

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Розробка мотиваційних моделей у підвищенні ефективності роботи персоналу»**

(за матеріалами ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА», м. Київ)

Студентки 2 курсу 8м групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Менеджмент персоналу»

Мостової Ірини  
Олександрівни

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

Жуковська Валентина  
Миколаївна

Гарант освітньої  
програми:  
доктор економічних наук,  
професор

Жуковська Валентина  
Миколаївна

**Київ 2020**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Теоретична сутність мотивації праці персоналу на підприємстві.....	6
1.2. Методичні підходи до формування мотиваційної моделі персоналу на підприємстві.....	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» .....	19
2.1. Характеристика особливостей функціонування системи мотивації праці персоналу підприємства.....	19
2.2. Оцінка ефективності мотиваційної системи на ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА».....	27
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА».....	35
3.1. Формування цільових орієнтирів удосконалення моделі мотивації праці персоналу на підприємстві.....	35
3.2. Впровадження мотиваційної програми персоналу та прогнозна результативність функціонування .....	41
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	57

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В складних умовах сьогодення важливим фактором успіху підприємств на ринку є ефективна та результативна праця всього персоналу. Нехтування мотиваційними чинниками часто призводить до зниження показників якості та продуктивності праці, а це в свою чергу відображається на фінансових результатах діяльності підприємства. Це примушує керівників приділяти належну увагу питанням мотивування та залучення свого персоналу до ефективної праці, результативної діяльності. Високу цінність має формування мотиваційних стимулів на основі системного підходу. Для створення ефективних моделей мотивації на підприємстві необхідно дослідити інтереси людей, визначити структуру їхніх потреб та інших елементів мотиваційного процесу. Лише дієвий мотиваційний механізм, що відповідає сучасним умовам та є гнучким до швидких економічних змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів. В таких умовах працівники мають всі передумови для того, щоб їх праця відображала зворотній зв'язок, «відклик» на створені мотиваційні стимули.

**Ступінь наукового опрацювання теми.** Дослідженню теоретичних та практичних аспектів мотивації присвячено велику кількість праць вітчизняних та зарубіжних науковців. Проблемі формування та впровадження ефективної системи мотивації персоналу присвячені праці таких науковців, як Климчук А.О., Макогон Ю. В. , Тюхтій М. П., Грей Ю. М. Ільєнко Р., Лаврик О. Л., Соколов А. В., Узун М. В., Чернявська Є. І., Шубала І. В. та ін. Водночас в умовах цифрових змін, зростає роль мотивування й утримання персоналу. Характерною вадою мотиваційних програм є необдумане копіювання зарубіжних моделей мотивації персоналу, що не відповідають фінансовим можливостям компанії, потребам та менталітету працівників. Висока активність конкурентів за робочу силу зумовлюють потребу в формуванні системоутворювальних факторів, спрямованих на те, щоб забезпечити мотиваційні потреби персоналу в умовах обмеженості фінансових ресурсів.



**Мета і завдання дослідження.** Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення моделі мотивації персоналу в ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА». Для досягнення зазначеної мети у випускній кваліфікаційній роботі поставлено і вирішено такі *завдання*:

- досліджено теоретичну сутність мотивації праці персоналу на підприємстві;
- розглянуто методичні підходи до формування мотиваційної моделі персоналу на підприємстві;
- проаналізовано особливості функціонування системи мотивації праці персоналу підприємства;
- проведено оцінку мотиваційної системи стимулювання працівників підприємства;
- обґрунтовано формування цільових орієнтирів удосконалення моделі мотивації праці персоналу на підприємстві;
- запропоновано впровадження мотиваційної програми персоналу та прогнозна результативність функціонування.

**Об'єкт дослідження:** процес функціонування системи мотивації праці персоналу підприємства.

**Предмет дослідження:** теоретичні, методичні та практичні аспекти формування моделі мотивації праці ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА».

**Стисла характеристика підприємства, за матеріалами якого проводиться дослідження.** ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» – це комерційне підприємство, що займається організуванням конгресів і торговельних виставок. В сфері інтересів ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» також лежить рекламна діяльність та діяльність у сфері зв'язків з громадськістю.

**Методи дослідження.** У процесі вивчення теоретичних та методичних засад формування мотиваційної моделі персоналу на підприємстві використано загальнонаукові методи вивчення, аналізу та узагальнення літератури, синтезу. Аналіз особливостей функціонування системи мотивації праці персоналу

підприємства зроблено за допомогою методу системного аналізу. Оцінку мотиваційної системи стимулювання працівників на підприємстві зроблено за допомогою табличного та графічного методів. При розробці напрямів вдосконалення моделі мотивації праці ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» використано методи припущень, моделювання та економіко-математичні методи.

**Інформаційне забезпечення дослідження.** Були використані офіційні матеріали Державної служби статистики України, періодичні видання, праці вітчизняних й зарубіжних вчених, фінансова звітність ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» за останні три роки, інформаційні ресурси мережі Internet. Математичний аналіз та наочне графічне представлення даних у роботі виконано за допомогою програмного середовища Excel.

**Елементи наукової новизни роботи** полягають у тому, що в роботі: розроблено авторську модель мотивації праці персоналу, яка враховує цілі, принципи побудови, системний підхід щодо вибору стимулів та мотиваційних чинників працівників та оцінювання результатів.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає у тому, що запропоновано, розроблено та обґрунтовано шляхи удосконалення моделі мотивації праці персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА».

**Апробація.** Результати дослідження були опубліковані у збірці наукових статей студентів «Менеджмент: імперативи та виклики» Частина 2 стаття «Формування системи мотивації персоналу: методологічний базис» (Додаток А).

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 56 сторінках друкованого тексту. Робота містить 14 рисунків, 21 таблицю, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 58 найменувань.



## РОЗДІЛ 1

### МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Теоретична сутність мотивації праці персоналу на підприємстві.

Останнім часом підприємства в усьому світі приділяють велике значення системі мотивації персоналу. Ця проблема постає перед усіма керівниками підприємств. Адже добре продумана і організована система мотивації є ефективним інструментом як для залучення нового персоналу, так і стабілізації робочих місць. Для того щоб обґрунтувати зростаючу роль системного підходу до мотивації персоналу розглянемо загальні завдання, які вона виконує практично на будь-якому підприємстві (рис. 1.1).



Рис.1.1. Основні завдання мотивації праці персоналу на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [24; 34; 51].

Знання мотивації дозволяє розробити способи досягнення максимальної віддачі від підлеглих на основі чіткої уяви про їх поведінку, про мотиви, що зумовлюють їх працювати [22, с.417]. Тільки знаючи, що саме спонукає людину до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм та методів включення людини в успішну діяльність, яка призводить до досягнення цілей організації. Мотивація працівників визначає якою

буде продуктивність працівників і керівництво організації повинне забезпечити такі умови для персоналу, що сприятимуть цьому. В свою чергу, зростання продуктивності дозволить організації досягати поставлених цілей. Мотивація персоналу в будь-якій організації має визначальний характер і значною мірою визначає ефективність її діяльності.

Проблемам визначення сутності поняття «мотивація праці» присвячені численні праці авторів. Деякі з них наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Деякі визначення поняття «мотивація праці»

Автор	Трактування поняття «мотивація праці»	Відмітні характеристики
Грей Ю.М. [10, с.94]	Сукупність різноманітних методів організації праці, які направлені на спонукання персоналу до праці в залежності від цілей підприємства та працівників.	Сукупність різноманітних методів
Ільєнко Р. [20, с.59]	Сукупність процесів, які спонукають, направляють і підтримують поведінку людини у напрямку досягнення визначеної мети.	Сукупність процесів
Колот А.М. [29, с.33]	Процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов і трудової активності.	Процес настанов
Лаврик О.Л., Булига Т.О. [32, с.227]	Комплекс соціально-психологічних, матеріально-технічних, організаційно-економічних інструментів та методів спонукання до значно ефективної праці для виконання і забезпечення досягнення мети мотиваційної політики.	Комплекс інструментів та методів
Мескон М.В. [55, с.95]	Процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.	Процес спонукання
Узун М.В. [52, с.178]	Процес або сукупність пов'язаних управлінських рішень з формування потрібних мотивів, дій працівників.	Процес рішень
Чернявська Є.І., Маслош О.В. [55, с.98]	Позначення групи механізмів, факторів, що спонукають працівників до якісної, ефективної праці та активної позиції стосовно проблем підприємства.	Група факторів спонукання

Джерело: побудовано автором на основі [10; 20; 29; 32; 52; 55].

Отже, в даний час мотивація трактується по-різному. В одному випадку – як сукупність механізмів, факторів, що підтримують і направляють, тобто що визначають поведінку людини, в іншому – як сукупність методів організації праці, у третьому – як спонукання, що викликає активність індивіда і визначає спрямованість цієї активності. Крім того, мотивація розглядається як комплекс інструментів та методів спонукування, як сукупна система процесів, що відповідають за спонукання до діяльності. На нашу думку, мотивація праці – це

створені для працівника умови для того, аби задовольнити його потреби за допомогою такої трудової діяльності, яка спрямована на досягнення цілей підприємства.

Сучасними вітчизняними науковцями робляться також спроби узагальнити сутність поняття «система мотивації підприємства». Так, Узун М.В. це поняття розкриває як «встановлені на підприємстві процедури винагороди працівників суб'єкта господарювання за ефективну працю, а також види і розміри заохочення в залежності від особистого внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, його умінь і компетенцій». Вважаємо доцільним доповнити визначення елементом комплексності, тобто, система мотивації підприємства – це комплекс заходів мотиваційного впливу, які реалізуються на основі системного підходу та націлені на досягнення його цілей в довгостроковій перспективі.

В основі побудови ефективної системи мотивації на підприємстві лежить знання та розуміння потреб людини. На думку М.М. Салун, потреба являє собою відчуття нестачі чогось, що є необхідним для існування [44, с.22]. Її задоволення і виступає мотивацією до праці (рис. 1.2).

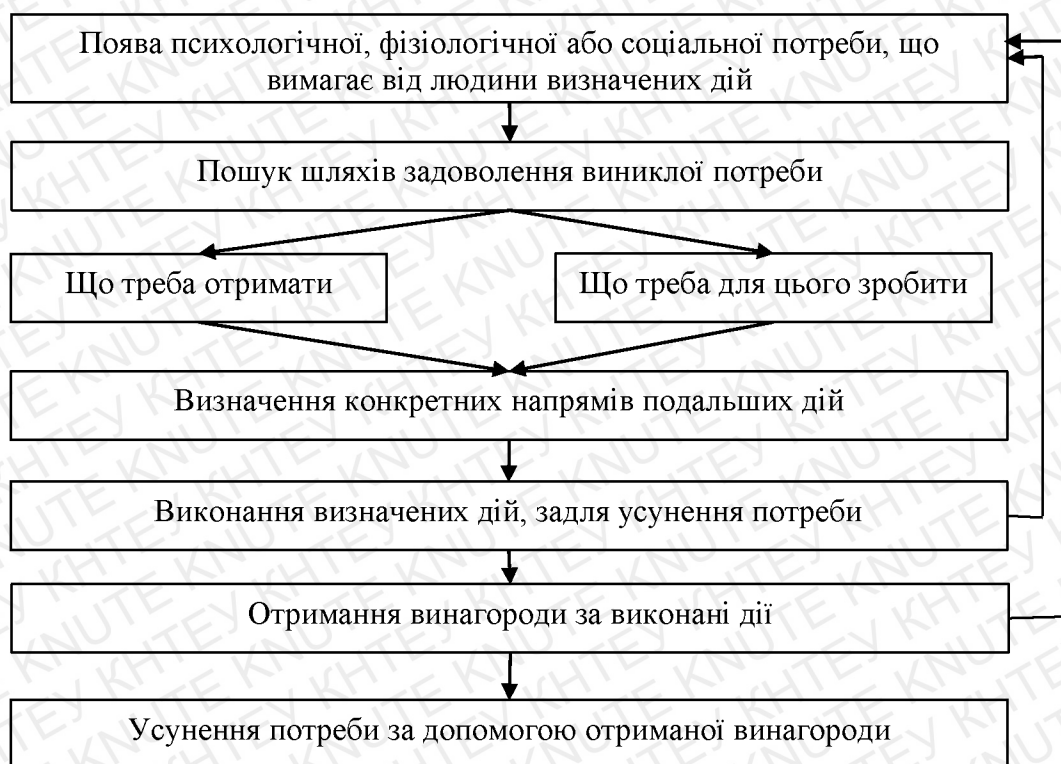


Рис. 1.2. Послідовність задоволення потреб

Джерело: побудовано автором на основі [44, с.22].



З рис. 1.2 можна побачити, що по мірі появи якоїсь потреби людина здійснює заходи із її усунення (задоволення). Саме це слід враховувати при побудові системи мотивації на підприємстві: слід визначитися з потребами працівника і надавати йому відповідну винагороду за здійснення ним певної роботи.

Потреби формують мотиви поведінки людини, які є досить різноманітними, мінливими та нестійкими внаслідок індивідуальності кожного працівника. В якості мотивів можуть виступати ідеї, поняття обов'язку, інтереси, морально-політичні установки, прагнення, переконання тощо. Потенційними мотивами можуть виступати об'єктивні цінності, притаманні даному суспільству, інтереси й ідеали, що можуть бути рушійною силою для особистості і стати діючими мотивами.

Отже, мотиви діяльності багато в чому визначають поведінку персоналу, зумовлюють активізацію діяльності співробітників організації, що призводить до покращення особистісних показників праці та досягнення колективних цілей. Мотивація, на відміну від мотиву, носить внутрішній і зовнішній характер (рис.1.3).

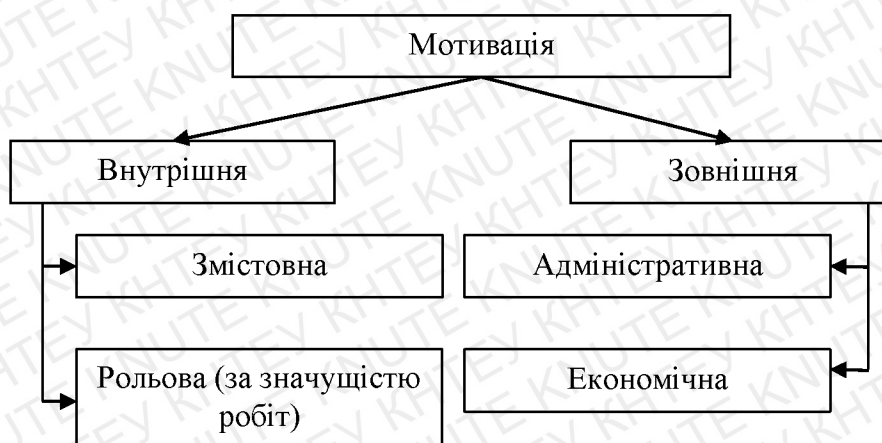


Рис.1.3. Види мотивацій

Джерело: побудовано автором на основі [14; 44].

Внутрішня мотивація визначається змістом і значимістю роботи, яка дозволяє людині реалізувати свої природні здібності і схильності, розвивати певні

якості. Якщо вони цікавлять співробітника, що дає змогу ефективно використовувати її здібності та навички, то це виступає дієвим мотивом до активної та продуктивної праці. Також окрім змістовності праці, важливими внутрішніми мотивами можуть бути: розвиток особистісних та кваліфікаційних характеристик працівника, що досягається в результаті виконання певної роботи; важливість певної діяльності для суспільства або групи людей (приміром, з обмеженими можливостями); поєднання роботи працівника із його етичною орієнтацією [44, с.13].

Зовнішня мотивація виступає в двох формах. Адміністративна мотивація реалізується через примуси (за наказом, розпорядженням), за яким слідує виконання певної роботи. За порушення адміністративних норм передбачаються відповідні санкції. Натомість економічна мотивація реалізується завдяки економічним стимулам (заробітній платі, дивідендам і т. п.) [14, с.62].

Стимул як зовнішній стимул трудової активності людини з позиції управління – це соціально організований і керований вплив на об'єкт управління з боку суб'єкта управління. Метою такого впливу є зміна вектора трудової поведінки людини в ході досягнення мети його трудової діяльності. Стимулювання являє собою процес свідомого пошуку і розробки чинників (стимулів) впливу на людину в інтересах його мотивації до трудової діяльності.

У ролі стимулів можуть виступати різні події та явища – конкретні предмети, дії колег і керівництва, пропозиції щодо компенсації, зобов'язання і можливості. Характер стимулів залежить від того результату, який людина хотіла б отримати в результаті за свою роботу.

