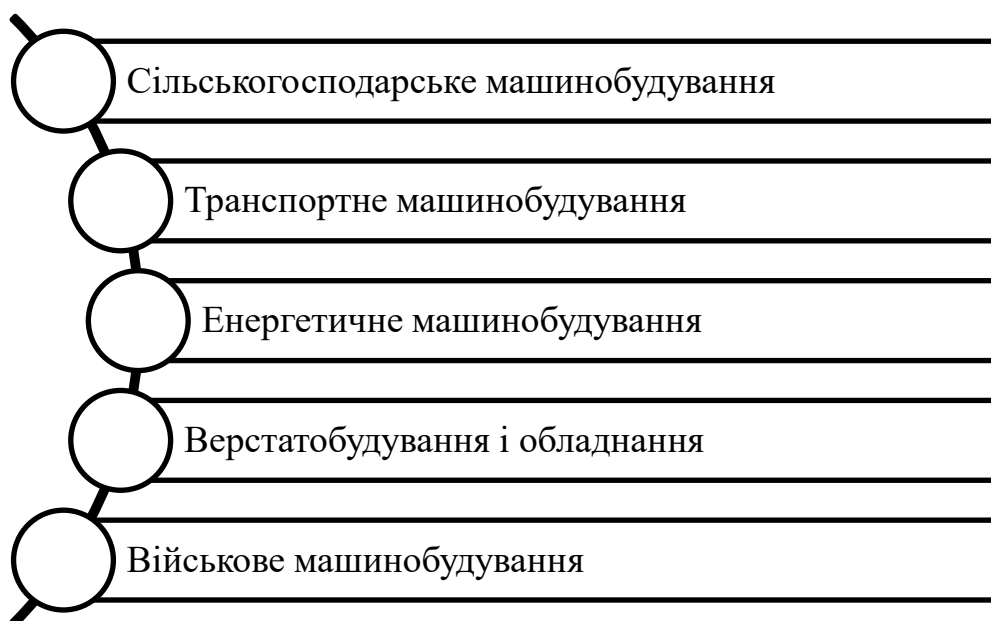


Рисунок 2.1 – Основні напрямки машинобудування

Джерело: складено автором за даними Міністерства промполітики

Машинобудівна галузь має ряд своїх особливостей : висока залежність від науково-технічного прогресу, інтеграція з іншими галузями, такими як металургія, хімічна промисловість, електроніка, значна капітало- та трудомісткість виробництва.

Класифікація машинобудівних підприємств за видами продукції:

- важке машинобудування (продукція: металургійне обладнання, енергетичні машини, бурові установки, залізничний транспорт, основна характеристика: складна техніка великого розміру);
- середнє машинобудування (продукція: сільськогосподарська техніка, автомобілі, промислові верстати, основна характеристика: виробництво техніки середньої ваги та складності);
- точне машинобудування (продукція: електроніка, медичне обладнання, прилади автоматизації, точні механізми, основна характеристика: висока точність і малі розміри продукції);
- спеціалізоване машинобудування (продукція: машини для окремих галузей (хімічна промисловість, будівництво), основна характеристика: продукція вузькоспеціалізованого характеру).

Неможливо лишити поза увагою і ряд сучасних тенденцій машинобудування та викликів, адже саме підприємство цієї галузі є об'єктом переддипломної практики та виконання кваліфікаційної роботи.

Ключовими тенденціями є: автоматизація та роботизація виробничих процесів, використання цифрових технологій, таких як Інтернет речей (IoT) та штучний інтелект, орієнтація на екологічну стійкість і впровадження енергоефективних рішень. Машинобудування виступає основою індустріалізації та модернізації економіки, що сприяє підвищенню її технологічного рівня і створенню умов для сталого розвитку.

Щодо викликів для машинобудівного підприємства, то ними є:

- глобальна конкуренція (вітчизняні підприємства часто конкурують із закордонними виробниками, які мають доступ до дешевших ресурсів чи передових технологій);
- технологічне відставання (не всі підприємства мають можливість оперативно впроваджувати новітні розробки);

- залежність від сировини (підприємства часто залежать від поставок металу, пластику та інших матеріалів, що робить їх вразливими до коливань цін);

- високі вимоги до екологічності (сучасне машинобудування має дотримуватися жорстких екологічних стандартів).

Машинобудівне підприємство є фундаментальним елементом промислового сектору, що забезпечує економічний розвиток, технічний прогрес і національну конкурентоспроможність. Саме таким підприємством для Кіровоградської області та і промислового сектору України є ТОВ «ПРОФІ СТАН».

ТОВ «ПРОФІ СТАН» засноване у січні 2007 року на базі частини заводу «Червона зірка». Як промислове підприємство, воно займається проєктуванням, виробництвом, випробуванням, ремонтом та сервісним обслуговуванням машин, механізмів, обладнання та технічних засобів для різних галузей економіки. Є основою промислового комплексу, оскільки забезпечує технологічне оснащення інших галузей, стимулює розвиток економіки через розробку новітніх технологій і технічних рішень, займається експортною діяльністю, забезпечує зайнятість як у виробництві, так і в суміжних галузях.

існує з метою створення, розвитку та впровадження механічної, електромеханічної, та інженерної продукції для задоволення потреб різних галузей економіки, споживачів та суспільства загалом. Мета може мати різні аспекти, залежно від стратегічних пріоритетів підприємства (рисунк 2.2).

Загалом, мета існування машинобудівного підприємства полягає в досягненні економічної стабільності, забезпеченні конкурентоспроможності продукції, розвитку інновацій та створенні цінності для клієнтів і суспільства. Успіх підприємства визначається ТОВ «ПРОФІ СТАН» балансом між його економічними, соціальними, екологічними та технічними цілями.

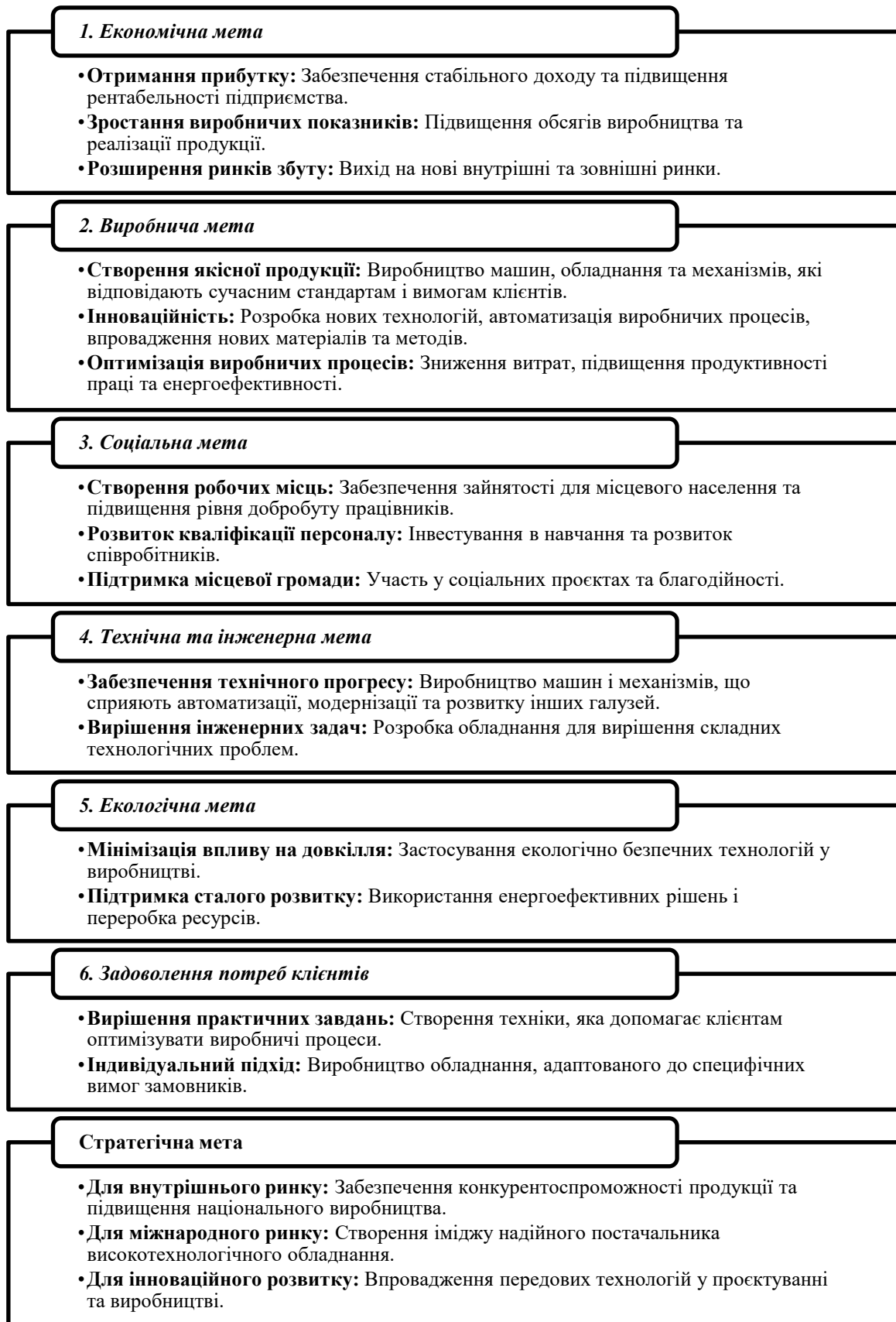


Рисунок 2.2 – Основні аспекти мети існування ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: узагальнено автором зі Статуту ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Основним завданням ТОВ «ПРОФІ СТАН» є розробка, виробництво, ремонт і технічне обслуговування машин, обладнання, агрегатів і механізмів. Основні ж напрями діяльності згрупували та подаємо на рисунку 2.3.

Проектування та розробка техніки:

- Створення інженерних рішень для нової техніки, агрегатів і механізмів.
- Розробка креслень, технічної документації та впровадження інноваційних технологій.

Виробництво обладнання та техніки:

- Виготовлення продукції для промислового, транспортного, сільськогосподарського або енергетичного секторів.
- Масове, серійне або одиничне виробництво складних машин і устаткування.

Ремонт і модернізація техніки:

- Проведення технічного обслуговування, діагностики, модернізації та ремонту обладнання.
- Підвищення ефективності техніки шляхом впровадження новітніх технологій.

Виробництво комплектуючих та запасних частин:

- Створення компонентів для машин, верстатів і агрегатів.
- Забезпечення сумісності з іншими видами техніки.

Технологічна підтримка:

- Навчання персоналу з експлуатації обладнання.
- Розробка технологічних процесів для використання виготовленої техніки.

Експорт та імпорт продукції:

- Постачання машинобудівної продукції на міжнародні ринки.
- Імпорт окремих компонентів для інтеграції у власне виробництво.

Дослідницька діяльність:

- Впровадження новітніх технологій, автоматизації та цифровізації у виробничі процеси.
- Проведення досліджень у сфері матеріалознавства, енергозбереження та нових конструктивних рішень.

Рисунок 2.3 – Основні напрями діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: узагальнено автором зі Статуту ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Перераховані види діяльності дозволяють закрити ключові цілі діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН»: задоволення потреб замовників у високоякісній техніці та обладнанні, забезпечення технічного прогресу в суміжних галузях, розвиток економіки через створення інноваційної продукції.