Реакція на стимули з боку співробітників може бути як усвідомленою, так і неусвідомленою, а часом навіть не піддаватися свідомому контролю. Самі по собі стимули абстрактні та не несуть конкретного сенсу, якщо людина не реагує на них. Причому реакція з боку різних людей може бути абсолютно різною на один і той же стимул в різних ситуаціях. Наприклад, заробітна плата є одним з найбільш серйозних мотиваторів. Однак в умовах розвалу швидкого знецінення грошей її

значення як стимулу втрачається. Спираючись на роботу Є.А. Уткіна, можна виділити кілька форм стимулів [53, с.216]:

Стимули примусу. На даний момент, в умовах демократії, стимули примусу носять юридичний або правовий характер. Ними можуть виступати переведення, зауваження, догани, відтермінування відпустки, звільнення тощо.

Матеріальні стимули. До даного виду відносяться стимули, які можна виразити в матеріально-речовій формі. Це заробітна плата, премія, тарифна ставка, путівки, позики на пільгових умовах, соціальні виплати.

Моральні стимули. Даний вид спрямований на задоволення моральних, духовних і моральних потреб співробітників. До таких можна віднести подяки, публікації в пресі, нагороди.

Стимули самоствердження. До них відносяться внутрішні рушійні сили особистості, які допомагають досягти певних цілей без втручання ззовні. До таких стимулів відносяться написання наукових праць, дисертацій, зйомка фільму, авторський винахід. Даний стимул є найбільш сильним, проте проявляється далеко не у всіх, а тільки у найбільш розвинених індивідів.

Система оперування різними стимулами для мотивування людей називається процесом стимулювання. Узагальнюючи проаналізовані дані, можна сказати, що стимулювання праці – це спосіб винагороди працівника за участь в процесі виробництва, заснований на відношенні ефективності праці до певних виробничих вимогам. Метою стимулювання є створення умов, при яких активна трудова діяльність буде давати вже заплановані результати з опорою на внутрішню мотивацію працівників та їх особистісні прагнення. В умовах такої системи людина не просто починає працювати, але постійно покращує свою трудову діяльність. Зазначимо, що терміни «стимулювання» і «мотивування» часто ототожнюють. Принципова відмінність поняття «стимулювання» – те, що воно виступає одним із засобів мотивування персоналу [29, с.35-37].

Система мотивації підприємства в своїй основі має містити як базисні, так і додаткові засоби мотивації, основні з яких узагальнені на рис.1.4. Саме



комплексний підхід до формування засобів мотивації дозволяє найповніше задовольнити зазвичай достатньо різні потреби працівників підприємства.

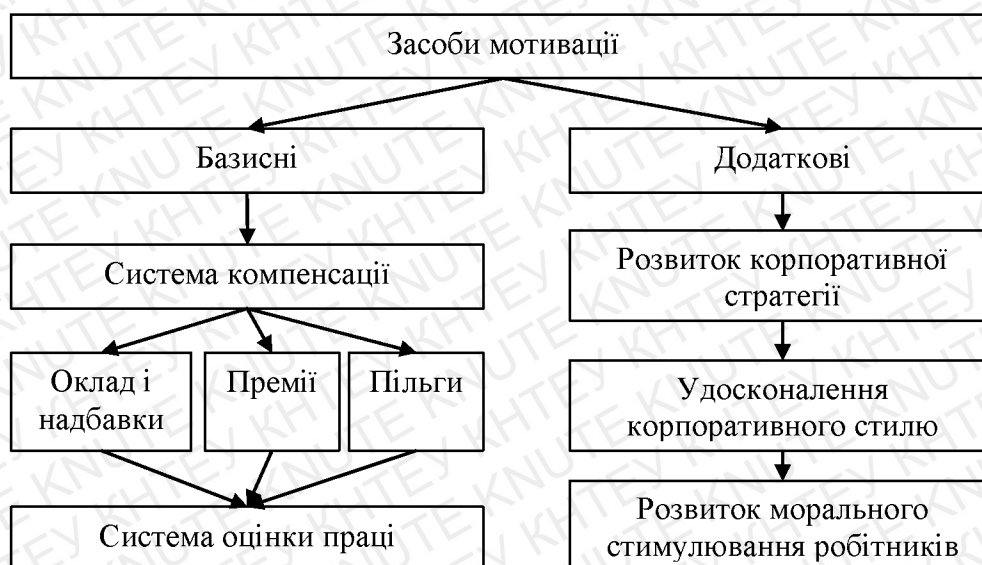


Рис.1.4. Основні засоби мотивації праці персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [3, с.234].

Отже, мотивація праці, що виступає в якості інструменту стимулювання різни категорій персоналу до продуктивних дій націлена на досягнення особистісних цілей працівника. Одночасно, в якості провідної функції менеджменту, мотивація забезпечує досягнення загальних цілей організації через задоволення потреб працівників.

## 1.2. Методичні підходи до формування мотиваційної моделі персоналу на підприємстві.

Формування ефективної мотиваційної моделі персоналу на підприємстві базується на створенні рівних можливостей для персоналу реалізувати себе, справедливій оплати праці, наданні можливостей для професійного розвитку та реалізації своїх здібностей. Основоположними елементами формування мотиваційної моделі персоналу є: потреби, поведінка, винагорода і зворотний

зв'язок. Потреба являє собою стан незадоволеності працівника наявністю або відсутністю будь-якого об'єкта; це стан протиріччя між наявним і бажаним, наявним і необхідним. Усвідомлення працівника потреби змушує його робити певні дії, спрямовані на зняття стану незадоволеності, здійснювати поведінку, спрямовану на отримання цінної винагороди, здатної задовольнити потребу. Від отриманої винагороди залежить оцінка людиною своєї поведінки як прийнятної та її повторення в майбутньому. Люди прагнуть повторити ту поведінку, яка асоціюється із задоволенням потреби.

Основною метою мотиваційної моделі персоналу частіше всього виступає досягнення загальних цілей підприємства. Основні цілі формування мотиваційної моделі персоналу підприємства наведені в табл.1.2.

Таблиця 1.2

### Система цілей формування мотиваційної моделі персоналу підприємства

Ціль	Обґрунтування
Залучення персоналу на підприємство	Модель мотивації персоналу повинна бути конкурентоспроможною
Збереження кадрів підприємства	Задоволення потреб персоналу з метою уникнення відтоку кадрів
Стимулювання продуктивності	Використовувана модель стимулювання персоналу покликана підтримувати високу зацікавленість працівників у досягненні показників, що відповідають вимогам підприємства
Оцінка трудового вкладу працівників	Рівень оплати і пільг для співробітника повинен відображати внесок, який він вносить в роботу свого підприємства
Ефективний розвиток бізнесу	Оптимальний розмір витрат на персонал в рамках мотиваційної моделі
Оптимальне співвідношення витрат на мотивацію	Співвідношення визначається двома факторами: тим, що пропонують своїм співробітникам конкуренти, і фінансовими можливостями підприємства

Джерело: розроблено автором.

Принципи побудови мотиваційної моделі персоналу підприємства є набором вимог, яких потрібно дотримуватися при формуванні ефективної моделі. Зміст принципів формування мотиваційної моделі персоналу представлено в табл. 1.3. Можна побачити, що мотиваційна модель персоналу має ґрунтуватись на

основі тих принципів, які забезпечують гнучкість, комплексність, системність та ефективність тощо.

Таблиця 1.3

### Зміст принципів формування мотиваційної моделі персоналу

Принцип	Зміст
Відповідність корпоративної стратегії	Модель мотивації повинна формувати і підтримувати ту поведінку, яка сприяє реалізації поставленої мети
Тривалість мотивації	Час впливу мотиваційних заходів на працівника
Гнучкість	Здатність до змін
Адаптивність	Пристосування до мінливого зовнішнього середовища
Комплексність	Напрямок формування моделі мотивації на весь персонал підприємства
Системність	Взаємна згода, ув'язка, усунення протиріч між елементами моделі мотивації персоналу
Ясність	Чіткість моделі мотивації персоналу для кожного працівника
Ефективність	Збільшення ступеня задоволення і активізація активності персоналу
Законність	Законність застосування мотиваційних методів і прийомів
Доступність	Кожна мотиваційна міра повинна бути доступною для всіх працівників

Джерело: розроблено автором.

При формуванні моделі мотивації персоналу підприємства необхідно приділити увагу системі мотивації, яка відобразить деяку послідовність у діях, яка допоможе найбільш якісно і оптимально з точки зору витрачених часових ресурсів і бажаного результату досягти поставленої мети. Візуалізація етапів формування та впровадження системи мотивації персоналу підприємства наведена на рис.1.5. Як видно із рис.1.5, формувати систему мотивації персоналу на підприємстві, необхідно спиратись на дані оцінки поточного стану, порівнюючи їх з тими цілями, які підприємство ставить перед системою.

В основі розробки мотиваційної моделі персоналу на підприємстві, що сприятиме підвищенню ефективності роботи працівників, лежить оцінювання діючої системи мотивації персоналу. Для цього доцільно використовувати анкетне опитування, яке дозволить узагальнити переваги та недоліки мотиваційного впливу на персонал підприємства. Розроблена анкета оцінювання мотивації спеціалістів, яка застосовуватиметься в процесі оцінки мотиваційної



системи стимулювання працівників на ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА», наведена в додатку Б.



Рис. 1.5. Етапи формування та впровадження системи мотивації персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором.

Ефективність діючої системи мотивації персоналу можна визначити через результативність діяльності підприємства, досягнутою через підвищення ефективності мотиваційного впливу. Обрані для цього показники об'єднані за ознакою їх приналежності до певної групи складових ефективності використання ресурсів, що скеровані на мотивацію персоналу. Основні показники оцінювання ефективності системи мотивації праці персоналу наведені в табл.1.4. Загальну

ефективність мотиваційного впливу відображають також узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства, що подані в додатку В.

Таблиця 1.4

### Основні показники оцінювання ефективності системи мотивації праці персоналу

Критерій	Показник	Методи розрахунку
Загальна ефективність витрат	Витрати на одиницю чистого доходу, грн.	Операційні витрати / Чистий дохід від реалізації продукції
	Витрати на одного працівника, грн.	Операційні витрати / Середньорічна кількість працівників
	Прибуток на одиницю загальних витрат, грн.	Чистий прибуток / Операційні витрати
Ефективність використання персоналу	Прибуток на одного працівника, грн.	Чистий прибуток / Середньорічна кількість працівників
	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	Чистий дохід від реалізації продукції / Середньорічна кількість працівників
	Чистий дохід на 1 грн. фонду оплати праці (ФОП), грн.	Чистий дохід від реалізації продукції / ФОП
	Прибуток в розрахунку на 1 грн. ФОП, грн.	Чистий прибуток / ФОП
	Зарплатовіддача, грн.	Чистий дохід від реалізації продукції / ФОП
Заохочувальний вплив оплати праці	Середня заробітна плата, грн.	ФОП / Середньорічна кількість працівників
	Співвідношення основної та додаткової заробітної плати	Основна з/пл. / Додаткова з/пл.
	Питома вага основної з/пл. в загальному обсязі ФОП, %	Основна з/пл. / ФОП
	Питома вага додаткової з/пл. в загальному обсязі ФОП, %	Додаткова з/пл. / ФОП
	Питома вага заохочувальних та компенсаційних виплат в загальному обсязі ФОП, %	Заохочувальні та компенсаційні виплати / ФОП
Рух персоналу	Рівень плинності кадрів	Кількість звільнених працівників / Середньорічна кількість працівників
	Відсоток працівників, які звільнилися із стажем роботи на підприємстві менш ніж 1 рік	Працівники, що пропрацювали менше року й звільнились / Середньорічна кількість працівників
	Коефіцієнт абсентеїзму	Кількість годин самовільних невиходів працівників на роботу без причин / Загальний баланс робочого часу

Джерело: розроблено автором на основі [2; 8; 33; 39; 56].

Серед сучасних альтернативних мотиваційних моделей слід приділити увагу таким як Total reward, модель Хекмана та Олдхема, модель Портера-Лоулера тощо. Їх характеристики, порівняння та ключові особливості узагальнені в табл. 1.5.

### Характеристики та ключові особливості сучасних альтернативних мотиваційних моделей персоналу

Критерії	Модель Total reward	Модель Хекмана та Олдхема	Модель Портера-Лоулера
Характеристика	Модель Total reward має схожість з мотиваційною пірамідою Маслоу, проте є більш детальною та націлена на те, щоб мотивувати, розвивати та утримувати наявних працівників підприємства протягом усього життєвого циклу.	Відповідно до моделі існує три психологічні стани, що визначають мотивацію і задоволеність людини своєю працею: 1) сприймана значимість роботи; 2) відчувана відповідальність; 3) знання результатів.	Містить елементи теорії очікування й теорії справедливості. Показує, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення в рамках єдиної взаємозв'язаної системи.
Ключові особливості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оплата праці є лише «верхівкою» айсбергу винагород, що пропонує роботодавець своїм працівникам;</li> <li>- фундаментальною основою виступає грошова компенсація працівнику за його ефективну працю;</li> <li>- передбачає наявність бенефітів, що дають змогу забезпечити потреби;</li> <li>- передбачає «ув'язку» із сучасними системами оплати праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- види робіт, які дозволяють відчувати всі три стани в досить високому ступені, дають високу мотивацію за рахунок самої роботи, а так само високу продуктивність та ефективність;</li> <li>- працю персоналу необхідно використовувати в залежності від розвитку навичок кожного співробітника та його психологічні стани.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- результативна праця веде до задоволення та зростання продуктивності;</li> <li>- основними змінними елементами є витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення;</li> <li>- очікується, що досягнуті результати залежать від прикладених зусиль та здібностей персоналу, що будуть визначатися очікуваною винагородою за прикладені зусилля.</li> </ul>
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- комплексність підходу до оплати праці;</li> <li>- створення значного переліку бенефітів для персоналу, що збільшує мотиваційний вплив;</li> <li>- заохочення винагороди у вигляді визнання досягнень та розвитку кар'єри;</li> <li>- можливість в персоналу самовдосконалюватись.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- охоплює взаємозв'язки між основними параметрами праці, психологічним станом працівника і ключовими характеристиками праці;</li> <li>- розвиток в персоналу задоволеності працею та відчуття значимості.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- комплексність;</li> <li>- враховується важливість рівня самосвідомості працівника;</li> <li>- тільки при наявності певних умов праці зростання заробітної плати стимулює підвищення продуктивності праці.</li> </ul>
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неможливо об'єктивно оцінити кожного працівника;</li> <li>- неможливість ідеального здійснення;</li> <li>- вибір винагороди обмежений ресурсами компанії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення задоволеності та значимості праці кожного працівника є складним у великих колективах;</li> <li>- знання результатів може виступати мотивацією для одних працівників та де мотивацією для інших.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- точне визначення цінностей винагороди – основна проблема і для керівника, і для працівника;</li> <li>- оцінка здібностей і рис характеру суб'єктивна і може не відповідати дійсності.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором на основі [21; 25; 44; 45; 53].



Отже, сучасним альтернативним мотиваційним моделям персоналу притаманні такі подібні ознаки:

- комплексність. Порівняно із традиційними моделями мотивації сучасні фахівці погоджуються із думкою, що недостатньо забезпечити основні потреби працівника. Необхідно також формувати йому додаткові принади, які збільшуватимуть цінність компанії як роботодавця та враховувати, що саме виступатиме для працівників задоволеністю та значимістю;

- націленість на розвиток кожної особистості. Заробітна плата, бонуси, медичне страхування можуть бути запропоновані в тій чи іншій мірі всіма конкурентами на ринку праці. Проте розвиваючи працівників компанія збільшує його зацікавленість в роботі, створює атмосферу для самореалізації особистості, збільшує його мотивацію. Як наслідок це дозволяє, насамперед, утримувати найбільш ефективних працівників, а крім того досягати цілей компанії в довгостроковій перспективі;

- поєднання різних форм та методів виявлення винагороди для працівника. Ними можуть виступати гроші, матеріальні та нематеріальні заохочення, кар'єрне зростання, статус тощо. Винагорода є важливим елементом всіх сучасних мотиваційних моделей, проте на відміну від «ранніх» теорій мотивації матеріальні аспекти набувають більш різноаспектних виразів.

Отже, грамотно побудована мотиваційна модель персоналу на підприємстві дозволяє отримати високий рівень віддачі від кожного працівника. Формування сучасної мотиваційної моделі має бути спрямоване на об'єднанні персоналу та підприємства в єдиний цілісний механізм, який максимально налаштований на досягнення цілей підприємства, та на задоволення потреб кожного працівника, дозволяючи йому в повній мірі розкрити свій потенціал.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА»

#### 2.1. Характеристика особливостей функціонування системи мотивації праці персоналу підприємства.

Основним видом діяльності ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» є розробка стратегій розвитку бренду. Команда підприємства розробляла бренд-платформи «Київстар», «Радимо», «Файна Фамілія», «Luxury» тощо [49]. Підприємство знаходиться у м. Києві, по вул. Магнітогорській, 1.

Кожне підприємство має свободу вибору засобів мотивації, базуючись на досвіді інших компаній, розробляючи власні ідеї або беручи за основу праці класиків. Діюча система мотивації праці персоналу ТОВ «Бренд-Платформа» включає засоби як матеріального так і морального стимулювання.

Об'єктом мотивації в ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» є персонал. Склад і динаміка персоналу підприємства наведені у табл.2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Склад і динаміка персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» у 2017-2019рр.

Категорія персоналу	2017р	2018р	2019р	Відхилення, 2019/2017рр.	
				Абсол., +/-	Темп приросту, %
Усього персоналу	37	38	41	4	10,8
Керівники	9	9	10	1	11,1
Фахівці, спеціалісти	25	26	28	3	12,0
Службовці	3	3	3	0	0,0

Джерело: складено автором.

Спостерігаємо, що склад персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» протягом 2017-2019 рр. суттєво не змінився. Чисельність персоналу за 2017-2019 роки зросла на 4 особи. Зокрема, збільшилась чисельність керівників – на 1 особу та фахівців та спеціалістів – на 3 особи. Такі зміни були зумовлені поступовим



зростанням обсягів діяльності, через що було найнято більше фахівців, а також збільшено чисельність керівників.

Склад персоналу у 2017 та 2019 роках вказує на зростання частки фахівців та спеціалістів й керівників у його структурі (рис.2.1).

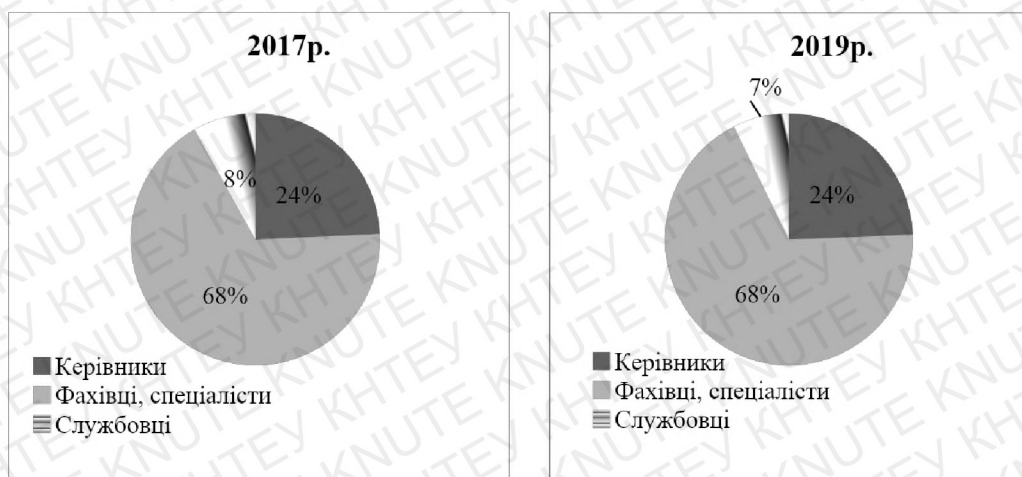


Рис.2.1. Фахова структура персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» у 2017 та 2019 рр.

Джерело: складено автором.

Так, якщо у 2017 р. частка фахівців й спеціалістів складала 67,6%, то у 2019 р. – 68,3%. Дещо зросла також частка керівників – із 24,3% у 2017 р. до 24,4% у 2019 р. Знизилась частка службовців – із 8,1% до 7,3%.

Вікова структура персоналу ТОВ «Бренд-Платформа» у 2017 й 2019 рр. наведена на рис.2.2.

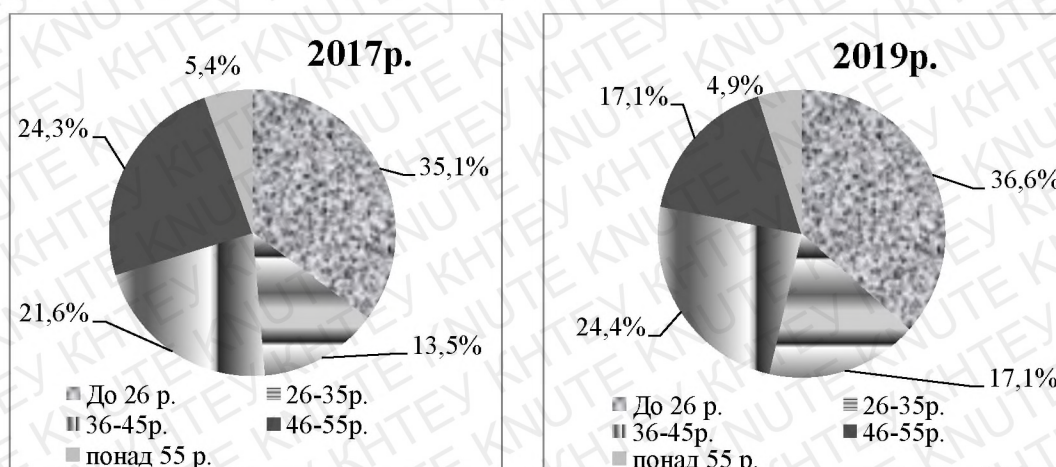


Рис.2.2. Вікова структура персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» у 2017 та 2019рр.

Джерело: складено автором.



Із рис.2.2 можна побачити, що основним чином персонал ТОВ «Бренд-Платформа» представлений молодими працівниками, зокрема на персонал у віці до 26 років припадає у 2019 р. 36,6% всього персоналу, і частка цих працівників порівняно з 2017 р. зросла на 1,5%. Також значимою є частка персоналу у віці 36-45 років (17,1% у 2019 р.; зростання за період – 3,6%).

У гендерній структурі відзначаємо незначне переважання жінок, частка яких у 2019 році склала 55,3%. Натомість у 2017 р. їх частка складала 43,2%, тобто була меншою за частку чоловіків.

Система мотивації ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» акцентується на формуванні комплексного підходу до винагороди працівників за їх роботу. Це зумовлено тим, що обираючи хороших спеціалістів на ринку праці, підприємство має конкурувати за них з іншими суб'єктами ринку, а тому використовувати різні інструменти заохочення.

В основі матеріальної мотивації на підприємстві лежать посадові оклади (табл.2.2), які відмінні для різних посад, враховують умови роботи та обов'язки.

Таблиця 2.2

### Умови праці по деяких посадах в ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА»

Посада	Основний функціонал (компетенції)	Графік роботи	Винагорода
Стратегічний директор	розробка плану дій для себе та інших; визначення і розуміння проблем, труднощів та можливостей; оцінка кон'юнктури ринку; розробка планів, в т.ч. альтернативних; контроль виконання завдань тощо.	Повна зайнятість	15000 грн. + бонуси від прибутку + мед. страхівка + паливо + оплата зв'язку + курси розвитку
Менеджер з продажів	збільшення продажів в своєму секторі; пошук та залучення нових клієнтів; підтримання взаємодії з напрацьованою клієнтурою; проведення презентацій по продуктам компанії; надання консультацій тощо.	з 9.00 до 17.00, субота – до 15.00, неділя - вихідний	8500 грн. + бонус за досягнення відділом плану + мед. страхівка + оплата зв'язку
Бренд-менеджер	аналіз ринку, трендів, новинок; моніторинг соціальних мереж; розробка стратегій розвитку брендів; супровід брендової стратегії клієнтів; виведення нових брендів на ринок тощо.	с 9-00 до 18-00, вихідні – субота, неділя	12000 грн. + бонуси від конверсій + мед. страхівка + курси розвитку
Офіс-менеджер	Забезпечення життєдіяльності офісу; організація конференцій, семінарів; замовлення фуршетів тощо.	з 9.00 до 18.00 вихідні – субота, неділя	9000 грн. + мед. страхівка

Джерело: складено автором.

Крім того працівникам підприємства виплачуються премії за результати діяльності, частка яких в загальному заробітку становить 30-100%. Механізм преміювання виконує стимулюючу функцію і залежить від результатів діяльності підприємства.

В ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» щомісячно проводиться виплата винагороди у формі премії за вислугу років. Винагорода за вислугу років виплачується разом із заробітною платою відповідного місяця у відсотках до місячної тарифної ставки, посадового окладу і залежить від безперервного стажу роботи на підприємстві (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Розмір щомісячної винагороди за вислугу років в  
ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» у 2017-2019рр.**

Стаж роботи	Розмір щомісячної винагороди за вислугу років у % до місячної тарифної ставки, посадового окладу
Від 1 до 3 років	7
Від 3 до 5 років	10
Від 5 до 7 років	15
Від 7 років	20

Джерело: складено автором.

Також передбачена матеріальна підтримка працівників у випадку втрати ним близьких родичів, хвороби, а також в разі одруження. Розміри матеріальної допомоги постійно переглядаються і станом на 2020 рік складають (табл.2.4):

Таблиця 2.4

**Розміри матеріальної допомоги на ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» у 2020р.**

Види матеріальної допомоги	Період	Розмір, грн.
на поховання близьких родичів	На рік	3000
на лікування працівників	Одноразово, не більше 2 разів на рік	4000
на одруження	Одноразово	3000

Джерело: складено автором.

Отже, вивчення діючої системи матеріальної мотивації персоналу в ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» показало її складність та багатокомпонентний склад.

Витрати на матеріальне заохочення персоналу підприємства формують фонд оплати праці, склад і структура якого наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Склад і структура фонду оплати праці ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» в 2017-2019рр.**

Найменування показника	2017р		2018р		2019р		Відхилення, 2019/2017рр.		
	Тис. грн.	Пит. вага, %	Тис. грн.	Пит. вага, %	Тис. грн.	Пит. вага, %	Абсолютне	Відн. %	Пит. ваги, %
Фонд оплати праці, всього, тис. грн.	2354,2	100,0	3025,8	100,0	3830,8	100,0	1476,6	62,7	0,0
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	1427,1	60,6	1812,9	59,9	2265,4	59,1	838,3	58,7	-1,5
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	863,5	36,7	1114,2	36,8	1376,6	35,9	513,1	59,4	-0,7
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	63,6	2,7	98,7	3,3	188,8	4,9	125,2	196,9	2,2

Джерело: складено автором.

Наведені в табл.2.5 дані свідчать про те, що у 2019 році розмір фонду оплати праці ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» зріс порівняно із 2017 роком на 1476,6 тис. грн. або 62,7%. Найбільшого зростання зазнав фонд основної заробітної плати, розмір якого зріс на 838,3 тис. грн. або 58,7%.

У структурі фонду оплати праці основна частка належить основній заробітній платі – 59,1% у 2019 році, проте порівняно з 2017 роком вона скоротилась на 1,5%. Ще 35,9% припадає на додаткову заробітну плату. Заохочувальні та компенсаційні виплати в структурі ФОП складають лише 4,9%.

Поряд з прямою матеріальною мотивацією, заслуговує на увагу й непряма матеріальна мотивація до праці. Її напрямками в ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» є: оплата навчання та підвищення кваліфікації окремих працівників; безкоштовні



гарячі напої (чай, кава та ін.) й «смаколики» в офісі; безкоштовні «тімблдинги» персоналу; організація корпоративних свят за рахунок підприємства.

Оплата професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу підтримує зацікавленість і участь працівників в розвитку професійних якостей. Підприємство постійно навчає нових працівників, у тому числі відправляючи деяких на зовнішнє навчання або на курси підвищення кваліфікації, оплачуючи їх вартість.

Також з метою додаткової зацікавленості персоналу та покращення умов їх роботи в офісі ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» для працівників підприємства надаються гарячі напої, такі як кава, чай, «капучино», та різноманітні солодощі; також доступні молоко (для приготування кави), пластівці (для сніданків) та ін.

З метою згуртованості колективу між різними «командами» підприємства періодично проводяться «тімблдинги», на яких працівники можуть ближче познайомитись один з одним, поїсти та налагодити позитивну комунікацію. Такі заходи оплачуються підприємством.

Ще одним видом мотивації є проведення корпоративних свят (Нового Року, 8 Березня та ін.), які націлені на те, щоб зблизити працівників із різних підрозділів. Ці заходи проходять із присутністю керівництва, оскільки в неформальній ситуації легше побудувати ефективну взаємодію керівної ланки та виконавців. На ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» вони включають виїзди на природу у святкові дні та сумісне святкування передноворічного свята.

Витрати на заходи непрямої матеріальної мотивації персоналу підприємства узагальнені в табл.2.6. Загалом за 2017-2019 рр. на ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» спостерігалось зростання витрат на забезпечення непрямої матеріальної мотивації персоналу на 317 тис. грн. або на 29,4%. При цьому витрати на підвищення кваліфікації персоналу зросли на 8 тис. грн. або на 14,8 %, на навчання персоналу – на 2 тис. грн. або 2,4%, витрати на харчування в офісі зросли на 84 тис. грн. або 22 %, витрати на тимблдинги – на 19 тис. грн. або 17,9 %, реалізацію корпоративних соціальних заходів – на 204 тис. грн. або 45,1 %, що загалом

свідчить про зростання обсягів витрат на забезпечення непрямої матеріальної мотивації персоналу.

Таблиця 2.6

**Витрати на заходи непрямої матеріальної мотивації персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» в 2017-2019 рр. (тис. грн.)**

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення, 2019 р. від 2017 р.	
				абсол., +/-	відн., %
Витрати на навчання персоналу	84	90	86	2	2,4
Витрати на підвищення кваліфікації персоналу	54	59	62	8	14,8
Витрати на харчування в офісі	382	412	466	84	22,0
Витрати на тимбілдинги	106	116	125	19	17,9
Витрати на реалізацію корпоративних заходів	452	516	656	204	45,1
Всього	1078	1193	1395	317	29,4

Джерело: складено автором.

В структурі витрат найбільшу питому вагу мають витрати на реалізацію корпоративних заходів та на харчування в офісі (рис.2.3).

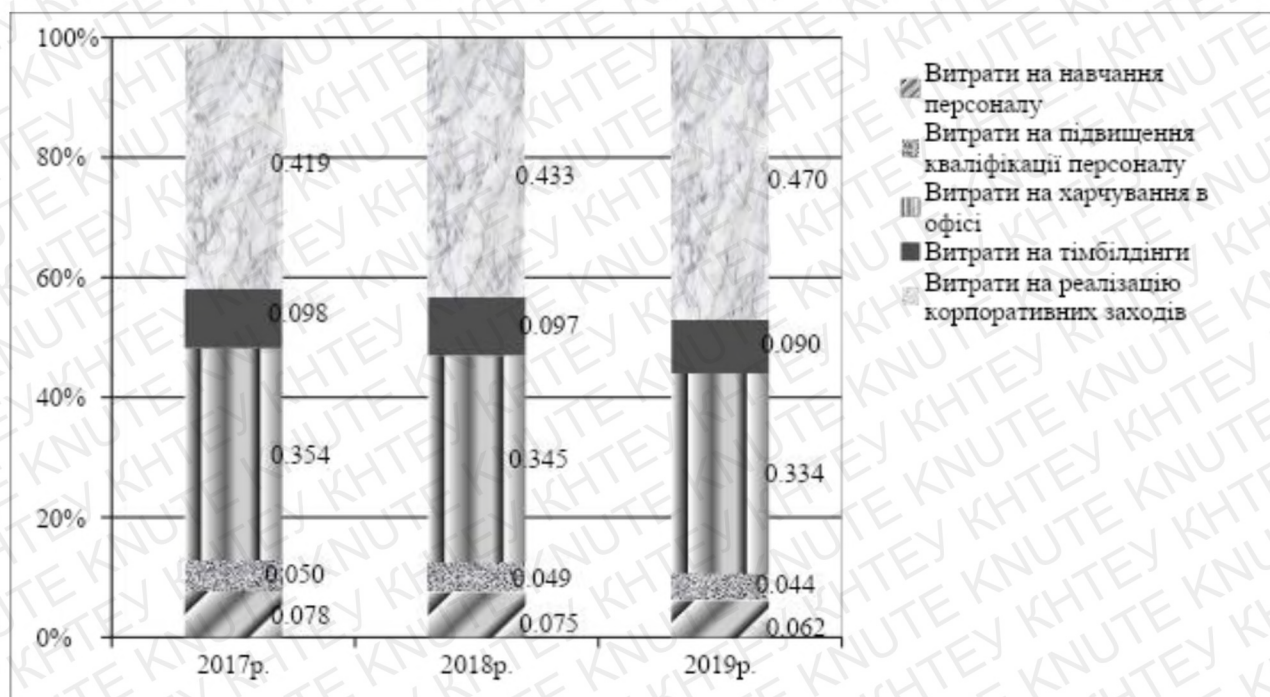


Рис.2.3. Структура витрат на заходи непрямої матеріальної мотивації персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» в 2017-2019 рр., %

Джерело: складено автором.