В той же час підприємство має галузеві виклики щодо високої технологічної складності, адже машинобудівна продукція зазвичай складається з численних компонентів, що вимагає застосування багатоступневих процесів і різноманітного обладнання; довгого виробничого циклу (виготовлення продукції, особливо в важкому та середньому машинобудуванні, потребує значного часу через складність технологічних операцій); інтеграції спеціалізованих підрозділів (на підприємствах часто є відділи проектування, випробування, логістики, маркетингу та післяпродажного обслуговування); високої капіталомісткості (обладнання, сировина, інструменти й технології в машинобудуванні є дорогими, що робить галузь капіталомісткою); необхідності персоналу високої кваліфікації (машинобудівне виробництво потребує кваліфікованих інженерів, техніків та робітників з вузькопрофесійними навичками).

Має підприємство і ряд викликів, пов'язаних з воєнним часом. У воєнний період фактично всі машинобудівні підприємства стикаються з низкою серйозних викликів, які впливають на всі аспекти їх діяльності — від постачання матеріалів до збереження персоналу. Ці виклики зумовлені як безпосереднім впливом бойових дій, так і загальною економічною нестабільністю.

ТОВ «ПРОФІ СТАН» відчуло на собі порушення ланцюгів постачання: існує дефіцит сировини та комплектуючих (ускладнення або повна зупинка постачання через зруйновану інфраструктуру та блокаду логістичних шляхів), зростання вартості матеріалів (економічна нестабільність призводить до зростання цін на метали, паливо та інші ресурси), ризики

транспортування (перевезення вантажів стає небезпечним через військові дії, що збільшує логістичні витрати).

Відчувається і зниження попиту на продукцію, скорочення цивільних замовлень, перехід на військове виробництво.

Стикнулось ТОВ «ПРОФІ СТАН» і з пошкодження виробничих потужностей підприємств-партнерів та постачальників, що є типовим для останніх 3 років господарювання.

Є значні проблеми з персоналом спричинені мобілізацією працівників, переселенням працівників через загрозу бойових дій, що призводить до нестачі кадрів, зниженням продуктивності через постійні загрози атаки, стрес і непередбачуваність впливають на ефективність праці.

Відчутне зростання витрат через інфляцію, підвищення цін на енергоносії, сировину та транспорт, що збільшує і собівартість продукції. Ускладнення доступу до кредитування, зменшення інвестицій і обмежений державний бюджет. Високим залишається ризик банкрутства через зниження прибутків і велику ймовірність невиконання контрактних зобов'язань.

Через брак фінансування та фахівців призупинені дослідницькі проекти. Існують і репутаційні ризики та зниження конкурентоспроможності.

Але виходом з ситуації та обставин стали диверсифікація діяльності (орієнтація як на цивільний, так і на військовий ринки), підтримка персоналу (забезпечення житла, безпеки та соціальних гарантій для працівників), що більш детально буде розглянуто в п.2.3 кваліфікаційної роботи, оптимізація виробничих процесів (використання ресурсозберігаючих технологій і альтернативних джерел постачання), залучення державної допомоги (участь у програмах підтримки оборонної промисловості та пільгового фінансування).

ТОВ «ПРОФІ СТАН» в умовах воєнного часу адаптувалось до нових реалій, що вимагало від нього гнучкого управління, інноваційного підходу та тісної співпраці з державою й партнерами.

2.2. Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Оцінка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН» є важливим інструментом управління, що дозволяє аналізувати його стан, виявляти проблеми та визначати можливості для подальшого розвитку. Вона має стратегічне значення для керівництва підприємства, інвесторів, кредиторів і інших зацікавлених сторін.

Основні цілі оцінки: оцінка ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості для розуміння поточного фінансового здоров'я підприємства; виявлення фінансових ризиків, таких як ризик неплатоспроможності чи надмірної заборгованості; аналіз ефективності використання ресурсів для отримання прибутку; визначення рівня рентабельності продажів, активів і капіталу; оцінка продуктивності та ефективності використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів; виявлення слабких місць у витратах або структурі доходів; отримання аналітичної бази для стратегічного та оперативного планування, формування програм розвитку, оптимізації витрат та інвестиційних рішень, виявлення потенціалу для зростання, інвестування або диверсифікації діяльності; формування прогнозів щодо доходів, витрат і фінансових результатів; надання інформації інвесторам, кредиторам, акціонерам для оцінки доцільності співпраці; виконання регуляторних вимог та забезпечення відкритості фінансової звітності; порівняння фінансових результатів з показниками конкурентів; визначення позиції підприємства на ринку та його можливостей для зміцнення конкурентних переваг.

При цьому ключовими аспектами оцінки є визначення фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності та рентабельності. Це дозволяє ефективно планувати його розвиток, мінімізувати ризики та забезпечити довгострокову стабільність у конкурентному середовищі.

Почнемо вичення з аналізу активів ТОВ «ПРОФІ СТАН» за останні 5 років діяльності. Переглянемо наявні основні активи, знос, запаси і решту показників в динаміці і з абсолютним відхиленням (таблиця 2.1.)

Таблиця 2.1 – Аналіз активів підприємства, їх структури та динаміки

Показники	На кінець року					Абс. відх.			
	2019	2020	2021	2022	2023	23-22	22-21	21-20	20-19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Необоротні активи									
Основні засоби	3582,8	3585,9	4515,7	5130,4	4707,4	-423	614,7	929,8	3,1
первісна вартість	5211,9	5580,7	7120,8	8522,7	8841,6	318,9	1401,9	1540,1	368,8
знос	1629,1	1994,8	2605,1	3392,3	4134,2	741,9	787,2	610,3	365,7
II. Оборотні активи									
Запаси	3038,0	3329,2	5023,4	9289,2	13107,0	3817,8	4265,8	1694,2	291,2
у тому числі готова продукція	534,8	1464,1	838,2	4686,9	5827,4	1140,5	3848,7	-625,9	929,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2274,5	1518,4	2240,0	3498,6	3654,0	155,4	1258,6	721,6	-756,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	138,2	254,8	3,8	249,1	-		245,3	-251	116,6
у тому числі з податку на прибуток	137,6	254,8	-	-	-				117,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	490,4	979,8	1259,7	1092,2	864,9	-227,3	-167,5	279,9	489,4
Гроші та їх еквіваленти	1850,9	2498,4	3778,8	3045,0	3174,9	129,9	-733,8	1280,4	647,5
Витрати майбутніх періодів	10,0	10,0	10,0	37,7	37,7	0	27,7	0	0
Інші оборотні активи	358,6	54,7	48,5	150,9	96,9	-54	102,4	-6,2	-303,9

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Основні засоби — це довгострокові активи підприємства, що використовуються у виробничій діяльності. Збільшення основних засобів свідчить про розширення виробничих потужностей, а зменшення може бути ознакою скорочення діяльності. Як видно з даних таблиці первісна вартість зросла з 5211,9 тис. грн у 2019 р. до 8841,6 тис. грн у 2023 р. (+3629,7 тис. грн). Знос основних засобів також зріс із 1629,1 тис. грн до 4134,2 тис. грн

(+2505,1 тис. грн). Балансова вартість зросла з 3582,8 тис. грн у 2019 р. до 4707,4 тис. грн у 2023 р. (+1124,6 тис. грн). Візуалізовано на рисунку 2.4.

Збільшення первісної вартості може бути пов'язане з придбанням нових основних засобів або модернізацією наявного обладнання. Підвищення зносу вказує на зношення обладнання, яке потребує оновлення. Паралельно можемо робити висновок, що варто розглянути інвестування в нове обладнання для зниження рівня зносу та запровадити регулярне технічне обслуговування основних засобів.

Запаси включають сировину, матеріали та готову продукцію, що забезпечують операційну діяльність. Ріст запасів свідчить про підготовку до збільшення обсягів виробництва чи реалізації продукції. Бачимо, що загальна вартість запасів зросла з 3038,0 тис. грн у 2019 р. до 13107,0 тис. грн у 2023 р. (+10069,0 тис. грн). Готова продукція зросла з 534,8 тис. грн до 5827,4 тис. грн (+5292,6 тис. грн). Збільшення обсягів виробництва або зниження реалізації продукції через зовнішні фактори. Як рекомендацію можемо записати оптимізувати обсяги запасів, щоб уникнути надлишків, зосередитися на покращенні збуту готової продукції.

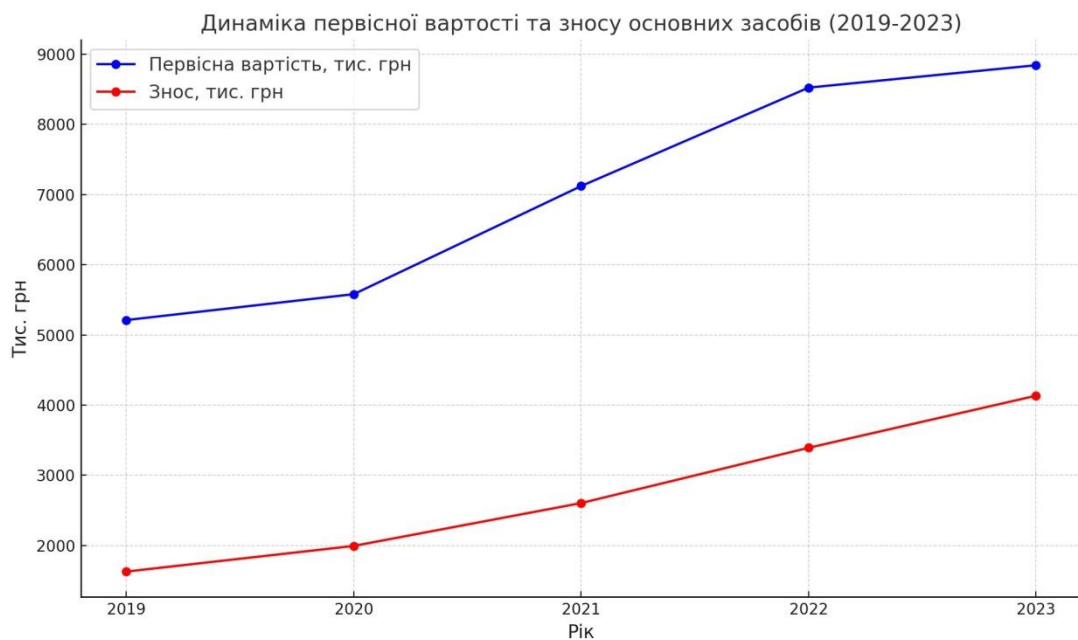


Рисунок 2.4 – Динаміка первісної вартості та зносу основних засобів
ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: складено автором за даними таблиці 2.1

Таблиця 2.2 – Оцінка майнового стану ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Показники	На кінець року					Абс. відх.			
	2019	2020	2021	2022	2023	23-22	22-21	21-20	20-19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вартість розрахунково-грошового майна (Вр-г.м), грн.	5112,6	5306,1	7330,8	8035,8	7790,7	-245,1	705	2024,7	193,5
Частка ОЗ в активах (Чоз), %	0,305	0,293	0,267	0,228	0,183	-0,045	-0,039	-0,026	-0,012
Коефіцієнт зносу ОЗ (Кзн.оз)	0,312	0,357	0,365	0,398	0,467	0,069	0,033	0,008	0,045
Коефіцієнт мобільності активів (Кмоб)	2,277	2,410	2,738	3,384	4,447	1,063	0,646	0,328	0,133

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Коефіцієнт зносу основних засобів (Кзн.оз) (Таблиця 2.2) відображає частку зношених основних засобів. Оптимально, якщо коефіцієнт не перевищує 0,5; високі значення свідчать про значне зношення. Даний показник зріс із 0,312 у 2019 р. до 0,467 у 2023 р. (+0,155). Старіння обладнання та недостатній рівень інвестицій у його оновлення може бути причиною цього. Тому варто планувати капіталовкладення для оновлення обладнання, активніше використовувати програми лізингу чи кредитування на оновлення основних засобів.