Витрати на реалізацію корпоративних заходів склали у 2019 році 47,03% всіх витрат на заходи непрямої матеріальної мотивації персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА», а витрати на харчування в офісі – 33,41%. Ще 8,96% склали витрати на тимбілдинги, 6,16% – витрати на навчання персоналу, а 4,44% – витрати на підвищення кваліфікації персоналу. Тобто, підприємство прагне не витратити всі кошти на один вид непрямої матеріальної мотивації, а забезпечувати різні потреби персоналу.

Крім того в ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» використовуються й моральні методи мотивації працівників:

- визнання у формі особистої похвали та суспільного визнання. На спільних обговореннях керівники різних рівнів наголошують на успіхах своїх підлеглих;

- вручення подарунків за високі результати та творчі досягнення. Як правило, такі подарунки вручаються на корпоративних святах. Крім того раз на рік, на свій день народження працівники отримують подарунки. В 2017 році це був фірмовий рюкзак, в 2018 році – зонтик, а в 2019 році – підставка для ноутбуку.

- прояв щирої уваги. Надзвичайно позитивну роль відіграє атмосфера єдиної сім'ї, яку намагаються відтворити в ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА»;

- перерозподіл робочого часу. Цей метод реалізується через систему надання працівникові можливості самому визначати початок, закінчення та тривалість робочого дня, але за умови дотримання місячної норми робочого часу, та виконання встановлених завдань. В умовах карантину із середини березня 2020 року весь персонал підприємства працює дистанційно, із дому, без відвідування офісу, проте обов'язковою умовою є відпрацювання 40-годинного робочого тижня.

Отже, як бачимо, система мотивації ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» сформована таким чином, щоб заохочувати зразкове виконання трудових обов'язків персоналом. Діюча в ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» система мотивації забезпечує стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці.



## 2.2. Оцінка ефективності мотиваційної системи на ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА».

Мотиваційна система стимулювання працівників спрямована на забезпечення дієвих важелів досягнення цілей підприємства. Відповідно вона виступає важливим фактором ефективності діяльності суб'єкта господарювання, що підсилює інтерес до неї з боку керівництва. Складовою успішності мотиваційного впливу є систематичне проведення оцінювання мотиваційної системи, для чого можна використовувати як часткові економічні показники, що характеризують визначену область (продуктивності праці, плинності кадрів тощо), так і синтезовані результати опитування персоналу.

Насамперед розрахуємо основні показники оцінювання ефективності системи мотивації ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» (табл.2.7).

Таблиця 2.7

### Основні показники оцінювання ефективності системи мотивації ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА»

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення, 2019 р. від 2017 р.	
				абсол., +/-	відн., %
<b>Загальна ефективність витрат</b>					
Витрати на одиницю чистого доходу, грн.	1,00	0,97	0,95	-0,05	-5,3
Витрати на одного працівника, тис.грн.	179,00	182,45	197,05	18,05	10,1
Прибуток на одиницю загальних витрат, грн.	0,04	0,05	0,05	0,01	16,1
<b>Ефективність використання персоналу</b>					
Прибуток на одного працівника, тис.грн.	7,41	8,21	9,46	2,06	27,8
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	178,51	188,37	207,44	28,93	16,2
Прибуток в розрахунку на 1 грн. ФОП, грн.	0,12	0,10	0,10	-0,02	-13,0
Зарплатовіддача, грн.	2,81	2,37	2,22	-0,59	-20,9
<b>Заохочувальний вплив оплати праці</b>					
Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	63,62	79,63	93,44	29,82	46,9
Співвідношення основної та додаткової заробітної плати	1,65	1,59	1,49	-0,16	-9,8
Питома вага основної заробітної плати в загальному обсязі ФОП, %	56,97	55,12	52,47	-4,50	-7,9
Питома вага додаткової заробітної плати в загальному обсязі ФОП, %	34,58	34,70	35,29	0,71	2,1
Питома вага заохочувальних та компенсаційних виплат в ФОП, %	8,45	10,18	12,24	3,79	44,8

Джерело: складено автором.

Дані табл.2.7 дозволяють сформулювати думку про підвищення ефективності системи мотивації підприємства в 2019 році порівняно з 2017 роком. Так, покращення зазнали показники загальної ефективності витрат, та більшість показників ефективності використання персоналу. Зниження стосувалось лише прибутку в розрахунку на 1 грн. фонду оплати праці, проте воно може бути зумовлене тим, що підприємство в умовах конкуренції за кваліфікований персонал прагне забезпечити належний рівень матеріального стимулювання праці. Відзначаємо також зростання часток додаткової заробітної плати та заохочувальних та компенсаційних виплат в структурі фонду оплати праці, що говорить про збільшення важелю матеріальної мотивації.

Також розглянемо основні очікування персоналу підприємства щодо мотиваційного стимулювання. Нами систематизовані результати анкетного опитування персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» щодо їх оцінки мотивації на підприємстві, які дозволили визначити найбільш значущі фактори для персоналу підприємства (рис. 2.4).



Рис.2.4. Найбільш значущі фактори для персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА»

Джерело: складено автором.

За даними рис.2.4 можна побачити, що основними факторами, які є значущими для працівників ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА», є матеріальна мотивація, психологічна атмосфера в колективі та надійність, конкурентоздатність підприємства. Матеріальна мотивація є одним із трьох найбільш значущих факторів для 28 опитаних із тридцяти. Психологічну атмосферу в колективі вказали 23 респонденти, а надійність, конкурентоздатність підприємства – 22 респонденти.

Серед способів заохочення працівники ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» найбільше значення надають матеріальній винагороді, отриманню додаткових пільг та соціальних привілеїв та підвищенню в посаді (табл.2.8).

Таблиця 2.8

### Вагомість способів заохочення для персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА»

	Бальні оцінки					Сер. знач.
	1	2	3	4	5	
Матеріальна винагорода (премія, підвищення заробітної плати)	0	0	1	8	21	4,67
Підвищення в посаді	0	7	6	10	7	3,57
Отримання додаткових пільг та соціальних привілеїв	0	0	8	12	10	4,07
Можливість підвищення кваліфікації	3	7	8	8	4	3,10
Схвалення зі сторони керівництва	8	4	9	6	3	2,73
Схвалення зі сторони колег	9	6	7	7	1	2,50
Схвалення зі сторони оточуючих	8	5	8	5	4	2,73

Джерело: складено автором.

Матеріальна винагорода виступає й основним фактором, що впливає на трудову діяльність працівників підприємства (середня оцінка 4,83 бали). Однак поряд з тим опитувані респонденти з числа персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» відзначають чималий вплив морального стимулювання (4,70 бали). Решта факторів впливу на трудову діяльність впливають на ефективність діяльності персоналу значно менше (табл.2.9).



### Вплив факторів на трудову діяльність персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА»

	Бальні оцінки					Сер.знач.
	1	2	3	4	5	
Матеріальне стимулювання	0	0	0	5	25	4,83
Моральне стимулювання	0	0	1	7	22	4,70
Страх втратити роботу	2	6	8	7	7	3,37
Система оцінки трудової діяльності	2	5	10	7	6	3,33
Заходи адміністративного впливу	3	4	5	8	10	3,60
Загальний трудовий настрій колективу	3	5	6	7	9	3,47

Джерело: складено автором.

Як матеріальне, так і моральне стимулювання здійснює виключно позитивний вплив на трудову активність персоналу підприємства. За даними анкетного опитування всі респонденти відзначають, що ці фактори підвищують інтенсивність їх роботи.

Очікування персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» щодо винагороди наведено на рис.2.5.



Рис.2.5. Очікування персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» щодо винагороди

Джерело: складено автором.

Можна побачити, що основними очікуваннями персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» щодо винагороди за працю є премії, хороші умови для відпочинку та організаційно-колективні заходи.

Розглянута система мотивації в ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» значним чином відповідає тому, щоб задовольнити найбільш значущі фактори для персоналу, зображені на рис.2.4-2.5 й в табл.2.7-2.8. Так, матеріальна мотивація на підприємстві реалізується за двома напрямками: прямим (виплата заробітної плати, премій, винагород, матеріальної допомоги) та непрямим (оплата навчання персоналу та підвищення кваліфікації тощо). Крім того регулярно влаштовуються корпоративні свята, офіс забезпечений кавою, часом, солодощами тощо. Це, а також облаштування тимблдінгів, які також оплачуються підприємством, сприяє налагодженню хорошої психологічної атмосфери в колективі. Оцінювання ефективності діючої системи мотивації в ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» дозволяє встановити рівень задоволеності персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» факторами трудової діяльності (табл.2.10).

Таблиця 2.10

**Рівень задоволеності персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА»  
факторами трудової діяльності**

	Бальні оцінки					Сер.знач.
	1	2	3	4	5	
Рівень оплати праці	0	0	8	10	12	4,13
Порядок виплати заробітної плати	1	2	6	7	14	4,03
Умови праці	2	3	6	11	8	3,67
Відносини в колективі	2	5	11	7	5	3,27
Відносини з керівництвом	0	8	7	8	7	3,47
Зміст діяльності	0	2	12	7	9	3,77
Можливості кар'єрного зростання	1	6	10	7	6	3,37
Віддаленість робочого місця від дому	5	5	8	7	5	3,07

Джерело: складено автором.

Із табл.2.10 можна сформулювати висновки, що персонал ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» задоволений рівнем оплати праці та порядком її виплати, тобто

матеріальною складовою мотиваційного стимулювання. Натомість визначено недостатньо високу задоволеність персоналу умовами праці та відносинами в колективі та з керівництвом. Тобто, існують проблеми недостатньо ефективного морального стимулювання.

Загальна оцінка задоволеності персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» наведена на рис.2.6.

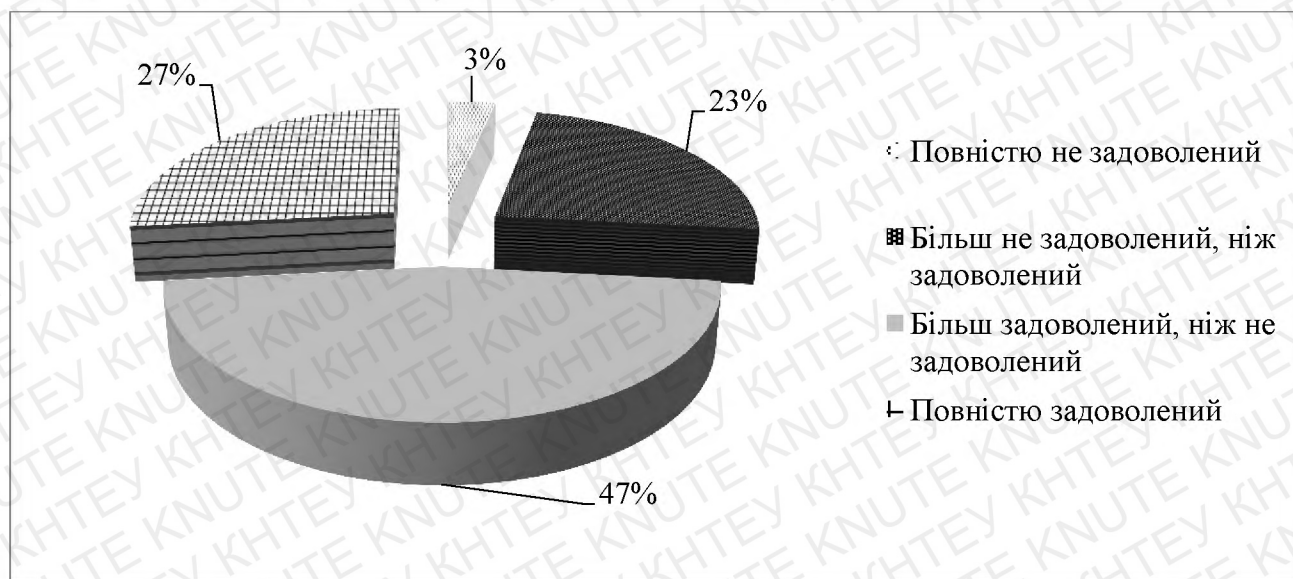


Рис.2.6. Оцінка задоволеності персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА»

Джерело: складено автором.

Із рис.2.6 можна побачити, що персонал ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» задоволений своєю роботою (74% задоволені або переважно задоволені), що вказує на те, що мотиваційна система підприємства є в цілому ефективною. Однак слід звернути увагу на те, що 40% персоналу незадоволені своїм робочим місцем, а 43% - змінять місце роботи, якщо їм буде запропонована перспективна робота в іншому місці з більш високою заробітною платою.

Оцінку мотиваційної системи стимулювання працівників на ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» продовжимо оцінюванням плинності кадрів. Цей показник вказує на те, наскільки умови роботи та стимули для персоналу відповідають їх потребам, що, в свою чергу, відображається на показниках руху персоналу. Показники плинності кадрів ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» узагальнені в табл.2.11.



Таблиця 2.11

**Показники плинності кадрів ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» в 2017-2019рр.**

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення, 2019/2017рр.	
				Абсол., (+,-)	Відн., %
Середньооблікова чисельність працівників штатного облікового складу	37	38	41	4	10,8
Прийнято працівників	7	5	7	0	0,0
Звільнено працівників	5	4	4	-1	-20,0
Коефіцієнт плинності, %	13,51	10,53	9,76	-3,76	-27,8
Коефіцієнт загального обороту, %	0,32	0,24	0,27	-0,06	-17,3

Джерело: складено автором.

Аналіз руху кадрів ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» показав поступове зниження коефіцієнту плинності, значення якого в 2017 році складало показник 13,51%, а в 2017 році 9,76%, тобто було на 3,76% нижче. Коефіцієнт загального обороту в 2017-2019 роках також знизився – на 5,6%, й його значення, разом із динамікою коефіцієнту плинності, свідчить про зменшення плинності кадрів, що позитивно характеризує результативність мотиваційної системи підприємства.

Узагальненим та універсальним показником, який відображає результативність системи мотивації на підприємстві, є продуктивність праці працівників (табл.2.12).

Таблиця 2.12

**Показники продуктивності праці ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» в 2017-2019рр.**

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення, 2019/2017рр.	
				Абсол., (+,-)	Відн., %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід, тис. грн.	6605	7158	8505	1900	28,8
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	37	38	41	4	10,8
Середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником	240,2	241,4	241	0,8	0,3

Продовження табл.2.12

1	2	3	4	5	6
Тривалість робочого дня, год.	8	8	8	0	0,0
Загальна кількість відпрацьованих людино-днів	8887	9173	9881	993,6	11,2
Загальна кількість відпрацьованих людино-годин	71099	73386	79048	7948,8	11,2
Продуктивність праці середньорічна, тис. грн.	178,51	188,37	207,44	28,93	16,2
Продуктивність праці середньоденна, тис. грн.	0,74	0,78	0,86	0,12	15,8
Продуктивність праці середньогодинна, грн.	92,90	97,54	107,59	14,69	15,8

Джерело: складено автором.

У динаміці продуктивності праці на ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» спостерігається зростання цього показника. Якщо у 2017 році середньорічна продуктивність праці на підприємстві складала 178,51 тис. грн., то у 2019 році – 207,44 тис. грн. Темпи зростання продуктивності праці у 2019 році порівняно з 2017 роком склали 16,2%.

Отже, в ході оцінювання мотиваційної системи стимулювання працівників на ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» виявлено, що вона є дієвою, забезпечує задоволеність працівників, що відобразилось в зниженні плинності кадрів на підприємстві та зростанні продуктивності праці. Натомість слід відзначити недостатньо високу задоволеність персоналу умовами праці та відносинами в колективі та з керівництвом.



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА»

#### 3.1. Формування цільових орієнтирів удосконалення моделі мотивації праці персоналу на підприємстві.

В основі удосконалення моделі мотивації праці персоналу на підприємстві лежить врахування основних потреб персоналу, виявлених в конкретному суб'єкті господарювання та створення стимулів для такої поведінки працівників, яка забезпечить якомога краще виконання поставлених перед ними завдань.

Оцінювання очікувань персоналу, проведене в ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА», виявило, що основні потреби персоналу лежать в трьох площинах (рис.3.1).

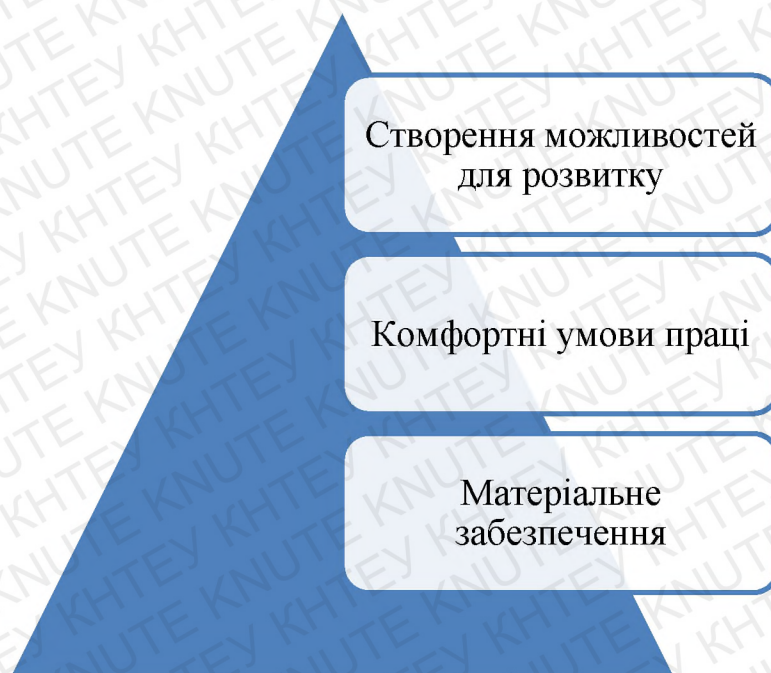


Рис.3.1. Основні потреби персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА»

Джерело: складено автором.

Зважаючи на це, удосконалення моделі мотивації праці персоналу на підприємстві має бути спрямоване на те, щоб створити на підприємстві



передумови для належного матеріального заохочення персоналу, його розвитку та психологічної комфортності роботи. При цьому слід врахувати сучасні умови праці, обмежені карантинними вимогами. Забезпечити безпеку персоналу – одна із важливих віх сучасної моделі мотивації.

В основі будь-якої мотивації лежать умови по оплаті праці та система, по якій працівники отримують гроші за свою роботу. Розділимо їх на дві частини: компенсація – заробітна плата, і мотивація – різна система матеріальних і нематеріальних вигод для співробітників, що відзначились хорошим виконанням своїх обов'язків.

За двохфакторною теорією Герцберга, зарплата або компенсація не є мотивуючим фактором, а лише фактором гігієнічним, в більшій своїй частині. Тобто за умови, що зарплата в компанії така ж, як у конкурентів, то вона стовідсотково гігієнічний фактор. А різні надбавки і премії за відмінну роботу вже є мотивацією, оскільки вже висловлюють визнання заслуг.

Перше, що необхідно враховувати, при побудові системи компенсацій на ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА», це цілі компанії, оскільки саме з урахуванням цих цілей і повинна вибудовуватися система мотивації і компенсацій. Цілі ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» наведені на рис.3.2.

Ринкові цілі	Продуктові цілі	Фінансові цілі
<p>досягнення конкурентних переваг, що базуватимуться на іміджі компанії; розширення ринкової частки; отримання стійкого конкурентного положення; позиціонування послуг підприємства як високої якості.</p>	<p>збільшення степеню диференціації послуг підприємства; підвищення лояльності наявних клієнтів підприємства; формування прихильності; досягнення високого рівня обізнаності потенційних клієнтів про компанію.</p>	<p>зростання обсягів продажів та чистого доходу; підвищення рівня окупності інвестицій; підвищення рентабельності підприємства; досягнення високого рівня ефективності моделі мотиваційного менеджменту.</p>

Рис.3.2. Стратегічні цілі ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА»

Джерело: Складено автором.

Можна побачити, що оскільки вони передбачають зростання обсягів продажів та чистого доходу та розширення ринкової частки, в моделі мотивації праці персоналу на ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» слід передбачити витрати на розширення мотиваційного підкріплення.

При роботі провідних відділів підприємства, що визначають обсяги збуту послуг підприємства, важливо, щоб співробітники, які беруть участь в цьому процесі, були максимально зацікавлені в тому, щоб отримати найвищий результат. У відповідності до цього розроблено зміни у моделі мотивації працівників ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» (табл.3.1).

Таблиця 3.1

### Зміни у моделі мотивації працівників ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА»

Позиція	Запропонована мотивація	Аргумент
Начальник відділу збуту	ЗП = Ставка + <i>Бонус за досягнення плану</i> + Бонус за вислугу років + медична страховка + компенсація витрат мобільного зв'язку + <i>оплата курсу підвищення кваліфікації</i>	Встановлення бонусу за досягнення плану працівниками відділу стимулюватиме начальника до побудови ефективної роботи його підлеглих. Передбачається особистісний розвиток.
Менеджер зі збуту	ЗП = <i>Мінімальна ЗП</i> + <i>Доплата за замовлення старих клієнтів</i> + <i>Бонус за нових клієнтів</i> + медична страховка + компенсація витрат мобільного зв'язку + <i>оплата курсу підвищення кваліфікації</i>	Збільшує індивідуальну мотивацію працівників. Вони отримують винагороду не за спільне досягнення плану, а за власні успіхи. Створені умови для особистісного розвитку.
Бренд менеджер	ЗП = Ставка + <i>Бонус за досягнення плану</i> + медична страховка + компенсація витрат мобільного зв'язку + <i>оплата курсу підвищення кваліфікації</i>	Встановлення бонусу за досягнення плану поєднує успішність роботи бренд менеджера та його винагороду. Також створені умови для особистісного розвитку.

Джерело: Складено автором.

Отже, в оплаті праці збутового персоналу пропонуємо відійти від схеми «фіксована зарплата + премія за досягнення відділом плану продажів», тому що дана система неефективна при активних продажах, вона зовсім не стимулює збутового працівника до роботи. Вона розслабляє збутовий персонал, так як загальна сума винагороди не залежить від результатів діяльності окремого

менеджера зі збуту. Крім того, якщо менеджери зі збуту бачать тенденцію до виконання плану, це не стимулює їх активно шукати нових клієнтів. Використання цієї моделі оплати можливе при автоматичних продажах, коли менеджер зі збуту не продає, а є в більшою мірою оператором, що приймає і оформлює замовлення. Натомість слід встановити для менеджерів зі збуту мінімальну заробітну плату та пакет бонусів (за замовлення старих клієнтів та залучених нових). Запропоновані зміни у моделі мотивації працівників ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» сприятимуть якомога ефективнішій роботі працівників відділу збуту та фахівців, що напряду контактують із замовниками послуг підприємства.

Наступні цільові орієнтири моделі мотивації праці персоналу мають спрямовуватись на забезпечення двох інших складових, що є важливими для персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА»: комфортних умов праці та особистісного розвитку.

Умови карантину висувають окремі вимоги для облаштування комфортних умов праці для персоналу. Насамперед це стосується тих працівників, що працюють в офісі компанії, проте також необхідно подбати про тих працівників, які працюють дистанційно. Так, з метою налагодження якомога ефективної роботи працівників ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА», працюючих дистанційно, пропонуємо:

- дозволити працівникам тимчасово забрати робочі стільця, крісла, столи додому, щоб забезпечити комфортну роботу з дому;
- налагодити формуляри дій працівників в разі хворобливого стану;
- забезпечити технічну підтримку для вирішення можливих проблем, що пов'язані із цифровим обладнанням;
- переконатися в тому, що організація праці працівника передбачає регулярні перерви і не призводить до змішування роботи і особистого життя;
- регулярно надсилати працівникам відгуки про результати їх праці;
- нагадувати працівникам про необхідність підтримувати контакти з колегами.



В режимі офлайн пропонується створити умови для праці не більше 15% персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА». Необхідно прийняти міри для забезпечення безпеки робочого місця. Для цього необхідно закупити та надати працівникам офісу антисептики або інші засоби дезінфекції. При їх відвідуванні офісу має вимірюватись температура, безконтактним градусником. Розміщення співробітників має здійснюватись в окремих приміщеннях. Слід регулярно провітрювати кабінети, рекомендується це робити кожні 2 години. Прибирання повинне проводитись кожні 2 години із застосуванням дезінфікуючих засобів. Особливу увагу приділити поручням, дверним ручкам, вимикачам і громадським місцям. Рекомендується також знезаражувати використовувані приміщення. Для цього можна застосовувати бактерицидні лампи або озонатори.

Розвиток персоналу має бути комплексною системою, спрямованою, з одного боку, на підвищення особистої ефективності та просування, а з іншого – на досягнення компанією високих кінцевих результатів. Успішна система розвитку персоналу сприяє створенню у працівників сильної мотивації. Розвиток персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» доцільно змістити в онлайн-середовище. З метою підвищення кваліфікації персоналу, яке входить в модель мотивації праці, пропонується спрямувати окремі категорії персоналу на спеціалізовані бізнес-тренінги, в режимі онлайн.

Будь-який бізнес-тренінг виконує дві функції, соціально-управлінську та навчальну, і включає ряд процесів: процес мотивації учасників – їх активне включення в процес тренінгу, готовність змінювати, розвивати власні способи дії; процес групової динаміки – тренінг завжди взаємодія в групі, а не навчання однієї людини, якщо взаємодія неефективно, постраждає реалізація цілей і завдань самого тренінгу; процес навчання учасників – робиться акцент на потребах учнів. Тренінг допомагає не тільки у вирішенні їх поточних завдань, а й є способом вироблення певних умінь і навичок. Найчастіше проявляється не особиста мотивація співробітника в отриманні знань – цю потребу виявляють менеджери.

Основною відмінністю тренінгу від інших видів навчання вважається активність учасників, інтенсивний зворотний зв'язок і формування практичних

умінь. Активний груповий характер роботи на тренінгу формує більш високу мотивацію в учасників. Від знань до навичок необхідно пройти цілий шлях: отримане знання – сформоване вміння – напрацьований навик. Цінність тренінгів полягає в тому, що мотивований учасник може пройти цей шлях до кінця, закріпивши навички в посттренінговій роботі.

Важливим фактором мотиваційної моделі є коучинг. Коучинг – взаємини співробітництва, що забезпечують співробітника зворотним зв'язком, керівництвом та інсайтом через зовнішню точку зору. Найбільш ефективним з точки зору досягнення цілей підприємства є коучинг по відношенню до збутового персоналу. Процес коучингу взаємоспрямований, коуч пропонує працівнику конкретні питання, які допомагають йому мислити більш чітко і глибоко, і досягати розуміння ситуації. Доцільно заохочувати начальника відділу збуту ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» на те, щоб стати ефективним коучем для рядового збутового персоналу підприємства. Це зумовлює необхідність в розвитку таких рис:

- цінувати індивідуальність і вірити в людей – всі люди різні й стимули для роботи у них будуть різні; кому-то потрібно більше свободи і творчості, іншому – чітко регламентована діяльність; будь-яка людина може досягти успіху;
- вміти слухати і вміти надавати важливість своїх повідомлень – людина розкриває себе в розмові, прояснюючи для себе схеми своєї успішної та неуспішної поведінки;
- бути людиною, яка може надихнути;
- бути професіоналом – довіра до керівника завжди народжується з впевненості, що той, хто управляє, знає більше. Це змушує співробітників підтягуватися і отримувати нові знання і навички, професійно розвиватися;
- уособлювати собою зразок успіху. Ніщо так не діє, як особистий приклад керівника. Успіх керівника на ділі переконує, що все реально.

Коли відносини керівника і підлеглого набувають рис коучингу, питання про мотивацію відпадає сам собою. Співробітників не просто хочеться працювати, він натхненний реальними перспективами того, що він може

домогтися (на прикладі коуча-керівника) і чітко уявляє, як він може цього досягти. Зауважимо, що в умовах карантину коучинг в ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» слід також здійснювати в режимі онлайн.

Розроблені рекомендації дозволять підвищити задоволеність співробітників своєю роботою, стимулювати співробітників домагатися поставлених цілей та підвищити ефективність діяльності підприємства. Співробітники будуть зацікавлені в поліпшенні результатів своєї діяльності, складеться команда вмотивованих професіоналів, яка зможе забезпечити високу ефективність діяльності ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА».

### 3.2. Впровадження мотиваційної програми персоналу та прогноза результативність функціонування

На основі розроблених цільових орієнтирів удосконалення моделі мотивації праці персоналу на підприємстві можна сформувати мотиваційну програму персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА», що передбачає реалізацію заходів, наведених на рис.3.3.



Рис.3.3. Основні положення мотиваційної програми ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА»

Джерело: Складено автором.



Як можна побачити із рис.3.3, мотиваційна програма персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» включає заходи покращення як матеріального так і нематеріального заохочення персоналу. Деякі з них не потребують додаткового фінансування, оскільки здійснюватимуться із залученням фахівців підприємства та безпосередньо стосуватимуться їх функціональних обов'язків. Проте більшість вимагають певних витрат.

Так, запропонована зміна системи оплати праці менеджерів зі збуту призведе до зростання витрат на оплату праці та соціальні відрахування. Запропонована нами оплата праці менеджерів зі збуту складатиметься із таких частин:

- 1) Фіксована оплата за роботу (заробітна плата) – 5000 грн. (мінімальний рівень згідно законодавства);
- 2) Преміальна доплата за старих клієнтів, яких обслуговує менеджер – 2% від обсягу наданих клієнту послуг;
- 3) Бонус за нового клієнта – 7000 грн.

Таким чином, менеджери зі збуту ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» будуть вмотивовані якомога ефективніше працювати із існуючими клієнтами, переконуючи їх замовляти послуги в підприємства, а також знаходити нових клієнтів, бо це відобразиться на їх оплаті праці.

Розрахуємо як це вплине на витрати на оплату праці на підприємстві. У 2019 році середня заробітна плата менеджерів зі збуту склала в ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» 9840 грн. Кількість менеджерів зі збуту складає 3 особи. Середня заробітна плата начальника відділу збуту складала 12620 грн., бренд-менеджерів – 8540 грн. Кількість бренд-менеджерів на підприємстві – 4 особи. Відповідно фонд оплати праці працівників, щодо яких змінено мотиваційну модель, складав:

$$\text{ФОП}_{2019} = (9,84 * 3 * 12) + (12,62 * 12) + (8,54 * 4 * 12) = 915,6 \text{ тис. грн.}$$

Запропоновані заходи із зміни моделі мотивації працівників ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» сприятимуть залученню нових клієнтів. В 2019 році колектив підприємства поповнився колишнім директором з продажів студії «Гагарін» Кунявським Сергієм Георгієвичем, який зазначив, що подібна зміна мотиваційної

моделі, націлена на більш тісну прив'язку до результатів роботи конкретного працівника, спричинила у них в компанії зростання нових клієнтів в кількості 20-25. Використовуючи метод аналогій, можна зробити висновки, що в результаті зміни системи мотиваційної моделі ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» отримає 22 нових клієнти. В середньому один клієнт приносить підприємству в 2019 році 38,8 тис. грн. чистого доходу, відповідно в плановому році підприємство додатково отримає 853,6 тис. грн. Врахуємо це при подальших розрахунках.

Для розрахунку зміни витрат підприємства в рамках мотиваційної програми персоналу слід розрахувати як зміниться фонд оплати праці менеджерів зі збуту в плановому періоді (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Фонд оплати праці менеджерів зі збуту ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» у плановому періоді**

Стаття витрат	Розрахунок	Витрати, тис. грн.
Основна заробітна плата	3 ос. * 5,0 тис. грн. * 12 міс.	180,0
Доплата за ведення клієнтів	8505 тис. грн. * 0,02	170,1
Бонус за нового клієнта	7,0 тис. грн. * 22 од.	154,0
Всього	x	504,1

Джерело: складено автором.

Бонус, який отримуватиме начальник відділу збуту за досягнення плану, містить в собі доплату в 3 тис. грн. за досягнення плану, а також підвищуючий коефіцієнт, за якого базова ставка зростає пропорційно його перевищенню. Відповідно середня заробітна плата начальника відділу збуту в плановому році складе:

$$ЗП_{\text{сер}} = (12 + 3) \cdot \frac{853,6 + 8505}{8505} = 16,5 \text{ тис. грн.}$$

Фонд оплати праці начальника відділу збуту в плановому періоді складе:

$$\text{ФОП} = 16,5 \text{ тис. грн.} \cdot 12 \text{ міс.} = 198 \text{ тис. грн.}$$

Середню заробітну плату бренд менеджерів розраховуємо аналогічно:

$$ЗП_{\text{сер}} = (6 + 2) \cdot \frac{853,6 + 8505}{8505} = 8,8 \text{ тис. грн.}$$

Фонд оплати праці бренд менеджерів в плановому періоді складе:

$$\text{ФОП} = 8,8 \text{ тис. грн.} * 12 \text{ міс.} * 4 \text{ ос.} = 422,4 \text{ тис. грн.}$$

Разом фонд оплати праці персоналу, щодо якого змінено мотиваційний вплив, в плановому періоді складе:

$$\text{ФОП} = 504,1 + 198 + 422,4 = 1124,5 \text{ тис. грн.}$$

Порівнявши фонд оплати праці персоналу, щодо якого змінено мотиваційний вплив, у плановому періоді із показником 2019 року, встановлюємо його зростання:

$$\Delta \text{ФОП} = 1124,5 - 915,6 = 208,9 \text{ тис. грн.}$$

Також відповідно зростуть соціальні відрахування на заробітну плату (22%):

$$\Delta \text{СВ}_{\text{ЗП}} = 208,9 * 0,22 = 46,0 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на закупівлю санітайзеру, безконтактного термометру, побутової хімії для більш частого прибирання у плановому періоді складуть 80 тис. грн.