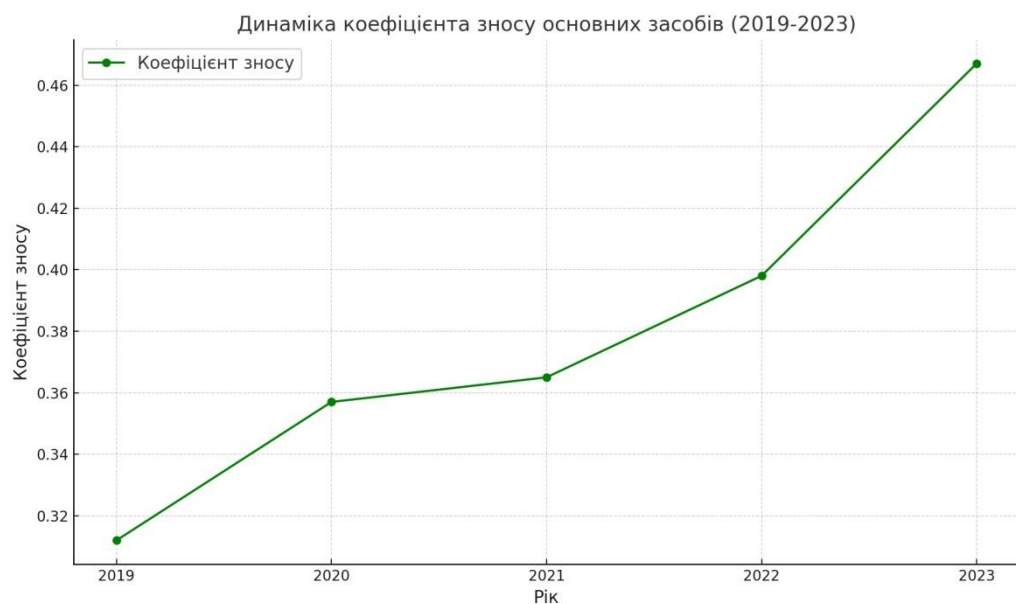


Рисунок 2.5 – Динаміка коефіцієнта зносу основних засобів

Джерело: складено автором за даними таблиці 2.2

Аналіз динаміки коефіцієнтів свідчить про позитивну тенденцію зростання більшості показників у 2019–2022 роках (табл. 2.3). Однак у 2023 році спостерігається часткове уповільнення, що потребує додаткової уваги до управління активами, дебіторською заборгованістю та власним капіталом. Рекомендується посилити контроль за ефективністю використання ресурсів і зосередитися на підвищенні продуктивності основних засобів.

Таблиця 2.3 – Показники ділової активності ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Показники	На кінець року					Абс. відх.			
	2019	2020	2021	2022	2023	23-22	22-21	21-20	20-19
1	2	3	4	5	6	7			
1. Коефіцієнт оборотності активів (Коа)	0,387	0,487	0,656	0,663	0,476	-0,187	0,007	0,169	0,1
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз)	1,557	2,065	3,055	3,132	2,452	-0,68	0,077	0,99	0,508
3. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі) (Кооз)	1,211	1,629	2,359	2,709	2,333	-0,376	0,35	0,73	0,418
4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк)	0,482	0,584	0,731	0,744	0,544	-0,2	0,013	0,147	0,102
5. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	240	180	120	116,129	150	33,871	-3,871	-60	-60

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Коефіцієнт оборотності активів (Коа) (Таблиця 2.3) відображає ефективність використання активів для генерування виручки. Оптимальним вважається зростання показника, що свідчить про високу ефективність використання активів. За досліджуваний період він збільшився з 0,387 у 2019 р. до 0,476 у 2023 р. (+0,088). Максимальне значення зафіксовано у 2022 р. (0,663), після чого у 2023 р. спостерігається зниження.

Можливими причинами змін могли стати зростання виручки в попередні роки внаслідок ефективного використання активів, уповільнення оборотності в 2023 р. може бути пов'язане з накопиченням активів або зниженням виручки. Тому варто розглянути як рекомендації можливість проаналізувати використання активів для покращення їх продуктивності, сприяти нарощуванню доходів шляхом оптимізації продажів та зменшення неефективно задіяних активів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз) (Таблиця 2.3) відображає швидкість, з якою підприємство отримує оплату за свою продукцію. Чим вище показник, тим краще, адже це свідчить про ефективне управління дебіторською заборгованістю. Щодо його змін, то він зріс із 1,557 у 2019 р. до 2,452 у 2023 р. (+0,894). Максимальне значення досягнуто у 2022 р. (3,132), після чого у 2023 р. показник дещо знизився.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі) (Кооз) (Таблиця 2.3) відображає, скільки виручки генерується на кожну гривню, вкладену в основні засоби. Зростання показника вказує на підвищення ефективності використання основних засобів. Маємо наступну динаміку: зріс із 1,211 у 2019 р. до 2,333 у 2023 р. (+1,122). Найвищий показник зафіксовано у 2022 р. (2,709), після чого у 2023 р. спостерігається зниження. Покращення виробничих процесів і раціональне використання основних засобів у попередні роки. У 2023 р. зниження може бути пов'язане зі зростанням зносу основних засобів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк) (Таблиця 2.3) показує, скільки виручки припадає на кожну гривню власного капіталу. Зростання свідчить про підвищення ефективності використання капіталу. Зріс показник із 0,482 у 2019 р. до 0,544 у 2023 р. (+0,062). Найвищий показник досягнуто у 2022 р. (0,744), після чого у 2023 р. спостерігається зниження. Щоб нормалізувати показник варто зосередити зусилля на підвищенні дохідності діяльності. Переглянути інвестиційну політику для більш раціонального використання власного капіталу.

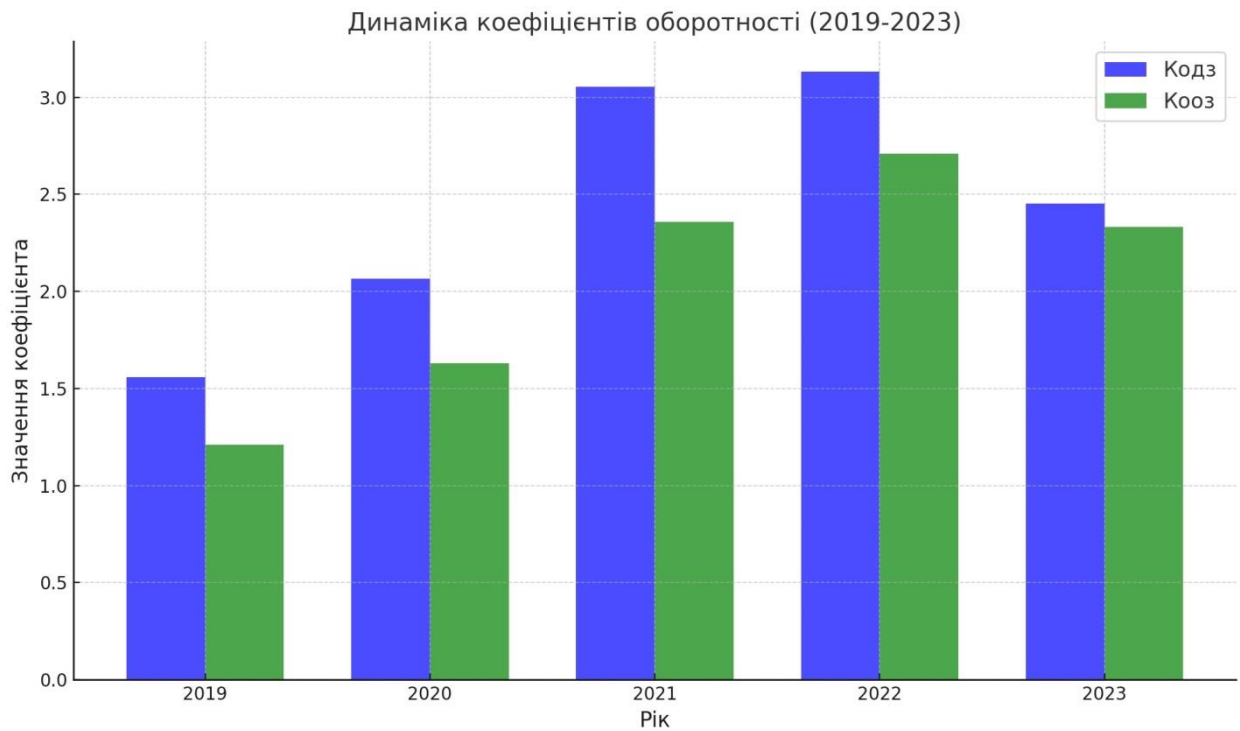


Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнтів оборотності дебіторської заборгованості та основних засобів

Джерело: складено автором за даними таблиці 2.3

На графіку показано динаміку коефіцієнтів: коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз) (синій стовпчик) демонструє тенденцію до зростання у 2019–2022 роках із подальшим зниженням у 2023 році. Коефіцієнт оборотності основних засобів (Кооз) (зелений стовпчик) зростає до 2022 року, але у 2023 році також спостерігається незначне зниження.

Таблиця 2.4 – Аналіз рентабельності підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Показники	На кінець року					Абс. відх.			
	2019	2020	2021	2022	2023	23-22	22-21	21-20	20-19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Коефіцієнт рентабельності активів (Кра)	0,102	0,171	0,281	0,268	0,073	-0,195	-0,013	0,11	0,069
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Крвк)	0,128	0,206	0,313	0,301	0,083	-0,218	-0,012	0,107	0,078
3. Коефіцієнт рентабельності діяльності (Крд)	0,066	0,088	0,107	0,101	0,038	-0,063	-0,006	0,019	0,022

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

За даними таблиці 2.4. робимо аналіз коефіцієнтів рентабельності, який показує, що підприємство досягло пікових значень у 2020–2021 роках, однак у 2023 році відбулося суттєве зниження за всіма показниками. Це може бути пов'язане зі зростанням витрат, низькою ефективністю використання ресурсів чи зниженням виручки. Більш детально зупинимось на кожному показнику.

Коефіцієнт рентабельності активів (Кра) (Таблиця 2.4) відображає здатність активів підприємства генерувати прибуток. Обчислюється як відношення чистого прибутку до загальної вартості активів. Зростання показника свідчить про ефективне використання активів. Зниження може свідчити про надмірні витрати або недостатню ефективність. У 2019 р. показник становив 0,102. Максимальне значення зафіксовано у 2021 р. (0,281). У 2023 р. знизився до 0,073 (-0,029 порівняно з 2019 р.). Зростання прибутковості у 2020–2021 рр. можливе завдяки збільшенню виручки та ефективнішому використанню активів. Зниження ж у 2023 р. може бути спричинене зростанням витрат або недостатнім генеруванням доходів від активів. Тому варто оптимізувати структуру активів, скоротивши або перевикориставши неефективні ресурси, зосередитись на проєктах із високою прибутковістю для покращення рентабельності активів.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Крвк) відображає, скільки чистого прибутку генерується на кожен гривню власного капіталу. Високий показник свідчить про ефективність використання капіталу. У 2019 р. становив 0,128, найвищого значення досягнув у 2021 р. (0,313). У 2023 р. знизився до 0,083 (-0,044 порівняно з 2019 р.). Значне зростання прибутковості у 2020–2021 рр., можливо, через зростання доходів або зниження витрат. Зниження у 2023 р. може бути викликане збільшенням витрат або низькою ефективністю використання власного капіталу.