Також планується спрямувати 8 працівників ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» на спеціалізовані тренінги. Так, для начальника відділу збуту та менеджерів зі збуту планується оплатити курс тренінгів з продажу від Артема Шинкарука [6]. Його вартість складає 3,6 тис. грн. за 1 особу. Для бренд менеджерів заплановано відвідування онлайн-тренінгу «Побудова та розвиток персонального бренду», основною метою якого є навчити формувати і розвивати унікальний, впізнаваний персональний бренд всередині компанії й на ринку [40]. Вартість такого тренінгу складає 2400 грн. Разом витрати підприємства в плановому періоді на підвищення кваліфікації персоналу на спеціалізованих тренінгах складуть:

$$В = (4 * 3,6) + (4 * 2,4) = 24 \text{ тис. грн.}$$

Отже, витрати ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» в плановому періоді на підвищення кваліфікації працівників на спеціалізованих тренінгах складуть 24 тис. грн.



Разом поточні витрати (собівартість реалізації) підприємства у плановому періоді зростуть таким чином:

$$\Delta CB = 208,9 + 46 + 80 + 24 = 358,9 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст валового прибутку у плановому році:

$$\Delta ВП = 853,6 - 358,9 = 494,7 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, приріст чистого прибутку становитиме:

$$494,7 * 0,82 = 405,65 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані результати ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» від зміни моделі мотивації праці персоналу наведені у табл.3.3.

Таблиця 3.3

**Очікувані результати ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» від зміни моделі мотивації праці персоналу, тис. грн.**

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації	853,6
Приріст собівартості реалізації	358,9
Приріст валового прибутку	494,7
Приріст чистого прибутку	405,65

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків.

Це також вплине на основні показники оцінювання ефективності системи мотивації ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» в плановому році (табл.3.4).

Таблиця 3.4

**Основні показники оцінювання ефективності системи мотивації ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА»**

Показники	2019р.	Плановий рік	Відхилення	
			абсол., +/-	відн., %
1	2	3	4	5
<b>Загальна ефективність витрат</b>				
Витрати на одиницю чистого доходу, грн.	0,95	0,90	-0,05	-5,1
Витрати на одного працівника, тис. грн.	197,05	205,80	8,75	4,4
Прибуток на одиницю загальних витрат, грн.	0,05	0,09	0,04	88,1

Продовження табл.3.4

1	2	3	4	5
Ефективність використання персоналу				
Прибуток на одного працівника, тис. грн.	9,46	19,36	9,90	104,6
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	207,44	228,26	20,82	10,0
Прибуток в розрахунку на 1 грн. ФОП, грн.	0,1	0,20	0,10	96,5
Зарплатовіддача, грн.	2,22	2,32	0,10	4,3
Заохочувальний вплив оплати праці				
Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	93,44	98,53	5,09	5,5
Співвідношення основної та додаткової ЗП	1,49	0,80	-0,69	-46,0
Питома вага основної заробітної плати в ФОП, %	52,47	39,41	-13,06	-24,9
Питома вага додаткової заробітної плати в ФОП, %	35,29	48,98	13,69	38,8
Питома вага заохоч. та компенсац.виплат в ФОП, %	12,24	11,61	-0,63	-5,2

Джерело: складено автором.

Отже, за даними табл.3.3-3.4 встановлено, що плановий чистий дохід від реалізації на ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» від зміни моделі мотивації праці персоналу зросте на 853,6 тис. грн., а приріст собівартості складе 358,9 тис. грн. Планове зростання валового прибутку складе 494,7 тис. грн., а чистого прибутку – 405,65 тис. грн. Також покращаться всі показники оцінювання ефективності системи мотивації ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА», зокрема, продуктивність праці зросте на 20,82 тис. грн./ос. Очікується зниження витрат на 1 грн. чистого доходу та зростання зарплатовіддачі та прибутку на одиницю загальних витрат. Крім того збільшиться заохочувальний вплив оплати праці, що відображається в зростання частки додаткової та зниженні частки основної заробітної плати. Отже, впровадження запропонованих заходів на підприємстві в плановому році є доцільним.

## ВИСНОВКИ

Мотивація праці – це створені для працівника умови для того, аби задовольнити його потреби за допомогою такої трудової діяльності, яка спрямована на досягнення цілей підприємства. Система мотивації підприємства – це комплекс заходів мотиваційного впливу, які реалізуються на основі системного підходу та націлені на досягнення його цілей в довгостроковій перспективі. Мотивація праці, що виступає в якості інструменту стимулювання різни категорій персоналу до продуктивних дій націлена на досягнення особистісних цілей працівника. Одночасно, в якості провідної функції менеджменту, мотивація забезпечує досягнення загальних цілей організації через задоволення потреб працівників.

Основоположними елементами формування мотиваційної моделі персоналу є: потреби, поведінка, винагорода і зворотний зв'язок. Основною метою мотиваційної моделі персоналу частіше всього виступає досягнення загальних цілей підприємства. Мотиваційна модель персоналу має ґрунтуватись на основі тих принципів, які забезпечують гнучкість, комплексність, системність та ефективність тощо. В основі розробки мотиваційної моделі персоналу на підприємстві, що сприятиме підвищенню ефективності роботи працівників, лежить оцінювання діючої системи мотивації персоналу. Для цього доцільно використовувати анкетне опитування, яке дозволить узагальнити переваги та недоліки мотиваційного впливу на персонал підприємства. Ефективність діючої системи мотивації персоналу можна визначити через результативність діяльності підприємства, досягнуту через підвищення ефективності мотиваційного впливу. Серед сучасних альтернативних мотиваційних моделей слід приділити увагу таким як Total reward, модель Хекмана та Олдхема, модель Портера-Лоулера тощо. Грамотно побудована мотиваційна модель персоналу на підприємстві дозволяє отримати високий рівень віддачі від кожного працівника. Формування сучасної мотиваційної моделі має бути спрямоване на об'єднанні персоналу та підприємства в єдиний цілісний механізм, який максимально налаштований на



досягнення цілей підприємства, та на задоволення потреб кожного працівника, дозволяючи йому в повній мірі розкрити свій потенціал.

Кожне підприємство має свободу вибору засобів мотивації, базуючись на досвіді інших компаній, розробляючи власні ідеї або беручи за основу праці класиків. Діюча система мотивації правці персоналу ТОВ «Бренд-Платформа» включає засоби як матеріального так і морального стимулювання.

Працівникам підприємства виплачуються премії за результати діяльності, частка яких в загальному заробітку становить 30-100%. Механізм преміювання виконує стимулюючу функцію і залежить від результатів діяльності підприємства. Також в ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» щомісячно проводиться виплата винагороди у формі премії за вислугу років. Елементами нематеріальної мотивації в ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» є: оплата навчання та підвищення кваліфікації окремих працівників; безкоштовні гарячі напої (чай, кава та ін.) й «смаколики» в офісі; безкоштовні «тімбілдинги» персоналу; організація корпоративних свят за рахунок підприємства. Система мотивації ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» сформована таким чином, щоб заохочувати зразкове виконання трудових обов'язків персоналом. Діюча в ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» система мотивації забезпечує стимулювання працівників до підвищення продуктивності праці.

В ході оцінювання мотиваційної системи стимулювання працівників на ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» виявлено, що вона є дієвою, забезпечує задоволеність працівників, що відобразилось в зниженні плинності кадрів на підприємстві та зростанні продуктивності праці. Розглянута система мотивації в ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» значним чином відповідає тому, щоб задовольнити найбільш значущі фактори для персоналу. Так, матеріальна мотивація на підприємстві реалізується за двома напрямками: прямим (виплата заробітної плати, премій, винагород, матеріальної допомоги) та непрямим (оплата навчання персоналу та підвищення кваліфікації тощо). Крім того регулярно влаштовуються корпоративні свята, офіс забезпечений кавою, чаєм, солодощами тощо. Це, а також облаштування тимбілдингів, які також оплачуються підприємством, сприяє налагодженню хорошої психологічної атмосфери в колективі. Натомість слід

відзначити недостатньо високу задоволеність персоналу умовами праці та відносинами в колективі та з керівництвом.

Удосконалення моделі мотивації праці персоналу на підприємстві має бути спрямоване на те, щоб створити на підприємстві передумови для належного матеріального заохочення персоналу, його розвитку та психологічної комфортності роботи. При цьому слід врахувати сучасні умови праці, обмежені карантинними вимогами. При роботі провідних відділів підприємства, що визначають обсяги збуту послуг підприємства, важливо, щоб співробітники, які беруть участь в цьому процесі, були максимально зацікавлені в тому, щоб отримати найвищий результат. У відповідності до цього розроблено зміни у моделі мотивації працівників ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА». Розроблено комплекс заходів із організації комфортної роботи працівників дистанційно та безпечної в офісі компанії. Розвиток персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» доцільно змістити в онлайн-середовище. З метою підвищення кваліфікації персоналу, яке входить в модель мотивації праці, пропонується спрямувати окремі категорії персоналу на «онлайн» спеціалізовані бізнес-тренінги. Також запропоновано впровадження коучингу на підприємстві, в режимі онлайн.

Розраховано, що плановий чистий дохід від реалізації на ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА» від зміни моделі мотивації праці персоналу зросте на 853,6 тис. грн., а приріст собівартості складе 358,9 тис. грн. Планове зростання валового прибутку складе 494,7 тис. грн., а чистого прибутку – 405,65 тис. грн. Також покращаться всі показники оцінювання ефективності системи мотивації ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА», зокрема, продуктивність праці зросте на 20,82 тис. грн./ос. Очікується зниження витрат на 1 грн. чистого доходу та зростання зарплатовіддачі та прибутку на одиницю загальних витрат. Крім того підвищиться заохочувальний вплив оплати праці, що відображається в зростання частки додаткової та зниженні частки основної заробітної плати. Отже, впровадження запропонованих заходів на підприємстві в плановому році є доцільним.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангеловська О. В. Ефективна система мотивації персоналу як складова стратегії розвитку підприємства / О. В. Ангеловська, К. В. Ілляшенко // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. – 2013. – Вип. 10(3). – С. 15-20
2. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы труда и вознаграждения персонала / Пер. с англ. О.В. Теплых; Ред. Т.В. Герасимова. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.
3. Базалійська Н.П. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві [Електронний ресурс] / Базалійська Н.П., Міщук В.В. // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2016. - вип.9. - Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/49.pdf>
4. Бай С.І. Теоретичні аспекти формування мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами // Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика: Матеріали міжнародної науковопрактичної конференції (м. Полтава, 16–17 травня 2013 р.). – Полтава: ПНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2013. – С. 178–181.
5. Беззубко Л. В. Напрями створення ефективного мотиваційного механізму праці персоналу підприємства / Л. В. Беззубко, Ю. К. Романченко // Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. - 2018. - № 1. - С. 26-31.
6. Бізнес-школа Артема Шинкарука: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://salesmaster.com.ua/>
7. Бондаревська К. В. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій / К. В. Бондаревська, А. В. Плясун, Д. С. Осипенко // Сталій розвиток економіки. - 2015. - № 2. - С. 233-239.
8. Височин І.В. Управління товарооборотом підприємств роздрібною торгівлі: Монографія. – К.: КНТЕУ, 2012. – 544 с.



9. Гребенник Н. Г. Мотиваційний моніторинг як засіб підвищення результативності праці на підприємстві [Електронний ресурс] / Н. Г. Гребенник, А. В. Гонтар // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. - 2019. - Вип. 2. - С. 143-153. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt\\_2019\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2019_2_14)
10. Грей Ю. М. Методологічні засади формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства / Ю. М. Грей // Інноваційна економіка. - 2019. - № 3-4. - С. 93-99.
11. Григорук П.М. Управління мотивацією персоналу на підприємстві / Григорук П.М., Оксененко К.В. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – вип.10. – С.688-692.
12. Гриньова В.М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
13. Данилович-Кропивницька М. Л. Механізми мотивації праці як чинник підвищення ефективності підприємства / М. Л. Данилович-Кропивницька, Ю. М. Дзюрах // Економіка. Фінанси. Право. - 2019. - № 7(2). - С. 6-9.
14. Еникеева Г. А. Некоторые проблемные аспекты мотивации и стимулирования труда / Г. А. Еникеева // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 6. - С. 61-65.
15. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації : [монографія] / В.М. Жуковська. – К. : Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2018. – 360 с.
16. Жуковська В. М. Оцінювання соціально-поведінкових компетенцій торговельного персоналу // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2016. - Т. 21, Вип. 8. - С. 50-55. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2016\\_21\\_8\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_8_12)
17. Жуковська В., Мрихіна О. , Аксьонова А. Мотиваційний інструментарій результативності персоналу підприємства /Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2019. – Вип.25. – С. 152-160

18. Жуковська В.М. Попередження соціально-поведінкових ризиків персоналу на підприємстві торгівлі / В.М Жуковська // Проблеми економіки, 2014– №2 – С. 366-372
19. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34–38.
20. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / Р. Ільєнко, Д. Губенко // Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал Черніг. нац. технол. ун-т. – Чернігів: Черніг. нац. технол. ун-т, 2016. – № 1 (5). – С. 58–63.
21. Как вовлеченность связана с автономией. Модель Хэкмана и Олдхэм [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.talent-management.com.ua/2944-kak-vovlechenost-svyazana-s-avtonomiej/>
22. Калініченко А. В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття [Електронний ресурс] / А. В. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 42. – С. 417-420. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_42\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_72)
23. Капранова Л. Г. Вплив мотивації праці на підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Л. Г. Капранова, М. А. Капранов // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2017. - Вип. 16. - С. 384-389. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaev\\_2017\\_16\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaev_2017_16_55)
24. Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності / А.О. Климчук, А.М. Михайлов // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2018. - № 1. - С. 218-234
25. Кожушко Л.Ф. Основи менеджменту і маркетингу: навч. посіб. / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова, О. Ю. Судук ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. — Рівне : НУВГП, 2016. — 291 с.



26. Козенков Д.Є. Основи менеджменту : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Д. Є. Козенков, А. С. Ковзель, К. А. Ковзель ; М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. — Д. : Акцент ПП, 2014. — 174 с.
27. Колесникова Н. Сучасні системи оплати праці персоналу організації [Електронний ресурс] / Н. Колесникова, М. Іскоростенська, В. Щелкунов // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. - 2014. - Вип. 29. - С. 241-251. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut\\_eiu\\_2014\\_29\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2014_29_32)
28. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2014. — 479 с.
29. Колот А. М. Мотивація та мотиваційний процес на промисловому підприємстві: сучасне розуміння, основні положення [Електронний ресурс] / А. М. Колот // Вісник НТУ «ХП». – 2014. – №64 (1106). – С. 32–39. – Режим доступу : [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/vcpitp\\_2014\\_64\\_9.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/vcpitp_2014_64_9.pdf)
30. Коpecь Г. Р. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики / Г. Р. Коpecь, Г. В. Рачинська, К. О. Дзюбіна // Вісник Національного університету Львів. – 2014. – № 811. – С. 168-175.
31. Костишина Т. А. Соціально-економічна мотивація найманих працівників на підприємствах у сучасних умовах [Електронний ресурс] / Т. А. Костишина // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 3. - С. 109-117. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2018\\_3\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_3_16)
32. Лаврик О. Л. Система мотивації діяльності персоналу як чинник досягнення фінансово-економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О. Л. Лаврик, Т. О. Булига // Економічний аналіз. - 2017. - Т. 27(4). - С. 225-229. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2017\\_27\(4\)\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27(4)_30)



- 33.Мазаракі А.А., Пшеслінський Д.М., Смолін І.В. Торговельне підприємництво: стратегія, політика, конкурентоспроможність: Монографія. – К.: КНТЕУ, 2010. – 383с.
- 34.Макогон Ю. В. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти / Ю. В. Макогон, М. А. Капранов // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності - збірник наукових праць. - 2017. – Вип. 16. – С. 334–341.
- 35.Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 352 с.
- 36.Менеджмент : навч. посіб. / [І. О. Александров та ін.] ; за заг. ред. І. О. Александрова, К. І. Ткача ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. — Одеса : Астропринт, 2015. — 388 с.
- 37.Миколайчук І.П. Вдосконалення організаційно-економічного механізму адаптивного управління підприємством // Сталий розвиток економіки (Міжнародний науково-практичний журнал). - №5 (22) 2013. – с. 71-80.
- 38.Миколайчук І.П. Методичні підходи до моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу // Науково-фаховий журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління» // Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. – 2016. - Вип. № 4 (04). – с.176-182.
- 39.Мищенко Н.Г. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки // Науковий вісник НЛТУ.– 2005.– Вип. 15.2. – С. 268–271.
- 40.Построение и развитие персонального бренда / Тренинговий портал. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.trn.ua/trainings/82266/>
- 41.Ремесник Т. С. Нематеріальна мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві [Електронний ресурс] / Т. С. Ремесник, О. В. Долгальова // Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. - 2019. - № 2. - С. 106-110. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba\\_2019\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_2_19)

- 42.Роговченко М. П. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України [Електронний ресурс] / М. П. Роговченко, Н. М. Вишневська // Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. - 2017. - Вип. 2. - С. 55-57. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib\\_2017\\_2\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2017_2_32)
- 43.Рубаненко І. М. Особливості мотивації працівників торговельних підприємств у сучасних умовах [Електронний ресурс] / І. М. Рубаненко // Економіка. Фінанси. Право. - 2016. - № 9(1). - С. 24-28. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2016\\_9\(1\)\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_9(1)_8)
- 44.Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія / М. М. Салун, О. В. Майстренко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 184 с.
- 45.Система мотивації. Total Rewards [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://adjutor.com.ua/ru/news/sistema-motivacii-total-rewards/>
- 46.Соколов А. В. Формування системи мотивації персоналу компанії [Електронний ресурс] / А. В. Соколов // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2015. - Вип. 14(3). - С. 78-81. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2015\\_14\(3\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14(3)_20)
- 47.Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. Оцінювання ефективності мотивації // Наукові праці ОНАЗ ім. О.С. Попова.– 2007.– №2. – С. 158–161.
- 48.Теребух А. А. Принципи та методи мотивації працівників туристичного підприємства [Електронний ресурс] / А. А. Теребух, Г. Я. Ільницька-Гикавчук // Молодий вчений. - 2019. - № 5(2). - С. 593-596. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2019\\_5\(2\)\\_74](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_5(2)_74)
- 49.ТОВ «Бренд-платформа»: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://brandplatform.com.ua/>
- 50.Томілович О. О. Проблеми мотивації праці на підприємствах України [Електронний ресурс] / О. О. Томілович, І. А. Черняхівчич // Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. - 2017. - Вип. 2. - С. 61-62. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib\\_2017\\_2\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2017_2_34)

- 51.Тюхтій М. П. Поєднання мотиваційних аспектів та матеріального стимулювання праці персоналу промислового підприємства [Електронний ресурс] / М. П. Тюхтій, В. І. Бережний // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 4(2). - С. 47-50. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2016\\_4\(2\)\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_4(2)_11)
- 52.Узун М. В. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / М. В. Узун, П. Бурак // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2017. - Вип. 15. - С. 176-181. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv\\_2017\\_15\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2017_15_35)
- 53.Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. М. : ЭКСМОС, 2011. 754 с.
- 54.Харчук О. Актуальні питання мотивації та система оплати праці на підприємстві [Електронний ресурс] / О. Харчук, І. Тарновська // Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Сер. : Економіка і управління. - 2019. - Вип. 45. - С. 115-124. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut\\_eiu\\_2019\\_45\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2019_45_12)
- 55.Чернявська Є. І. Мотивація праці: поняття, сутність, місце в системі економічних відносин / Є. І. Чернявська, О. В. Маслош // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2018. - № 4. - С. 95-99.
- 56.Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства / І. В. Шостак // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 5. - С. 257-266. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2015\\_5\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_5_32)
- 57.Шубала І. В. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства / І. В. Шубала, І. С. Гура, О. С. Гура // Економічний форум. - 2019. - № 2. - С. 197-202.
- 58.Ripp K. Seven Principles to Leading in These Times of Upheaval // Innovation Survey. - London: PricewaterhouseCoopers, 2009.



## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС

МОСТОВА І.О., 5 курс ФЕМП КНТЕУ,  
спеціальність “Менеджмент”

*У статті проаналізовано сутність і зміст поняття «мотивація персоналу». Визначено поняття система мотивації персоналу. Розглянуто методологічний базис формування системи мотивації персоналу, зокрема послідовність її впровадження на підприємстві. Визначено напрями формування ефективної мотивації персоналу сучасного підприємства та комплекс заходів із підвищення мотивації.*

*Ключові слова: мотивація, система, принципи, цілі, персонал, підприємство.*

*The essence and content of the concept of "staff motivation" are analyzed in the article. The concept of personnel motivation system is defined. The methodological bases of formation of the personnel motivation system, in particular the sequence of its introduction at the enterprise, are considered. The directions of formation of effective motivation of the personnel of the modern enterprise are defined, as well as a set of measures for enhancement of motivation, which should be applied in practice to achieve the general goals of the enterprise.*

*Keywords: motivation, system, principles, goals, personnel, enterprise.*

**Актуальність теми.** В складних умовах сьогодення важливим фактором успіху підприємств на ринку є ефективна та результативна праця всього персоналу. Нехтування мотиваційними чинниками часто призводить до зниження показників якості та продуктивності праці, а це в свою чергу відображається на фінансових результатах діяльності підприємства. Це примушує керівників приділяти належну увагу питанням мотивування та залучення свого персоналу до ефективної праці, результативної діяльності.. Високу цінність має формування мотиваційних стимулів на основі системного підходу.

Для створення ефективних систем мотивації на підприємстві необхідно дослідити інтереси людей, визначати структуру їхніх потреб та інших елементів мотиваційного процесу. Лише дієвий мотиваційний механізм, що відповідає сучасним умовам та є гнучким до швидких економічних змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів. В таких умовах працівники мають всі передумови для того, щоб їх праця відображала зворотній зв'язок, «відклик» на створені мотиваційні стимули.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню теоретичних та практичних аспектів мотивації присвячено велику кількість праць вітчизняних та зарубіжних науковців. Проблеми формування та впровадження ефективної системи мотивації персоналу присвячені праці таких науковців, як Климчук А.О., Макогон Ю. В. , Тюхтій М. П., Грей Ю. М. Ільєнко Р., Лаврик О. Л., Соколов А. В., Узун М. В., Чернявська Є. І., Шубала І. В. [1-10] та ін. Водночас в умовах цифрових змін, зростає роль мотивування й утримання персоналу. Характерною вадою мотиваційних програм є необдумане копіювання зарубіжних систем мотивації персоналу, що не відповідають фінансовим можливостям компанії, потребам та менталітету працівників. Висока активність конкурентів за робочу силу зумовлюють потребу в формуванні системоутворювальних факторів, спрямованих на те, щоб забезпечити мотиваційні потреби персоналу в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

**Метою написання статті** є розробка методологічних аспектів формування та впровадження системи мотивації персоналу.

**Результати дослідження.** Останнім часом підприємства в усьому світі приділяють велике значення системі мотивації персоналу. Ця проблема постає перед усіма керівниками підприємств. Адже добре продумана і організована система мотивації є ефективним інструментом як для залучення нового персоналу, так і стабілізації робочих місць. Для того щоб обґрунтувати зростаючу роль системного підходу до мотивації персоналу розглянемо загальні завдання, які вона виконує практично на будь-якому підприємстві (рис. 1).



Рис.1. Основні завдання мотивації праці персоналу на підприємстві  
*Джерело: побудовано автором на основі [1-3]*

Проблемам визначення сутності поняття «мотивація праці» присвячені численні праці авторів Грей Ю.М. [4, с.94]. Колот А.М. [7, с.79] Мескон М.В. [9, с.95] визначають як процес спонукання людини до діяльності, як сукупність механізмів, факторів, що підтримують і направляють, тобто що визначають поведінку людини. Водночас. І. Ільєнко Р. [5, с.59] Узун М.В. [8, с.178] розглядають як вплив на поведінку працівників організації що викликає активність індивіда і визначає спрямованість цієї активності. Лаврик О.Л., Булига Т.О. [6, с.227] уточнює як комплекс соціально-психологічних, матеріально-технічних, організаційно-економічних інструментів та методів спонукання до ефективної праці. У Чернявської Є.І., Маслош О.В. [9, с.98] мотивація розглядається як комплекс інструментів та методів спонукування, як сукупна система процесів, що відповідають за спонукування до діяльності.

Сучасними вітчизняними науковцями робляться також спроби узагальнити сутність поняття «система мотивації підприємства». Так, Узун М.В. це поняття розкриває як «встановлені на підприємстві процедури винагороди працівників за ефективну працю, а також види і розміри винагород в залежності від особистого внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, його умінь і компетенцій».

Вважаємо доцільним доповнити визначення елементом комплексності, тобто, система мотивації підприємства – це комплекс заходів мотиваційного впливу, які реалізуються на основі системного підходу та націлені на досягнення його цілей в довгостроковій перспективі. Формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства базується на створенні рівних можливостей для персоналу реалізувати себе, справедливій оплати праці, наданні можливостей для професійного розвитку та реалізації своїх здібностей. Основоположними елементами формування системи мотивації персоналу є: 1) наявність мети та цілей; 2) стратегія мотивації персоналу; 3) принципи мотивації персоналу; 4) сформовані функції системи мотивації персоналу; 5) певна і взаємопов'язана структура системи мотивації персоналу; 6) технологічна складова формування системи мотивації персоналу підприємства [6,9, с.98].

Основною метою системи мотивації персоналу частіше всього виступає досягнення загальних цілей підприємства. Основні цілі формування системи мотивації персоналу підприємства наведені в табл.1.

Таблиця 1

Система цілей формування системи мотивації персоналу підприємства

Ціль	Обґрунтування
Залучення персоналу на підприємство	Система мотивації персоналу повинна бути конкурентоспроможною
Збереження кадрів підприємства	Задоволення потреб персоналу з метою уникнення відтоку кадрів
Стимулювання продуктивності	Використовувана система стимулювання персоналу покликана підтримувати високу зацікавленість працівників у досягненні показників, що відповідають вимогам підприємства
Оцінка трудового вкладу працівників	Рівень оплати і пільг для співробітника повинен відображати внесок, який він вносить в роботу свого підприємства
Ефективний розвиток бізнесу	Оптимальний розмір витрат на систему мотивації персоналу
Оптимальне співвідношення витрат на мотивацію	Співвідношення визначається двома факторами: тим, що пропонують своїм співробітникам конкуренти, і фінансовими можливостями підприємства

Джерело: розроблено автором

Принципи побудови системи мотивації персоналу підприємства є набором вимог, яких потрібно дотримуватися при формуванні ефективної системи мотивації персоналу підприємства. Зміст принципів формування системи мотивації персоналу представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Зміст принципів формування системи мотивації персоналу

Принцип	Зміст
Відповідність корпоративної стратегії	Система мотивації повинна формувати і підтримувати ту поведінку, яка сприяє реалізації поставленої мети
Тривалість мотивації	Час впливу мотиваційних заходів на працівника
Гнучкість	Здатність до змін
Адаптивність	Пристосування до мінливого зовнішнього середовища
Комплексність	Напрямок формування системи мотивації на весь персонал підприємства
Системність	Взаємна згода, ув'язка, усунення протиріч між елементами системи мотивації персоналу
Ясність	Чіткість системи мотивації персоналу для кожного працівника
Ефективність	Збільшення ступеня задоволення і активізація активності персоналу
Законність	Законність застосування мотиваційних методів і прийомів
Доступність	Кожна мотиваційна міра повинна бути доступною для всіх працівників

Джерело: розроблено автором

При формуванні системи мотивації персоналу підприємства необхідно спиратися на деяку послідовність у діях, яка допоможе найбільш якісно і оптимально з точки зору



витрачених часових ресурсів і бажаного результату створити ефективну систему, що відповідає поставленій меті. Візуалізація етапів формування та впровадження системи мотивації персоналу підприємства наведена на рис.2.

Як видно із рис.2, формуючи систему мотивації персоналу на підприємстві, необхідно спиратись на дані оцінки поточного стану, порівнюючи їх з тими цілями, які керівництво підприємства ставить перед системою.

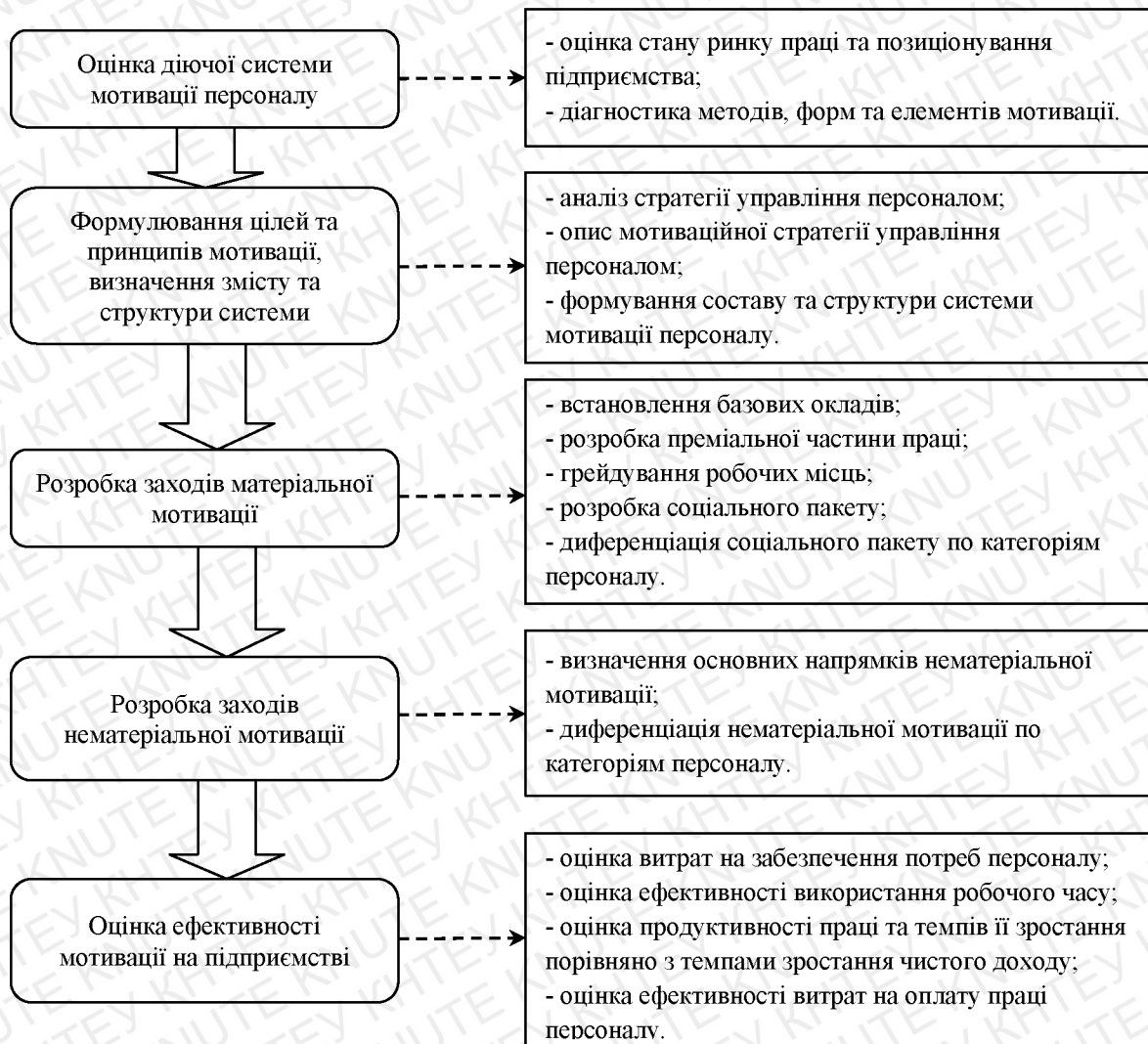


Рис. 2. Етапи формування та впровадження системи мотивації персоналу підприємства  
Джерело: розроблено автором

Розробка і впровадження ефективних мотиваційних моделей, впровадження прогресивних форм і систем оплати праці, які враховують інтереси працівників, сприяють підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також, це дозволяє йому вийти на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на ринку. Та найголовніше, використання ефективної системи мотивації на підприємстві свідчить про уважне і дбайливе ставлення керівництва до власних працівників, про піклування про їх матеріальний і соціальний стан.