Коефіцієнт рентабельності діяльності (Крд) відображає здатність підприємства отримувати прибуток від своєї основної діяльності. Обчислюється як відношення чистого прибутку до виручки від реалізації.

Високе значення свідчить про прибуткову основну діяльність підприємства. Показник у 2019 р. становив 0,066. Найвищого значення досягнув у 2021 р. (0,107). У 2023 р. знизився до 0,038 (-0,027 порівняно з 2019 р.). У 2020–2021 рр. ріст міг бути зумовлений підвищенням доходів або скороченням витрат. Падіння у 2023 р. може бути викликане збільшенням собівартості продукції чи зниженням виручки. Тому варто оптимізувати основну діяльність, зокрема знижувати витрати на виробництво, впровадити механізми контролю за витратами для підвищення ефективності.

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Показники	На кінець року					Абс. відх.			
	2019	2020	2021	2022	2023	23-22	22-21	21-20	20-19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (Кзоавк)	0,631	0,886	0,839	0,867	0,823	-0,044	0,028	-0,047	0,255
2. Маневреність робочого капіталу (Кмрк)	0,589	0,434	0,484	0,616	0,759	0,143	0,132	0,05	-0,155
3. Маневреність власних обігових коштів (Кмвок)	0,359	0,325	0,364	0,202	0,184	-0,018	-0,162	0,039	-0,034
4. Коефіцієнт покриття запасів (Кпз)	1,829	2,368	2,284	1,773	1,418	-0,355	-0,511	-0,084	0,539
5. Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа)	0,743	0,920	0,882	0,897	0,856	-0,041	0,015	-0,038	0,177

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Як видно з таблиці 2.5 коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами (Кзоавк) показує, яка частка оборотних активів фінансується за рахунок власного капіталу. Оптимально, якщо коефіцієнт перевищує 0,5; це свідчить про високу фінансову незалежність. Як видно з даних зріс із 0,631 у 2019 р. до 0,823 у 2023 р. (+0,192). Зростання власного капіталу можливе через накопичення нерозподіленого прибутку. Збільшення оборотних активів за рахунок внутрішніх ресурсів. Тому і надалі важливо

продовжувати нарощувати власний капітал, спрямовуючи прибутки на розвиток, уникати надмірного залучення позикових коштів.

Коефіцієнт покриття запасів (Кпз) відображає наскільки запаси забезпечені власними коштами. Значення повинно бути вище 1; це свідчить про стабільне фінансування. Як бачимо, показник зменшився з 1,829 у 2019 р. до 1,418 у 2023 р. (-0,411). Щоб врегулювати питання запасів варто оптимізувати запаси, зменшивши їх надлишкові обсяги, розглянути впровадження ефективного управління ланцюгами постачання.

Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа) визначає частку власного капіталу у загальній структурі фінансування підприємства. Він відображає залежність організації від зовнішніх джерел фінансування. Оптимальне значення Кфа має бути не менше 0,5. Значення вище 0,7 вважається сприятливим, оскільки свідчить про високу фінансову незалежність підприємства та низький рівень ризику для кредиторів.

Динаміка по роках наведена на рисунку 2.7.

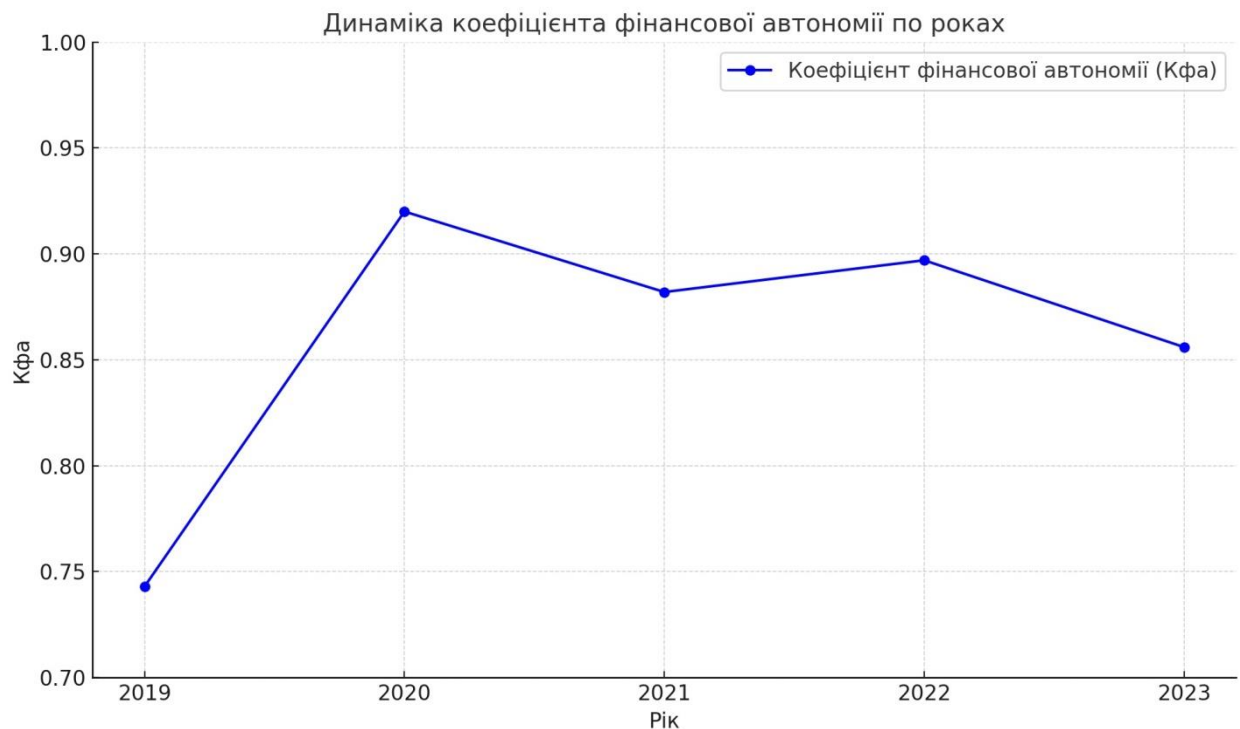


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнта фінансової автономії по роках

Джерело: складено автором за даними таблиці 2.5

Як бачимо показник стабільно тримався вище 0,85, досягнувши пікових значень у 2020 році (0,920). В 2023 році відбулося зменшення коефіцієнта до 0,856, але це залишається у межах сприятливого діапазону.

Причини зростання у 2020–2022 могли бути збільшення частки власного капіталу через накопичення нерозподіленого прибутку, можливе скорочення залучених позикових коштів, загальна економічна стабільність у ці роки для компанії. В то й же час зниження у 2023 може бути спричинене залученням додаткових позикових коштів, наприклад, для фінансування нових проєктів або поповнення оборотного капіталу, зменшення власного капіталу через розподіл прибутку серед акціонерів (дивіденди) чи збиткову діяльність, зростання інфляційного впливу або зміна оцінки активів.

Для позитивних зрушень рекомендуємо збільшення власного капіталу (реінвестування прибутку (скорочення частки, що виплачується як дивіденди), пошук нових джерел інвестування через випуск додаткових акцій; контроль за позиковими коштами (оптимізація структури боргу (зниження частки короткострокових кредитів), перегляд умов кредитування для зменшення залежності від зовнішнього фінансування); підвищення рентабельності (вдосконалення операційної діяльності для збільшення прибутковості, зменшення операційних витрат шляхом оптимізації бізнес-процесів); моніторинг та прогнозування (регулярно аналізувати зміну Кфа та коригувати фінансову політику відповідно до цільових показників.

Динаміка Кфа з 2019 по 2023 рік демонструє стабільність та високий рівень фінансової автономії підприємства, що є позитивним сигналом для інвесторів і кредиторів. Однак зниження у 2023 році потребує уваги, щоб уникнути посилення залежності від позикового капіталу в майбутньому.

Не менш цікавими для ТОВ «ПРОФІ СТАН» є показники ліквідності в динаміці по роках з 2029 по 2023 роки.

Результати розрахунків зводимо в таблицю 2.6 та візуалізуємо динаміку на діаграмах 2.8 та 2.9.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності підприємства ТОВ «ПРОФІ СТАН» за період 2019-2023 роки

Показники	На кінець року					Абс. відх.			
	2019	2020	2021	2022	2023	23-22	22-21	21-20	20-19
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Показник покриття (Пп)	2,710	8,836	6,224	7,545	5,674	-1,871	1,321	-2,612	6,126
2. Показник швидкої ліквідності (Пшл)	1,698	5,423	3,690	3,492	2,111	-1,381	-0,198	-1,733	3,725
3. Показник абсолютної ліквідності (Пал)	0,614	2,553	1,902	1,323	0,860	-0,463	-0,579	-0,651	1,939

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності

Показник покриття (Пп) показує здатність підприємства покрити свої зобов'язання за рахунок оборотних активів. Значення має бути вище 2; це свідчить про стабільну ліквідність. Щодо динаміки даного показника, то він зріс із 2,710 у 2019 р. до 5,674 у 2023 р. (+2,964). Можливою причиною змін може бути збільшення оборотних активів при відносно повільнішому зростанні зобов'язань.



Рисунок 2.8 – Динаміка показника покриття по роках

Джерело: складено автором за даними таблиці 2.6

Показник абсолютної ліквідності (Пал) відображає здатність підприємства негайно погасити короткострокові зобов'язання. Оптимально, якщо значення перевищує 0,2. Зріс показник абсолютної ліквідності із 0,614 у 2019 р. до 0,860 у 2023 р. (+0,245). Можлива причина змін - збільшення залишків грошових коштів на рахунках підприємства.



Рисунок 2.9 – Динаміка показника абсолютної ліквідності по роках

Джерело: складено автором за даними таблиці 2.6

Аналіз динаміки показників свідчить про покращення ліквідності підприємства та фінансової стійкості, однак спостерігається зниження рентабельності, що може бути ознакою зростання витрат або неефективного використання ресурсів. Основні рекомендації включають оптимізацію витрат, вдосконалення управління запасами та активами, а також посилення контролю за прибутковістю діяльності.

2.3. Дослідження стану механізму мотивації ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Відділ по роботі з персоналом (HR-відділ) на машинобудівному підприємстві виконує стратегічні та операційні функції, спрямовані на залучення, розвиток і утримання кваліфікованих кадрів, а також забезпечення ефективного управління персоналом.

Саме з вивчення структури та основних функцій відділу по роботі з персоналом (рисунок 2.10) почнемо вивчати механізм мотивації, який існує на ТОВ «ПРОФІ СТАН».

Організаційна структура відділу по роботі з персоналом ТОВ «ПРОФІ СТАН» має наступні управлінські складові:

- начальник відділу по роботі з персоналом (HR-директор), який відповідає за стратегію управління персоналом, взаємодію з керівництвом підприємства;
- фахівці з підбору персоналу (рекрутери), котрі шукають, оцінюють і наймають працівників;
- інспектор з кадрів, що веде кадровий документообіг, облік працівників, організовує процеси оформлення;
- фахівці з навчання та розвитку персоналу, які відповідають за організацію курсів, тренінгів та інших освітніх заходів;
- фахівці з мотивації та оцінки персоналу, котрі розробляють системи преміювання, проводять оцінку ефективності співробітників.
- фахівці з корпоративної культури, що організовують заходи для формування командного духу, сприяють підтримці корпоративних цінностей.

Як бачимо відділ має чіткий розподіл функцій та має складову, котра займається саме мотивацією та вивченням питання залученості, задоволеності та вмотивованості персоналу.

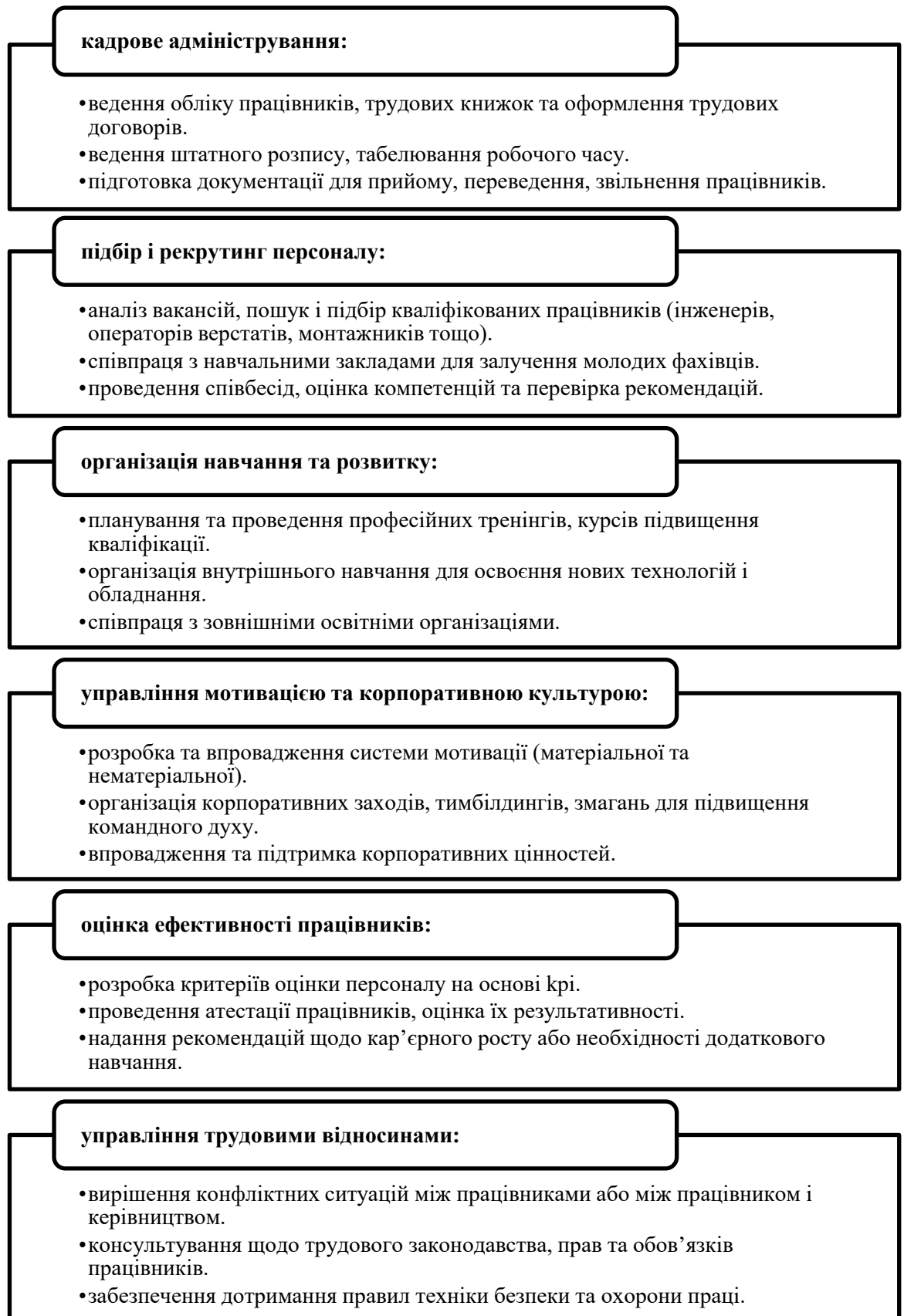


Рисунок 2.10 – Основні функції відділу кадрів

Джерело: складено автором за даними підприємства

Відділ по роботі з персоналом машинобудівного підприємства — це ключовий елемент забезпечення виробничої ефективності. Його функції охоплюють весь життєвий цикл працівника на підприємстві: від найму до професійного розвитку та утримання в колективі. Ефективність роботи цього відділу впливає на загальну конкурентоспроможність підприємства.

Варто підкреслити особливості роботи саме відділу ТОВ «ПРОФІ СТАН». Адже через специфіку галузі акцент йде на технічну специфіку найманого персоналу: основний фокус на залучення висококваліфікованих працівників технічних спеціальностей (інженерів, операторів верстатів ЧПУ), постійне оновлення знань і навичок персоналу через впровадження нових технологій у виробництво.

Це має своє відображення і на розробці й функціонуванні механізму мотивації.

Розробка системи мотивації на ТОВ «ПРОФІ СТАН» є комплексним процесом, до якого залучаються різні структурні підрозділи та керівники. Основними відповідальними є HR-відділ (розробка нематеріальної мотивації (тренінги, кар'єрний ріст), керівники підрозділів (забезпечення виконання мотиваційних програм у цехах), фінансовий відділ (контроль витрат на матеріальні стимули), дирекція (затвердження загальної стратегії мотивації), профспілка (захист інтересів працівників).

HR-відділ відіграє ключову роль у створенні, впровадженні та моніторингу мотиваційних програм. Основні завдання: аналіз потреб працівників (матеріальних, соціальних, професійних), розробка програм матеріального та нематеріального стимулювання, організація тренінгів, навчання та оцінювання персоналу, впровадження сучасних методів мотивації (наприклад, гнучкі графіки, програми розвитку).

Керівники цехів, відділів та служб відповідають за адаптацію загальних мотиваційних програм до специфіки своєї команди, контроль продуктивності та рівня задоволеності працівників, надання зворотного зв'язку HR-відділу

щодо ефективності мотиваційних заходів, ініціювання впровадження нових заходів мотивації на місцях.

Фінансовий відділ бере участь у розрахунках та плануванні бюджету для впровадження мотиваційних програм: встановлення розмірів премій, бонусів та інших матеріальних стимулів, розробка систем оплати праці та її коригування, контроль витрат на програми соціальних гарантій.

Керівництво підприємства затверджує мотиваційні програми та відповідає за їх інтеграцію в загальну стратегію розвитку: розробка стратегічних напрямків у мотивації працівників (довгострокові програми), прийняття рішень щодо фінансування та підтримки ключових ініціатив, створення корпоративної культури, що сприяє лояльності працівників.

Профспілка на ТОВ «ПРОФІ СТАН» виконує функцію посередника між працівниками та адміністрацією: представлення інтересів працівників у питаннях мотивації, участь у розробці колективних договорів, які включають мотиваційні елементи (премії, соціальні гарантії, компенсації).

Відділ організації праці та заробітної плати (ВОПиЗ) займається розробкою та вдосконаленням систем оплати праці: визначення тарифних ставок та надбавок, розробка систем преміювання залежно від виробничих показників.

На ТОВ «ПРОФІ СТАН» розробка мотивації є багаторівневим процесом, у якому беруть участь HR-відділ, керівники підрозділів, фінансовий відділ, дирекція та профспілка. Тільки узгоджена взаємодія цих структур дозволяє створити ефективну систему стимулювання працівників.

SWOT-аналіз (рис.2.11) показує, що мотиваційна система машинобудівного підприємства має значний потенціал розвитку через інтеграцію сучасних технологій, вдосконалення системи нематеріальної мотивації та розвиток корпоративної культури. Для усунення слабких сторін і захисту від загроз необхідно забезпечити індивідуальний підхід до мотивації, прозорість у системі преміювання, а також активно залучати менеджмент до мотиваційної роботи.

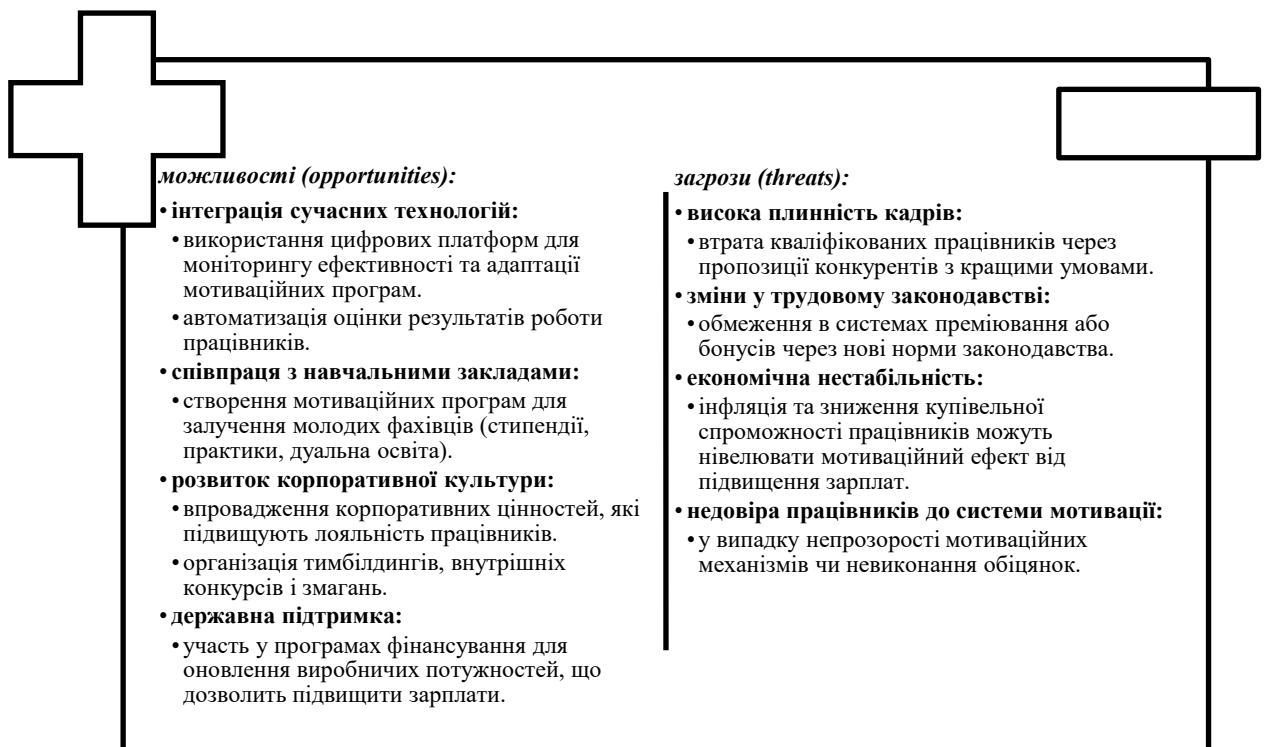


Рисунок 2.11 – SWOT-аналіз мотиваційної системи

ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: складено автором за даними підприємства

В той же час в рамках вивчення теми кваліфікаційної роботи було проведено опитування персоналу щодо мотивації та її впливу на ефективність роботи. Анкета була розроблена розроблена таким чином, щоб отримати як кількісні, так і якісні дані для аналізу (Додаток Д). Ця анкета охоплює ключові аспекти дослідження: рівень задоволеності, оцінку існуючої системи мотивації та вплив стимулів на продуктивність праці. За результатами анкетування можна провести кількісний і якісний аналіз для формування висновків та рекомендацій.

То ж було проведено опитування за наступною процедурою – рисунок 2.12.

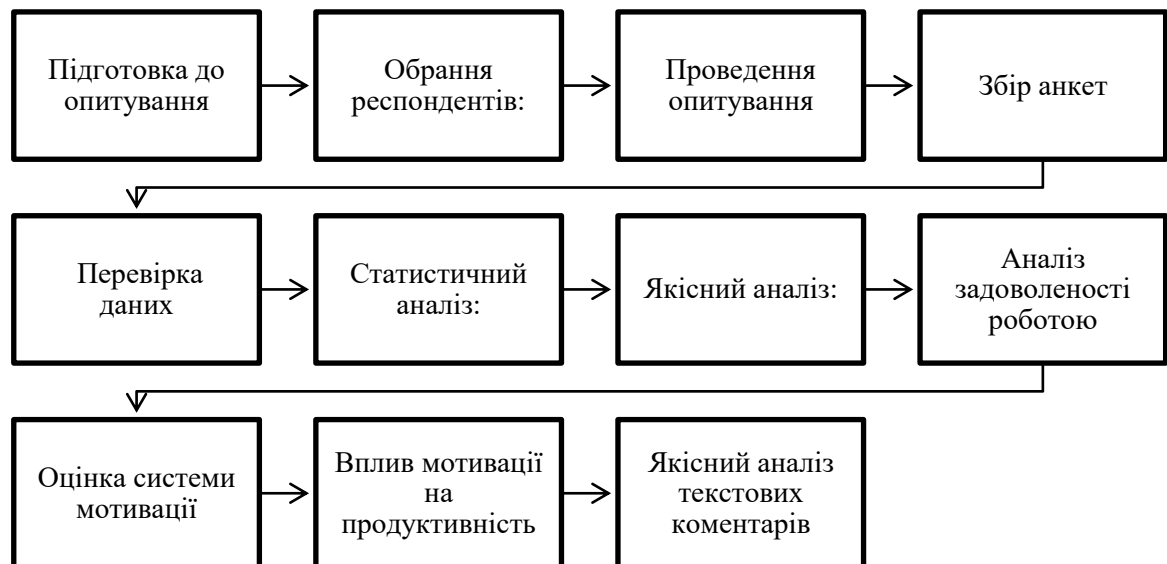


Рисунок 2.12 – Алгоритм процедури проведення опитування, алгоритму обробки даних та отриманих результатів

Джерело: складено автором

Процедура проведення опитування розпочинається етапу підготовки. Метою опитування є дослідити вплив чинної системи мотивації на продуктивність працівників машинобудівного підприємства та визначити шляхи її вдосконалення.

Тож постає задача обрання респондентів та охопити всі основні підрозділи підприємства (виробничі, адміністративні, технічні служби). Кількість респондентів – 150 осіб (загальний склад 500 працівників).

Надалі приступили до розробки анкети (Додаток Д). Використовується анкета з 5 секціями (1. Загальні дані, 2. Задоволеність роботою, 3. Система мотивації, 4. Вплив мотивації на продуктивність, 5. Загальні коментарі та пропозиції).

Формат опитування обрано як онлайн через корпоративну систему (для адміністративного персоналу). Паперові анкети були використані для зручності для виробничих працівників.

Після підготовчого етапу маємо проведення опитування, яке розпочалось з проведення інструктажу. Працівники отримують інформацію про мету опитування, добровільність участі та анонімність.

Далі безпосередньо йде опитування та збір анкет: онлайн анкети автоматично потрапляють у базу даних, паперові анкети передаються в HR-відділ для подальшої оцифровки.

Загалом опитування та обробка інформації тривали 2 тижні (1 тиждень для збору анкет, 1 тиждень для їх обробки).

Механізм обробки анкет явив собою збір даних (дані з паперових анкет вводяться в Excel/Google Forms, усі дані переносяться в одну базу для аналізу); перевірку даних (виявлення помилок (незаповнені питання, подвійні відповіді), виключення некоректних анкет (3% анкет із пропущеними секціями); статистичний аналіз (розрахунок частотних розподілів за відповідями, сегментація за відділами (виробничі/адміністративні працівники), оцінка середніх значень і рівня задоволеності (методом шкалювання); якісний аналіз (аналіз текстових коментарів (використання кластеризації за основними проблемами).

Після чого ми отримали результати опитування, котрі відображають аналіз задоволеності роботою, оцінку системи мотивації (фінансова

мотивація, нефінансова мотивація), оцінку впливу мотивації на продуктивність, якісний аналіз текстових коментарів.

Зводимо отримані дані і відуалізуємо на рисунку 2.13.

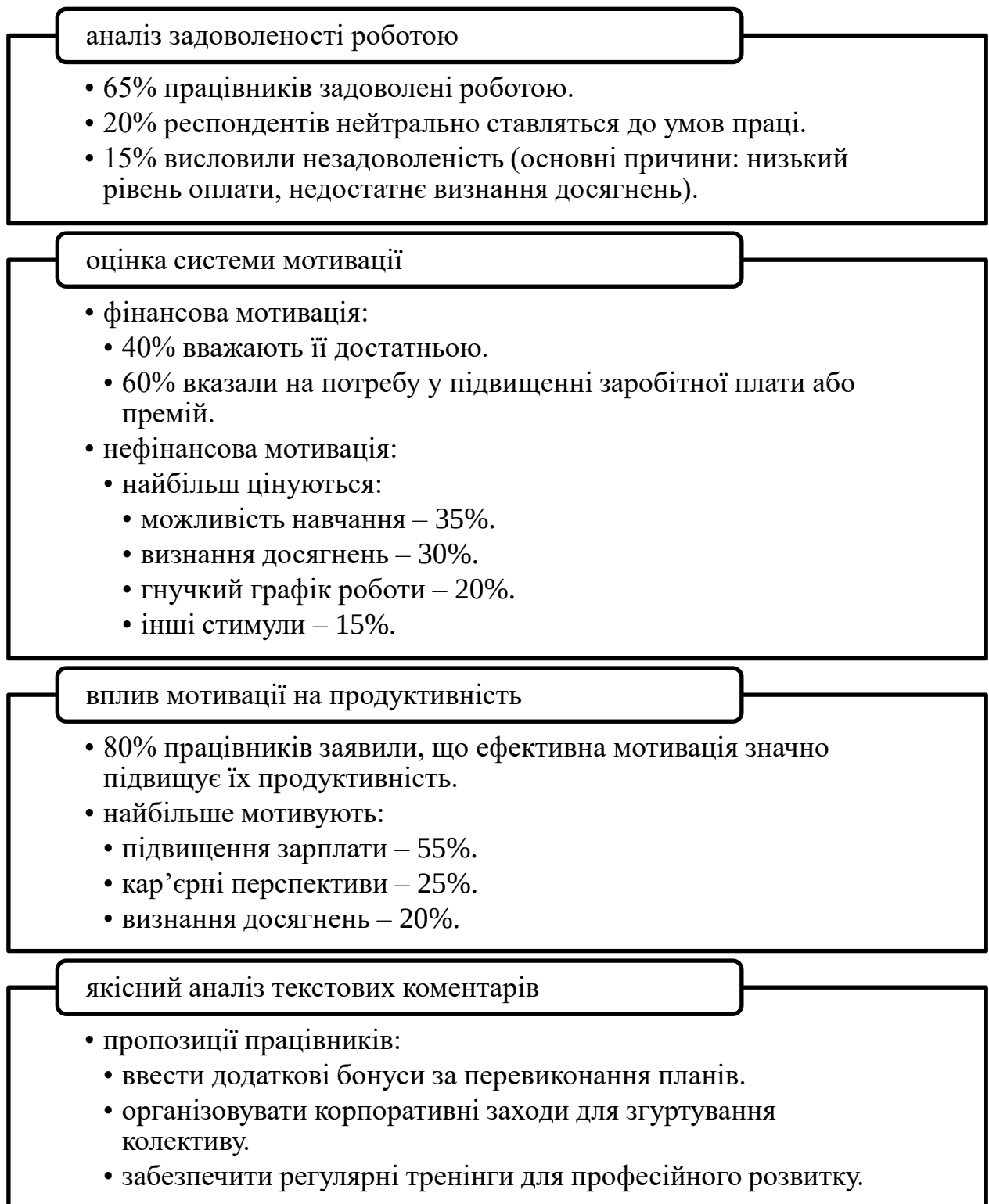


Рисунок 2.13 – Згруповані результати анкетування

Джерело: узагальнено автором

В результаті опитування робимо узагальнюючі висновки про існування ряду проблем.

Першочергово працівники відзначають як проблеми:

- низький рівень фінансової мотивації у виробничих підрозділах,
- відсутність регулярного визнання досягнень працівників,
- нерівномірний розподіл уваги до навчання персоналу.

І як варіант покращення ситуації пропонується ж під час опитування підвищити розмір премій та впровадити бонуси за продуктивність, розробити систему публічного визнання досягнень (щомісячні номінації), запровадити програми навчання для працівників виробничих відділів.

Наведена процедура проведення анкетування ілюструє повний цикл дослідження мотивації персоналу та її впливу на ефективність роботи, починаючи від збору даних і закінчуючи рекомендаціями.

Вона може братись за типову і використовуватись підприємством раз на квартал, з обов'язковим зворотнім зв'язком для персоналу.

Окрім наведених після опитування рекомендацій в рамках виконання кваліфікаційної роботи в третьому розділі пропонуємо розглянути особливості мотивації персоналу великих машинобудівних підприємств та ключові фактори задоволення потреб, які варто використати, пропонуємо план дій згідно проведеного опитування, вносимо рекомендації щодо оновлених механізмів мотивації окремо для виробничого та адміністративного персоналу, врахування воєнного стану та нових умов господарювання та їх впливу на можливості реалізації дієвої системи мотивації, наводимо очікувані результати та економічних ефект від запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації на основі результатів опитування

В пункті 2.3. нами було наведено результати проведення опитування та визначення рівня задоволеності системою мотивації працівників.

Преш ніж сформулювати основні кроки для вдосконалення варто перерахувати особливості мотивації персоналу великих машинобудівних підприємств, котрі варто враховувати.

Мотивація персоналу на великих підприємствах має свої специфічні особливості, обумовлені масштабом діяльності, багаторівневою структурою управління, а також чисельністю працівників. Організація ефективної системи мотивації на таких підприємствах потребує врахування різноманітних факторів і застосування комплексного підходу.

Фактори, що впливають на мотивацію персоналу великих підприємств: матеріальні фактори (заробітна плата, премії, бонуси, система пенсійного забезпечення чи додаткових виплат); кар'єрні можливості (чіткі перспективи професійного зростання, ротація кадрів і доступ до навчання); визнання й соціальний статус (похвала керівництва, програми нагородження кращих працівників); робоче середовище (зручні умови праці, сучасне обладнання, безпечність робочих місць); психологічний клімат у колективі (відносини з колегами та керівництвом, відчуття причетності до корпоративної спільноти); інновації та розвиток (використання нових технологій, можливість брати участь у реалізації цікавих проєктів).



Рисунок 3.1 – Ключові особливості мотивації на машинобудівних

Джерело: згруповано автором

Враховуючи наведені результати опитування, можна запропонувати такі кроки для вдосконалення системи мотивації на ТОВ «ПРОФІ СТАН»:

1. вдосконалення фінансової мотивації,
2. удосконалення нефінансової мотивації,
3. покращення умов праці,
4. покращення комунікацій.

1. 60% працівників вважають фінансові стимули недостатніми та визнали, що найбільше мотивує підвищення зарплати (55%).

Рекомендації:

- підвищення базового рівня зарплати (провести аналіз ринкового рівня оплати праці та скоригувати зарплати відповідно до середньоринкових показників);

- запровадження системи бонусів і премій (за перевиконання планів: встановити чіткі KPI для кожного відділу та нараховувати бонуси за їх досягнення);

- премії за інноваційні пропозиції: заохочувати працівників, які пропонують нові ідеї для покращення процесів.

- мотиваційні надбавки за стаж (поступово збільшувати заробітну плату працівникам, які довго працюють на підприємстві (після 3, 5, 10 років роботи).

2. Визнання досягнень та можливості навчання недостатньо використовуються як мотивуючі інструменти, а гнучкий графік роботи та корпоративні заходи мають низьку присутність.

Тому як рекомендації використовуємо:

- розробка програми визнання досягнень (запровадити щомісячну номінацію "Кращий працівник" із символічними нагородами (грамоти, подяки, премії);

- організовувати публічне визнання досягнень (на загальних зборах чи в корпоративному бюлетені).

- навчання та розвиток персоналу (створити програми професійного

розвитку: курси, тренінги, майстер-класи, впровадити внутрішнє наставництво, де досвідчені працівники передають знання новачкам);

- організація корпоративних заходів (командоутворювальні тренінги, святкування професійних дат, спортивні заходи, це покращить моральний дух та сприятиме згуртованості колективу)

- гнучкий графік роботи (де це можливо) (запровадити варіанти змінного графіка або коротший робочий день для певних категорій працівників).

3. Працівники відчують вплив несприятливих умов праці на загальне задоволення роботою.

Рекомендації: модернізація обладнання (провести аудит технічного стану обладнання та інвестувати в оновлення застарілих машин, щоб знизити фізичне навантаження на працівників); покращення робочого середовища (збільшити комфорт у робочих зонах (температура, вентиляція, освітлення), Обладнати кімнати відпочинку); безпека на робочому місці (посилити заходи з техніки безпеки, проводити регулярні інструктажі та тренінги).

4. Відсутність ефективної взаємодії між керівництвом і працівниками теж було відзначено як реалу де мотивуючу складову.

Тому в рекомендації варто записати зворотний зв'язок (організувати регулярні зустрічі керівництва з працівниками для обговорення нагальних питань, а також забезпечити механізм збору пропозицій та скарг); прозорість (інформувати працівників про стратегічні цілі підприємства, роз'яснювати, як їхня праця впливає на загальний успіх компанії); оцінка ефективності працівників (запровадити регулярні зустрічі для обговорення досягнень працівників, їхніх потреб і цілей кар'єрного розвитку).

Запровадження перелічених заходів дасть наступні очікувані результати. Зростання продуктивності праці - мотивовані працівники працюють ефективніше, що сприятиме збільшенню продуктивності. Підвищення рівня задоволеності персоналу - завдяки впровадженню фінансових і нефінансових стимулів. Зменшення плинності кадрів -

покращення умов праці та створення атмосфери довіри допоможуть утримати ключових працівників. Згуртованість колективу - корпоративні заходи та визнання досягнень сприятимуть підвищенню командного духу. Покращення іміджу роботодавця - задоволений персонал стає амбасадором бренду компанії.

Ці рекомендації допоможуть створити мотивуюче робоче середовище, що позитивно вплине на результати підприємства.

Особливості мотивації персоналу ТОВ «ПРОФІ СТАН» вимагають врахування багатьох чинників, таких як різноманітність працівників, складність управління та глобальні цілі. Комплексний підхід, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розробка індивідуальних програм мотивації та забезпечення соціальної підтримки є ключовими елементами для забезпечення ефективної роботи персоналу.

Варто виокремити механізм мотивації робітників окремо, а механізм мотивації адміністративного персоналу окремо.

Механізм мотивації робітників базується на поєднанні матеріальних, соціальних і психологічних стимулів, які відповідають потребам і очікуванням робітників:

- базову заробітну плату та бонуси за перевиконання виробничих планів,
- нагородження за якість продукції (наприклад, премії для працівників, які не допускають дефектів),
- забезпечення медичного страхування та програми пільгового харчування,
- щомісячні збори для визнання найкращих працівників,
- оплата навчання та можливість підвищення кваліфікації для перспективних робітників,
- організація корпоративних заходів (спортивні змагання, свята).

Типовий механізм мотивації робітників поєднує матеріальні стимули з нематеріальними заходами, спрямованими на підвищення задоволеності

працівників роботою. Його ефективність залежить від постійного моніторингу потреб персоналу та адаптації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства.

Мотивація адміністративного персоналу має свої особливості, оскільки ця категорія працівників виконує функції управління, організації, координації та контролю. Для підвищення їхньої ефективності потрібен збалансований підхід, що враховує як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Основні компоненти механізму мотивації адміністративного персоналу:

- конкурентну оплату праці та річні бонуси за досягнення ключових показників ефективності,
- програми навчання з сучасних управлінських практик,
- регулярні командні зустрічі з керівництвом для обговорення стратегічних завдань,
- надання можливості впливати на процеси через участь у робочих групах,
- проведення корпоративних заходів (тренінги, семінари, вечірки),
- гнучкий графік роботи та можливість працювати віддалено.

Типовий механізм мотивації адміністративного персоналу орієнтований на поєднання фінансових та нематеріальних стимулів, які сприяють професійному розвитку, підвищенню задоволеності роботою та формуванню лояльності до компанії.

3.2. Рекомендації покращення мотивації в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану, коли підприємства стикаються із значними обмеженнями ресурсів, нестабільністю та підвищеним рівнем стресу у працівників, система мотивації потребує адаптації для підтримки морального духу, продуктивності та стабільності колективу.

Щоб згладити обмежені можливості для підвищення зарплат або премій варте гнучке використання наявних коштів, підтримка працівників, які перебувають у скрутному становищі (втрата житла, евакуація тощо), матеріальна допомога мобілізованим або їхнім сім'ям, використання невеликих фінансових бонусів за додаткові зусилля, навіть у мінімальних сумах, можуть підкреслити цінність роботи співробітників, забезпечення працівників безкоштовним транспортом до роботи або гарячим обідом, надання можливості отримати аванс у разі термінової потреби.

Працівники відчують високий рівень тривожності через війну, що знижує мотивацію, підвищуючи необхідність в психологічній підтримці та моральній мотивації.

Для цього необхідно:

1. Підтримка морального духу:

- організовувати регулярні зустрічі з колективом, де керівництво ділиться інформацією про стабільність підприємства та плани на майбутнє,
- запровадити практику колективного обговорення успіхів, навіть невеликих.

2. Психологічна допомога:

- надавати доступ до послуг психологів чи гарячих ліній підтримки для працівників,
- проводити тренінги зі стресостійкості.

3. Визнання та подяки:

- регулярно відзначати внесок кожного працівника в стабільність підприємства (усно чи письмово).

4. Підтримка мобілізованих працівників:

- регулярно комунікувати з мобілізованими працівниками та підтримувати їхніх родичів.

Перебої у транспорті, повітряні тривоги, нестабільність інфраструктури вивели на ключові позиції мотивацію через гнучкий графік та дистанційність роботи. Це найбільш підходить для адміністративного персоналу та тих,

процесій, що можуть виконувати свою роботу без прив'язки до робочого місяця.

То ж підприємству варто надати можливість працівникам працювати за скороченим чи змінним графіком, особливо тим, хто має дітей або потребує часу для вирішення нагальних побутових проблем, запровадити можливість роботи вдома для адміністративного персоналу або працівників, які не залучені до виробничих процесів, надати працівникам ноутбуки, доступ до Інтернету або компенсувати витрати на інтернет.

Соціальні потреби працівників стають нагальнішими через нестабільність. Відчутна потреба забезпечити працівників гуманітарною допомогою (продукти, засоби гігієни) при необхідності, організувати колективну закупівлю або розподіл дефіцитних товарів, створити внутрішню платформу або чат для обміну інформацією, взаємодопомоги та координації, забезпечити тимчасовим житлом чи допомогти знайти місце проживання працівникам, які вимушено переїхали, організувати безкоштовне навчання для працівників, щоб підвищити їхню кваліфікацію або перекваліфікувати для нових умов.

Інноваційні підходи до мотивації на сьогодні можуть виражатись через волонтерство (запровадити проєкти соціальної відповідальності (наприклад, допомога військовим чи гуманітарна підтримка). Це дає працівникам відчуття причетності до важливої справи; підтримку ініціатив (заохочувати працівників до висунування ідей для покращення роботи підприємства чи умов праці (із нагородами за найкращі пропозиції); корпоративні заходи (навіть у складних умовах організовувати символічні заходи (наприклад, онлайн-зустрічі або невеликі події для згуртування).

Очікуваний ефект від реалізації: зниження рівня стресу та тривожності, підвищення лояльності до компанії та згуртованості колективу, підтримання стабільності виробничих процесів, зменшення плинності кадрів і покращення іміджу компанії як роботодавця (рис. 3.2).

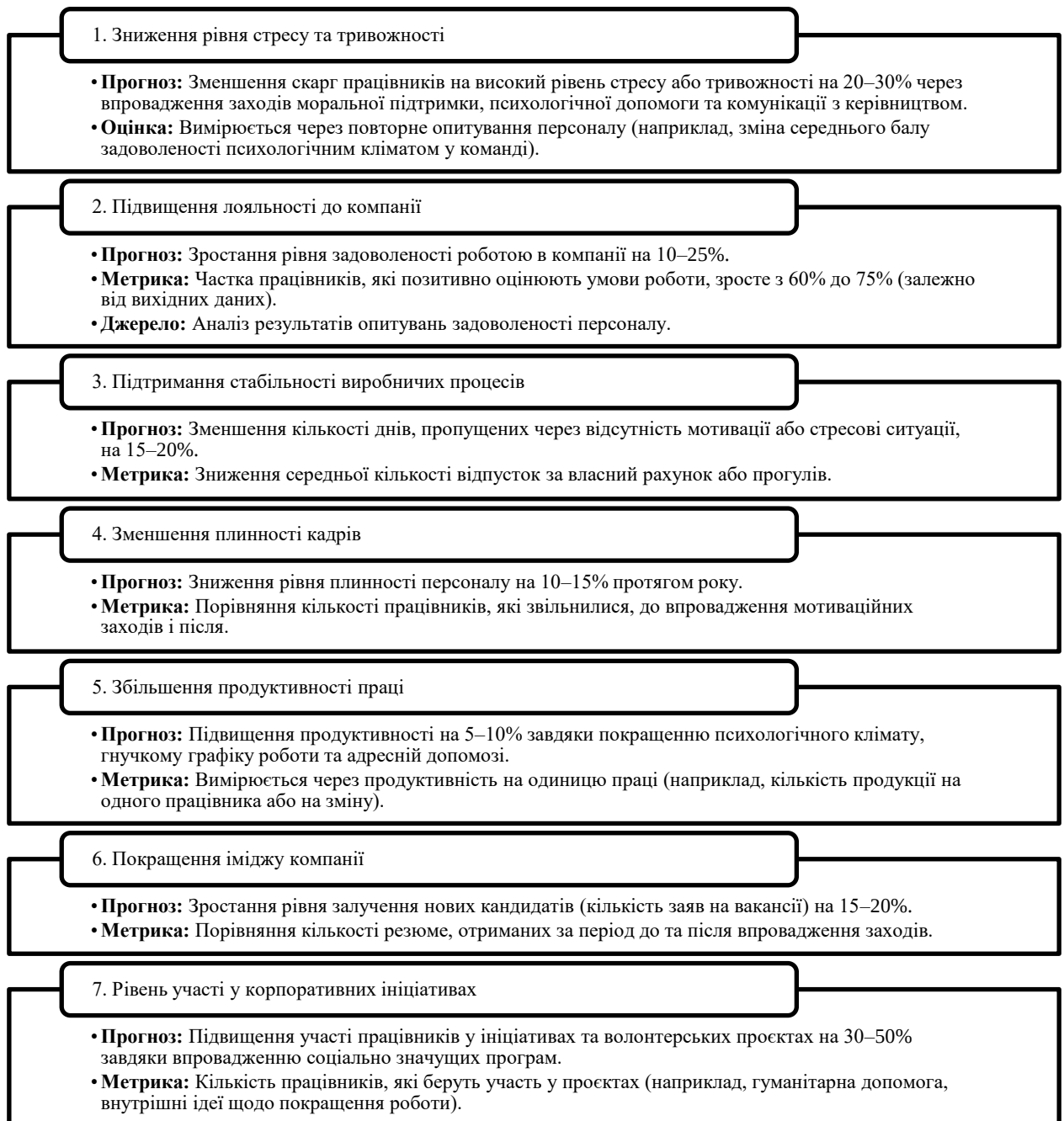


Рисунок 3.2 – Ключові особливості мотивації на машинобудівних

Джерело: згруповано автором

Для ТОВ «ПРОФІ СТАН» після впровадження всіх запропонованих заходів, загальний рівень задоволеності роботою може зрости на **20–30%**, що сприятиме збереженню кадрів, покращенню продуктивності та стабільності роботи навіть у складних умовах воєнного стану. А при тримання рекомендацій адаптувати систему мотивації до реалій воєнного стану, підтримуючи працівників.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота на тему «Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом організації» є актуальним дослідженням, яке аналізує сучасні підходи до мотивації персоналу в умовах економічної нестабільності, воєнного стану та посиленої конкуренції на ринку. Нами вивчалось як удосконалення мотиваційних механізмів може сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства, використовуючи підприємство ТОВ «ПРОФІ СТАН» як практичну базу дослідження.

У роботі висвітлено сутність поняття мотивації, її види та функції. Автор детально розглянув класичні та сучасні теорії мотивації, зокрема концепції Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда та Адамса. Особлива увага приділена взаємодії матеріальних і нематеріальних чинників мотивації, що формують основи ефективного управління персоналом у сучасних умовах.

В другому розділі проведено оцінку стану мотивації персоналу в ТОВ «ПРОФІ СТАН». Проведено детальний аналіз організаційних характеристик і фінансово-економічного стану підприємства. Оцінено динаміку активів, знос основних засобів, структуру оборотних активів та фінансову стійкість. Виявлено проблеми в механізмах мотивації, зокрема недостатню гнучкість системи стимулювання, зростання витрат на персонал і обмеженість у застосуванні сучасних мотиваційних інструментів. Досліджено зв'язок між рівнем мотивації персоналу та продуктивністю праці. У роботі акцентовано, що ефективна мотивація сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню задоволеності роботою та поліпшенню корпоративної культури. Проведено SWOT-аналіз існуючої системи мотивації та визначено ключові напрямки для її вдосконалення.

Як видно з кваліфікаційної роботи ТОВ «ПРОФІ СТАН» стикається з типовими викликами, такими як багаторівнева структура управління, велика чисельність працівників і специфіка виробничих процесів. Наші рекомендації

ґрунтуються на результатах опитування, що виявило ключові проблеми та запити працівників.

Ключові фактори мотивації персоналу мають бути: матеріальні стимули — заробітна плата, бонуси, премії, кар'єрні можливості — професійне зростання, навчання, соціальний статус і визнання — нагороди, подяки, умови праці — безпечність, комфорт, сучасне обладнання, психологічний клімат — доброзичливі відносини, відчуття колективізму.

Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації мотивація: підвищення базової заробітної плати відповідно до ринкових стандартів, впровадження KPI для бонусних виплат за перевиконання планів, додаткові премії за стаж та інноваційні ідеї, організація програм визнання досягнень, таких як нагороди для найкращих працівників, розвиток професійних навичок через тренінги, наставництво, проведення корпоративних заходів для підвищення згуртованості, модернізація обладнання, поліпшення комфорту робочих місць, посилення заходів з техніки безпеки, налагодження регулярного зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом, підвищення прозорості у стратегічних питаннях.

В сучасних реаліях мотивація працівників вимагає адаптації до умов воєнного стану та нових потреб персоналу: надання гнучкого графіка роботи та можливості дистанційної праці, матеріальна допомога працівникам у складних життєвих обставинах, підтримка мобілізованих працівників та їхніх сімей, психологічна підтримка, включаючи доступ до фахівців і тренінги зі стресостійкості.

Реалізація запропонованих заходів дозволить говорити про підвищення продуктивності праці, зростання задоволеності персоналу, зниження плинності кадрів, формування позитивного іміджу підприємства як роботодавця.

Загалом, запропоновані кроки дозволять створити ефективну та гнучку систему мотивації, яка сприятиме стабільній роботі підприємства навіть у складних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93–101.
2. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
3. Гетьман О.О., Білодід А.О. (2019). Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. (17). 556-561.
4. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. Економіка і управління. 2018. № 6. С. 26–37.
5. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512с.
6. Доренська А. О. Digital-технології в управлінні персоналом / А. О. Доренська // Наука – виробництву, 2022 : зб. тез доп. : ЛІІІ наук.,наук.-тех. On-line конф. викл., асп. та співроб., 13 трав. 2022 року, Кропивницький: КНТУ, 2022.
7. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 3. С. 23-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5
8. Коптєва, Г.М. (2020) Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Економічні науки. Харків : НТУ "ХПІ". (2).119-124. doi: 10.20998/2519-4461.2020.2.119.
9. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналітична записка. Київ : НАДУ, 2019. 28 с.

10. Лізинг персоналу. Аутсорсинговий відділ збуту: вебсайт. URL: <http://www.outsourcing.in.ua/leasing.html>
11. Лопушняк Г., Милянник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. Вип. 24. С. 10–16.
12. Мамиченко С.А. (2020) Системний і компетентнісний підходи – методологічна основа формування культури конкурентних відносин у майбутніх фахівців із бізнес-адміністрування. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 71, 156-161. <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2020.71-2.29>
13. Масленніков Є.І., Побережець О.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Том 15. №1(32). URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:o505nkXg0V8J:rin.ek.onu.edu.ua/article/view/93876/89404&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=ua&client=opera> (дата звернення 12.11.2024)
14. Морозова М.Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста. Науковий вісник УМО «Економіка та управління». № 1 (2016). С. 1–12. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf (дата звернення 26.11.2024)
15. Назарова Г.В. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства: монографія / Г.В. Назарова, В.І. Лаптев, Д.О. Корсаков. Х. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2014. 188 с.
16. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: [монографія]. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.
17. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. Бізнес-Інформ №1. 2020.

С. 265-270.

18. Сибірцев В.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. Вип. 8 (41). с.49-55. URL: [http://economics.kntu.kr.ua/archive/8\(41\)/41_Sybirtsev.html](http://economics.kntu.kr.ua/archive/8(41)/41_Sybirtsev.html)

19. Січкаренко К. О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3. С. 30–34. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/8.pdf

20. Сочинська-Сибірцева І.М. Особливості кадрової безпеки в умовах форс-мажору. Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Кропивницький, 12 травня 2021 р.) / упоряд. І. М. Миценко. Кропивницький : ЦНТУ, 2021. С. 148-153.

21. Сочинська-Сибірцева І.М. Сучасні трансформації HR-технологій. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Modern trends in the development of science and technology». Johannesburg, South Africa. 2023. https://drive.google.com/file/d/18_nT1wMrdO8g7IfRuych466atYIDYAxQ/view?pli=

22. Сочинська-Сибірцева І.М. Технологія управління надійністю персоналу в контексті кадрової безпеки «Економіка і організація управління» Збірник наукових праць Донецький національний університет м. Вінниця, 2016. Вип. 23. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2899>

23. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>

24. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за

заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

25. Федорченко А. В. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика : монографія / А. В. Федорченко, О. В. Окунєва; Київ. : КНЕУ, 2015. 230 с.

26. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя : монографія / М. А. Окландер, Т. О. Окландер, О. І. Яшкіна; Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.

27. Шаульська Л.В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. Економіка і організація управління. 2018. №4(32). С. 7-16.

28. Шкурат М.Є. Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.02. Вінниця, 2019, 250 с.

29. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу. URL: <https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hr-am-tsifrova-transformatsiya-poshuku-personalu/>

30. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.

31. Lutay L. Adult Education Reform in Ukraine: Challenges and Prospects / Lutay L., Tiulenev S. // Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy: collective monograph / Editors Lyubomira Popova, Mariana Petrova. Veliko Tarnovo, Bulgaria: Publishing House ACCESS PRESS, 2020. PP. 364-376.

32. Lutay L. MANAGEMENT OF TRANSFORMING SOCIAL PROJECTS AS THE BASIS OF SOCIAL SECURITY / Lutay Larisa, Baranets Igor // «Security management of the 21st century: national and geopolitical aspects»: collective monograph (за заг. редак. Маркина І., Аранчий В., Сафонов Ю.), видавництво Неморос, Чеська республіка, 2020. С. 274-281.

33. Mentoring Program Toolkit. Establishing a Mentoring Program in your

Local SHRM (Society for Human Resource Management). April, 2012. URL: <http://www.shrm.org> (дата звернення 26.04.2023)

34. Petrova, M., Koval, V., Tepavicharova, M., Zerkal, A., Radchenko, A., Bondarchuk, N. 2020. The interaction between the human resources motivation and the commitment to the organization. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9(3): 897-907.

35. Sochinska-Sybirtseva I. M. Contemporary trends of innovative and investment transformations of hr-management. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України». Центральнотраїнський національний технічний університет. м. Кропивницький 08 грудня 2022р.

36. Sochinska-Sybirtseva I. M. Management technology of personnel reliability in the context of staff security. *Економіка і організація управління*. Збірник наукових праць. Випуск №3 (23), 2016. с. 302-308.

37. Sotnikova, Y., Nazarova, G., Nazarov, N., & Bilokononko, H. (2021). Digital technologies in hr management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42(4), 527–535. <https://doi.org/10.15544/mts.2020.54>

38. Top Ten HR Trends For The 2022 Workplace. URL: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2022/01/05/top-ten-hr-trends-for-the-2022-workplace/?sh=397690203006>

ДОДАТКИ