Керуючись даним переліком принципів при формуванні системи мотивації персоналу, керівники підприємства матимуть позитивний результат, який виражається в таких аспектах ефективної діяльності персоналу:

- висока ефективність роботи з високим ступенем віддачі від працівника;
- відхід від можливих конфліктних ситуацій;
- задоволення потреб персоналу;

- підвищення рівня дисципліни та ін.

На етапах розробки заходів матеріальної та нематеріальної мотивації слушно врахувати, що прості методи мотивації наразі характеризуються невисокою ефективністю, зокрема високий рівень заробітної плати та її зростання мають обмежений вплив, який знижується по мірі того, як працівник звикає до нього, а засоби матеріального негрошового стимулювання легко копіюються конкурентами та призводять до установленої норми, не створюючи суттєвих переваг для працівників. Також труднощами, що виникають при розробці та впровадженні системи мотивації персоналу є:

- недостатнє розуміння керівників значення нематеріальної мотивації для підвищення ефективності праці працівників, а відповідно й діяльності підприємства;
- невчасне мотивування працівників, тобто отримавши позитивний результат своєї діяльності працівник не отримує винагороду протягом короткого проміжку часу, що зменшує бажання працівника до подальшої ефективної діяльності;
- відсутність обліку системи мотивації праці та вчасної оцінки її ефективності;
- відсутність інформаційної прозорості та доступності персоналу щодо чинників мотивації, які застосовуються на підприємстві;
- порушення або недостатнє дотримання керівником обіцянок щодо мотивування працівників;
- нестабільність системи мотивації праці [10, с.201].

В цих умовах пропонується формувати ефективну систему мотивації персоналу сучасного підприємства в таких напрямках:

1. Мотивація знаннями. Кожна людина як особистість прагне розвиватись й особливо актуальним це стає в сьогоденному світі, коли недостатньо володіти певними навичками, а потрібно постійно їх вдосконалювати. Забезпечення професійного розвитку різних категорій персоналу позитивно впливає на працівників, створюючи для них передумови та можливості для зростання їх продуктивності та оплати праці, а отже, й рівня життя. Натомість для підприємства з'являються можливості збільшення віддачі від роботи персоналу, що націлена на досягнення цілей підприємства.

2. Мотивація інноваціями. Основою роботи більшості фахівців, особливо креативних та професійно розвинених, є прагнення до інновацій. Монотонна робота здатна пригнітити будь-якого працівника, проте якщо в цій роботі будуть застосовувати новітні технології або інноваційні підходи до вирішення завдань, це дозволить урізноманітнити діяльність персоналу та знизити ризик «вигорання» цінних кадрів.

3. Мотивація командою. Створення атмосфери «плеча» та взаємодопомоги в колективі, командної роботи, утворення спільних інтересів в робочих процесах сприяє підвищенню вмотивованості працівників та їх небажання змінювати місце роботи.

4. Мотивація лояльністю. Лояльний працівник, який бачить довіру та піклування до нього з боку підприємства – це впевненість в тому, що кадровий потенціал підприємства буде тільки збільшуватись. Інструментами формування лояльності персоналу можуть виступати соціальна орієнтація, використання можливостей для збагачення праці, спілкування працівників з вищим керівництвом, спрямованість на розвиток працівників, надання пільг для отримання освіти працівником та ін.

На основі проведених досліджень методів та інструментів мотивації праці персоналу запропоноване також комплексне рішення, що включає об'єкт мотиваційного впливу, стратегії поведінки та напрямки підвищення мотивації праці персоналу на підприємстві (табл.3).

Для побудови комплексної системи управління персоналом на підприємстві доцільно проводити оцінку як потреб і мотивації співробітників, так і внутрішніх чинників, що впливають на їх демотивацію. Це дасть можливість більш точно проаналізувати ефективність діючої на даний момент часу системи мотивації та стимулювання працівників, і при необхідності внести потрібні корективи для її поліпшення.

Таблиця 3

## Комплекс заходів із підвищення мотивації праці персоналу на підприємстві

Об'єкт мотиваційного впливу	Стратегія поведінки	Напрямок підвищення мотивації праці
Працівник	Інтегрувати мотивацію на підприємстві в процеси управління людськими ресурсами	Здійснювати застосування всього переліку інструментів мотивації – матеріальних, моральних, організаційних.
Робота	Створювати і доносити до працівників значення і мету роботи підприємства	Доносити значимість роботи, встановити чіткі цілі у відповідності з системою мотивації на підприємстві
Робоче середовище	Створити підтримуюче робоче середовище для мотивації персоналу	Заохочувати взаємодію на робочому місці в дусі співробітництва, розробити систему оплати праці, що забезпечить довгострокову привабливість для персоналу.
Підприємство	Інтегрувати власні інтереси в цілі та стратегію підприємства	Сформувати місію та стратегію підприємства, які відображатимуть мотивацію працівників реалізовувати власні інтереси через досягнення цілей підприємства.
Суспільство	Створити та підтримувати в суспільстві «цінність» роботи на підприємстві	Співпрацювати з суспільними інститутами, залучати засоби масової інформації до формування позитивного іміджу підприємства в суспільстві.

*Джерело: розроблено автором*

Крім того щоб досягти кращого результату від впровадження нової мотиваційної системи потрібно дотримуватися таких вимог:

- розмір винагороди працівника повинен відповідати результату його діяльності;
- працівник повинен бути наперед ознайомлений з величиною винагороди за свою діяльність;
- винагорода повинна бути адекватною порівняно з результатом діяльності та мірою витрат праці відповідного працівника;
- винагороду по-можливості повинні отримувати більшість працівників, особливо молоді спеціалісти, щоб у них були стимули до професійного зростання;
- винагорода повинна бути своєчасною;
- винагорода має нести відповідну значущість для кожного працівника;
- правила нарахування винагороди повинні бути прозорими й зрозумілими для кожного працівника й справедливими стосовно них [10, с.201].

Варто зазначити, що при виборі інструментів мотивації необхідно не тільки ширше розглядати можливі інструменти, а й вивчати інструменти, які використовувалися раніше, але з якихось причин перейшли в ранг неефективних. Однак разом з цим, пропонуючи людям щось раніше використовувалося, але адаптоване до сучасного світу, можна отримати ефект швидше і сильніше, скоротивши час в процесі впровадження та освоєння даного методу. При розгляді, який же інструмент вибрати в якості мотиватора, необхідно не зациклюватися на конкретному співробітнику, з його потребами і бажаннями. Набагато більший ефект приносить система, здатна самостійно поглинати в себе людей і саморегулюватися за рахунок потреб інших працівників.

**Висновок.** Отже, грамотно побудована система мотивації дозволяє отримати високий рівень віддачі від кожного працівника. Формування власної системи мотивації має на меті зробити персонал та підприємство єдиним цілісним механізмом, який, з одного боку, максимально налаштований на досягнення цілей та завдань організації, а, з іншого боку - на задоволення потреб кожного працівника, дозволяючи йому повною мірою розкрити свій потенціал. Важливу роль в цьому відіграють: розвиток персоналу, інновації, командна робота та лояльність. Виходячи з призначення системи мотивації персоналу, а також виділених елементів, етапів і принципів її побудови, представляється можливим сформувати систему мотивації персоналу.



## Список використаних джерел

1. Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності / А.О. Климчук, А.М. Михайлов // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2018. - № 1. - С. 218-234
2. Макогон Ю. В. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти / Ю. В. Макогон, М. А. Капранов // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності - збірник наукових праць. - 2017. – Вип. 16. – С. 334–341.
3. Тюхтій М. П. Поєднання мотиваційних аспектів та матеріального стимулювання праці персоналу промислового підприємства [Електронний ресурс] / М. П. Тюхтій, В. І. Бережний // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 4(2). - С. 47-50. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2016\\_4\(2\)\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_4(2)_11)
4. Грей Ю. М. Методологічні засади формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства / Ю. М. Грей // Інноваційна економіка. - 2019. - № 3-4. - С. 93-99.
5. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці / Р. Ільєнко, Д. Губенко // Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал Черніг. нац. технол. ун-т. – Чернігів: Черніг. нац. технол. ун-т, 2016. – № 1 (5). – С. 58–63.
6. Лаврик О. Л. Система мотивації діяльності персоналу як чинник досягнення фінансово-економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О. Л. Лаврик, Т. О. Булига // Економічний аналіз. - 2017. - Т. 27(4). - С. 225-229. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2017\\_27\(4\)\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27(4)_30)
7. Соколов А. В. Формування системи мотивації персоналу компанії [Електронний ресурс] / А. В. Соколов // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2015. - Вип. 14(3). - С. 78-81. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2015\\_14\(3\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14(3)_20)
8. Узун М. В. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / М. В. Узун, П. Бурак // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2017. - Вип. 15. - С. 176-181. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv\\_2017\\_15\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2017_15_35)
9. Чернявська Є. І. Мотивація праці: поняття, сутність, місце в системі економічних відносин / Є. І. Чернявська, О. В. Маслош // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2018. - № 4. - С. 95-99.
10. Шубала І. В. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства / І. В. Шубала, І. С. Гура, О. С. Гура // Економічний форум. - 2019. - № 2. - С. 197-202.

## Анкета оцінювання мотивації персоналу ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА»

Вам пропонується взяти участь в дослідженні, мета якого надати реальну допомогу в організації ефективного мотивування персоналу нашого підприємства. Від Вас не вимагається зазначення прізвища та інших даних про себе, але ми розраховуємо на Вашу щирість. Дайте відповідь будь ласка як можна докладніше на запропоновані запитання анкети.

1) Виберіть три фактори найбільш значущі для Вас в даний момент часу

- Можливість кар'єрного росту
- Гнучкий графік роботи
- Матеріальна мотивація
- Психологічна атмосфера в колективі
- Надійність, конкурентоздатність підприємства
- Повага з боку керівництва
- Умови праці, комфорт
- Цікава діяльність

2) Які умови працевлаштування в організації привернули Вашу увагу?

- Можливість кар'єрного росту
- Задовільна заробітна плата
- Задовільний графік роботи
- Інше \_\_\_\_\_

3) Оцініть, будь-ласка, наскільки важливі для Вас наступні способи заохочення Вашої праці (поставте «X» у відповідній клітинці; 1 – абсолютно не важливо, 5 – дуже важливо):

	1	2	3	4	5
Наявність премій, надбавок, бонусів					
Підвищення в посаді					
Отримання додаткових пільг та соціальних привілеїв					
Можливість підвищення кваліфікації					
Схвалення зі сторони керівництва					
Схвалення зі сторони колег					
Схвалення зі сторони оточуючих					

4) Оцініть, будь-ласка, в якій мірі діють на Вашу трудову активність наступні фактори (поставте «X» у відповідній клітинці; 1 – зовсім не діє, 5 – діє дуже суттєво):

	1	2	3	4	5
Наявність премій, надбавок, бонусів					
Корпоративні заходи (тімбілдінг, спільні святкування тощо)					
Страх втратити роботу					
Система оцінки трудової діяльності					
Заходи адміністративного впливу					
Загальний трудовий настрій колективу					

5) Оцініть, будь-ласка, як саме діють на Вашу трудову активність наступні заходи (поставте «X» у відповідній клітинці):

	знижує	підвищує	ніяк не впливає
Наявність премій, надбавок, бонусів			
Корпоративні заходи (тімбілдінг, спільні святкування тощо)			
Страх втратити роботу			
Система оцінки трудової діяльності			
Заходи адміністративного впливу			
Загальний трудовий настрій колективу			

6) Визначте, будь-ласка, в якій мірі Вас задовольняють наступні фактори, що характеризують Вашу трудову діяльність (поставте «X» у відповідній клітинці; 1 – зовсім не задовольняє, 5 – повністю задовольняє):

	1	2	3	4	5
Рівень оплати праці					
Порядок виплати заробітної плати					
Умови праці					
Відносини в колективі					
Відносини з керівництвом					
Самий зміст діяльності					
Можливості кар'єрного зростання					
Віддаленість робочого місця від дому					



7) Чи відчуваєте Ви залежність оплати праці від:

- Виконання заданих обсягів
- Від рівня Вашої кваліфікації
- Від ініціативності і творчості в роботі
- Від рівня дотримання дисциплінарних вимог
- Від «Особистої відданості» керівнику
- Інше \_\_\_\_\_

8) Якщо у Вас або Ваших колег по роботі виникають непорозуміння, конфлікти з керівниками, то з яких причин?

- Стиль управління, неухважність до підлеглих
- Некомпетентність керівництва
- Байдухе ставлення до потреб співробітників, до поліпшення їх соціально-побутових умов праці та відпочинку
- Необґрунтована зміна функціональних обов'язків співробітників і покладання додаткових
- Переробка, часті понаднормові
- Часта змінюваність складу відділу
- Несправедливий розподіл заробітної плати, премій
- Несправедливий розподіл відпусток
- Незадовільне забезпечення технікою та матеріалами

9) Наскільки ви задоволені своєю роботою

- Повністю не задоволений
- Більш не задоволений, ніж задоволений
- Більш задоволений, ніж не задоволений
- Повністю задоволений

10) Чи задоволені ви своїм робочим місцем?

- Задоволений
- Не задоволений
- Інше \_\_\_\_\_

11) Якщо вам буде запропонована перспективна робота в іншому місці з більш високою заробітною платою, чи зміните ви місце роботи?

- Так
- Ні
- Інше \_\_\_\_\_

12) Якби Вас попросили розробити систему мотивації персоналу в нашій компанії:

а) які б Ви взяли критерії оцінки ефективності роботи фахівців Вашого рівня і кваліфікації:

---

б) За що б Ви заохочували співробітників і як:

---

Дякуємо за допомогу!

**Додаток В****Узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства**

Показник	Методика розрахунку
Фонд оплати праці	за даними статистичної звітності підприємства
Основна заробітна плата	за даними статистичної звітності підприємства
Додаткова заробітна плата	за даними статистичної звітності підприємства
Заохочувальні та компенсаційні виплати	за даними статистичної звітності підприємства
Фондовіддача, грн.	Чистий дохід від реалізації продукції / Середньорічна вартість основних засобів
Матеріаловіддача, грн.	Чистий дохід від реалізації продукції / Матеріальні витрати
Коефіцієнт оборотності обіг. коштів	Чистий дохід від реалізації продукції / Середньорічна вартість оборотних активів
Тривалість обороту оборотних коштів, дні	360 / Коб.о.к.
Рентабельність активів, %	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів
Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу
Валова рентабельність продажу, %	Валовий прибуток / Чистий дохід від реалізації продукції * 100%
Чиста рентабельність продажу, %	Чистий прибуток / Чистий дохід від реалізації продукції * 100%
Рентабельність основних засобів, %	Чистий прибуток / Середньорічна вартість основних засобів
Фондоозброєність, грн.	Середньорічна вартість основних засобів / Середньорічна кількість працівників



## Додаток Г

## Звіт про фінансові результати за 2018 р.

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2019	01	01
42874032		

Підприємство

ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА»

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2018 р.Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7158	6605
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 4800 )	( 4628 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	2358	1977
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	176	292
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 1905 )	( 1740 )
Витрати на збут	2150	( 90 )	( 81 )
Інші операційні витрати	2180	( 138 )	( 113 )
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	401	335
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	401	335
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	( 89 )	( 61 )
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	312	274
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	312	274

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1435	1422
Витрати на оплату праці	2505	3026	2354
Відрахування на соціальні заходи	2510	666	518
Амортизація	2515	396	367
Інші операційні витрати	2520	1410	1962
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	6933	6623

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер

**Додаток Д**  
**Звіт про фінансові результати за 2019 р.**

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	01	01
42874032		

Підприємство ТОВ «БРЕНД-ПЛАТФОРМА»  
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2019 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8505	7158
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>    премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>    премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>    зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>    зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 5683 )	( 4800 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	2822	2358
збиток	2095	( - )	( - )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>    зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>    зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	47	176
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>    дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>    дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>    дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 2208 )	( 1905 )
Витрати на збут	2150	( 100 )	( 90 )
Інші операційні витрати	2180	( 88 )	( 138 )
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>    витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>    витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	473	401
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>    дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-



<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	473	401
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	( 85 )	( 89 )
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	388	312
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	388	312

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1457	1435
Витрати на оплату праці	2505	3831	3026
Відрахування на соціальні заходи	2510	843	666
Амортизація	2515	435	396
Інші операційні витрати	2520	1513	1410
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	8079	6933

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер