

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення підходів до мотивації персоналу через менеджмент  
організаційних змін»

Виконав:

студент IV курсу, групи 401-ЕМ

Бідоленко Давид Михайлович \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Карпенко Ю.В. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН .....	7
1.1. Сутність, значення та основні теорії мотивації персоналу .....	7
1.2. Організаційні зміни: сутність, види та основні етапи управління ними .....	19
1.3. Вплив організаційних змін на мотивацію персоналу: фактори та наслідки .....	32
Висновки до розділу 1 .....	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «НВП ГОРИЗОНТ» В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН .....	42
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «НВП Горизонт» .....	42
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «НВП Горизонт»	52
2.3. Оцінка застосовуваних підходів до мотивації персоналу на ТОВ «НВП Горизонт» .....	58
Висновки до розділу 2 .....	65
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ТОВ «НВП ГОРИЗОНТ».....	67
3.1. Стратегічні напрями підвищення ефективності мотивації персоналу в процесі управління організаційними змінами на ТОВ «НВП Горизонт» .....	67
3.2. Розробка рекомендацій щодо удосконалення організаційного забезпечення системи управління мотивацією персоналу на ТОВ «НВП Горизонт» .....	77
Висновки до розділу 3 .....	86
ВИСНОВКИ .....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	94
ДОДАТКИ .....	101

## ВСТУП

В сучасних умовах функціонування українських підприємств великого значення набуває формування особистісної мотивації, пошук нових форм і методів розвитку. Найважливішим ресурсом компанії є людські ресурси, а працівники є ключовим двигуном економіки. Для нормального функціонування компанії недостатньо найняти та навчити хороших працівників. Підприємству потрібні мотивовані, зацікавлені, відповідальні та лояльні працівники. Мотивація співробітників є необхідною умовою ефективності та якості роботи, яка може зміцнити добру репутацію компанії в сфері кадрів і підвищити її конкурентоспроможність на ринку. Ефективність і якість професійної діяльності залежить від дієвості мотивації і сумісності з цілями і завданнями компанії. Дані різноманітних прикладних досліджень підтверджують гіпотезу про те, що метою трудової мотивації є задоволення важливих потреб працівників за допомогою трудової діяльності.

Вивченню проблеми мотивації персоналу приділили велику увагу такі дослідники і науковці: Бойченко А.А., Гапєєва О.М., Горбаль Н.І., Грищенко Д.Г., Жолонко Т.В., Гребінчук О.М., Карбовська Л.О., Кісіль З.Р., Колот А.М., Крушельницька О.В., Лисак В.Ю., Митрофанова Г.Я., Осипова Є.Л., Пачева Н.О., Петряєв О.О., Савченко І.Г., Середа Г.В., Тимченко О.І., Цимбалюк Г.С. та ін.

Враховуючи сучасні виклики, залишається невирішеним розробка та впровадження мотиваційного менеджменту на підприємствах, що дозволяє визначити найбільш ефективні методи мотивації працівників та встановити тісний зв'язок між мотивацією працівників та ефективністю діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення підходів до мотивації персоналу на ТОВ «НВП Горизонт» в умовах організаційних змін.

Об'єктом дослідження даної роботи є процеси мотивації персоналу на ТОВ «НВП Горизонт» в контексті здійснення організаційних змін.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти удосконалення підходів до мотивації персоналу на ТОВ «НВП Горизонт» при впровадженні організаційних змін.

Відповідно до поставленої мети у роботі були вирішені такі завдання: дослідити сутність, значення та основні теорії мотивації персоналу;

розкрити організаційні зміни: сутність, види та основні етапи управління ними;

визначити вплив організаційних змін на мотивацію персоналу: фактори та наслідки;

здійснити аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «НВП Горизонт»;

провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «НВП Горизонт»;

надати оцінку застосовуваних підходів до мотивації персоналу на ТОВ «НВП Горизонт»;

визначити стратегічні напрями підвищення ефективності мотивації персоналу в процесі управління організаційними змінами на ТОВ «НВП Горизонт»;

розробити рекомендації щодо удосконалення організаційного забезпечення системи управління мотивацією персоналу на ТОВ «НВП Горизонт».

Інформаційною базою слугували фінансова та статистична звітності ТОВ «НВП Горизонт», навчальні матеріали як вітчизняних, так і зарубіжних вчених-економістів, економічні енциклопедії, словники, дані мережі Internet та ін.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: теоретичне узагальнення, індукції та дедукції, системний і порівняльний аналізи, економіко-статистичний, формалізація, графічний та табличний, класифікації та

систематизації даних, системний підхід.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у визначенні стратегічних напрямів підвищення ефективності мотивації персоналу в процесі управління організаційними змінами на ТОВ «НВП Горизонт», аналізі методичних підходів щодо мотивації його персоналом, розробці та використанні рекомендацій щодо удосконалення організаційного забезпечення системи управління мотивацією персоналу на ТОВ «НВП Горизонт».

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на: III Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» (м. Полтава, 05 червня 2025 р.).

Бідоленко Д.М. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій», 05 червня 2025 року.* Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка. 2025. С. 46 – 48.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів (8 підрозділів), загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 101 сторінку і включає 13 таблиць, 16 рисунків, список використаних джерел – 78 найменувань, 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

#### 1.1. Сутність, значення та основні теорії мотивації персоналу

Однією з функцій менеджменту є мотивація. Фахівці визначають мотивацію як одну з найважливіших завдань менеджменту, що виражається як спонукання спонукати працівників до досягнення основних цілей підприємства. Іншими словами, мотивація – це визначення базових потреб співробітників і система винагороди за ефективне і своєчасне виконання завдань за допомогою різних форм винагороди.

Сучасне бізнес-середовище в Україні вимагає сучасного підходу до систем управління персоналом, особливо у важкі воєнні часи. В даний час одним із головних завдань керівників підприємств усіх форм власності є вдосконалення та участь у нових ефективних методах управління персоналом. Перш за все, необхідно забезпечити активізацію людського фактору та збереження чисельності працівників.

Що таке мотивація співробітників. Уявіть (або згадайте), що ви керівник будь-якої організації. У вас є команда (або команди), які можуть допомогти вам розвивати бізнес і разом досягати ваших цілей. Який, на вашу думку, ідеальний робочий процес для ваших співробітників? Ви можете захотіти, щоб кожен працівник докладав максимум зусиль, зводив до мінімуму затримки на робочому місці та завжди прагнув робити більше, ніж зазначено в трудовому договорі. Що є рушійною силою цих дій? Відповідь проста – під мотивацією, крім грошей, розуміється ще якась внутрішня мотивація рухати кожного співробітника в напрямку «ідеальної картини робочого процесу» [25, с.18].

Тобто мотивація людей – це напрямок у процесі управління співробітниками, який відповідає за створення певної мотивації для кожного

колеги та глибоко вкорінений у корпоративній культурі.

Організація різноманітних механізмів стимулювання бізнесу вимагає від менеджерів вирішення багатьох складних завдань, до яких слід віднести [4, с.36]:

виявлення ситуацій, що пояснюють ту чи іншу структуру механізму стимулювання та з'ясування його сутності в певних умовах соціального середовища, оцінка впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на компоненти стимулювання;

виходячи з умов розвитку виробничого потенціалу, шукати можливості для непередбачуваних змін зовнішнього середовища та нових умов адаптації до змін, вибирати ефективні методи впливу на мотивацію та їх розумні та складні комбінації;

визначити необхідні методи впливу на трудову поведінку працівників, розробити важливі функції цього комплексу та виявити мотиваційні ресурси в управлінні (організація праці, принципи громадського партнерства, можливості корпоративної соціальної політики);

оцінити ефективність політики стимулювання діяльності суб'єктів господарювання.

Для вирішення вищезазначених завдань на підприємстві може бути сформований механізм стимулювання, спочатку необхідно визначити та уточнити фактори, відобразити їх вплив на показниках, що впливають на рівень мотивації працівників. Виявлений алгоритм етапів механізму стимулювання відтворює природну спрямованість розвитку стимулів на суб'єктивному та індивідуальному рівнях, але слід зазначити, що в цьому алгоритмі можливі й зворотні рухи, зумовлені внутрішніми коливаннями уявлень працівників про справедливість. зроблений вибір [47, с.126].

Слід зазначити, що моніторинг включає аналіз існуючої системи стимулювання, якісного складу працівників, обсягу стимулювання працівників, оцінку необхідності змін у системі стимулювання, що сприяє ефективній реалізації механізм стимулювання. Система стимулювання персоналу.

Тому вимог до вдосконалення системи стимулювання співробітників

компанії навіть багато, серед яких:

об'єктивність: тобто розмір винагороди персоналу повинен розраховуватися шляхом об'єктивної оцінки результатів його діяльності;

передбачуваність: працівник повинен бути поінформований про розмір винагороди, на яку він може розраховувати за результатами роботи;

адекватність: винагорода має відповідати внеску кожного працівника в загальні результати підприємства та рівню досвіду та кваліфікації працівника;

своєчасність: винагороди повинні йти за отриманими результатами (якщо не у вигляді прямих винагород, то принаймні у вигляді розгляду подальших винагород);

цінність: винагорода має бути важливою для працівника;

справедливість: правила розрахунку та розподілу винагороди мають бути зрозумілими та справедливими для кожного працівника в організації, особливо з точки зору його посади.

Проте в сучасних умовах зростає значення нематеріальних мотивацій. Ефективне досягнення організаційних стратегічних цілей все більше залежить від бажання та здатності співробітників виконувати свою роботу ефективно та якісно, частіше використовувати свою творчість, постійно вдосконалювати свої знання та навички, що, у свою чергу, сприяє досягненню результатів організації. стратегічні цілі. Досягніть позитивних результатів і загального успіху в бізнесі.

Тому нематеріальні стимули включають складний набір компонентів, таких як самомотивація, оцінка колегами сильних сторін кожної людини, внутрішня атмосфера колективу, можливість проявити себе тощо. Методи нематеріальної мотивації можуть бути застосовані до конкретних співробітників або реалізовані без звернення [23, с.46].

Що таке мотивація співробітників і для чого вона потрібна? Проте питання мотивації працівників є важливим як у США, так і в усьому світі.

Зацікавленість кожного працівника у своїй продуктивності є запорукою успіху всього бізнесу.

Давайте визначимо це поняття. Мотивація людей – це процес на

підприємстві, метою якого є мотивація кожного працівника наполегливо працювати на результат.

Важливою складовою кадрової політики будь-якої організації є мотивація співробітників. Його роль в управлінні зрозуміла – коли правильно поставлена ситуація, стимули значно підвищують рентабельність бізнесу, а коли бізнес некомпетентний, стимули переключують усі зусилля найкращих фахівців країни.

Сучасний підхід до впровадження системи мотивації полягає у врахуванні потреб співробітників і застосуванні теорії, якою б розвинутою вона не була. Тільки так можна досягти максимального ефекту в подальшому процесі.

Аналіз теоретичних приписів, наведених в економічній літературі, дає гіпотезу про те, що найбільш активну роль у процесі мотивації відіграє потреба у створенні мотивації, яка покликана усунути потребу у формуванні дій, а також зовнішні фактори – стимули [62, с.118].

Тому розуміння правильного способу сортування обладнання створює всі необхідні умови для забезпечення мотивації персоналу компанії, надаючи керівникам можливість мотивувати співробітників на досягнення високої продуктивності.

З наведеного аналізу видно, що основною рушійною силою мотивації та впливу на персонал є стимули, а головною метою стимулів є задоволення потреб як персоналу, так і підприємства.

Водночас слід також зазначити, що в даному випадку стимулювання є ефективним засобом і вирішальним чинником впливу на людину зовнішніх впливів у процесі розвитку мотивації, а різні види мотивації мають різні способи її прояву. вплив на людину. метод. При цьому мотивація і стимул протилежні: перша спрямована на зміну існуючої ситуації, друга – на її зміцнення, хоча вони взаємно підсилюють один одного [9].

Поняття мотивації має численні визначення, розкриття. Подивимося на його суть з різних сторін. Мотивація в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до певних дій [3, 25, 28]; залежить від

поведінки людини – це процес свідомого вибору нею тієї чи іншої дії, що визначається комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів; функція лідерства в управлінні – лідерство. До його функцій належить формування стимулів на роботу працівників та її довгостроковий вплив на працівників, щоб змінити ціннісну орієнтацію та структуру інтересів працівників та сформуванню відповідний механізм стимулювання. і на цій основі розвивати потенціал робочої сили [1].

Мотивація базується на двох економічних явищах: потреби (фізичне чи психологічне відчуття нестачі чогось) і винагороди (що мотивує людину Вважати цінним для себе) [8, с. 9]. Потреби у свідомості людей трансформуються в інтереси чи спонукання, спонукаючи людей до певних цілеспрямованих дій.

У літературі слово «мотивація» має кілька значень:

Внутрішня мотивація діяльності людини пов'язана з певним почуттям задоволення потреб [10, 43];

Сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що визначають діяльність людини та визначити його напрямки [4, 65];

Причини вибору вчинків і поведінки людини [9, 22].

Мотивація генерується, розвивається і формується на основі потреб.

Вони відносно самостійні, тому що потреби не повністю визначають набір, інтенсивність і стійкість мотивації. Якщо потреба є сутністю і «механізмом» усіх видів людської діяльності, то мотивація є конкретним відкриттям.

Підсумувавши вище зазначене, можна сказати, що мотивація - це погодження людей докласти максимум зусиль для досягнення цілей організації, яка визначається здатністю цих зусиль задовольнити якусь особисту потребу. Це пояснення передбачає введення трьох ключових понять: зусилля, організаційні цілі та індивідуальні потреби.

Також можна сказати, що мотивація є процесом заохочення людей до діяльності та передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих або організаційних цілей [15, с.360]. Поведінка людини визначається мотивацією. Мотив - це внутрішній потяг, який змушує людину

зробити певну дію або поводитися певним чином.

Для кожної поставленої мети існує мотивація, яка її підтримує. Вона може бути недостатньо чітко сформульована, щоб її міг зрозуміти кожен, хто ставить перед собою мету, але, тим не менш, вона є.

Мотивація – це паливо, яке рухає досягнення мети, і якщо її немає, досягнення будь-якої мети стає складним завданням [33, с.45].

У цьому посібнику ви дізнаєтеся про різні типи мотивації, які стануть основою для розуміння того, як досягти своєї мети в різних ролях.

Мотивація – це сила, яка змушує людей діяти, ставити цілі та досягати їх. Це психофізіологічний процес, який керує поведінкою людини, а також задає її напрямом, дії та постійність.

На мотивацію значною мірою впливає культура, суспільство та спосіб життя. У різних культурах існують свої рушійні сили мотивації. Освіта, соціальне середовище та спосіб життя впливають на неї ще більше.

Ви можете цього не усвідомлювати, але культура і цінності, в яких ви виховувалися, також визначають вашу мотивацію. Наприклад, якщо ви народилися в сім'ї, яка надає великого значення благодійності, ви можете бути мотивовані взяти на себе роль, яка допомагає іншим досягти їхніх власних професійних цілей.

З іншого боку, якщо у вашій соціальній групі є багато людей, які надають великого значення досягненню професійного успіху, ви можете прагнути отримати підвищення через свій спосіб життя та оточення.

Згідно з теоріями мотивації, всі види мотивації можна розділити на дві великі групи: внутрішні та зовнішні.

Винагорода в майбутньому стимулює обидва типи мотивації, але вони відрізняються тим, звідки надходить винагорода. Для внутрішньої мотивації це внутрішня винагорода, тоді як зовнішня надходить ззовні - це можуть бути інші люди або щось інше.

Що таке внутрішня мотивація? Внутрішню мотивацію найпростіше визначити як те, що мотивує людину з метою отримання внутрішньої

винагороди.

Більш детально прикладі внутрішньої мотивації персоналу підприємства представлені у табл. 1.1 [74].

Це будь-яка діяльність, заснована на особистому задоволенні або просто заради задоволення, без очікування зовнішньої похвали.

Таблиця 1.1 - Приклади внутрішньої мотивації

Ім'я та проблема	Вид діяльності в межах внутрішньої мотивації	Ефект від внутрішньої мотивації
1	2	3
Приклад 1:		
Пітер – молодий футболіст, який любить свою справу, але недостатньо хороший.	Всі тренуються на стадіоні по дві години на день, але Пітер бере додаткову годину після тренування, щоб ще потренуватися. Це типовий приклад внутрішньої мотивації. Він хоче бути хорошим у своїй пристрасті не заради оплесків, а для себе.	Зрештою, він стане кращим, тому що він мотивований до цього.
Шерон все життя боролася з проблемами зі здоров'ям.	Інші люди намагалися заохотити її підтримувати своє здоров'я. Однак протягом більшої частини її життя цієї підтримки було недостатньо, щоб змінити ситуацію. З часом Шерон втомилася від поганого самопочуття та усвідомлення того, що вона не в найкращому стані. Одного дня вона вирішує харчуватися здоровою їжею і записується до спортзалу. Спочатку їй важко, але вона продовжує намагатися.	Продовжуючи дотримуватися здорового способу життя, вона починає відчувати себе краще і помічає, що у неї з'являється більше енергії. Оскільки вона може сказати, наскільки краще почувається, коли вона здорова, вона продовжує свої заняття і навіть починає консультувати деяких своїх однолітків, щоб допомогти їм зробити те ж саме.
Джеймс завжди хотів подорожувати світом і знайомитися з людьми з інших культур.	Хоча його друзі та сім'я не часто подорожують, він твердо вирішив здійснити свою мрію. Однак Джеймс також знає, що для того, щоб подорожувати і спілкуватися з місцевими жителями, йому потрібен кращий спосіб комунікації. Він вирішує, що його мета - поїхати у тривалу відпустку до Італії та пожити з місцевими жителями.	Джеймс починає відвідувати курси італійської мови після роботи, і за кілька років він зможе поїхати до Італії та поспілкуватися зі своїми новими сусідами.

## Продовження табл. 1.1

1	2	3
Приклад 4:		
Бренда любить тварин з дитинства. Іноді вона працює волонтером у місцевому притулку для тварин, але не відчуває себе повністю реалізованою.	Безпритульні тварини - це те, що дійсно засмучує її, і вона хотіла б зробити більше, щоб допомогти їм. Бренда починає створювати програми з реабілітації безпритульних тварин та пошуку для них притулків.	Вона не заробляє на цьому грошей, але їй приємно усвідомлювати, що вона допомагає тваринам, які цього потребують, знайти добрий дім.

**Примітка.** Систематизовано автором за джерелами [73; 74]

Існує дуже багато видів діяльності, які ми робимо щодня і які продиктовані внутрішньою мотивацією. Це може бути відвідування спортзалу, вивчення нових навичок, гра в ігри чи спорт, або допомога комусь перейти дорогу, тому що це приносить вам задоволення чи відчуття мети. Все, що змушує вас почуватися добре всередині себе, підживлюється внутрішньою мотивацією.

Що таке зовнішня мотивація? Зовнішня мотивація – це все те, що слугує зовнішнім стимулом, який поділяється на дві категорії: винагорода та покарання.

Компенсацією може бути зарплата, бонуси, товари, гроші, оцінка.

Покарання може включати штрафи, догану, осуд та багато іншого. Цю сторону зовнішньої мотивації зазвичай помилково вважають негативною, але вона має досить багато позитиву.

Зовнішня мотивація проявляється тоді, коли працівник добре виконує свою роботу і отримує за це справедливу оплату. При цьому він приходить на роботу вчасно, бо знає, що якщо запізниться, то втратить гроші або навіть буде звільнений. Крім того, він зможе отримати бонус від керівника, якщо досягне поставлених перед ним цілей. У будь-якому випадку, зовнішня мотивація походить від когось або чогось, що знаходиться поза межами людини, яку мотивують.

Приклади зовнішньої мотивації представлено у табл. 1.2 [74].

Таблиця 1.2 – Приклади зовнішньої мотивації

Проблема	Вид діяльності в межах зовнішньої мотивації	Результат
Приклад 1:		
Відділ продажів працював не так, як очікував.	Керівник відділу вирішив мотивувати їх і пообіцяв преміювати команду, якщо вони виконають план на місяць. Грошова винагорода надихала.	Команда досягла мети навіть раніше. Це найпоширеніший приклад зовнішньої мотивації на робочому місці.
Приклад 2:		
Джон має проблеми з прокиданням вчасно і часто прокидається, коли будильник не спрацьовує. Як наслідок, він часто спізнюється на роботу.	Він отримав безліч попереджень від свого боса, але все одно запізнюється. Одного разу начальник втомився попереджати Джона і сказав йому, що якщо він запізниться наступного разу, то буде звільнений.	Джон знає, що йому потрібна робота і гроші, і вирішує відтепер приходити на роботу вчасно.
Приклад 3:		
Тріша – соціальна людина, і вона хоче бути в курсі останніх тенденцій і технологій. Хоча її iPhone працює чудово, він не найновіший, і вона відчуває себе відсталою.	Багато її друзів вже мають найновіші iPhone, і вона знає, що їх наявність дає людям уявлення про те, що вона більш успішна і знаходиться на вершині трендів.	Через суспільні очікування вона відчуває потребу купити новий iPhone.

**Примітка.** Систематизовано автором за джерелами [73; 74]

Розглянемо основні відмінності між цими двома групами мотивації (табл. 1.3) [74].

Таблиця 1.3 – Відмінності між внутрішньою та зовнішньою мотивацією

Внутрішня мотивація	Зовнішня мотивація
Може бути позитивною і негативною.	Може бути позитивною і негативною.
Йде зсередини.	Походить від зовнішніх (зовнішніх) суб'єктів.
Важко стимулювати або розвивати.	Винагорода є автоматичним підсилювачем.
Підтримується протягом тривалого часу.	Обмежений вплив на індивіда.
Важко застосувати до групи або окремої особи.	Легко застосувати до групи.

**Примітка.** Систематизовано автором за джерелами [73; 74]

В процесі свого розвитку теорія мотивації зазнала певних перетворень. Найбільш впливовою є теорія потреб (змістовна теорія). Усі теорії потреб зосереджуються на конкретних потребах, які люди хочуть задовольнити. Існує кілька теорій, які пояснюють мотивацію як результат цих потреб.

В основі концепції лежить переконання, що незадоволена потреба створює напругу і стан нерівноваги. Для відновлення балансу визначається мета, яка задовольнить потребу, і обирається шлях поведінки до цієї мети.

Вся поведінка мотивується незадоволеними потребами. Люди будуть краще мотивовані, якщо їхній досвід роботи задовольнятиме їхні потреби та бажання.

Теорії потреб розрізняють первинні потреби, такі як їжа, сон та інші біологічні потреби, і вторинні психологічні потреби, які набуваються і варіюються в залежності від культури та особистості.

Якщо нижча потреба задоволена, вона більше не мотивує поведінку; наступна вища потреба стає домінуючою (принцип дефіциту).

П'ять потреб існують в ієрархії. Вищі потреби стають важливими лише тоді, коли задоволені нижчі. Потреби вищого порядку забезпечують більшу мотивацію. Різні люди можуть мати різні пріоритети.

Теорія допомагає менеджерам визначити, які саме потреби є актуальними для працівників, і таким чином визначити відповідні мотиватори.



Рисунок 1.1 – Ієрархія потреб за Маслоу [6, с.56]

Теорія ERG Альдерфера. Заснована на ієрархії потреб Маслоу; класифікує категорії потреб Маслоу на три простіші та ширші групи:

Потреби існування – потреба в матеріальному та енергетичному обміні; базові фізіологічні потреби та потреби в безпеці

Потреби зв'язку – трансакції з людським оточенням, процес обміну або взаємності; потреба в міжособистісних стосунках та увазі; приблизно еквівалентні соціальним потребам Маслоу та частині потреб у повазі

Потреби зростання – люди докладають творчих або продуктивних зусиль для себе; потреба в особистісному зростанні та саморозвитку; частина потреб поваги та самореалізації за Маслоу.

На відміну від Маслоу, тут більше одного рівня потреб можуть бути актуальними одночасно. Тут немає ієрархії; люди можуть, наприклад, працювати, щоб задовольнити свої потреби в особистому зростанні, в той час як не задовольняються потреби в спорідненості. (частково адаптовано з Навчального посібника з менеджменту)

Потреби МакКлелланда. Заснована в основному на дослідженнях менеджерів. 3 найважливіші потреби [59, с.98]:

досягнення – потреба в конкурентному успіху, що вимірюється особистим

стандартом досконалості

приналежність – потреба в теплих, дружніх стосунках з іншими, міжособистісних відносинах

влада – потреба контролювати та впливати на інших.

Ієрархія цих трьох груп потреб може відрізнятися у різних людей. Отже, існують різні мотиватори в залежності від пріоритетних потреб людини.

Двофакторна модель Герцберга. Існують фактори, які призводять до задоволеності, і фактори, які просто запобігають незадоволеності. Згідно з Герцбергом, протилежністю задоволеності є відсутність задоволеності, а протилежністю незадоволеності – відсутність незадоволеності.

Мотиватори – фактори, які дійсно мотивують людей, також звані сатисфакторами, забезпечують внутрішню мотивацію.

Приклади мотиваторів: визнання, можливості зростання і кар'єрного розвитку, відповідальність, автономія, самореалізація.

Гігієнічні фактори – незадоволені; їх відсутність демотивує людей, але їх наявність не обов'язково покращує мотивацію; по суті описують навколишнє середовище, мало впливають на позитивне ставлення до роботи стосунки з керівниками та колегами, політика компанії.

Процесуальна когнітивна теорія. Акцент на психологічних процесах, які впливають на мотивацію та на базові потреби.

Теорія очікувань Врума. Цінність, інструментальність (віра в те, що якщо ми зробимо щось одне, це призведе до іншого), очікування (ймовірність того, що дія або зусилля призведуть до результату) [59, с.102].

Сила очікувань може ґрунтуватися на минулому досвіді. Мотивація можлива лише тоді, коли існує чіткий взаємозв'язок між діяльністю та результатом, який розглядається як засіб задоволення потреб.

Портер і Лоулер розвинули цю теорію в модель, яка припускає, що є два фактори, які визначають зусилля, які люди докладають до своєї роботи [59, с.94]:

Цінність винагороди для людей з точки зору задоволення їхніх потреб.

Ймовірність того, що винагорода залежить від зусиль, як це сприймається

людьми, їхні очікування щодо взаємозв'язку між зусиллями та винагородою.

Дві додаткові змінні:

здібності – індивідуальні характеристики та навички.

ролеві уявлення – те, що він хоче робити або думає, що від нього вимагають, добре, якщо вони відповідають точці зору організації.

Теорія цілей Латема і Локка. Мотивація та продуктивність вищі, коли перед людьми ставлять конкретні цілі. Цілі мають бути складними, але прийнятними. Зворотний зв'язок щодо результатів роботи дозволяє людині відстежувати, наскільки добре вона справляється з поставленою метою. Участь у встановленні цілей є важливою – цілі мають бути узгоджені. Доки вони прийняті – складні цілі призводять до кращих результатів, ніж легкі цілі .

Теорія реагування Брема. Люди не є пасивними приймачами, а реагують. Вони прагнуть зменшити невизначеність, намагаючись контролювати фактори, що впливають на винагороду [59, с.106].

Теорія справедливості Адамса. Уявлення людей про те, як до них ставляться порівняно з іншими. Включає почуття та сприйняття, завжди є порівняльним процесом. Люди будуть працювати краще, якщо до них ставляться справедливо. Дві форми справедливості [59, с.110]:

Розподільча – справедливість, коли люди відчують, що їх винагороджують відповідно до їхнього внеску та у порівнянні з іншими.

Процедурна – уявлення працівників про справедливість процедур компанії.

## 1.2. Організаційні зміни: сутність, види та основні етапи управління ними

Організації змінюються внаслідок безлічі причин, тому вони можуть реалізовувати найрізноманітніші типи змін. На практиці організаційні зміни можна розглядати з різних аспектів, а саме з погляду внутрішньої політики

організації з постійно мінливою структурою і зв'язками. Концепція організаційних змін охоплює всі заплановані, організовані та контрольовані зміни в стратегії, виробничих ресурсах, структурі та культурі будь-якої соціально-економічної системи, враховуючи приватні та державні підприємства. Зміни в будь-якій частині організації, як правило, впливають на організацію загалом.

Організація має власний унікальний набір товарів, послуг, цілей, стратегії, структури, культури і технологій, який дає їй змогу бути конкурентоспроможною й утримувати міцні ринкові позиції [62, с.55].

Зміни в технології – це інновації в процесі виробництва, зокрема в основних навичках і знаннях персоналу організації, які дають їм можливість придбати особливу, тільки для них характерну компетентність. Ці інновації плануються в цілях підвищення ефективності виробництва або збільшення обсягу продукції, що випускається. Зміни в товарах і послугах стосуються кінцевих продуктів організації. Нова продукція, як правило, розробляється, щоб збільшити частку ринку компанії, проникнути на інші ринки, розширити групи споживачів і клієнтів.

Зміни в стратегії та структурі організації застосовуються до адміністративної сфери. Зміни відбуваються в структурі організації та функціях управління, стратегічному менеджменті, політиці, системі мотивації та винагородах, трудових відносинах і комунікаціях, моніторингу фінансово-економічної діяльності, звітності та плануванні бюджету.

Культурні зміни відбуваються в цінностях, установках, очікуваннях, переконаннях і поведінці працівників організації, вони заторкують ментальні моделі. Це зміни в стереотипах мислення і поглядах на імідж компанії, корпоративних формальних нормах та неформальних правилах, етики бізнесу і трудових відносин.

Ще один підхід до класифікації організаційних змін подано у табл. 1.4.

Управління в умовах змін потребує інших підходів, ніж в умовах стабільності, інших технологій і навичок. Значні відмінності пов'язані з різними рівнями організаційного управління [23, с.78].

Зміни також поділяються залежно від їх потреби (нагальної, термінової або відтермінованої).

Відтерміновані зміни – це зміни сплановані, а нагальні чи термінові зміни – це як реакція на непередбачувані події, вони називаються ситуаційними.

Планові зміни – це такі, які проектують і впроваджують у певному порядку і в конкретний час, вони відповідають прогнозованим майбутнім подіям. Ці зміни є середньо та довгострокові, що містять призначення і місію організації, а також такі аспекти, як розвиток, якість, інновації, технології. Стратегічні зміни здійснюються в контексті конкурентного економічного й соціального середовища, внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й системи.

Таблиця 1.4 – Типологія організаційних змін

Критерій класифікації	Спрямованість організаційних змін
1. Рівні системи	Зовнішнє середовище, організація, група
2. Функціональні сфери організації	Постачання, виробництво, збут, фінанси, персонал
3. Рівні менеджменту	Цілі та завдання, бізнес-процеси, організаційна структура, організаційна культура, інформаційна система
4. Швидкість	Миттєві (кризові), швидкі, еволюційні
5. Охоплення змін	Локальні, комплексні, інтегровані
6. Ступінь ризику	Безризикові, ризикові
7. Цільова спрямованість	Оперативні, тактичні, стратегічні
8. Вид змін	Револьюційні, еволюційні
9. Тип розвитку	Екстенсивні, інтенсивні
10. Спрямованість розвитку	Прогресивні, регресивні
11. Масштаби змін	Локальні, всеосяжні
12. Тип стратегії	Розвивальні, нейтральні, перетворювальні
13. Особливості регулювання процесу змін	Випереджувальні, запізнілі

**Примітка.** Систематизовано автором за джерелами [23; 65]

Ситуаційні зміни – це часткове реагування на події, під час того як вони відбувалися. У кожній організації відбувається велика кількість еволюційних, природних зміни: фізичне і моральне старіння обладнання, зниження кваліфікації працівників. Це має негативні і позитивні наслідки. Приклад, заміна обладнання потребує коштів, перепідготовки працівників тощо. Заміна у кваліфікації працівників і керівників потребує значних витрат часу і коштів, щоб забезпечити успіх організації. Ці зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва, їх не можна планувати, але можна і потрібно враховувати, щоб визначити майбутнє організації. Можна планувати заходи щодо усунення негативних наслідків еволюційних змін та запобігання їм.

Інша група змін – реакція на нові ситуації Приклад: висока конкуренція змушує знизити ціни на продукцію, страйк – підвищення зарплати. Такі зміни є пристосувальними реактивними. Організація не планувала їх, однак здійснює, щоб відреагувати на певні події, тенденції, які можуть бути загрозливими для організації [24, с.55].

Рішення щодо ситуаційних зміни зазвичай є поспішними, а отже ефективність їх впровадження є нижчою, ніж планових, адже останні готуються заздалегідь і менеджери мають достатньо часу для прийняття раціонального рішення. Також для планових змін формується бюджет, здійснюється підготовка працівників тощо.

Також зміни можна розділити на дві ключові групи, кожна з яких має дві можливості.

Перша група ґрунтується на локалізації зміни. У цьому разі зміни прив'язують або до зовнішніх, або до внутрішніх джерел локалізації.

Друга стосується характеристики причини змін. Тут також є дві можливості для проведення зміни. Вона може бути навмисною, бажаною, тобто плановою. З іншого боку, вона може бути випадковою або незапланованою, що виникає з природи речей, а отже динамічною.

Проілюструємо це на прикладах [25, с.117].

Непередбачувані перестановки ключових працівників в уряді є

внутрішніми, у них немає організаційного наміру, а тому вони є динамічними.

Закони держави є сплановані, оскільки їх вносить уряд, але їх зовнішні особливості очевидні, бо їх приймає Верховна Рада.

В свою чергою, А. Садеков пропонує свою класифікацію стратегічних змін на підприємстві. Основні критерії розподілу та види стратегічних змін подано в табл. 1.5 [63, с.55].

Однією з найпоширеніших ознак, за якою можна класифікувати зміни - це їх рівень, за яким виділяють трансформаційні, перетворювальні, розвиваючі зміни.

Розвиваючі зміни, як правило, спрямовані на поліпшення поточної або оперативної діяльності підприємства, тобто не орієнтовані на вирішення глобальних проблем. Їх метою і результатом є підвищення ефективності вже існуючих і не нових для підприємства процесів без принципової їх зміни. Як правило, здійснюються такі зміни швидко і не потребують розкладання процесу впровадження на етапи.

Метою перетворювальних змін є поступове принципове перетворення окремих або навіть усіх процесів на підприємстві. Йдеться про перетворення організаційних, технічних, кадрових процесів, упровадження нової продукції або послуг, побудову нових систем і технологій. Проведення таких змін припускає поступовий перехід від існуючого процесу до нового. У такому разі чітко визначаються характеристики очікуваного (нового) процесу і встановлюється етапність його досягнення.

Трансформаційні зміни передбачають проведення комплексних перетворень цілісної системи, тобто всього підприємства. Вони пов'язані з істотними змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі господарювання або із змінами генеральної стратегії управління підприємством. Визначальними особливостями трансформаційних змін є: широке охоплення, пристосування до специфіки ситуації та еволюційність. Трансформаційні зміни - це докорінні зміни корпоративної стратегії, зміни напрямів діяльності, повна зміна технологій

та бізнес-моделі підприємства тощо.

Таблиця 1.5 – Види стратегічних змін на підприємствах

Класифікаційна ознака	Види змін
Рівень змін	Трансформаційні, перетворювальні, розвивальні
Предмет змін	Технологічні, зміни бізнес-моделі, структурні, культурні, орієнтовані на персонал
Вид спрямовального імпульсу	Добровільні, вимушені
Спосіб реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища або внутрішнього стану	Реактивні, проактивні
Вид змін за рівнем інноваційності	Адаптаційні, інноваційні (інкрементні, напіврадикальні на основі бізнес-моделі, напіврадикальні на основі технології, радикальні)
Вплив на ієрархію стратегій	Зміни в корпоративній стратегії Зміни в конкурентній (діловій) стратегії Зміни в функціональній стратегії
Вплив на стратегічні цілі	Ті, що не змінюють стратегічних цілей Ті, що змінюють стратегічні цілі
Спосіб здійснення змін	Еволюційні, революційні
Вплив на бізнес-процеси	Зміни в основних бізнес-процесах Зміни в допоміжних бізнес-процесах Змішані
Періодичність змін	Безперервні, періодичні (стрибокподібні)
Джерела, яка спонукають до змін	Ендогенні, екзогенні, змішані
Механізм, що визначає логіку перебігу змін	Раціонально сплановані, спонтанні
Вплив попереднього розвитку підприємства на майбутні зміни	Волонтаристські, історичні, змішані
Організаційна форма здійснення змін	Реструктуризація, реорганізація
Область змін, стосовно охоплення усіх підсистем	Часткові, цілісні
Результат впровадження змін	Прогресивні, регресивні

**Примітка.** Систематизовано автором за джерелами [23; 63]

Перетворювальні та трансформаційні зміни завжди є стратегічними, розвивальні – здебільшого тактичними. Слід зазначити, що трансформаційні зміни зазвичай значно впливають і вимагають як розвивальних, так і перетворювальних змін (рис. 1.2) [20, с.34].

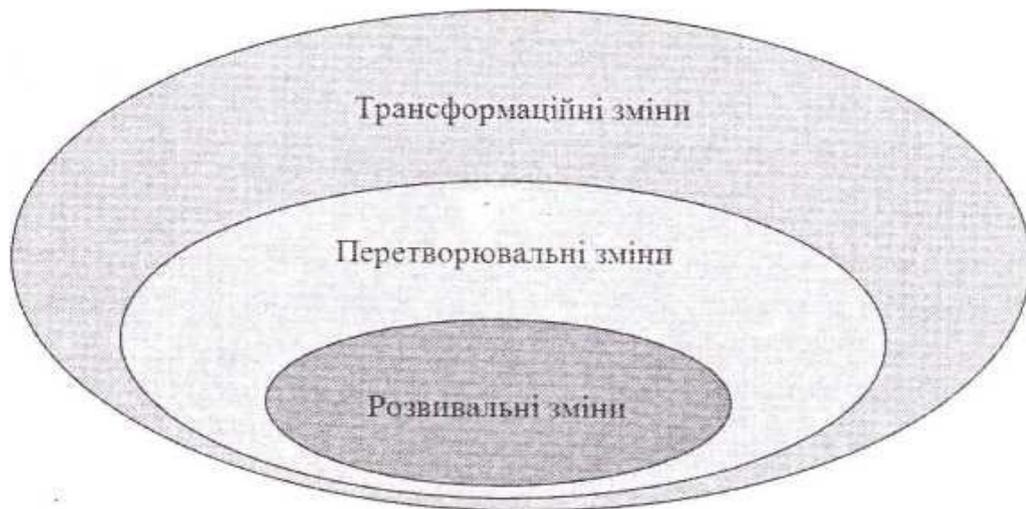


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок трансформаційних, перетворювальних і розвивальних змін

Дуже важливою ознакою є предмет змін, за якою виокремлюють п'ять видів змін: технологічні, зміни бізнес-моделі, структурні, культурні, орієнтовані на персонал.

Завданням технологічних змін є підвищення ефективності виробництва товарів або послуг і пов'язані вони найчастіше з виконанням основної виробничої функції підприємства. З іншого боку, в сучасних підприємствах ці зміни можуть стосуватися також сервісних технологій.

Зміни в товарі або послугах, які підприємство надає на ринку, або впровадження абсолютно нового товару або послуги, є найвідомішим видом технологічних змін, тому що їх помітно передовсім споживачам. На сучасному мінливому ринку споживачі звикли чекати на істотні та постійні зміни такого типу.

Бізнес-модель описує спосіб створення, продажу та постачання продукції

чи послуги клієнтам від підприємства. Існує три сфери, в яких може відбуватись зміна бізнес-моделі [59, с.57]:

ціннісна пропозиція: Що продається і постачається на ринок?

ланцюг постачань: Як воно створюється і постачається на ринок?

цільовий споживач: Кому воно постачається?

Зміною в ціннісній пропозиції товару або послуги може бути абсолютно новий товар або послуга, або ж розширення існуючої пропозиції.

Другим елементом зміни бізнес-моделі є ланцюг постачань, а саме те, як продукція чи послуга створюється і постачається на ринок. Зміни в ланцюзі постачань, як правило, «є кулуарними» – ці зміни не видимі для клієнта. Такий тип зміни бізнес-моделі впливає на етапи ланцюжка нарахування вартості, враховуючи спосіб, яким структура організовує, співпрацює та функціонує для виробництва і постачання своїх товарів і послуг.

Зміни в тому, кому реалізувати свої товари цільовим споживачам чи іншим – зазвичай відбуваються, коли підприємство визначає сегмент клієнтів, до яких на цей момент не спрямовує свої зусилля маркетингу, продажів і розповсюдження, проте які вважає цінними для себе.

Структурні зміни пов'язані з цілями, ієрархією, процедурами і структурами підприємства. Найпоширеніші тенденції структурних змін: перехід від механістичних до адаптивних структур, спрощення ієрархії, децентралізація управління. На відміну від технологічних, структурні зміни виявляються ефективнішими тоді, коли вони здійснюються «згори донизу», оскільки в цьому випадку топ-менеджмент компетентніший, ніж фахівці, що працюють у низових ланках.

Культурні зміни передбачають реформацію організаційної культури і які, як доводить досвід, відбуваються найповільніше. Тут йдеться про зміни в цінностях, нормах, стосунках, переконаннях і поведінці працівників підприємства [60].

Зміни, орієнтовані на персонал, стосуються змін у загальних підходах до управління персоналом підприємства, зокрема, системи оплати праці та

мотивації, підвищення кваліфікації та досвіду, системи кар'єрного просування тощо. Метою таких змін здебільшого є нарощування зусиль працівників для досягнення цілей підприємства.

Особливої актуальності сьогодні набувають проактивні зміни. Вони, на відміну від реактивних, які є адаптивною реакцією підприємства на зміни, що вже відбулись у зовнішньому або внутрішньому середовищах, є випереджувальними і часто – інноваційними. Отже, проактивні зміни – це завчасні перетворення на підприємстві, які сприяють ефективному використанню нових можливостей, що створюються у бізнесі, або допомагають уникнути певних загроз підприємству до їх реального прояву. Усвідомлення проблеми неефективності менеджменту і необхідності змін може відбуватися на основі завчасного аналізу логіки процесів, що відбуваються на ринку й усередині підприємства. Управління змінами стає активним. А сама програма перетворень потребує менших витрат, даючи найбільший ефект [61].

Рішення про те, якого рівня зміни потрібні підприємству в ситуації, що склалася, є дуже важливим у розробці подальшої програми перетворень і вибудовуванні її архітектури.

Існує три рівні змін, які доцільно впроваджувати на підприємстві: індивідуальні, групові (командні) та організаційні. Це пов'язано з різними рівнями організаційного управління, до яких належать: індивід, група, організація загалом. Проаналізуємо ці рівні змін.

Відомі чотири філософські школи стосовно індивідуальних змін:

Біхевіористичного підходу – йдеться про зміну поведінки тих, хто оточує, через заохочення і покарання. Використовується аналіз поведінки та стратегії винагороди [30].

За когнітивного підходу результати досягаються через позитивне ставлення. Застосовують техніки формулювання мети і навчання.

Психодинамічний підхід веде до розуміння і звернення до внутрішнього світу людини. Це особливо важливо, коли остання переживає зміни занадто хворобливо.

Гуманістична психологія ґрунтується на вірі у розвиток і зростання, максималізацію потенціалу. Акцент робиться на здоровому розвитку, автентичних відносинах і здоровій організації [8].

Другім рівнем змін є групові або командні зміни. В організаціях люди працюють у групах або командах. Робота у групі означає, що кілька людей взаємодіють між собою, психологічно сприймають один одного. Команда - це автономний самокерований колектив професіоналів, який розділяє цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, має взаємодоповнювальні навички; бере на себе відповідальність за результати, здатний змінювати функціонально рольову співвіднесеність.

На сучасних підприємствах створюються команди змін – це окремий командний суб'єкт, творчий колектив, який покликаний стати провідником змін в організацій. З іншого боку, керівники повинні реагувати на поведінку неформальних груп, які чинять опір змінам.

Командам характерні недоліки, властиві автократичному стилю управління, зокрема, розсіювання відповідальності та підкорення одній людині. Такі команди мають меншу автономію та наділені меншими повноваженнями. Команди, керовані менеджером, можуть ідеально підходити для виконання простих завдань, коли визначена головна мета [12].

Третім рівнем змін є організаційні зміни, за яких змінюється внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування організацій, комунікаційні системи, організаційні можливості. Вони можуть стосуватися практично будь-якого аспекту організації: графіків роботи, децентралізації управління, методів менеджменту, процесу виробництва, організаційної структури, самого персоналу. Вплив організаційних змін часто виходить за межі їхнього безпосереднього впровадження.

Приклад: нова комп'ютерна система потребує: навчити працівників працювати з нею, перегляду системи оплати праці відповідно до нового рівня кваліфікації, зміни форми нагляду за процесом виробництва тощо [18].

Необхідність організаційних змін і загальних, і кожного нижчого рівня

зокрема, впливає з невідповідності умов функціонування організації, груп або індивідів, і з'являється тоді, коли таку невідповідність усвідомлюють працівники. Потреби у змінах можна створювати через підготовку умов до змін та працівників до сприйняття їх необхідності.

Під організаційними змінами розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елементу процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації) [45].

Треба зауважити, що зміни у будь-якому підрозділі організації, зазвичай, впливають на інші підрозділи та на організацію загалом.

Причини, які викликають необхідність змін, поділяють на дві групи: зовнішні та внутрішні [14, с. 135].

Зовнішні – пов'язані із змінами в компонентах загального і специфічного середовища функціонування організації. Компоненти загального середовища:

економічна ситуація;

державне регулювання;

технологічна складова;

міжнародні аспекти;

соціально-культурні особливості тощо.

Сильніший вплив на необхідність проведення організаційних змін чинять фактори специфічного середовища [14, с. 138]:

конкуренти;

споживачі;

постачальники.

Внутрішні чинники також можуть бути причинами організаційних змін. Частина з них може бути наслідком прямого та/або непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі, решта може бути результатом розвитку самої організації.

Організації можуть пристосовуватися до змін у середовищі трьома способами [14, с. 138]:

адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені. Отже, для цього способу характерним є реагування із запізненням;

приспосовування до середовища через урахування тенденцій його розвитку. Цей спосіб передбачає наявність механізмів постійного спостереження за середовищем. Його використовують організації, які «шукають» змін;

організація намагається пристосовувати середовище під себе. Такий спосіб використовують винятково сильні, великі організації, що займають монопольне становище на ринку.

Виділяють такі моделі організації [64, с. 56]:

механічна модель (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер) розглядає організацію як суто формальну структуру, в якій внутрішнє життя відбувається за чітко визначеною системою правил, розпоряджень і рекомендацій, обов'язкових для всіх членів організації;

модель природної організації (Т. Парсонс, Р. Мертон, А. Етціоні) - організація розглядається як об'єктивний самоудосконалюваний процес, де немає управління і контролю;

модель організації як громади, головного регулятора змін, де головну роль відводять неформальній організації (Е. Мейо);

соціотехнічна модель (А. Райе, Є. Трист) передбачає залежність елементів внутрішнього середовища організації від технології виробництва;

інтераціоналістська модель (Ч. Бернард) - тут організація розглядається як тривала взаємодія між її працівниками, які вносять у неї власні цінності та очікування;

кібернетична модель (С. Бир, Д. Форрестер, С. Янг) - управління організацією будується на основі математичної моделі з використанням численних зворотних зв'язків;

інституційна модель (Д. Норд) передбачає, що форма і сутність людей і організації загалом визначаються звичаями, нормами й правилами, встановленими місцевими органами влади;

конфліктна модель (Р. Хол) передбачає, що головними умовами розвитку

організації є подолання протиріч між різними інтересами членів організації та її груп;

органічна модель (Т. Берні, Д. Сталкер) - життєдіяльність організації порівнюється з життєдіяльністю живого організму;

процесна модель (А. Богданов) передбачає, що функціонування організації – це безперервний процес злиття й роз'єднання. Організація не має стійкої структури;

проблемна модель (В. Франчук) передбачає, що джерелом розвитку організації є її проблеми.

Кожна організація розвивається циклічно, що супроводжується змінами усіх елементів системи організації. Оскільки змінюється внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування організації, комунікативні системи, організаційні можливості, то необхідно добирати такі методи управління змінами і розвитком організацій, які б зумовили підвищення ефективності діяльності.

Організація є динамічною системою, вона постійно і безперервно змінюється. Відповідно, змінюються і всі її складові: керівна і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція тощо. Усі зміни є перманентними, взаємопов'язаними і, як правило, здійснюються за участю працівників організації. Зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше приводять до зміни [14, с. 165]:

цілей організації;

організаційної структури управління (розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо);

техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;

можливостей або поведінки працівників (підготовки до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп і оцінювання роботи тощо);

в управлінні виробничо-господарською діяльністю (графіків руху деталей, послідовності виконання операцій тощо; географії реалізації виробів;

функціонування підрозділів і служб; рекламування продукції тощо).

### 1.3. Вплив організаційних змін на мотивацію персоналу: фактори та наслідки

Під час організаційних змін неминуче виникає опір змінам (перешкоджання). Опір змінам – природний процес і його слід очікувати. Опір організаційним змінам є однією з основних проблем, що виникають в організації, що розвивається. Оскільки опір змінам – це невід’ємна частина процесу змін, важливо зрозуміти, чому він відбувається і як можна мінімізувати його вплив на процес змін.

Опір – це свідомі дії або бездіяльність людини, спрямовані на затягування прийняття та реалізації тих чи інших рішень в організації.

Під опором змінами розуміють ті або інші вчинки працівників, які скеровані на дискредитацію, затримку або протидію у здійсненні змін, необхідних для реалізації стратегії.

I. Ансофф розглядає опір змінам як багатогранне явище, яке приводить до передбачених затримок у реалізації запланованих заходів, до додаткових витрат і нестабільності управління процесами змін [1].

З погляду організаційної поведінки опір є проявом ірраціональності, відмовою визнати нові ознаки реальності, логічного мислення та його реалізації. З іншого боку, опір є не чим іншим як природним проявом різних психологічних установок щодо принципу раціональності взаємодії окремих працівників і груп.

Для того, щоб керувати опором, менеджери аналізують види та причини їх виникнення і розробляють методи їх подолання.

Під час змін мають місце відкладання початку процесу змін; непередбачені відтермінування впровадження та інші проблеми, що уповільнюють зміни і збільшують витрати порівняно із запланованими.

Ставлення працівників до зміни може бути розглянуте як комбінація двох

чинників [24]:

- 1) прийняття чи неприйняття зміни;
- 2) відкрита чи прихована демонстрація ставлення до зміни.

На вітчизняних підприємствах найтипівішими причинами опору є [14]:

- невизнання проблем чи неузгодженість у розумінні їх причин;
- побоювання щодо збільшення обсягу робіт;
- ігнорування традицій;
- «революційність» змін;
- відсутність зворотного зв'язку з керівництвом;
- недовіра до ініціатора реформ.

Неприйняття змін зазвичай виникає, коли працівники не довіряють керівництву організації та людям, залученим до процесу впровадження змін. Керівники самі повинні надавати довіру працівникам, вислуховуючи їхні ідеї та запрошуючи їх взяти участь у процесі організаційних змін.

Найпоширенішими чинниками, що перешкоджають організаційним змінам, є [47, с.78]:

- 1) замкнутість корпоративної культури;
- 2) надмірна забюрократизованість, що паралізує будь-яку ініціативу,
- 3) недалекоглядна і вузьконапрявлена політика керівництва;
- 4) низький рівень довіри до працівників;
- 5) відсутність досвіду роботи в командах,
- 6) надлишок самовпевненості і брак лідерських якостей у менеджерів

середньої ланки;

- 7) страх невідомого.

Значні зміни у стратегічній орієнтації підприємства неминуче викликають опір у середині організації працівників. Велика кількість людей боїться революційних ломок звичного способу життя, а також має своє бачення про те, як потрібно здійснювати зміни. Групи працівників, які поставлені перед необхідністю змін, наражаються на те, що перериваються налагоджені неформальні зв'язки, канали комунікацій, стають іншими поведінкові стереотипи.

Тому люди дуже легко відкликаються на заклики до опору змінам. Такий опір окремих працівників і груп може бути значною стримувальною силою.

Причини опору змінам можна подати у вигляді особистих і структурних бар'єрів.

До особистих бар'єрів належать [33, с. 156]:

страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному стану. Загроза завжди насамперед викликає бажання усунути її джерело, стати проти нього і тільки потім зробити спробу пристосуватися;

потреба в гарантіях, особливо коли під загрозою опиняється власне робоче місце;

заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат (збереження заробітної плати зі збільшенням витрат праці тощо);

загроза сформованим на старому робочому місці соціальним відносинам;

незалученість у перетворення уражених змінами осіб;

недолік ресурсів і часу через наявність поточної роботи, яка гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані між справою;

неприйняття змін (люди не бачать необхідності змін, вважаючи їх непотрібним витрачанням грошей) тощо.

У ролі структурних бар'єрів виступають [33, с. 174]:

інертність складних організаційних структур, труднощі переорієнтації мислення через сформовані соціальні норми;

взаємозалежність підсистем, за якої одна «несинхронізована» зміна гальмує реалізацію всього проекту;

опір передачі привілеїв певним групам і можливих змін у сформованому балансі влади;

минулий негативний досвід, пов'язаний з проектами змін;

опір трансформаційним процесам, нав'язаним консультантами ззовні.

Можна узагальнити причини опору змінам. Ця систематизація дає змогу з'ясувати, які групи й індивіди будуть більшою мірою чинити опір організаційним змінам і з яких причин. Причини опору змінам можна класифікувати так, як

зазначено в табл. 1.6 [52, с. 78].

Таблиця 1.6 – Причини опору змінам

Зміст сили опору	Причина виникнення	Наслідки
Егоїстичний інтерес	Очікування особистих трат	Ступінь небезпеки невисокий. Можливе створення груп для проведення нововведень.
Нерозуміння наслідків змін	Низький ступінь довіри до пропонованого плану змін, відсутність достовірної інформації	Ступінь небезпеки високий. Можлива поява
Різне сприйняття нововведень	Неадекватне сприйняття планів, відсутність достовірної інформації	Можлива відкрита незгода колективу
Втрата престижу	Боязнь людей, що попередня комплектація збережеться	Опір усувається завдяки бесідам і залучення до вироблення рішень
Порушення звичок, традицій і цінностей	Відсутність інформації про вигоди нововведень, які порушують традиції	Наслідки усуваються під час ліквідації минулих образ
Наявність минулих образ	Відсутність дій для усунення минулих непорозумінь	Наслідки усуваються під час ліквідації минулих образ
Боязнь неочікуваностей, які можуть супроводжувати зміни	Властиве людям відчуття скептицизму, негативне відношення до будь-яких перемін	Наслідки усуваються завдяки проведенню бесід до оголошення змін
Сумніви у технології проведення змін	Недовіра до компетентності ініціаторів змін	Наслідки усуваються завдяки залученню спеціалістів, компетенція яких не викликає у працівників сумнівів
Бажання зберегти дружні відносини, які можуть бути порушені в результаті змін	Схильність до неформальної групи	Наслідки усуваються в результаті колективного обговорення
Неочікувана ситуація	Неочікуваний вплив однієї події на іншу	Наслідки усуваються завдяки використанню сценарного підходу під час розроблення технології змін

**Примітка.** Систематизовано автором за джерелом [52]

Нерозуміння цілей і завдань змін, як правило, виникає, коли люди не можуть оцінити наслідки реалізації стратегії. Це відбувається в організаціях, у яких ступінь довіри до дій менеджера низький.

Різна оцінка наслідків пов'язана з різним сприйняттям стратегічних планів і цілей. Менеджери і службовці можуть по-різному сприймати значення стратегії для організації і для внутрішньо організаційних груп. Це відбувається через відсутність достатньої інформації. Для багатьох людей характерна низька терпимість до будь-яких змін через боязнь, що вони не зможуть навчитись новим навичкам або новій роботі. Такий опір характерний під час впровадження нових технологій, методів продажу, форм звітності тощо.

Визначальне значення для змін мають ставлення до них персоналу і розуміння владних повноважень як з боку керівного персоналу, так і з боку рядових працівників.

Розглядаючи проблему опору, особливу увагу відводять залежності влади кожного конкретного члена організації від зони невизначеності, яку він контролює. Саме ця зона дає йому змогу самостверджуватися, залишатися, хоча б частково, господарем своєї поведінки всередині організації і навіть зберігати кошти для кращого виконання своїх функцій у майбутньому. Тому, навіть, якщо члени організації є прихильниками змін і щиро приймають її цілі, не слід очікувати, що вони добровільно відмовляться від того, що дає їм владу і свободу дії в межах організації. Закономірно, що вони будуть чинити опір (нехай несвідомо) всьому, що загрожує їхній автономії, і постараються зорієнтувати зміни так, щоб вони могли, якщо не посилити, то хоча б утримати контрольовану ними зону невизначеності.

Виділяють два основні види опору змінам [59, с. 211]:

опір персоналу (рівень групи);

опір системи (організаційний рівень).

Розуміння того, на якому рівні виникає опір, дає можливість менеджеріві скерувати зусилля у потрібному напрямку. Для кожного із зазначених рівнів властиві свої особливості та механізми зменшення опору [62, с. 115].

1. Опір персоналу може супроводжуватись реакцією на зміну окремих людей або групи. Цей опір поділяється на індивідуальний і груповий.

Індивідуальний опір виникає тоді, коли зміна може позбавити індивіда

відчуття безпеки або викликати загрозу позиції та владі, яку має індивід.

Формальні та неформальні групи, до яких належать працівники також можуть впливати на своїх членів. Такий вплив може бути позитивним щодо змін або негативним. Якщо група відстоює зміни, то її члени також їх відстоюватимуть. Якщо ж члени групи мають певні побоювання щодо змін, то у групі потрібно таким членам індивідуально роз'яснити переваги змін, які він особисто отримає в результаті реалізації змін.

Груповий опір виникає з сукупності переконань членів групи. Переконання групи формуються на основі [24, с. 158]:

загальних поглядів, подібних норм поведінки;

загального відношення до інформації;

розуміння, яка поведінка приносить бажані результати, а яка ні;

лояльність до культури групи та її захист.

Має бути налагоджена інформаційна мережа, щоб кожен міг дізнатися про те, що відбувається, і мав можливість поділитись своїми сумнівами та пропозиціями. Для зменшення опору змінам виникає необхідність залучити впливових і авторитетних членів неформальних груп та топ-менеджерів (лідерів організації).

Опір системи (на організаційному рівні) пов'язаний з некомпетентністю організації. Він має місце в таких випадках [47, с. 69]:

коли існує розрив між ситуацією, яка склалася, і тими завданнями, які пропонується вирішити наявним управлінським персоналом;

невідповідністю організаційної компетентності рівню агресивної стратегії;

непослідовністю дій у процесі змін;

неналежною підготовкою до змін організаційної структури і культури організації, які не можуть швидко адаптуватися до нових стратегічних вимог і змін. Структурні та культурні зміни можливі тільки на тривалому інтервалі часу і потребують значних зусиль та ресурсів.

Розрізняють три види організаційного опору [24, с. 214]:

- опір передачі повноважень;
- опір з боку організаційної структури;
- опір змінам, які нав'язали консультанти ззовні.

Опір передачі повноважень проявляється у тому, що працівники, зокрема керівники, бояться брати на себе нові обов'язки та відповідальність за реалізацію змін. Причини цього: недостатня кваліфікація, малий досвід, страх провалу нової справи та відповідальності перед вищим керівництвом.

Опір з боку організаційної структури. Структура компанії не завжди виявляється значною перешкодою у справі перетворень, принаймні на перших стадіях. Проте відомо чимало випадків, коли саме вона ставала гальмом для змін, позбавляючи працівників можливості брати участь у них.

Опір змінам, які нав'язали консультанти ззовні, виявляється у тому, що: працівники організації можуть не довіряти їхнім пропозиціям та висновкам;

можуть зростати витрати на процес реалізації змін через оплату праці консультантів;

низька міра відповідальності зовнішніх консультантів за результати реалізації змін тощо.

Отже, організатори змін повинні добре уявляти ці проблеми і розробляти конкретні плани їх подолання. Якщо необхідно мотивувати працівників на роботу з впровадження змін, то для усвідомленого прийняття ними факту перетворень доцільні такі дії з боку керівництва [24, с. 211]:

- чітке пояснення потреби змін;
- складання простого і зрозумілого плану з цілями, завданнями, переліком необхідних дій і конкретних результатів;
- додавання до цього плану схеми комунікацій та інформування працівників і підрозділів;
- залучення до реалізації планів працівників з необхідними знаннями та навичками;
- позначення контрольних цифр по організації, котрі чітко підтверджують

об'єктивну зумовленість змін;

робота з чітким і позитивним баченням того, який робочий клімат встановиться після внесення змін.

Найкраще, коли процесом подолання опору змінам керує знавець своєї справи, досвідчений менеджер, який знаходить час, щоб вислухати і заспокоїти кожного працівника, котрий сумнівається в успіху реалізації змін.

Розглянемо методи подолання змін, спричинені індивідуальними чинниками. Існують чотири філософські школи стосовно індивідуальних змін:

у біхевіористичному підході йдеться про зміну поведінки довколишніх через заохочення і покарання. Використовуються аналіз поведінки та стратегії винагороди;

за когнітивного підходу результати досягаються через позитивне ставлення. Застосовуються техніки постановки мети і навчання;

психодинамічний підхід веде до розуміння і звернення до внутрішнього світу людини. Це особливо важливо, коли остання переживає занадто хворобливі зміни;

гуманістична психологія ґрунтується на вірі в розвиток і зростання, максимізацію потенціалу. Акцент робиться на здоровому розвитку, автентичних відносинах і здоровій організації.

Кожний з вище перелічених підходів визначає набір керівних принципів для менеджерів [24, с. 224]:

біхевіористичний: розробіть правильні стратегії заохочення;

когнітивний: пов'яжіть цілі з мотивами;

психодинамічний: поведіться з людьми як з індивідуальностями, розумійте їхній емоційний стан не гірше за свій;

гуманістичний: поведіться природно, вірте, що люди хочуть рости і розвиватися.

## Висновки до розділу 1

Різні джерела з поняття «мотивація працівника» описують його як безперервний процес формування та забезпечення мотивації та мотивації. Підприємства (організації) надають стимули працівникам, щоб спонукати їх до виконання завдань компанії. Трудова діяльність – це процес, що визначається різними мотиваційними чинниками, а формування кар'єрної мотивації залежить від досвіду, віку, відданості ідеалам і кар'єрі. Професійні цінності. Тому така особистісна система мотивації не може бути сформована у молодого співробітника, який тільки почав працювати, а це означає, що організація повинна придумати для нього іншу систему заохочення та заохочення, щоб його діяльність на робочому місці сприяла його досягненням. Цілі організації та отримання її доданої вартості.

В процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи були дослідженні основні питання щодо мотивації працівників у системі менеджменту підприємства. У першому розділі було визначено теоретичні компоненти та еволюцію мотивації, а також розкрито значущість та особливості основних різновидів мотиваційних стратегій підприємств. Було зроблено висновки, о Правильна мотивація для працівників, рушійна сила для успішної роботи організації, забезпечує внутрішню мотивацію для більш ефективного виробництва та сприяє більш ефективній діяльності підприємства разом з іншими видами діяльності.

Неправильна система стимулювання вплине не лише на підприємство, а й на всю економіку, тому система матеріального, трудового та статусного стимулювання має бути простою, відкритою для кожного працівника та гнучкою, щоб кожен працівник міг бути мотивованим негайно.

Розмір заохочення має бути фінансово та психологічно обґрунтованим (більш-менш; все більше, але все менше і менше). Важливо організувати мотивацію співробітників на основі правильних показників, з якими всі погоджуються. Менеджери повинні використовувати той чи інший

мотиваційний метод (іноді комбінацію методів) залежно від ситуації та з урахуванням ситуації в команді та середовища.

У свою чергу, співробітники повинні чітко розуміти зв'язок між їх робочими місцями та фінансовими показниками компанії. Тільки працівники, які задоволені своєю роботою, можуть принести успіх і процвітання підприємствам і всій економічній системі. Система стимулювання підприємств у країнах Західної Європи має свої особливості. До основних моделей мотивації працівників відносяться: безвинагородна модель за результатами особистої праці та преміальна модель за доходами та прибутками працівника підприємства.

Преміальна модель винагороди реалізується шляхом залучення працівників до прибутку, доходу та капіталу. Іншими словами, у країнах Західної Європи виробничі кооперативи є відносно розвиненими і можуть розглядатися як автономні організації або автономні підприємства, де працівники беруть участь в експлуатації та управлінні виробництвом.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «НВП ГОРИЗОНТ» В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

#### 2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «НВП Горизонт»

ТОВ «НВП Горизонт» створено для ведення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку і задоволення на цій основі соціально-економічних інтересів його учасників. ТОВ «НВП Горизонт» створено і діє у відповідності до Конституції України [1], Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України [2], Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», чинного законодавства України та статуту.

Повне найменування товариства: українською мовою: Товариство з обмеженою відповідальністю «НВП Горизонт»; англійською мовою: Limited Liability Company

«NVP Gorizont». Скорочене найменування товариства: українською мовою: ТОВ ТОВ «НВП Горизонт»; англійською мовою: LLC «NVP Gorizont».

У ТОВ «НВП Горизонт» створено резервний фонд у розмірі 10 % статутного капіталу. Для забезпечення господарсько-підприємницької діяльності ТОВ «НВП Горизонт» за рахунок часток учасників створило статутний капітал у розмірі 1000000 грн. Номінальна вартість однієї частки – 100000,00 грн.

Метою діяльності ТОВ «НВП Горизонт» є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством та його статутом. Головною метою ТОВ «НВП Горизонт» можна назвати виробництво продукції для задоволення потреб ринку і одержання завдяки цьому максимально можливого прибутку. На основі даної загальної місії ТОВ «НВП Горизонт»

визначаються і встановлюються загально фірмові цілі. Серед них: економічні, соціальні, технологічні, виробничі, маркетингові та ін. Для забезпечення виконання цілей на ТОВ «НВП Горизонт» створена організаційна структура, тобто сукупність підрозділів, які виконують визначені функції.

Предметом діяльності ТОВ «НВП Горизонт» є:

вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (основний);

допоміжна діяльність у рослинництві; післяврожайна діяльність;

вирощування тварин на м'ясо;

гуртова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;

гуртова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;

роздрібна торгівля пальним.

Конкурентна перевага полягає в більш низьких цінах на товари, за рахунок без посередницьких послуг і торгових націнок; якісної реклами; в кваліфікованих кадрах. ТОВ «НВП Горизонт» надає можливість в професійному зростанні, отриманні додаткової підробки; застосовує систему заохочень і стимулювання.

Місія ТОВ «НВП Горизонт» полягає в сприянні економічному розвитку країни на основі задоволення потреб людей у товарах народного споживання, в забезпеченні прибутку учасникам і справедливого ставлення до співробітників товариства. Місія ТОВ «НВП Горизонт» є основною загальною метою, причиною його існування та визначається через: сукупність споживачів; обсяги випущеної продукцію; конкурентні переваги.

Система управління ТОВ «НВП Горизонт» передбачає диференціацію та координацію управлінської діяльності за виконуваними функціями. ТОВ «НВП Горизонт» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (рис. 2.1). Таку структуру управління часто використовують середні фірми. При такій структурі управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник,

який очолює певний колектив. Йому під час розробки конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних служб.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «НВП Горизонт»

Під функцією управління слід розуміти продукт поділу і спеціалізації управлінської праці, відокремлений напрямок управлінської діяльності ТОВ «НВП Горизонт», що дозволяє здійснювати управлінський вплив.

Функціональні служби ТОВ «НВП Горизонт» здійснюють усю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з управлінням процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо.

Функціональні служби ТОВ «НВП Горизонт» доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або (в межах спеціальних повноважень) напямую. Як правило, функціональні служби не мають право самостійно віддавати розпорядження виробничим підрозділам. Функціональні ланки товариства позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий

адміністративний вплив на виконавців.

Загальну структуру ТОВ «НВП Горизонт» утворює сукупність всіх виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів товариства. Всі підрозділи функціонують за принципами збалансованої взаємодії для досягнення єдиного результату від діяльності товариства в цілому. До функціональних підрозділів відносяться такі:

планово-економічний відділ; відділ постачання і збуту; бухгалтерія.

Усіх працівників ТОВ «НВП Горизонт» поділяють на дві групи: управлінський персонал;

виробничий персонал, зайнятий виробництвом і його обслуговуванням;

За характером виконуваних функцій виробничий персонал ТОВ «НВП Горизонт» поділяється на шість категорій: робітники; керівники; фахівці; службовці; молодший обслуговуючий персонал; стажери (учні).

Робітниками ТОВ «НВП Горизонт» є працівники, безпосередньо зайняті виробництвом продукції (наданням послуг), ремонтом, переміщенням вантажів, наглядом за роботою промислових агрегатів, налагодженням та обслуговуванням устаткування.

У залежності від характеру участі у виробничому процесі робітники ТОВ «НВП Горизонт», у свою чергу, поділяються на основних (виробляючих продукцію) і допоміжних (обслуговуючих технологічний процес). Окремо виділяють черговий та ремонтний персонал.

Керівники як особи з високою професійною підготовкою, безпосередньо зайняті управлінням виробничими процесами та підлеглими працівниками ТОВ «НВП Горизонт». Вони обіймають керівні посади на ТОВ «НВП Горизонт» і в межах функціональних служб.

Службовці – працівники, що здійснюють підготовку й оформлення документів, виконують адміністративно-господарську, фінансову, статистичну, обліково-бухгалтерську, інші функції обслуговування. До цієї категорії відносять діловодів, секретарів, друкарів, табельників, креслярів, копіювальників, архіваріусів, агентів тощо.

До категорії молодшого обслуговуючого персоналу ТОВ «НВП Горизонт» відносяться особи, зайняті обслуговуванням основного парку обладнання та устаткування, а також зайнятих обслуговуванням основних, допоміжних, чергових і ремонтних виробничих працівників. До такої категорії відносяться також прибиральників, двірників, гардеробників, охоронців, пожежно-вартову службу.

До категорії стажерів (учнів) на зазвичай відносять осіб, які набувають практичних навичок оволодіння професією на ТОВ «НВП Горизонт».

Аналіз загальної структури персоналу ТОВ «НВП Горизонт» за категоріями зайнятих за досліджуваний період 2021-2023 рр. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «НВП Горизонт» за категоріями зайнятих за 2021 – 2023 рр.

Категорія зайнятих	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від:	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Управлінський персонал	9	9,57	10	10,53	9	10,00	0,43	(0,53)
у тому числі: керівники	3	3,19	4	4,21	3	3,33	0,14	(0,88)
спеціалісти	5	5,32	5	5,26	5	5,56	0,24	0,29
технічні працівники	1	1,06	1	1,05	1	1,11	0,05	0,06
Виробничий персонал	85	90,43	85	89,47	81	90,00	(0,43)	0,53
Разом	94	100	95	100	90	100	x	x

**Примітка.** Систематизовано автором за додатками А, Б, В.

Аналіз показників характеристики та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «НВП Горизонт» за категоріями зайнятих показав, що загальна кількість персоналу в 2023 р. зменшилась і склала 90 осіб, що є більше на 4,25 % (або на 4 осіб) проти 2021 р. і на 5,26 % (або 5 осіб) проти 2022 р. Склад управлінського персоналу ТОВ «НВП Горизонт» відповідає нормативам виробничого підприємства, а саме у 2023 р. він склав 9 осіб, що складає 10 % у загальній структурі. Кількість керівників на протязі 2021-2023 р. залишалися незмінними 9 осіб, а також незмінними залишалася кількість спеціалістів (5 осіб

або 5,26 % у загальній структурі персоналу) і технічних працівників (1 особа або 1,11 % у загальній структурі персоналу). ТОВ «НВП Горизонт» має відмінно розвинену структуру управління персоналом, дбає про нього, вчасно працівники отримують заробітну плату, соціальні виплати.

Співвідношення працівників за категоріями характеризує структуру персоналу ТОВ «НВП Горизонт». У залежності від характеру трудової діяльності персонал ТОВ «НВП Горизонт» розділяється за професіями, спеціальностями і рівнем кваліфікації.

Основою для розгляду структури персоналу підприємства є Державний класифікатор професій України ДК 003-95, затверджений наказом Державного комітету України зі стандартизації, метрології і сертифікації від 27.06.1995 р. №257, зі змінами.

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «НВП Горизонт» за 2021-2023 рр. наведено в табл. 2.2 і на рис. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «НВП Горизонт» за 2021 – 2023 рр.

Вікові категорії (років)	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2023 р. від:	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2021 р.	2022 р.
15-24	8	8,51	7	7,37	6	6,67	(1,84)	(-0,7)
25-49	49	52,13	53	55,79	53	58,89	6,76	3,1
50-59	22	23,40	22	23,16	22	24,44	1,04	1,28
60-65	11	11,70	10	10,53	7	7,78	(3,92)	(2,75)
66-74	4	4,26	3	3,16	2	2,22	(2,04)	(0,94)
Разом	94	100	95	100	90	100	х	х

**Примітка.** Систематизовано автором за джерелами А, Б, В.

На основі проведеної характеристики та динаміки вікової структури персоналу (табл. 2.2) сформульовані такі висновки: категорія працівників віком 25-49 років складала найбільшу кількість, а саме: у 2023 рр. – 58,89 % у загальній структурі персоналу товариства або 53 особи, 2022 р. – 55,79 % (53 особи), у 2021 р. – 52,13 % у загальній структурі персоналу товариства або 49 осіб 144 особи.

Категорія працівників віком 50-59 років протягом досліджуваного періоду 2021-2023 рр. не змінювалась і складала 22 особи, зокрема у 2023 р. 24,44 % від загальної структури персоналу товариства, 2022 р. – 23,16 % 2021 р. – 23,4 %.

Наступна вікова категорія працівників віком 60-65 років у 2023 р. дорівнювала 7,78 % у загальній структурі персоналу товариства або 7 осіб, у 2022 р. – 3,16 % у загальній структурі персоналу товариства або 10 осіб, у 2021 р. відповідно 11,7 % у загальній структурі персоналу товариства або 11 осіб. Така категорія працівників як 15-24 років, у 2023 р. налічувала 6 осіб або 6,67 % у загальній структурі персоналу товариства.

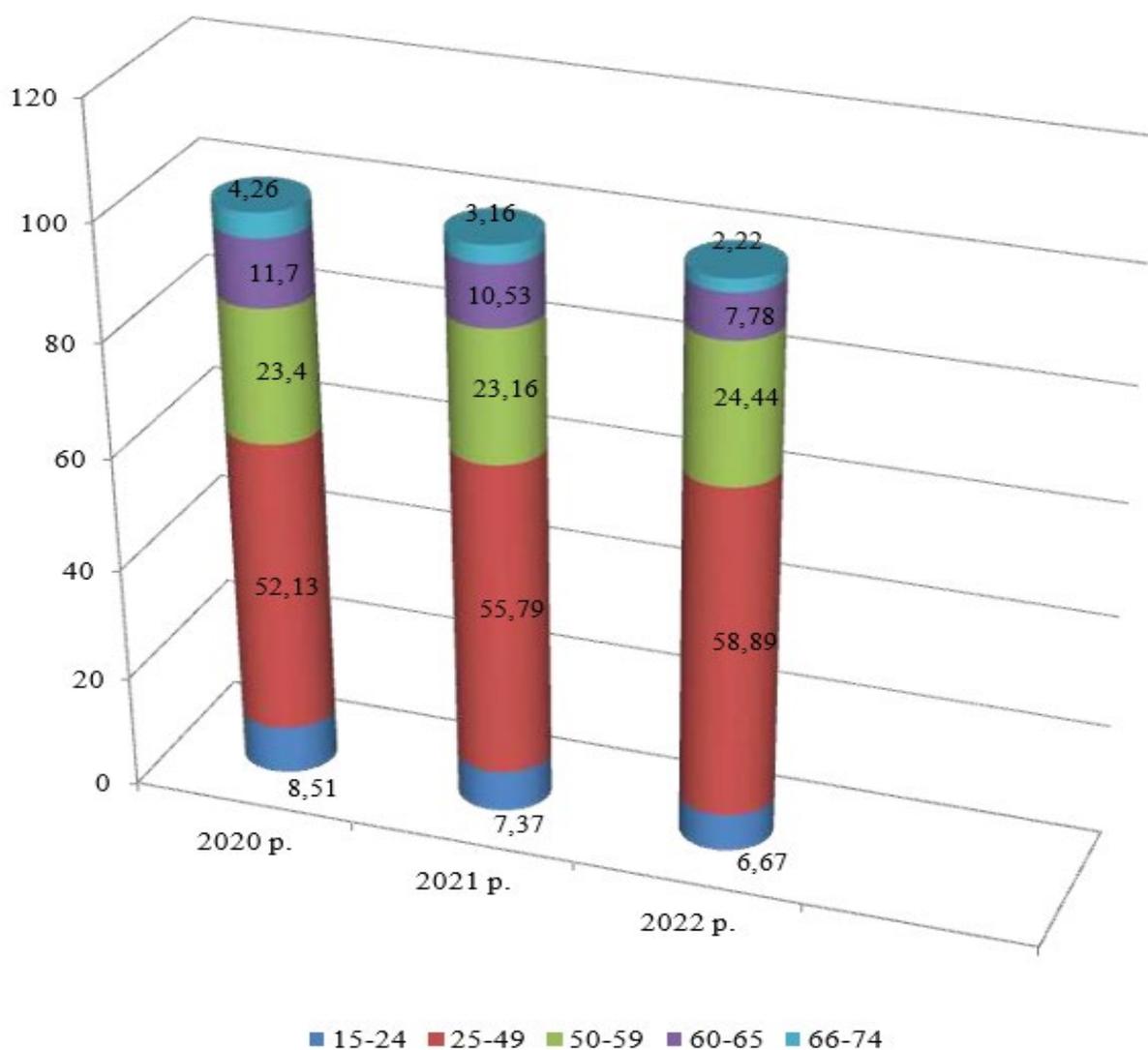


Рисунок 2.2 – Динаміка питомої ваги вікової структури персоналу ТОВ «НВП Горизонт» за 2021 – 2023 рр., %

Аналіз динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «НВП Горизонт» за 2021- 2023 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристики та динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «НВП Горизонт» за 2021 – 2023 рр.

Рівень освіти	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2023 р. від:	
	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	кіль- кість, осіб	пито- ма вага, %	2021 р.	2022 р.
Середня освіта	9	9,57	8	8,42	6	6,67	(2,9)	(1,75)
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	53	56,38	54	56,84	53	58,89	2,51	2,05
Вища освіта (ЗВО I-IV рівня акредитації – ОС «бакалавр»)	23	24,47	23	24,21	22	24,44	(0,03)	0,23
Повна вища освіта (ЗВО I-IV рівня акредитації – ОС «спеціаліст», «магістр»)	9	9,57	10	10,53	9	10,00	0,43	(0,53)
Разом	94	100	95	100	90	100	x	x
Перекваліфікація персоналу	6	6,38	7	7,37	5	5,56	(0,82)	1,81
Навчання за кордоном	1	1,06	1	1,05	1	1,11	0,05	0,06

**Примітка.** Систематизовано автором за джерелами А, Б, В.

Аналіз показників динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «НВП Горизонт» свідчать про те, що у 2023 р.:

найбільша частка припадає на працівників, які мають спеціальну професійну підготовку робітників (ПТУ) – 55,89 % або 53 особи;

частка працівників із вищою світою ОС «бакалавр» склала 24,44 % або 22 особи; частка працівників із вищою освітою ОС «спеціаліст» і «магістр» відповідно – 10 % або 9 осіб;

разом з тим у 2023 р. було перекваліфіковано 5,56 % працівників або 5 осіб; навчання за кордоном проходив 1 працівник або 1,11 % від загальної кількості працівників ТОВ «НВП Горизонт»

Аналіз динаміки показників плинності персоналу ТОВ «НВП Горизонт» за 2021-2023 рр. наведено в табл. 2.4. Розрахований коефіцієнт плинності показує втрачену вигоду ТОВ «НВП Горизонт», а саме середньооблікова чисельність працівників у 2023 р. становила 90 осіб, коефіцієнт поновлення склав 0,11, а

вибуття – 0,22.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «НВП Горизонт» за 2021 – 2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до:	
				2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	0,29	0,20	0,11	(0,18)	(0,09)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,25	0,28	0,22	(0,03)	(0,06)
Коефіцієнт абстентеїзму	0,02	0,03	0,02	–	(0,01)
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,03	0,02	0,03	–	0,01

**Примітка.** Систематизовано автором за джерелами А, Б, В.

Звичайно, що вагомим чинником, що на плинність кадрів впливає вік працівників, а також освіта. Плинність кадрів для ТОВ «НВП Горизонт» є не тільки природним процесом, але й часто великою проблемою, що впливає на успішність ведення комерційної діяльності. Якщо показник плинності в ТОВ «НВП Горизонт» не перевищує 5 – 7 % на рік і не стосується топ-менеджменту і ключових позицій, турбуватися не варто.

Для ТОВ «НВП Горизонт» важливо відслідковувати не тільки загальний коефіцієнт плинності кадрів, але і коефіцієнт стабільності робочої сили. Обчислюється він як відсоткове співвідношення кількості працівників з терміном служби один рік і більше до кількості працівників найнятих рік. Завдяки аналізу даних, отриманих в результаті обліку чисельності працівників, можна уявити всю ситуацію в цілому, не обмежуючись вивченням однієї групи за певний проміжок часу.

Аналіз структури та складу фонду заробітної плати ТОВ «НВП Горизонт» за 2021-2023 рр. наведена в табл. 2.5. Таким чином, аналіз структури та склад фонду заробітної плати ТОВ «НВП Горизонт» за 2021-2023 рр. показав позитивну динаміку (табл. 2.5), а саме рівень фонду заробітної плати у 2023 р. був більше на 915 тис. грн. ніж у 2021 р. і на 408 тис. грн. ніж 2022 р. Щодо рівня фонд основної заробітної плати склав 62,32 % у загальній структурі фонду заробітної плати, а фонд додаткової заробітної плати, відповідно – 37,07 %.

Таблиця 2.5 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «НВП Горизонт» за 2021 – 2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від:			
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2021 р.		2022 р.	
							тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %
Фонд заробітної плати всього	4008,0	100	4515	100	4923	100	915	х	408	х
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	2237	55,81	2892	64,05	3068	62,32	831	6,51	176	(1,73)
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	1719	42,89	1609	35,64	1825	37,07	106	(5,82)	1808,1	1,43
1.3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	52	1,30	14	0,31	30	0,61	(22)	(0,69)	16	0,3

**Примітка.** Систематизовано автором за джерелами А, Б, В.

Динаміка фонду заробітної плати ТОВ «НВП Горизонт» за 2021 – 2023 рр. показано на рис. 2.3.

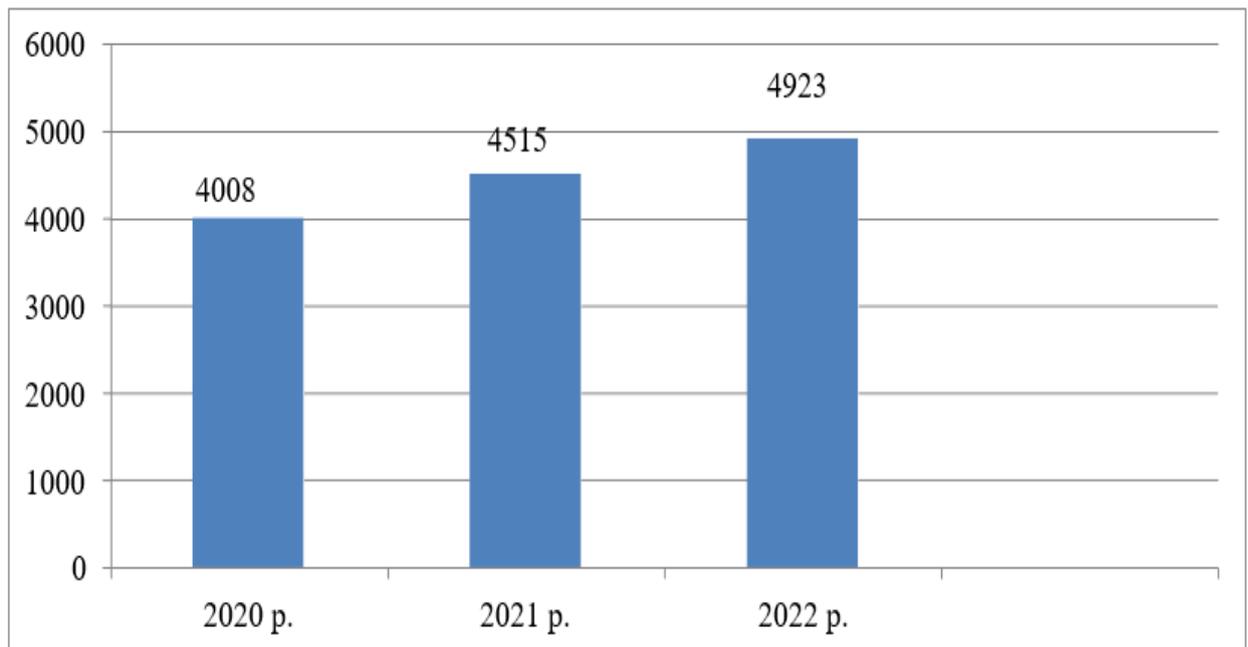


Рисунок 2.3 – Динаміка фонду заробітної плати ТОВ «НВП Горизонт» за 2021 – 2023 рр., тис. грн.

## 2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «НВП Горизонт»

Оцінка фінансового стану ТОВ «НВП Горизонт» є одним з важливих елементів у системі управління і прийняття різноманітних управлінських рішень. Одним з найголовніших завдань ТОВ «НВП Горизонт» є пошук шляхів покращення фінансового стану. Політика ТОВ «НВП Горизонт» вимагає первісного аналізу його стану, виявлення основних показників ефективності його роботи.

Отже, головним вимірником успішної діяльності ТОВ «НВП Горизонт» є фінансова результативність. Основною метою управління фінансовими результатами ТОВ «НВП Горизонт» є розробка обґрунтованих управлінських рішень, направлених на підвищення ефективності його діяльності.

Показники фінансової результативності характеризують ефективність використання майна, власного капіталу та інвестицій законним видом господарської діяльності ТОВ «НВП Горизонт» і відображають рівень фінансової результативності використання активів, власного капіталу та інвестицій за видами діяльності (табл. 2.6). Для заповнення табл. 2.6 використано фінансову звітність за три роки: форму 1 «Баланс»; форму 2 «Звіт про фінансові результати». Характеризуючи фінансовий стан ТОВ «НВП Горизонт», здебільшого будемо спиратися на індикативну основу, яка встановлює ефективність взаємодії внутрішніх чинників (наявних економічних ресурсів), хоча у сучасному ринковому середовищі зовнішні фактори можуть спричинювати істотний (інколи визначальний) вплив на фінансово-економічну позицію ТОВ «НВП Горизонт».

В отриманні достовірного аналізу фінансових результатів діяльності зацікавлені всі працівники ТОВ «НВП Горизонт».

Таблиця 2.6 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «НВП Горизонт» за 2021 – 2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від:			
	2021	2022	2023	2021 р.		2022 р.	
				Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %	Абсолютне (+,-)	Темп приросту, %
1. Капітал товариства, тис. грн							
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	314754	366289,5	446910,5	132156,5	41,99	80621	22,01
1.2. Середня вартість власного капіталу	212913,5	267231	288839	75925,5	35,66	21608	8,09
2. Ресурси товариства, тис. грн							
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	54563,5	85169	90214,5	35651	65,34	5045,5	5,92
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	-	-	-	-	-	-	-
2.3. Середні залишки оборотних засобів	253874	277653,5	312656,5	58782,5	23,15	35003	12,61
2.4. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	94	95	90	-4	-4,26	-5	-5,26
3. Економічні показники, тис. грн							
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	103864	94852	99896	-3968	-3,82	5044	5,32
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	103864	94852	99896	-3968	-3,82	5044	5,32
3.3. Операційні витрати	70725	86653	98012	27287	38,58	11359	13,11
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	4008,0	4515	4923	915,0	22,83	408	9,04
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	3553,19	3960,53	4558,33	1005,14	28,29	597,8	15,09
4. Фінансові результати, тис. грн							
4.1. Валовий прибуток	47974	12963	16503	-31471	-65,60	3540	27,31
4.2. Прибуток від операційної діяльності	37958	9573	22797	-15161	-39,94	13224	138,14
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	0	21365	21846	21846	x	481	2,25
4.4 Чистий прибуток	0	21365	21846	21846	x	481	2,25
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат							
5.1. Продуктивність праці працівників, тис.грн./особу	1104,9	998,44	1109,96	5,02	0,45	111,51	11,17
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,169	0,212	0,233	0,06	38,11	0,02	10,37
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,030	0,040	0,045	0,02	50,00	0,01	12,50
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0630	0,0670	0,0690	0,01	9,52	0,00	2,99
5.5. Фондовіддача, грн./ грн.	1,904	1,114	1,107	-0,80	-41,83	-0,01	-0,57
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів, обороти	0,409	0,342	0,320	-0,09	-21,90	-0,02	-6,47
5.7. Середній період обороту оборотних засобів, дні	880	1054	1127	246,79	28,05	72,93	6,92
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача), обороти	0,152	0,035	0,037	-0,12	-75,77	0,00	4,34
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	68,094	91,356	98,114	30,02	44,09	6,76	7,40

Аналіз табл. 2.6 показує, що всі види прибутку на ТОВ «НВП Горизонт» у звітному періоді збільшуються порівняно з попередніми періодами, що свідчить про покращення роботи товариства. Показники середньої вартості сукупного капіталу товариства свідчать, що в 2023 році він збільшився на 132156,5 тис. грн. або на 41,99 %, порівняно з 2021 роком і на 80621 тис. грн. або на 22,01 % більше ніж у 2022 році.

Рівень середньої вартості власного капіталу ТОВ «НВП Горизонт» протягом трьох досліджуваних років поступово збільшувався. У 2023 році він склав 288839 тис. грн., що більше на 75925,5 тис. грн. або 35,66 % порівнюючи з 2021 роком і на 21608 тис. грн. або 8,09 %.

Розрахункові дані показують (табл. 2.6), що в 2023 році: середньорічна вартість основних засобів була збільшилась на 65,34 % (або на 35651 тис. грн.) порівняно з 2021 р. і на 5,92 % (або на ніж 5045,5 тис. грн.) порівняно з 2022 р.

Аналіз показав про те, що в 2023 р. рівень середніх залишків оборотних засобів зменшились на 23,15 % (або на 58782,5 тис. грн.) порівняно з 2021 р., проте збільшились на 12,61 % (або на 35003 тис. грн.) порівняно з 2022 р. Аналіз свідчить про те, що в 2023 р. середньооблікова чисельність штатних працівників зменшилась на 4,26 % (або на 4 особи) порівняно з 2021 р. і на 5,26 % (або 5 осіб) порівняно з 2022 р.; фонд оплати праці працівників товариства збільшився на 22,83 % (або на 27287 тис. грн.) порівняно з 2021 р. і на 9,04 % (або на 408 тис. грн.) порівняно з 2022 р.; продуктивності праці працівників товариства збільшилась на 11,17 % (або на 111,51 тис. грн.) порівняно з 2022 р. і на 0,45 % (або на 5,02 тис. грн.) порівняно з 2021 р.

Також розрахункові дані показують (табл. 2.6), що в 2023 році: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився на 5,32 % (або на 5044 тис. грн.) порівняно з 2022 р; обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг відповідно збільшився.

Аналіз свідчить про те, що в 2023 р. валовий прибуток збільшився на 27,31 % (або на 3540 тис. грн.) порівняно з 2022 р.; прибуток від операційної діяльності збільшився майже в 1,4 рази (або на 13224 тис. грн.) порівняно з 2022 р. Аналіз

свідчить про те, що в 2023 р. прибуток від звичайної діяльності до оподаткування збільшився на 2,25 % (або на 481 тис. грн.) порівняно з 2022 р.; чистий прибуток збільшився на 2,25 % (або на 481 тис. грн.) порівняно з 2022 р. відповідно.

Розрахункові дані показують (табл. 2.6), що в 2023 році: коефіцієнт оновлення основних засобів збільшився на 12,5 % порівняно з 2022 р.; коефіцієнт вибуття основних засобів збільшився на 2,99 % порівняно з 2022 р.; фондвіддача зменшилась на 0,57 % порівняно з 2022 року і на 41,83 % порівняно з 2021 р.

Динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «НВП Горизонт» за 2021 – 2023 рр. показано на рис. 2.4.

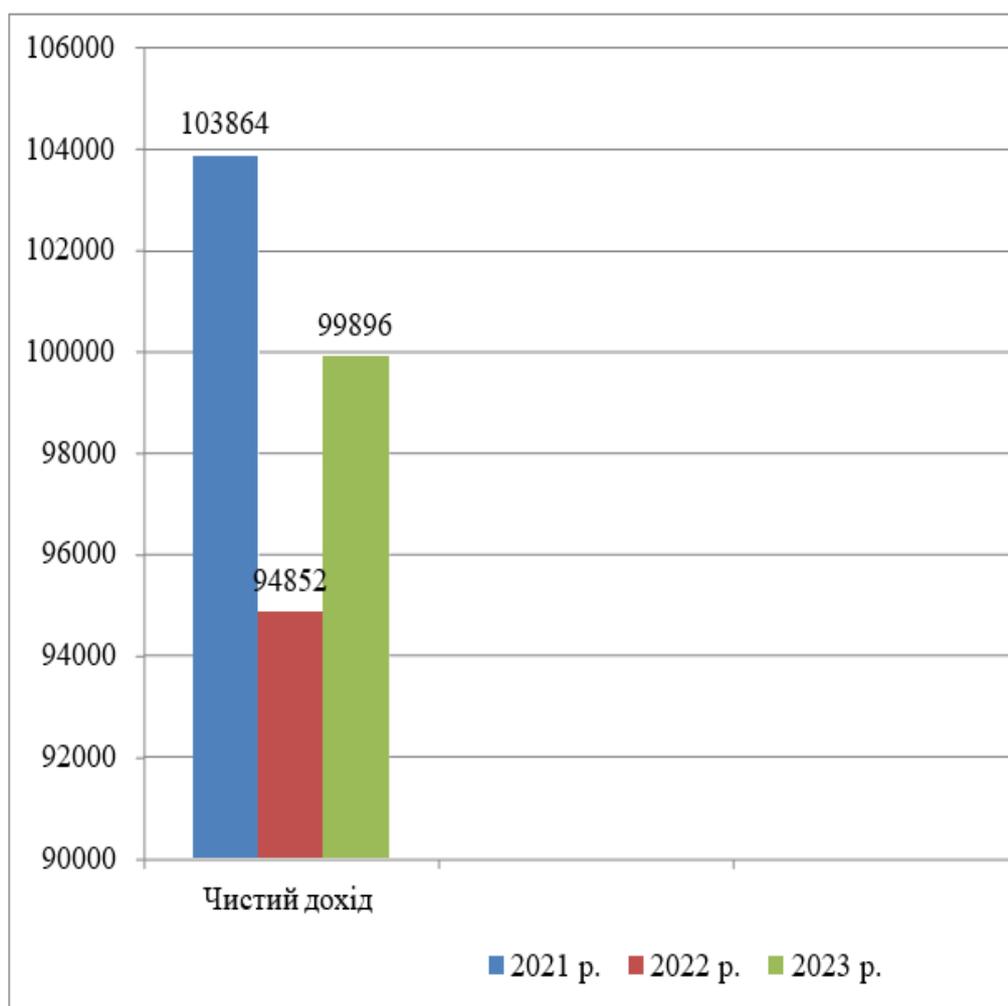


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «НВП Горизонт» за 2021 – 2023 рр., тис. грн.

Динаміка фінансових показників ТОВ «НВП Горизонт» за 2021 – 2023 рр. показано на рис. 2.5.

Наступним показником ефективності є рентабельність, яка визначає здатність ТОВ «НВП Горизонт» отримувати прибуток від своєї господарської діяльності, використовуючи її ресурси, і вона є економічним інструментом, який лежить в основі всіх рішень ТОВ «НВП Горизонт» щодо управління діяльністю та взаємовідносин з діловими партнерами і тому він набуває статусу основного критерію, що використовується для оцінки економічної ефективності.

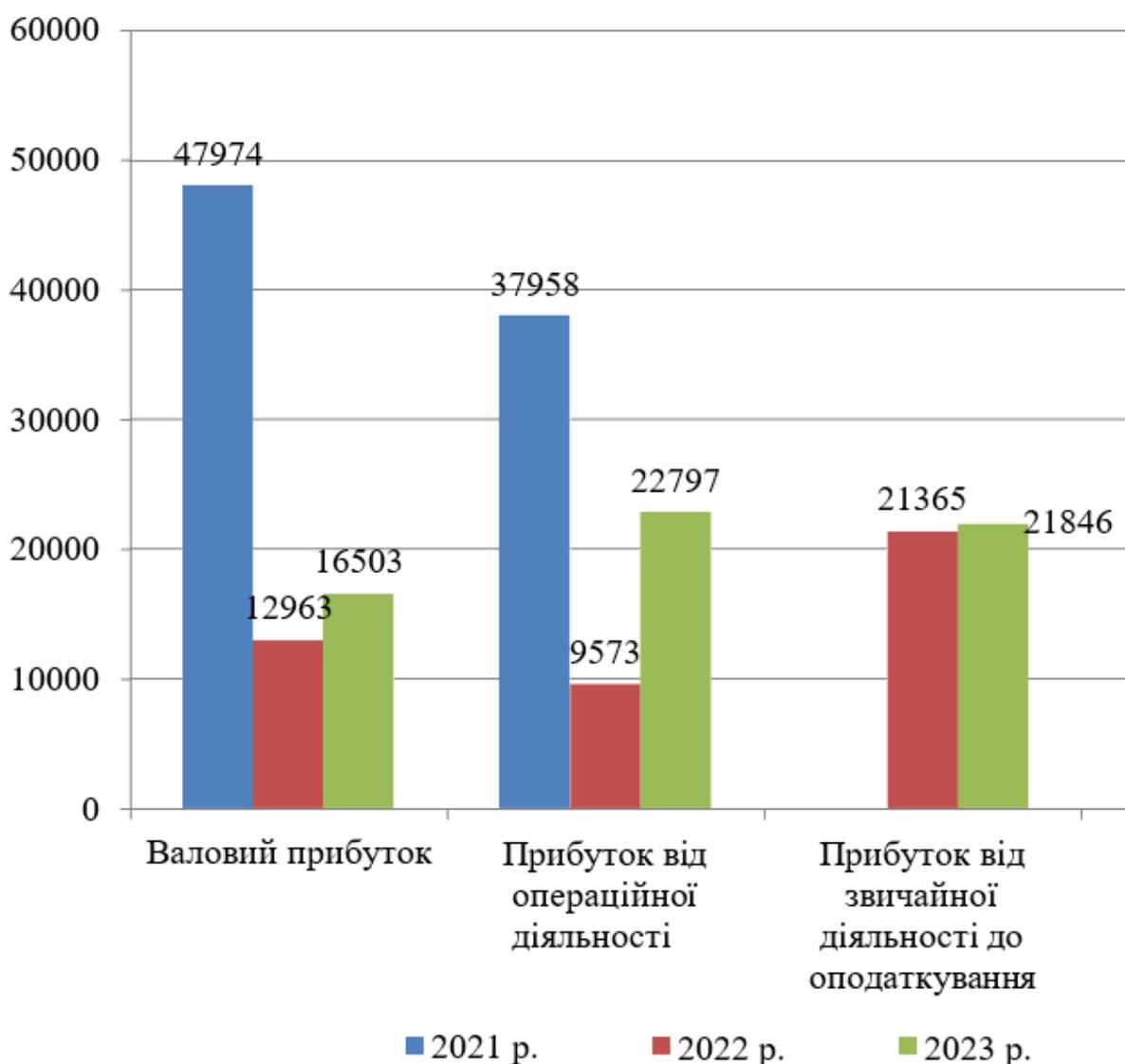


Рисунок 2.5 – Динаміка фінансових показників ТОВ «НВП Горизонт» за 2021 – 2023 рр., тис. грн.

Отже, рентабельність визначає, як економічну категорію так і інструмент чистого доходу суспільства. Рентабельність як відносний показник прибутковості характеризує ефективність господарської та фінансової діяльності ТОВ «НВП Горизонт». Дуже важко оцінити прибутковість ТОВ «НВП Горизонт» тільки за показником прибутку, так як він не мав на увазі масштаби підприємства. Для аналізу прибутковості використовується відносний показник рентабельності. Рентабельність означає отримання доходу від реалізації продукції, який повинен перевищувати витрати. Як наслідок, прибутковість відображає ефективність всієї економічної діяльності ТОВ «НВП Горизонт».

Аналіз динаміки групи показників рентабельності ТОВ «НВП Горизонт» за 2021 – 2023 рр. наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ТОВ «НВП Горизонт» за 2021 – 2023 рр., %

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (+,-) 2023 р. до:	
				2021 р.	2022 р.
Рентабельність сукупного капіталу	0,00	5,83	4,89	4,89	-0,94
Рентабельність власного капіталу	0,00	7,99	7,56	7,56	-0,43
Рентабельності продукції	53,67	11,05	23,26	-30,41	12,21

**Примітка.** Систематизовано автором за джерелами А, Б, В.

Динаміка рентабельності продукції ТОВ «НВП Горизонт» за 2021 – 2023 рр. показано на рис. 2.6.

Отже, у першу чергу, треба звернути увагу на те, що головною метою діяльності ТОВ «НВП Горизонт» є отримання прибутку і також дуже важливим є забезпечення високого показника рентабельності господарської діяльності товариства. Прибуток є провідною метою діяльності комерційного ТОВ «НВП Горизонт». Він показує ефективність діяльності ТОВ «НВП Горизонт».

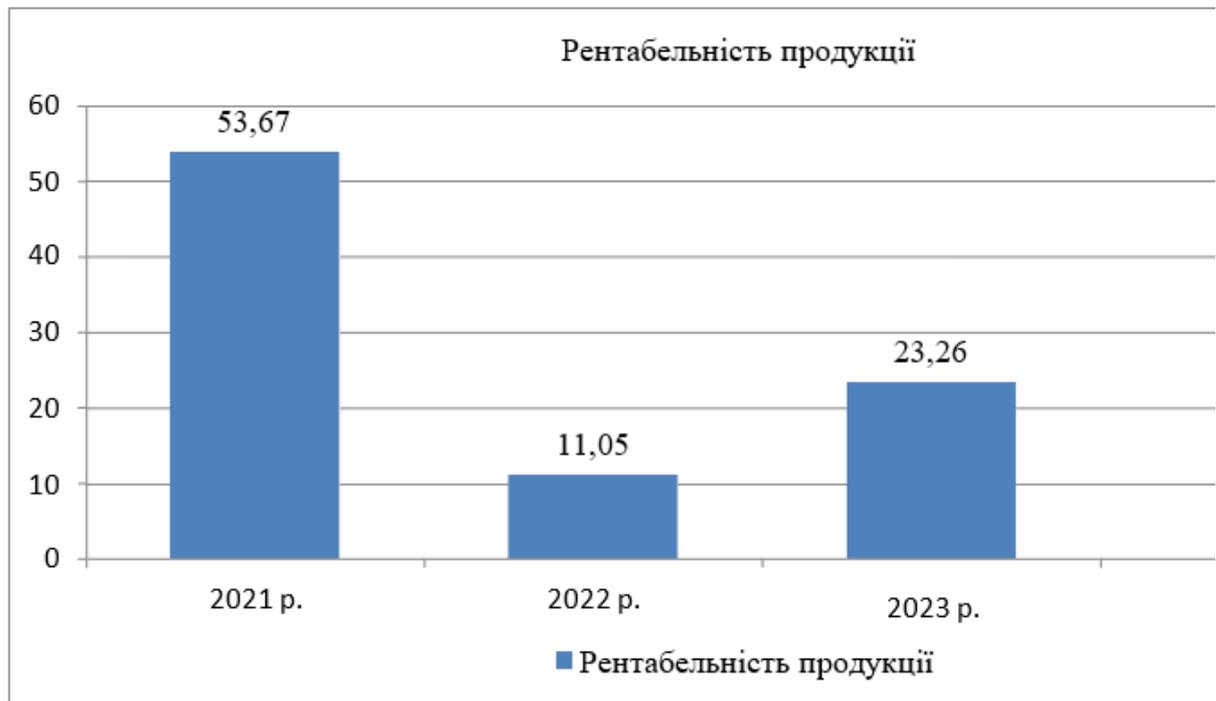


Рисунок 2.6 – Динаміка рентабельності продукції ТОВ «НВП Горизонт» за 2021 – 2023 рр., %

Варто звернути увагу, що прибуток є абсолютною величиною, яка вимірюється в грошових одиницях, в той час як у рентабельності відносний показник, якій відображає ступінь прибутковості ТОВ «НВП Горизонт».

### 2.3. Оцінка застосовуваних підходів до мотивації персоналу на ТОВ «НВП Горизонт»

Для забезпечення ефективної діяльності підприємства вельми важливо успішно мотивувати його персонал. Заробітна плата завжди вважалася одним з ключових елементів, що формують мотиваційний механізм праці та забезпечують ефективність системи матеріального стимулювання.

У ТОВ «НВП Горизонт» застосовується система оплати праці керівних працівників та службовців на основі почасових та преміальних платежів. Крім фіксованої заробітної плати, співробітники отримують регулярні премії, які є

складовою частиною системи оплати праці і становлять частину заробітної плати робітників і службовців. Адміністрація зобов'язана виплачувати премії завжди, коли виконуються конкретні показники та умови преміювання.

Проте, система преміювання за професійні успіхи потребує поліпшень, оскільки проблемою є недостатній розмір премії та відсутність чітких умов для її отримання.

Основні принципи створення стратегії підвищення мотивації праці :

Кожен вибраний метод активізації повинен бути належним чином обґрунтованим.

Основним критерієм вибору методу активізації є його відповідність конкретним потребам основних співробітників.

Метою є досягнення оптимальної активності співробітників, забезпечуючи при цьому розумну фізичну і моральну витрату, яка компенсується наявною системою відновлення працездатності в організації.

При формуванні мотиваційної політики на підприємстві ТОВ «НВП Горизонт» необхідно враховувати наступні аспекти:

Забезпечити взаємовигідність інтересів власників і співробітників, шляхом реалізації їхніх індивідуальних здібностей для досягнення корпоративних цілей і завдань.

Зацікавити працівників у досягненні особистих результатів роботи. Потрібно надати співробітникам можливість брати на себе відповідальність за свої дії та приймати власні рішення. Це дозволить їм відчувати себе більш зацікавленими та задіяними у своїй роботі.

Забезпечити можливості для професійного зростання та підвищення продуктивності персоналу.

Підтримувати інноваційні ідеї та дії співробітників.

Залучати до прийняття рішень. Потрібно Посилити взаємодію та співпрацю, дати співробітникам можливість брати участь у процесі прийняття рішень, особливо тих, що стосуються їхньої роботи. Це демонструє, що їхній голос цінується і враховується.

Необхідно враховувати їхні думки, ідеї та пропозиції, що сприятиме почуттю власної цінності та активності у роботі. Це допоможе як і у підвищенні їх мотивації, так і покращенні виробничого процесу, адже чим більше ідей, тим більше можливостей для розвитку.

Управління мотивацією передбачає необхідність забезпечити дві сторони: привернення найкращих фахівців з ринку праці шляхом формування мотивації залучення і збереження кваліфікованих кадрів на підприємстві шляхом розвитку і підтримки мотивації утримання.

Для початку потрібно було провести аналіз ТОВ «НВП Горизонт». Питання які потрібно вирішити являються такими:

Яким ми можна побачити виробничу поведінку?

Як можна змінити цю поведінку і закріпити зміни?

Які методи винагороди спонукатимуть працівників до бажаної поведінки?

Таким чином, завданням є активно впливати на виробничу поведінку працівників і залучати їх до досягнення поставлених цілей, а також створити ефективну систему винагороди, що сприятиме постійній мотивації працівників. Щоб дізнатись відповіді на ці запитання було проведено опитування серед працівників, та здійснений моніторинг результатів і показників існуючої діяльності.

Для ТОВ «НВП Горизонт» додаткова заробітна плата може включати наступні компоненти:

Доплата за роботу у вечірній (нічний) час.

Надбавка за знання іноземної техніки та її використання в роботі.

Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати.

Оплата невідпрацьованого часу відповідно до чинного законодавства.

Надбавка працівникам за відмінне дотримання правил внутрішнього розпорядку, функціональних обов'язків та посадових інструкцій.

Премія для керівників підрозділів, професіоналів та спеціалістів за їхні професійні досягнення.

Системи управління ефективністю допомагають у визначенні цілей, які

також підтримуються зворотним зв'язком від менеджерів. Видно, що існують організації, які здебільшого працюють над високою продуктивністю виконавців, залишаючи поза увагою середню та нижчу категорії працівників. Щоб зберегти мотивацію команди, необхідно приділяти увагу всім співробітникам, особливо тим, хто має низьку продуктивність.

Щоб підвищити рівень мотивації працівників, важливо чітко визначити критерій ефективності роботи. Опис посадових обов'язків і необхідні навички повинні бути чітко сформульовані та визначені організацією. Тут керівники та відділ кадрів працюють разом, щоб досягти мети системи управління ефективністю. Керівники можуть відкрито спілкуватися з окремими працівниками щодо того, що їм потрібно від них. І навпаки, працівники, які не відповідають критеріям керівників і організації, виявляються і відповідно навчаються.

Усвідомлення важливості системи управління ефективністю роботи персоналу. Варіації застосування та сфери застосування системи управління ефективністю роботи персоналу (EPMS) досить численні, щоб виправдати детальне критичне дослідження її термінології, а також усіх процесів, які вона охоплює, з точки зору різних теоретиків. Функціональне управління ресурсами є основною проблемою кожної організації. Більше того, оскільки персонал є одним з найцінніших ресурсів, дуже важливо приділяти значну увагу нагляду за ним у найбільш бажані та ефективні способи. Таким чином, менеджер повинен почати з розробки робочих місць, які відкривають канали для діагностики інших етапів, наприклад, визначення обов'язків, кваліфікаційних вимог, рівня вимог до продуктивності і т.ін. Перший етап управління ефективністю передбачає наймання найкращих кандидатів. Його шлях продовжується навчанням, консультуванням і заохоченням.

Система мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «НВП Горизонт» більш детально представлено на рис. 2.7.

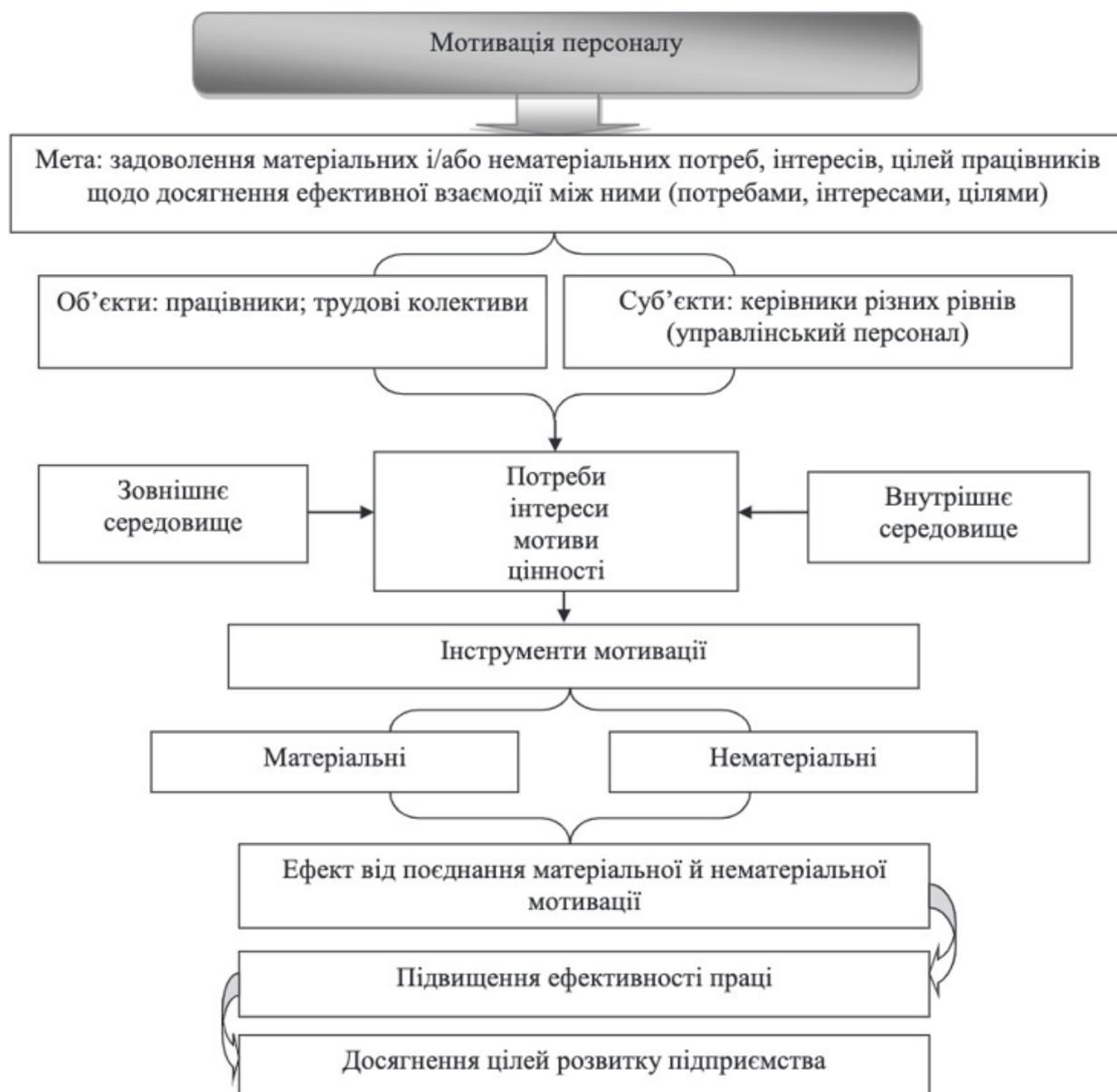


Рисунок 2.7 – Система мотивації персоналу на ТОВ «НВП Горизонт»

Управління ефективністю - це процес нагляду, який також включає в себе всі формальні та неформальні методи. Організація повинна застосовувати ці методи для підвищення індивідуальної та корпоративної корисності, відданості, очікувань, чітких пріоритетів, робочих обов'язків і спільних цілей через індивідуальні зустрічі, які сприяють оцінюванню результатів діяльності. Фахівці з управління персоналом вважають, що використання EPMS має сенс, і залишається величезна потреба в розробці та впровадженні системи таким чином, щоб вона була корисною для працівників.

Процес мотивації підприємства представлено на рис. 2.8.

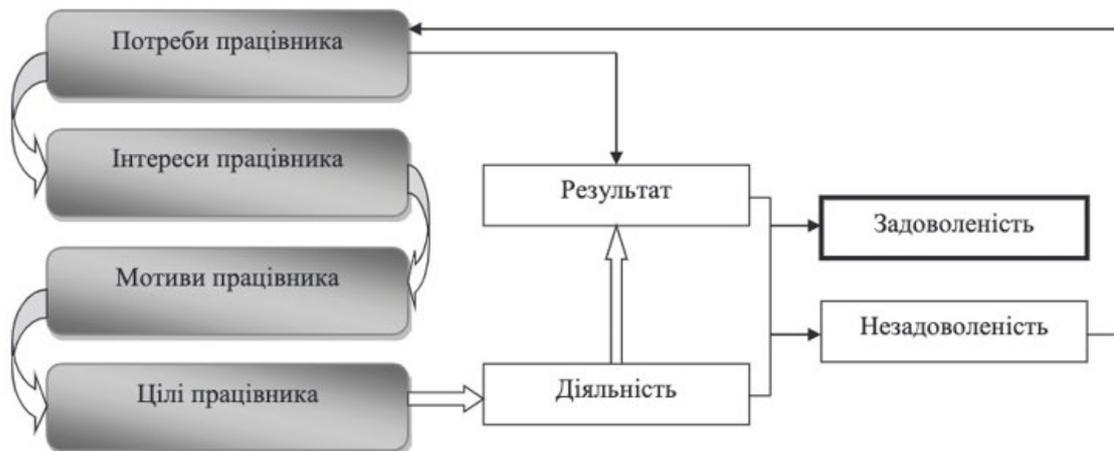


Рисунок 2.8 – Процес мотивації на підприємстві ТОВ «НВП Горизонт»

Контроль і вимірювання робочого середовища має важливе значення для досягнення оптимальної ефективності виробництва та зменшення потреб у ресурсах на лікарняні та плинності кадрів.

Робочі зони, навколишнє середовище та активність. Надає корисну інформацію про стан працівників та їх емоційний рівень. Надає інформацію про робоче середовище:

- самопочуття;
- тривожність;
- вигорання;
- стрес;
- прихильність;
- мотивація.

Переважаючі емоції (можна виміряти до 32 різних емоцій). Індекс самопочуття.

Розрахунок рівня продуктивності даних, пов'язаних з робочим середовищем.

Контроль ризиків. Окрім технічних ресурсів, значна частина професійних ризиків безпосередньо залежить від психічного стану працівників та їхньої поведінки. Якщо працівник не перебуває в адекватному фізичному та

психічному стані на робочому місці, потенціал ризику зростає. Завдяки моніторингу кожного робочого місця, можливо виявити такі умови та оцінити їх, щоб надати відповідні попередження:

Прогнозування рівня ризику через вимірювання робочого ставлення та поведінки. Глибоке навчання, зосереджене на прогнозуванні рівня ризику на основі емоційних станів:

- сонливість;
- гнів;
- тривога;
- рівень зосередженості;
- настрій голосів.

Нормальні, екстремальні або спеціальні умови тренування.

Вимірювання емоційних меж працівників та тренувань є важливим для досягнення оптимального рівня продуктивності працівників та уникнення ризиків.

Використання рольових моделей для сприяння досягненню цілей. Допоможіть клієнтам визначити відповідну рольову модель для натхнення та мотивації до досягнення поточної особистої мети.

Використання внутрішніх цінностей для сприяння досягненню цілей. Допоможіть клієнтам визначити внутрішні цінності, притаманні їхньому поточному прагненню до досягнення значущої життєвої мети.

Визначення пріоритетності завдань. Допомагайте клієнтам зосередитися на найбільш важливих завданнях через процес визначення пріоритетів за допомогою матриці пріоритетів.

Оцінка готовності до змін. Оцініть поточну готовність клієнта до змін, використовуючи 6 етапів, описаних у Моделі етапів змін (ТМС).

Мотиваційна дошка бачення. Підвищуємо мотивацію, допомагаючи клієнткам встановити зв'язок з передбачуваними перевагами досягнення мети шляхом створення змістовної та мотиваційної дошки бачення.

Вихід із зони комфорту. Візуально допомагаємо людям зрозуміти ціну

перебування в зоні комфорту та необхідність вийти з неї, щоб отримати досвід зростання.

Підвищення самоконтролю через постійну практику. Допомогати людям ініціювати невеликі акти самоконтролю в повсякденному житті для зміцнення їхньої сили волі.

Реалізація намірів. Збільшити ймовірність успішного досягнення мети, заздалегідь визначивши план "якщо/тоді" для подолання потенційних бар'єрів.

Відстежування звичок. Допомогти клієнтам відстежувати та фіксувати щоденне використання бажаної поведінки за допомогою практики відстеження звичок.

## Висновки до розділу 2

Проаналізувавши систему управління ресурсами ТОВ «НВП Горизонт» можна виокремити такі висновки:

Аналіз об'єкту та суб'єкту системи управління ТОВ «НВП Горизонт» показав, що метою діяльності ТОВ «НВП Горизонт» є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством та його статутом. Головною метою ТОВ «НВП Горизонт» можна назвати виробництво продукції для задоволення потреб ринку і одержання завдяки цьому максимально можливого прибутку. На основі даної загальної місії ТОВ «НВП Горизонт» формулюються і встановлюються загально фірмові цілі.

Аналіз свідчить про те, що в 2023 р. середньооблікова чисельність штатних працівників зменшилась на 4,26 % (або на 4 особи) порівняно з 2021 р. і на 5,26 % (або 5 осіб) порівняно з 2022 р.; фонд оплати праці працівників товариства збільшився на 22,83 % (або на 27287 тис. грн.) порівняно з 2021 р. і на 9,04 % (або на 408 тис. грн.) порівняно з 2022 р.; продуктивності праці працівників товариства збільшилась на 11,17 % (або на 111,51 тис. грн.) порівняно з 2022 р. і

на 0,45 % (або на 5,02 тис. грн.) порівняно з 2021 р.

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «НВП Горизонт» показав, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2023 р. збільшився на 5,32 % (або на 5044 тис. грн.) порівняно з 2022 р; обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг відповідно збільшився. Також у 2023 р. валовий прибуток збільшився на 27,31 % (або на 3540 тис. грн.) порівняно з 2022 р.; прибуток від операційної діяльності збільшився майже в 1,4 рази (або на 13224 тис. грн.) порівняно з 2022 р. Разом з цим у 2023 р. прибуток від звичайної діяльності до оподаткування збільшився на 2,25 % (або на 481 тис. грн.) порівняно з 2022 р.; чистий прибуток збільшився на 2,25 % (або на 481 тис. грн.) порівняно з 2022 р. відповідно. Розрахункові дані показали, що в 2023 році: коефіцієнт оновлення основних засобів збільшився на 12,5 % порівняно з 2022 р.; коефіцієнт вибуття основних засобів збільшився на 2,99 % порівняно з 2022 р.; фондвіддача зменшилась на 0,57 % порівняно з 2022 року і на 41,83 % порівняно з 2021 р.

У другому розділі було проаналізовано сучасний стан та перспективи розвитку підприємства ТОВ «НВП Горизонт» та досліджено найефективніші методи мотивації персоналу підприємства. Залучення досвіду іноземних колег та застосування власних знань і навичок допоможе українським компаніям досягти значних успіхів у мотивації своїх співробітників.

Розмір заохочення на ТОВ «НВП Горизонт» має бути фінансово та психологічно обґрунтованим (більш-менш; все більше, але все менше і менше). Важливо організувати мотивацію співробітників на основі правильних показників, з якими всі погоджуються. Менеджери повинні використовувати той чи інший мотиваційний метод (іноді комбінацію методів) залежно від ситуації та з урахуванням ситуації в команді та середовища.

У свою чергу, співробітники повинні чітко розуміти зв'язок між їх робочими місцями та фінансовими показниками компанії. Тільки працівники, які задоволені своєю роботою, можуть принести успіх і процвітання підприємствам і всій економічній системі.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ТОВ «НВП ГОРИЗОНТ»

### 3.1. Стратегічні напрями підвищення ефективності мотивації персоналу в процесі управління організаційними змінами на ТОВ «НВП Горизонт»

Підсумовуючи виявлені дані та результати проведеного дослідження, для досягнення максимальної ефективності управління персоналом в ТОВ «НВП Горизонт» необхідно застосовувати системний підхід до мотивації персоналу на основі комплексного врахування принципів. Це включає використання різноманітних мотивів у комплексі на наступному рівні.

На індивідуальному рівні класифікація мотивації на основі часу є особливо важливою. Необхідно встановити термінову, короткострокову, середньострокову та довгострокову мотивацію конкретних працівників. На індивідуальному рівні принципи мотивації, такі як відповідність інтересам працівника та дотримання термінів, є першочерговими. Необхідно знайти баланс між важливими інтересами роботодавців і працівників. Працівники часто не повністю використовують усі свої особисті здібності, навички, якості та знання при виконанні службових обов'язків. У той же час, якщо більшість навичок працівника не використовуються для виконання його роботи, мотивація працівника поступово знижується. Тому для того, щоб підвищити мотивацію, необхідно визнавати та оцінювати потенціал співробітників. Крім того, підвищення вимог до професійної кваліфікації працівників вимагає забезпечення можливостей для професійного та особистісного розвитку працівників. Відмінною рисою групової мотивації є мотивація групової роботи, яка зводиться до визначення набору завдань, які можуть бути ефективно виконані лише в групі. Організація змагань з іншими групами може мотивувати групову роботу.

Важливо також відзначити, що існує прямий зв'язок між індивідуальною відповідальністю за кінцевий результат групової роботи та оцінкою внеску кожного члена групи з мотивацією досягти чогось. Але якщо немає чітких стандартів внеску та персональної відповідальності кожного окремого працівника за результати своєї праці, це призводить до втрати мотивації.

На організаційному рівні мотивація персоналу відбувається за допомогою методів економічного та політичного стимулювання, які підтримуються всіма підсистемами управління. Найважливішими факторами ефективної мотивації на цьому рівні є імідж компанії, відповідність компанії стратегічним цілям і зміни в навколишньому середовищі. Інтеграція всіх категорій співробітників базується на інтеграції інтересів, таких як гордість за компанію, професійні досягнення та професію.

Тому для того, щоб ТОВ «НВП Горизонт» залишався конкурентоспроможним навіть в умовах нестабільної економічної ситуації та гострої конкуренції, необхідно впроваджувати ефективні системи мотивації кожного працівника. Якщо ця система побудована правильно, вона дає можливість керівництву ТОВ «НВП Горизонт» координувати зусилля своїх співробітників і визначати потенційні можливості колективу для досягнення поставлених цілей.

Сучасні теорії мотивації та сучасні дослідження показують, що матеріальне заохочення не завжди є засобом спонукання працівників працювати краще. Важливе значення матиме нематеріальне стимулювання працівників. Завдяки широкому використанню низки інструментів управління мотивацією ми допомагаємо створити належне середовище для комерційних компаній, щоб максимізувати потенціал кожного працівника.

Розглядаючи переваги, працівники компанії повинні пам'ятати, що бонуси та заохочення не повинні бути зміщені в одному напрямку. Щоб максимізувати мотивацію співробітників, їм слід надати варіанти, які охоплюють різні сфери їхнього життя. Дуже важливо, щоб система мотивації позитивно впливала на атмосферу в компанії. Іншими словами, ви повинні прагнути як згуртувати вашу

команду, так і сприяти індивідуальній продуктивності. Однією з головних мотивацій командної роботи є організація змагань з іншими групами. Важливо також відзначити, що існує прямий зв'язок між індивідуальною відповідальністю за кінцевий результат групової роботи та оцінкою внеску кожного члена групи з мотивацією досягти чогось. У результаті проведеного дослідження чітко визначено вимоги до системи мотивації персоналу ТОВ «НВП Горизонт». Вона повинна:

- діяти систематично, тобто поєднувати три рівні мотивації (індивідуальний, груповий та організаційний);

- охоплювати різні фактори мотивації співробітників; це означає, що його не слід обмежувати;

- мати відповідність трьом основним характеристикам мотиваційного продукту: науково-технічна новизна, промислова придатність і комерційна доцільність;

- бути ефективною.

На цій основі необхідно реалізувати низку заходів, спрямованих на створення нових, більш ефективних систем мотивації кадрів з метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «НВП Горизонт» та його кадрового потенціалу.

Згідно з результатами досліджень систем мотивації персоналу в ТОВ «НВП Горизонт», факторами і проблемами, які призводять до незадоволеності співробітників, є наступні:

- фіксований бонус без функції мотивації співробітників;

- моральна мотивація недостатньо розвинена і не сприяє адекватному задоволенню роботою;

- можливість підвищити свою кваліфікацію та навчатися за рахунок компанії. Щоб правильно розробити систему мотивації співробітників ТОВ «НВП Горизонт», необхідно використовувати переваги компанії і прагнути усунути фактори, які не сприяють задоволеності співробітників роботою.

Щоб підвищити продуктивність праці співробітників, ми повинні спочатку розробити алгоритми створення та впровадження ефективних систем, що

підвищують мотивацію співробітників ТОВ «НВП Горизонт».

Перша проблема, яка сильно впливає на ефективність компанії, це фіксовані бонуси. Існуюча в компанії система преміювання така, що розмір винагороди прямо не залежить від ефективності роботи персоналу, що впливає на діяльність компанії в цілому. Щоб вирішити цю проблему, необхідно змінити існуючу систему бонусів. Розглянемо процес, який є ключовим компонентом системи мотивації персоналу ТОВ «НВП Горизонт» (рис. 3.1).

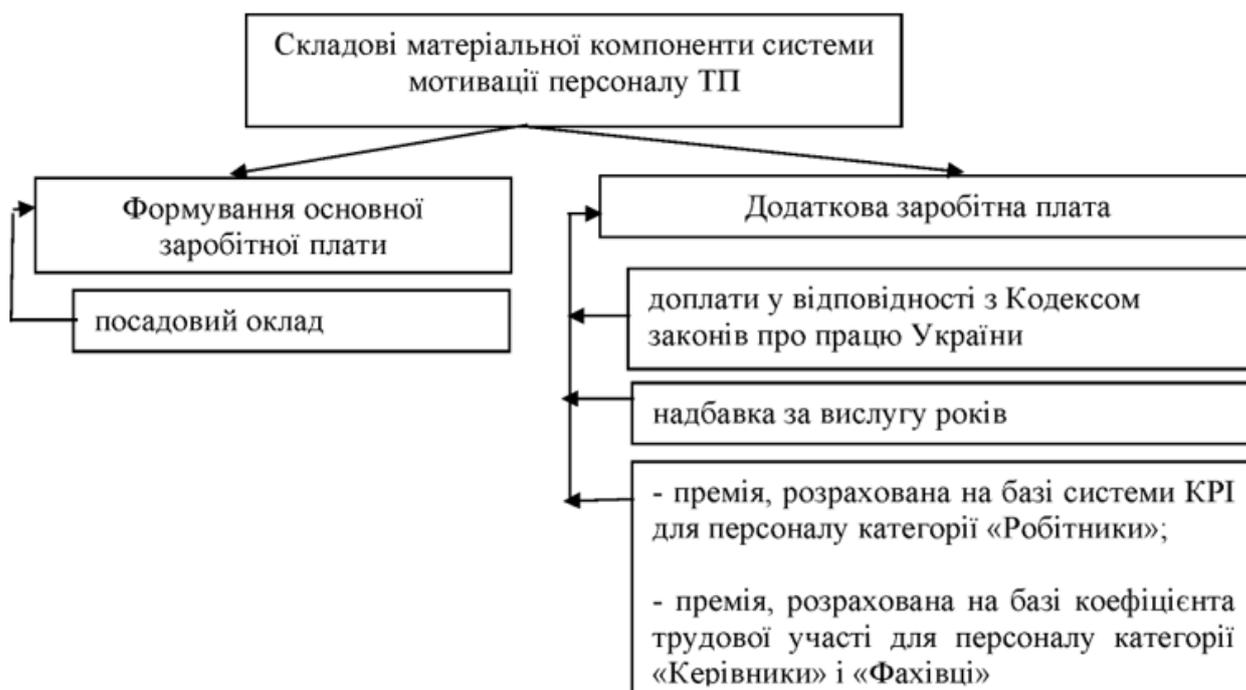


Рисунок 3.1 – Процес формування матеріальної складової системи мотивації персоналу ТОВ «НВП Горизонт»

Проведене дослідження доводить, що висока оплата є однією з важливих мотивацій для працівників ТОВ «НВП Горизонт». Тому необхідно запровадити систему преміювання, яка радує працівників і позитивно впливає на ефективність компанії. Працівник повинен чітко уявляти, що в цьому випадку збільшиться розмір його зарплати, а отже, і рівень його матеріального добробуту.

Отже, для вирішення проблеми фіксованого бонусування необхідно запровадити систему змінної частини грошової винагороди на основі «методики КРІ» для персоналу категорії «Робітники».

Фінансове заохочення співробітників на основі методу КРІ не тільки заохочує співробітників досягати високих індивідуальних результатів, а й покращує загальну ефективність і стимулює їх збільшувати свій внесок у результати.

Досвід міжнародних компаній свідчить, що впровадження системи КРІ може збільшити прибуток компанії більше ніж на 20 %, оскільки робить роботу співробітників більш орієнтованою на результат, підвищує мотивацію та лояльність.

П'ять аргументів для впровадження системи КРІ в ТОВ «НВП Горизонт»:

100% орієнтація на результат – співробітники отримують винагороду за досягнення результатів і виконання завдань, спрямованих на досягнення результатів;

керованість – цілеспрямовані зусилля співробітників можна коригувати відповідно до зміни ринкових умов без необхідності вносити суттєві зміни в саму систему;

справедливість – належне визнання внеску працівників у загальний успіх компанії та справедливий розподіл ризиків (між працівниками та компанією) у разі невдачі;

чіткість – працівники розуміють, за що компанія готова винагороджувати їх, а компанія розуміє, яких результатів вони досягнуть і скільки вони готові їм платити;

незмінність – всі співробітники планують свою роботу на основі своєї системи мотивації.

Система КРІ впроваджується в компанії тренером-консультантом, який розробляє систему для кожного відділу. Також системи КРІ можуть відображати фінансові показники, а також базові показники процесу та ключові показники використання ресурсів.

Одним із комплексних показників, за допомогою якого можна побудувати ефективну систему оплати праці, є коефіцієнт участі в персоналу в системі управління (КТУ). Це загальна кількісна оцінка трудового вкладу робітників,

керівників, спеціалістів та інших службовців у загальну результативність праці.

Першим етапом впровадження показника КТУ при формуванні надбавок до посадових окладів «керівної» та «професійної» категорій персоналу ТОВ «НВП Горизонт» є ознайомлення працівників з переліком показників, які знижують та підвищують КТУ.

Далі буде створено базове КТУ. Він являє собою середню оцінку роботи виконавця і встановлюється членам колективу, які протягом поточного місяця виконали робочі завдання з дотриманням техніки безпеки та трудової дисципліни. І прийнято за базове КТУ. Базовий КТУ може збільшуватися або зменшуватися в залежності від індивідуального внеску працівника в загальну результативність роботи. До показників, що впливають на збільшення показника КТУ по категоріях співробітників компанії, відносяться такі моменти: прояв ініціативи при виконанні

завдання; навчання персоналу (наставництво); суміщення посад; перевиконання планових завдань; повага до трудової дисципліни; робота без лікарняного; оголошення подяки; прийом пропозицій від співробітників щодо вдосконалення діяльності підприємства.

До показників, що впливають на зниження показника КТУ по категоріях персоналу підприємств, відносяться такі пункти: порушення трудової дисципліни; порушення правил техніки безпеки; незадовільні умови праці; якість роботи низька; простої на роботі; оголошена догана; пошкодження майна підприємства, втрата майна.

Серед показників, орієнтованих на підвищення показників КТУ керівників, спеціалістів і службовців ТОВ «НВП Горизонт», слід акцентувати увагу на таких моментах: прояв спонтанності та творчої активності в роботі; поєднання посад; своєчасне надання відповідної звітності; відсутність зворотного зв'язку з моніторинговими організаціями; вироблення рекомендацій щодо покращення діяльності компанії.

Показники, спрямовані на зниження показників КТУ керівників, спеціалістів та службовців: невиконання планових завдань; якість виконання

завдань незадовільна; порушення правил техніки безпеки; несвоєчасне надання відповідних документів; невиконання вчасно розпоряджень керівника; оголошення доган.

Таким чином, використання рівня участі в робочій силі для оцінки праці збільшує ступінь залежності заробітної плати працівників від результатів їх діяльності.

При використанні КТУ можуть враховуватися продуктивність праці, якість виконуваної роботи, дотримання трудової дисципліни та загальне ставлення до виконання громадських обов'язків.

Запропонована структура компенсації зрозуміла. Усі працівники знають, що їм потрібно робити, щоб отримати максимальну винагороду. Зверніть увагу, що зарплата може бути компенсована негрошовими заохоченнями.

Проілюстровано процес формування нематеріальних елементів системи мотивації персоналу в ТОВ «НВП Горизонт» на рис. 3.2.

Визначені та чітко помітні етапи розвитку кар'єри.

Визнання досягнень підлеглих: особисте усне або письмове визнання керівниками, публічне визнання досягнень (на зборах, під час нарад), почесні грамоти. Видає накази про ведення в особовій справі різноманітних записів про результати роботи працівника та просування працівника шляхом внесення записів у трудову книжку. Доцільно створити спеціальне місце для розміщення інформації про досягнення співробітників, відгуків і фотографій. Випуск футболок, сорочок і чашок зі спеціальним повідомленням (наприклад, «Працівник року»).

Організовувати корпоративні вечори не менше двох разів на рік, щоб відзначити дні народження співробітників та інші свята. Співробітники цінують уважність керівництва та можливість поспілкуватися з колегами в невимушеній атмосфері.

Гнучкий графік роботи та вільний час. Пріоритети при плануванні часу перерви.



Рисунок 3.2 – Процес формування нематеріальних складових системи мотивації персоналу ТОВ «НВП Горизонт»

Створення належних умов праці та організація праці працівників на робочому місці. Пріоритет при придбанні нового обладнання. Високоякісне канцелярське приладдя, яке передається з покоління в покоління. Краще робоче обладнання для кращих працівників.

Залучення співробітників до процесу прийняття рішень.

Якщо існують певні преференції (перевищення обсягу продажів над планом на 10% і більше), за потреби буде надано відпустку.

Введення різноманітних бонусів для співробітників (підписка на журнали, членські внески в клуби та організації за вибором співробітника, безкоштовні обіди, знижки на заняття фітнесом).

Конкурси та змагання. Раз на місяць проводяться конкурси «Кращий

працівник місяця» та «Найввічливіший працівник».

Більшість працівників незадоволені тим, що їм доводиться самотійно оплачувати навчання. Щоб підвищити продуктивність праці, збільшити збут товарів і поліпшити якість послуг, необхідно регулярно навчати фахівців, направляти їх на курси підвищення кваліфікації і брати участь в обміні досвідом, організованим іншими організаціями, або направляти когось на зустріч. ТОВ «НВП Горизонт» повинні повністю або частково фінансувати навчання своїх співробітників. Така поведінка мотивує співробітників і підвищує ефективність співробітників.

Низка заходів щодо вирішення цієї проблеми включає в себе наступне: відправити менеджерів з продажу на тренінги з емоційного інтелекту; організувати технічне навчання працівників; відправити керівний склад компанії на комерційне навчання.

Низький емоційний інтелект призводить до багатьох негативних емоцій, таких як страх, гнів і ворожість. Ці емоції виснажують енергію, знижують довіру до колективу та знижують мотивацію. Виходячи з цього, низький емоційний інтелект може призвести до провалу навіть найсильніших команд.

Технічне навчання – форма навчання, спрямована на підвищення технічних знань робітників. Це робиться з метою забезпечення постійного та послідовного розширення технічної кваліфікації та знань. Технічне навчання спрямоване на підвищення ефективності та якості праці, підвищення продуктивності праці, підвищення якості обслуговування та ремонту обладнання.

Тренінг «Ефективне управління персоналом» допоможе вибрати правильний стиль керівництва в залежності від ситуації. Ви також дізнаєтеся, як правильно підтримувати своїх співробітників, що особливо важливо. Тренер вчить, як правильно розподіляти завдання і що потрібно зробити, щоб співробітники могли працювати навіть за відсутності керівників. Пропонована система мотивації праці працівників ТОВ «НВП Горизонт» виглядає так (рис. 3.3).

В результаті вдосконалення системи управління мотивацією на підприємстві приріст доходу складе 8,09 % та додаткові витрати складуть 4,35 %, що забезпечить приріст рівня рентабельності діяльності в 3,90 відсоткові пункти. Правильно побудована система мотивації персоналу ТОВ «НВП Горизонт» дозволяє більш ефективно керувати трудовими колективами і повніше використовувати їх потенціал.

Робочий клімат та належні умови роботи, перспективи професійного та кар'єрного росту, цікава робота	Емоційна складова системи	Загальна		
Мобільний телефон, службовий автомобіль Можливість навчання та підвищення кваліфікації	Видимі стимули	Загальна		Система
Соціальний пакет, додаткова відпустка	Прихована компенсація	Виплати грошима	Компенсація	
Квартальні премії, комісійні, річний бонус	Змінні виплати за досягнення цілей			
Доплата до відпустки, доплата на харчування	Постійні грошові витрати			

Рисунок 3.3 – Пропонована система мотивації праці персоналу ТОВ «НВП Горизонт»

Заходи стимулювання матеріальної та розумової праці сприяють розвитку у працівників інтересу до роботи та почуття особистої корисності, що, у свою чергу, призводить до підвищення якості виконуваної роботи. Із запровадженням системи мотивації персоналу, структура заробітної плати суттєво зміниться, що відповідно вплине на особисті результати роботи працівників. Створюючи систему підвищення мотивації праці, очікується суттєве зростання прибутків компаній. Створення такої комплексної системи мотивації праці дозволяє співробітникам ТОВ «НВП Горизонт» досягти в її рамках максимальної ефективності та продуктивності.

### 3.2. Розробка рекомендацій щодо удосконалення організаційного забезпечення системи управління мотивацією персоналу на ТОВ «НВП Горизонт»

Для аналізу трудових ресурсів ТОВ «НВП Горизонт» використаємо SWOT-аналіз. У результаті виявлено як сильні сторони, що забезпечують ефективне використання трудових ресурсів у ТОВ «НВП Горизонт», так і слабкі сторони та загрози, що негативно впливають на розвиток управління мотивацією (рис. 3.4).

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	Збільшення доходів домогосподарств. Збільшення середньорічного доходу. Збільшено фінансування освіти та охорони здоров'я.	Несприятлива демографія. Зростання рівня безробіття; Зменшення рівня економічно активного населення. Зростання індексу споживчих цін. Зменшення інвестицій у науку та освіту. Збільшення вартості отримання вищої освіти
<b>Сильні сторони</b>	<b>СіМ</b>	<b>СіЗ</b>
Зростання продуктивності праці. Забезпечення матеріально-технічними ресурсами. Зростання числа працівників з вищою освітою. Зростання підвищення кваліфікації. Використання «тактики завдання»	Завдяки навчанню та професійному розвитку персоналу він може брати активну участь у вирішенні складних завдань на всіх етапах виробничого процесу. Зі збільшенням доходів люди можуть отримати вищу освіту. Розвиток управління мотивацією позитивно впливає на використання трудових ресурсів	Сучасні досягнення науки і техніки, а також впровадження засобів механізації та автоматизації підвищують престиж підприємства. Зростання рівня інфляції знижує спроможність забезпечити матеріально-технічні ресурси. Збільшення вартості отримання вищої освіти зменшує можливості для залучення кваліфікованих працівників.
<b>Слабкі сторони</b>	<b>СліМ</b>	<b>СліЗ</b>
Зменшення чисельності працівників. Висока плинність кадрів. Зниження обсягів збуту	Зростання заробітної плати зменшить плинність кадрів. Забезпечення працівників необхідними засобами захисту від наслідків війни.	Висока плинність кадрів пов'язана з міграцією населення через війну. Зменшення робочої сили вплине на пропозицію робочої сили на підприємстві.

Рисунок 3.4 – Розширена матриця SWOT-аналізу ТОВ «НВП Горизонт»

Розширена матриця SWOT-аналізу розкриває бізнес-контекст для розвитку управління мотивацією та дає можливість прогнозувати впровадження управління мотивацією в ТОВ «НВП Горизонт».

У сфері управління мотивацією в ТОВ «НВП Горизонт» метою є покращення ситуації через навчання, перепідготовку працівників, фінансування навчання, використання таких концепцій управління персоналом, як «тактика доручень», збільшення доходів працівників тощо. Зокрема, використання поняття «тактика доручень» призводить до позитивних результатів: збільшення прибутку підприємства, рентабельності діяльності, продуктивності праці та рівня заробітної плати.

Для визначення доцільності використання «тактики доручень» досліджувалась здатність і бажання співробітників самостійно виявляти проблеми, проявляти ініціативу, керувати часом і використовувати знання та вміння. Дослідження проводилось шляхом анкетування працівників ТОВ «НВП Горизонт».

За даними опитування, 93% респондентів хочуть мати можливість самостійно аналізувати результати своєї діяльності, 97% хочуть самостійно вирішувати ситуації та отримувати винагороду за досягнення результатів, а 70% респондентів хочуть, щоб 91% цих респондентів брали на себе хочеться більше відповідальності. 63% респондентів хотіли б бути лідером на робочому місці. Дослідження показують, що керівники відділень на 100% впевнені в продуктивності своїх співробітників. Результати також свідчать про бажання працівників підвищувати свій професійний рівень, готовність до перекваліфікації та розуміння сучасних потреб споживачів щодо оновлення асортименту інструменту, щоб бути конкурентоспроможними.

Не менш важливу роль у розвитку управління мотивацією відіграє адаптація ресурсів праці до трудової діяльності. Здійснюючи адаптацію, зменшуються витрати на адаптацію нових працівників у ТОВ «НВП Горизонт», забезпечується позитивна взаємодія початківців та спеціалістів, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності трудових ресурсів,

налагодженню міжособистісних стосунків у колективі.

Ефективне використання трудових ресурсів неможливе без впровадження таких елементів управління мотивацією, як оплата праці, таких як заробітна плата, її форма, структура та розмір. Також необхідно враховувати потреби співробітників і капіталізувати їх нематеріальну мотивацію. ТОВ «НВП Горизонт» доцільно сформувавши систему бонусів та пільг, враховуючи ризики можливих захворювань, недостатню фінансову підготовленість, небажання співробітників приймати рішення та нести відповідальність за свій професійний розвиток тощо.

Отже, ефективному використанню трудових ресурсів ТОВ «НВП Горизонт» сприяє низка факторів. Їх можна поділити на три групи.

Економічні (підготовка та перепідготовка працівників, плата за навчання, оплата праці та гарантія роботи).

Кадровий потенціал (ефективне використання робочого часу, підвищення престижності праці в господарствах, поліпшення умов праці, підвищення рівня кваліфікації, зниження плинності кадрів).

Матеріально-технологічні (автоматизація робочих місць, підвищення ефективності використання основних фондів, удосконалення технічної оснащеності та персоналу).

Злагожене функціонування цих груп забезпечує розвиток мотивації управління ТОВ «НВП Горизонт», підвищує ефективність використання трудових ресурсів і продуктивність праці, а в цілому покращує всі трудові показники діяльності підприємства.

Якщо система управління мотивацією побудована правильно, співробітники не тільки задовольнятимуть свої внутрішні вимоги, а й задовольнятимуться їхні потреби. У сучасному управлінні мотивацією вирішальну роль відіграють матеріальні стимули, соціальні гарантії, страхування та пільгове кредитування.

Тому для розвитку управління мотивацією в ТОВ «НВП Горизонт» необхідно розробити матеріальні та нематеріальні заходи для поживлення праці

працівників.

У цьому контексті доцільно включити всі аспекти управління мотивацією в колективний договір між роботодавцем і трудовим колективом, а потім розподілити персонал за групами оплати праці, обсягом роботи та видом діяльності відповідно до функції; залучати працівників до розподілу фінансових результатів компанії та запроваджувати гнучкі мотиваційні та соціальні пільги.

Управління мотивацією в ТОВ «НВП Горизонт» – це комплекс заходів щодо збільшення прибутку підприємства, заснованих на факторах мотивації, спрямованих на підвищення ефективності та якості праці всіх працівників, особливо кожного окремого працівника. Управління мотивацією може бути ефективним лише за умови його правильної організації з урахуванням потреб працівників, з урахуванням їх статі, віку, сімейного стану, соціального статусу, особливостей працівників тощо. Причини низької мотивації праці в ТОВ «НВП Горизонт» такі.

низька оцінка привабливості очікуваних мотивів;

співробітники сумніваються в тому, чи їхня діяльність сприймається керівництвом і призводить до ефективних результатів;

задоволення матеріальних і соціальних потреб підлеглих працівників.

Розуміння важливості питання дозволяє керівникам визначити напрямок мотивації своїх підлеглих і визначити внутрішні механізми стимулювання. Фактична оцінка впливу цих стимулів на співробітників зазвичай базується на соціологічних дослідженнях.

Ефективна система управління мотивацією в ТОВ «НВП Горизонт» включає:

якісна оцінка внутрішнього стану співробітників, особливо бажаючих навчатися (прагнення до самовдосконалення має бути визначальним при підборі кандидатів на вакансії);

створення внутрішніх конкурентних ефектів у розвитку персоналу, тобто визначення людських ресурсів, які будуть залучені до розвитку компанії;

поліпшення соціально-економічного середовища. Важлива нормальна

психологічна атмосфера в колективі, довірливі стосунки між співробітниками та керівництвом, можливість професійного розвитку та підвищення ринкової вартості працівника через участь у тренінгах, отримання міжнародних сертифікатів і тим самим отримання нових знань.

Системи управління мотивацією вимагають поєднання економічних і соціально-психологічних методів управління. Керівництво ТОВ «НВП Горизонт» повинно створити і забезпечити хорошу психологічну обстановку в колективі. Це буде інструмент впливу на кожного працівника для виконання поставлених ним завдань.

При розробці концепції вдосконалення управління мотивацією слід звернути увагу на наступні моменти: провести оцінку наслідків заходів з управління мотивацією для задоволення потреб співробітників; розробити систему показників ефективності мотивації працівників, враховуючи, що причини колективної та індивідуальної мотивації працівників можуть бути різними.

Ця концепція повинна містити механізм оцінки ефективності управління мотивацією. Це пов'язано з тим, що результатом практик управління мотивацією може бути повне, часткове або неповне задоволення потреб працівників. Це дозволяє визначити потреби та інструменти мотивації для досягнення ефективного управління мотивацією у ТОВ «НВП Горизонт».

При формуванні системи показників і критеріїв ефективності методів управління мотивацією необхідно враховувати мотиви колективної та індивідуальної трудової поведінки.

До показників соціальної ефективності мотиваційного менеджменту відносяться: розвиток і підвищення ефективності використання персоналу, відносин між працівниками в ТОВ «НВП Горизонт», поліпшення мікроклімату в колективі, підвищення кваліфікації керівного персоналу та поліпшення умов праці, скорочення чисельності тощо. рівень конфлікту. А досягнення ТОВ «НВП Горизонт» економічних цілей слід розглядати як показник економічної ефективності управління мотивацією. Ефективність управління мотивацією

виражається в досягненні певних результатів на мікро- та макрорівнях (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Чинники покращення мотиваційного менеджменту в ТОВ «НВП Горизонт» на макро- та мікрорівнях

На мікрорівні ефективність означає досягнення цілей окремих співробітників і компаній, а на рівні уряду – підвищення якості життя та забезпечення добробуту суспільства. Показником ефективності мотиваційного менеджменту є довготривалий стабільний розвиток ТОВ «НВП Горизонт», що, у свою чергу, призводить до вирішення проблем матеріального добробуту людей та покращення стану навколишнього середовища.

Вирішальним резервом підвищення ефективності управління мотивацією в ТОВ «НВП Горизонт» є вдосконалення системи оплати праці. Однак лише стимулювання працівників вищою заробітною платою не призведе до підвищення продуктивності праці в довгостроковій перспективі. Слід звернути увагу на підвищення ефективності розвитку інших компетенцій та управління мотивацією (рис. 3.6).

Поліпшення організації вашої праці також є одним із таких резервів. Це включає використання переваг гнучкого робочого дня, розвиток виробничих можливостей і встановлення цілей щодо покращення умов праці. Розширення виробничих функцій урізноманітнює завдання людських ресурсів і збільшує навантаження на працівників. Цей метод можна використовувати, якщо ви хочете збільшити обсяг роботи, яку виконує працівник, якщо він або вона зайняті на вашому робочому місці неповний робочий день. Хоча ці зміни подобаються не всім працівникам, але розширення виробничих функцій має позитивні сторони, такі як можливість проявити творчість і самоорганізацію, відповідальність за якість виконаної роботи.

В управлінні мотивацією велике значення мають умови праці, які впливають на продуктивність праці працівників ТОВ «НВП Горизонт» і сприймаються не лише як потреби самих працівників, а й як необхідність забезпечення певного рівня продуктивності праці. Ще одним попереднім заходом щодо підвищення ефективності управління мотивацією в ТОВ «НВП Горизонт» є впровадження системи соціальних пільг і гарантій, які доповнюють виконання традиційних функцій оплати праці. Задоволення соціальних, сімейних і житлових потреб співробітників є важливою складовою управління

мотивацією.



Рисунок 3.6 – Матеріальні та моральні чинники покращення мотиваційного менеджменту в ТОВ «НВП Горизонт»

У той же час існує і психологічний вплив на працівників. Тобто додаткові стимули виникають залежно від того, наскільки працівники впевнені в отриманні зазначених благ і чи задоволені вони їх якістю та кількістю.

Управління мотивацією необхідно моделювати, оскільки ефективне управління мотивацією має враховувати цілі розвитку компанії та співробітників, ефективність мотивації праці, здібності співробітника та досягнення високої продуктивності праці. Управління мотивацією рекомендується моделювати з урахуванням інтересів націй, компаній, співробітників, споживачів і постачальників. Таке моделювання має

здійснюватися залежно від стадії життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство. Кожен етап характеризується власним розвитком, метою, орієнтацією та стратегічним напрямком. Тому управління мотивацією та характеристикою ділових якостей, умінь і навичок працівників повинно мати модельно-орієнтовану форму, що враховує відповідний життєвий цикл ТОВ «НВП Горизонт».

Дослідження управління мотивацією в ТОВ «НВП Горизонт» та її моделювання дозволили виділити наступні рівні задоволеності потреб працівників: важливий, низький, середній, достатній, високий.

Важливі рівні задоволення потреб характеризуються низьким рівнем управління мотивацією. Для працівників такого рівня мотивацією до роботи є зарплата та прийнятні умови праці. Щоб задовольнити ці потреби, ТОВ «НВП Горизонт» повинні забезпечити належну заробітну плату, умови праці, визнання керівництва та словесну оцінку.

Низька задоволеність потреб співробітників характеризується наявністю менше половини ознак, характерних для кожного критерію. Тут керівники ТОВ «НВП Горизонт» повинні оплачувати свою працю на рівні вище прожиткового мінімуму, забезпечувати сприятливі соціально-економічні умови праці та створювати ефективні системи преміювання та можливості для професійного розвитку.

Наявність близько половини критеріальних показників відображає середню задоволеність потреб працівників. Тут співробітникам потрібна прихильність і дружні стосунки з громадськістю на роботі і поза роботою. Менеджери можуть організовувати громадські заходи, не пов'язані з роботою, щоб створити середовище, в якому працівники відчувають себе частиною команди та отримують переваги, соціальне забезпечення та можливості професійного розвитку.

Коли потреби співробітників повністю задоволені, у них виникає бажання вдосконалювати свої професійні навички та знання. Вони відчувають потребу досягти певного соціального статусу, отримати позитивну оцінку керівництва та

повагу та визнання колег. Керівникам необхідно активніше розвивати соціально-психологічні та організаційні форми визнання сильних сторін працівників (залучення до діяльності компанії, нагородження медалями, подарунками за професійні досягнення).

Високий рівень характеризується всіма характеристиками визначених критеріїв. Цей рівень мотивації характерний для працівників, які прагнуть виконувати складні та важливі завдання, що вимагають повної віддачі та використання їхніх знань, навичок та навичок. Ці співробітники прагнуть постійно розвиватися професійно. Щоб задовольнити цю потребу, керівництво залучає працівників до творчої роботи, пропонує їм цікаві та оригінальні завдання, надає можливості для професійного та професійного розвитку та участі в прийнятті управлінських рішень.

Для працівників із низьким і критичним рівнем задоволення потреб можна рекомендувати використання матеріального заохочення. Це потребує поєднання матеріальних потреб із стратегічними цілями ТОВ «НВП Горизонт». Працівники середнього та достатнього рівнів повинні використовувати засоби соціально-психологічного стимулювання для забезпечення сприятливої обстановки та формування командного духу в колективі. Співробітники з високим рівнем задоволення потреб зацікавлені у використанні засобів організаційного стимулювання, які спонукають їх до продуктивної роботи, заснованої на ініціативі та винахідливості.

Моделювання управління мотивацією має надати системі управління функції, які гарантують, що вона задовольняє потреби всіх працівників, і має враховувати конкретні потреби працівників і конкретні організаційні цілі.

Крім того, необхідно враховувати, що інші мотиваційні фактори починають діяти лише тоді, коли заробітна плата досягає рівня, що забезпечує нормальну якість життя.

Моделювання управління мотивацією має мати довгострокову спрямованість. У ТОВ «НВП Горизонт» відсутнє довгострокове фінансування людського капіталу, такого як навчання працівників, забезпечення потреби в

саморозвитку та донесення корпоративних цінностей підприємства.

Дуже важливим для її вдосконалення є моделювання управління мотивацією. Це включає взаємодію та взаємодоповнюваність матеріальної та нематеріальної мотивації, вибір засобів мотивації, які найбільше підходять для компанії та її працівників, а також здатність продовжувати розвиток цілей компанії. ТОВ «НВП Горизонт» необхідно моделювати свою систему мотивації. Разом з тим, у нинішній ситуації ТОВ «НВП Горизонт» не застосовують таке моделювання, їх мотиваційні заходи є не дуже ефективними, а пошук альтернативних шляхів задоволення людських і фінансових потреб потребує раціонального використання потенціалу, наявних кадрових ресурсів і випуску продукції.

### Висновки до розділу 3

Обґрунтовано та пояснено процес моделювання управління мотивацією за фазами життєвого циклу ТОВ «НВП Горизонт». Розроблено модель управління мотивацією досліджуваного підприємства. На основі взаємодії та взаємодоповнення матеріальних і нематеріальних мотивів виокремлено рівні задоволення потреб працівників ТОВ «НВП Горизонт».

Правильно побудована система мотивації персоналу ТОВ «НВП Горизонт» дозволяє більш ефективно керувати трудовими колективами і повніше використовувати їх потенціал. Заходи стимулювання матеріальної та розумової праці сприяють розвитку у працівників інтересу до роботи та почуття особистої корисності, що, у свою чергу, призводить до підвищення якості виконуваної роботи. Із запровадженням системи мотивації персоналу, структура заробітної плати суттєво зміниться, що відповідно вплине на особисті результати роботи працівників. Створюючи систему підвищення мотивації праці, очікується суттєве зростання прибутків компаній. Створення такої комплексної системи мотивації праці дозволяє співробітникам ТОВ «НВП Горизонт» досягти в її

рамках максимальної ефективності та продуктивності. Отже, в результаті вдосконалення системи управління мотивацією на підприємстві приріст доходу складе 8,09 % та додаткові витрати складуть 4,35 %, що забезпечить приріст рівня рентабельності діяльності в 3,90 відсоткові пункти.

Дослідження процесу управління мотивацією в ТОВ «НВП Горизонт» показали, які матеріальні та нематеріальні методи використовуються на підприємстві. Крім традиційних методів матеріальної та нематеріальної мотивації, співробітники ТОВ «НВП Горизонт» мають наступні бонуси: безкоштовне транспортування на роботу та безкоштовне харчування в їдальні. Такі заходи значно підвищують лояльність співробітників до компанії. Цікавим є досвід ТОВ «НВП Горизонт» щодо накладення штрафів на працівників, які порушили трудову дисципліну, правила внутрішнього трудового розпорядку та правила охорони праці. Незалежно від застосування дисциплінарних стягнень премії не виплачуються або зменшуються на певний відсоток. Це свідчить про те, що важливі елементи управління мотивацією активно використовуються в компанії ТОВ «НВП Горизонт» і сприяють підвищенню рівня продуктивності співробітників.

Проаналізовано вплив управління мотивацією на стан використання та розвитку трудових ресурсів у ТОВ «НВП Горизонт». Визначено ефективні чинники на макро- та мікрорівнях для покращення управління мотивацією в ТОВ «НВП Горизонт».

## ВИСНОВКИ

1. Різні джерела з поняття «мотивація працівника» описують його як безперервний процес формування та забезпечення мотивації та мотивації. Підприємства (організації) надають стимули працівникам, щоб спонукати їх до виконання завдань компанії. Трудова діяльність – це процес, що визначається різними мотиваційними чинниками, а формування кар'єрної мотивації залежить від досвіду, віку, відданості ідеалам і кар'єрі. Професійні цінності. Тому така особистісна система мотивації не може бути сформована у молодого співробітника, який тільки почав працювати, а це означає, що організація повинна придумати для нього іншу систему заохочення та заохочення, щоб його діяльність на робочому місці сприяла його досягненням. Цілі організації та отримання її доданої вартості.

В процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи були дослідженні основні питання щодо мотивації працівників у системі менеджменту підприємства. У першому розділі було визначено теоретичні компоненти та еволюцію мотивації, а також розкрито значущість та особливості основних різновидів мотиваційних стратегій підприємств. Було зроблено висновки, о Правильна мотивація для працівників, рушійна сила для успішної роботи організації, забезпечує внутрішню мотивацію для більш ефективного виробництва та сприяє більш ефективній діяльності підприємства разом з іншими видами діяльності.

2. Неправильна система стимулювання вплине не лише на підприємство, а й на всю економіку, тому система матеріального, трудового та статусного стимулювання має бути простою, відкритою для кожного працівника та гнучкою, щоб кожен працівник міг бути мотивованим негайно.

Розмір заохочення має бути фінансово та психологічно обґрунтованим (більш-менш; все більше, але все менше і менше). Важливо організувати мотивацію співробітників на основі правильних показників, з якими всі погоджуються. Менеджери повинні використовувати той чи інший

мотиваційний метод (іноді комбінацію методів) залежно від ситуації та з урахуванням ситуації в команді та середовища.

3. У свою чергу, співробітники повинні чітко розуміти зв'язок між їх робочими місцями та фінансовими показниками компанії. Тільки працівники, які задоволені своєю роботою, можуть принести успіх і процвітання підприємствам і всій економічній системі. Система стимулювання підприємств у країнах Західної Європи має свої особливості. До основних моделей мотивації працівників відносяться: безвинагородна модель за результатами особистої праці та преміальна модель за доходами та прибутками працівника підприємства.

Преміальна модель винагороди реалізується шляхом залучення працівників до прибутку, доходу та капіталу. Іншими словами, у країнах Західної Європи виробничі кооперативи є відносно розвиненими і можуть розглядатися як автономні організації або автономні підприємства, де працівники беруть участь в експлуатації та управлінні виробництвом.

4. Проаналізувавши систему управління мотивацією ТОВ «НВП Горизонт» можна виокремити такі висновки:

Аналіз об'єкту та суб'єкту системи управління ТОВ «НВП Горизонт» показав, що метою діяльності ТОВ «НВП Горизонт» є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством та його статутом. Головною метою ТОВ «НВП Горизонт» можна назвати виробництво продукції для задоволення потреб ринку і одержання завдяки цьому максимально можливого прибутку. На основі даної загальної місії ТОВ «НВП Горизонт» формулюються і встановлюються загально фірмові цілі.

Аналіз свідчить про те, що в 2023 р. середньооблікова чисельність штатних працівників зменшилась на 4,26 % (або на 4 особи) порівняно з 2021 р. і на 5,26 % (або 5 осіб) порівняно з 2022 р.; фонд оплати праці працівників товариства збільшився на 22,83 % (або на 27287 тис. грн.) порівняно з 2021 р. і на 9,04 % (або на 408 тис. грн.) порівняно з 2022 р.; продуктивності праці працівників

товариства збільшилась на 11,17 % (або на 111,51 тис. грн.) порівняно з 2022 р. і на 0,45 % (або на 5,02 тис. грн.) порівняно з 2021 р.

5. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «НВП Горизонт» показав, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2023 р. збільшився на 5,32 % (або на 5044 тис. грн.) порівняно з 2022 р.; обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг відповідно збільшився. Також у 2023 р. валовий прибуток збільшився на 27,31 % (або на 3540 тис. грн.) порівняно з 2022 р.; прибуток від операційної діяльності збільшився майже в 1,4 рази (або на 13224 тис. грн.) порівняно з 2022 р. Разом з цим у 2023 р. прибуток від звичайної діяльності до оподаткування збільшився на 2,25 % (або на 481 тис. грн.) порівняно з 2022 р.; чистий прибуток збільшився на 2,25 % (або на 481 тис. грн.) порівняно з 2022 р. відповідно. Розрахункові дані показали, що в 2023 році: коефіцієнт оновлення основних засобів збільшився на 12,5 % порівняно з 2022 р.; коефіцієнт вибуття основних засобів збільшився на 2,99 % порівняно з 2022 р.; фондівдача зменшилась на 0,57 % порівняно з 2022 року і на 41,83 % порівняно з 2021 р.

6. У другому розділі було проаналізовано сучасний стан та перспективи розвитку підприємства ТОВ «НВП Горизонт» та досліджено найефективніші методи мотивації персоналу підприємства. Залучення досвіду іноземних колег та застосування власних знань і навичок допоможе українським компаніям досягти значних успіхів у мотивації своїх співробітників.

Розмір заохочення на ТОВ «НВП Горизонт» має бути фінансово та психологічно обґрунтованим (більш-менш; все більше, але все менше і менше). Важливо організувати мотивацію співробітників на основі правильних показників, з якими всі погоджуються. Менеджери повинні використовувати той чи інший мотиваційний метод (іноді комбінацію методів) залежно від ситуації та з урахуванням ситуації в команді та середовища.

У свою чергу, співробітники повинні чітко розуміти зв'язок між їх робочими місцями та фінансовими показниками компанії. Тільки працівники, які задоволені своєю роботою, можуть принести успіх і процвітання підприємствам

і всій економічній системі. Система стимулювання підприємств у країнах Західної Європи має свої особливості. До основних моделей мотивації працівників відносяться: безвинагородна модель за результатами особистої праці та преміальна модель за доходами та прибутками працівника підприємства.

7. Обґрунтовано та пояснено процес моделювання управління мотивацією за фазами життєвого циклу ТОВ «НВП Горизонт». Розроблено модель управління мотивацією досліджуваного підприємства. На основі взаємодії та взаємодоповнення матеріальних і нематеріальних мотивів виокремлено рівні задоволення потреб працівників ТОВ «НВП Горизонт».

Правильно побудована система мотивації персоналу ТОВ «НВП Горизонт» дозволяє більш ефективно керувати трудовими колективами і повніше використовувати їх потенціал. Заходи стимулювання матеріальної та розумової праці сприяють розвитку у працівників інтересу до роботи та почуття особистої корисності, що, у свою чергу, призводить до підвищення якості виконуваної роботи. Із запровадженням системи мотивації персоналу, структура заробітної плати суттєво зміниться, що відповідно вплине на особисті результати роботи працівників. Створюючи систему підвищення мотивації праці, очікується суттєве зростання прибутків компаній. Створення такої комплексної системи мотивації праці дозволяє співробітникам ТОВ «НВП Горизонт» досягти в її рамках максимальної ефективності та продуктивності. Отже, в результаті вдосконалення системи управління мотивацією на підприємстві приріст доходу складе 8,09 % та додаткові витрати складуть 4,35 %, що забезпечить приріст рівня рентабельності діяльності в 3,90 відсоткових пункти.

8. Дослідження процесу управління мотивацією в ТОВ «НВП Горизонт» показали, які матеріальні та нематеріальні методи використовуються на підприємстві. Крім традиційних методів матеріальної та нематеріальної мотивації, співробітники ТОВ «НВП Горизонт» мають наступні бонуси: безкоштовне транспортування на роботу та безкоштовне харчування в їдальні. Такі заходи значно підвищують лояльність співробітників до компанії.

Цікавим є досвід ТОВ «НВП Горизонт» щодо накладення штрафів на працівників, які порушили трудову дисципліну, правила внутрішнього трудового розпорядку та правила охорони праці. Незалежно від застосування дисциплінарних стягнень премії не виплачуються або зменшуються на певний відсоток. Це свідчить про те, що важливі елементи управління мотивацією активно використовуються в компанії ТОВ «НВП Горизонт» і сприяють підвищенню рівня продуктивності співробітників.

Проаналізовано вплив управління мотивацією на стан використання та розвитку трудових ресурсів у ТОВ «НВП Горизонт». Визначено ефективні чинники на макро- та мікрорівнях для покращення управління мотивацією в ТОВ «НВП Горизонт».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна рада України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30.
2. Господарський кодекс України: Офіційні тексти М-во юстиції України. Київ: Юрінком Інтер, 2004. 304 с.
3. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Навч. посіб. Видання друге. К.: Знання, 2018. 237 с.
4. Ансофф І. Х. Стратегічне управління: пер. з англ. Одеса: Астра-Принт, 2011. 426 с.
5. Бідоленко Д.М. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій»*, 05 червня 2025 року. Полтава: Національний університет Полтавська політехніка, 2025. С. 46 – 47.
6. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
7. Бойченко А.А., Шмиголь Н.М., Гальцова О.Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5. С. 44-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev\\_2021\\_5\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_5_8).
8. Галушка З.І., Лусте О.О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика: навч. посібник. Чернівці: Чернівець. над. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 288 с.
9. Галушка З.І., Поченчук Г.М. Економіка: теорія і практика: підручник. Чернівці: Чернів. нац. ун-т. 2020. 232 с.
10. Гапеева О.М., Скакун В.В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 20-26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen\\_2021\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_5).

11. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*. 2023. Т. 7, № 1. С. 107-119. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2023\\_7\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_11).

12. Грищенко Д.Г., Кайданович В.В. Формування кадрового резерву як інструменту мотиваційного менеджменту. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 3. С. 98-102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev\\_2021\\_3\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2021_3_20).

13. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент : навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : УДФСУ, 2020. 308 с.

14. Гуляс І.А. Психологія мотивації та цілепокладання в організації: навчальний посібник. Київ: Людмила, 2023. 176 с.

15. Д'яконова І.І., Щербина Т.В., Юрченко А.А., Сіняговський Ю.В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. *Вісник Сумського державного університету*. Серія: *Економіка*. 2021. № 3. С. 241-247. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2021\\_3\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_29).

16. Єщенко М.Г., Флоркевич П.А. Індивідуальна та групова мотивація у менеджменті сучасного підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1. С. 112-118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2022\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_1_14).

17. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. *Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 23-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe\\_2021\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2021_2_6).

18. Капліна А.І. Алгоритм розробки та застосування системи мотивації на підприємствах аграрної галузі. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_4\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_41).

19. Карбовська Л.О., Філіпов І.М. Підвищення мотивації співробітників: теорія і практика. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. *Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 78-85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe\\_2023\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2023_2_13).

20. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.
21. Книш П.В. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 3(22) С. 234-244.
22. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26-34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2022\\_14\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4).
23. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.
24. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія. К.: КНЕУ, 2005. 230 с.
25. Кравченко І.С. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія. / кол. авт. за ред. Л.К. Семів. К.: УБС НБУ, 2011. 381 с.
26. Кривенко Е.Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 178-182. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/anprop\\_2023\\_3\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/anprop_2023_3_33).
27. Криворучко А.С. Обґрунтування показників аналізу витрат на персонал. *Управління розвитком*. 2012. № 8 (105). С. 119 – 120.
28. Криворучко А.С. Теоретичні основи управління витратами на персонал. *Управління розвитком*. 2011. № 3 (78). С. 86 – 88.
29. Кудренко Н.В., Борщівська А.В., Калайда Ю.Ю. Система оцінки та мотивації праці, шляхи її вдосконалення. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 3. С. 97-100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2021\\_3\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_3_18).
30. Кулинич Т.В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 3(2). С. 31-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2020\\_3\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3(2)).
31. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Характеристика механізму та методів

соціально- економічної мотивації персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 72(2). С. 78-82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2021\\_72\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_72(2)).

32. Мазник Л.В. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навчальний посібник. К.: Кафедра, 2019. 278 с.

33. Менеджмент і адміністрування: підручник для бакалаврів. Т. 1 / за ред. З.І. Галушки, Н.М. Терлецької. Чернівці, 2013. 400 с.

34. Менеджмент організацій: навч. посіб. / М. Оліховська, Л. Лелик, В. Оліховський; Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва «ВНЗ «Міжрегіон. Акад. упр. персоналом», Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.

35. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія / за ред. С.В. Філіппової, О.І. Продіус. Одеса: Бондаренко М. О., 2021. 340 с.

36. Митрофанова Г.Я., Євтушенко О.А., Глухий А.О. Роль мотивації досягнення успіху у процесі професійного становлення потенційних керівників-лідерів. *European vector of economic development*. 2023. № 2. С. 84-100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever\\_2023\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2023_2_9).

37. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд*. 2022. № 2. С. 171-186. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao\\_2022\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_2_14).

38. Овчарук О.М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 48-52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2021\\_166\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2021_166_10)

39. Осипова Є.Л., Голобородько Г.Я. Формування мотиваційного механізму підприємства на різних етапах життєвого циклу. *Economic synergy*. 2023. Iss. 4. С. 110-127. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn\\_2023\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_4_10)

40. Остряніна С.В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_8\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20).

41. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Сер. Економічні науки. 2021. Т. 5, № 11 (55). С. 42–46.

42. Петряєв О.О., Дяченко Ю.І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2021. № 11(2). С. 21-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2021\\_11\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(2)).

43. Писаренко С.В., Опанасенко О.С., Божко К.В. Зміна концепції мотивації праці та її вплив на ефективність діяльності підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки. 2022. Вип. 3. С. 83-89. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaure\\_2022\\_3\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaure_2022_3_14).

44. Почтовюк А.Б., Семеніхіна В.В., Комсомольський М.Г. Особливості та функції професійної мотивації персоналу сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 120-123. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2021\\_176\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2021_176_23).

45. Припишнюк А.В., Пахота Н.В. Світовий досвід формування мотиваційного механізму кадрового потенціалу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 18(2). С. 35-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2020\\_18\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_18(2)).

46. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45-48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec\\_2023\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10).

47. Процьків А.Р., Круглянко А.В. Мотивація персоналу як невід’ємна складова успішної діяльності підприємства: веб-сайт. URL: <http://intkonf.org>.

48. Савченко І.Г., Мельничук М.О., Курилова Н.М., Скок Р.А. Обґрунтування шляхів формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_7\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_40).

49. Свидрук І.І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія:

*Економічні науки*. 2020. Вип. 38. С. 42-45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2020\\_38\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_38_9).

50. Серета Г.В., Скірда А.В. Застосування бенедітів як інструменту мотивації персоналу в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_5\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_61).

51. Сметаняк В.І., Магмет І.Б. Психологічні засади підвищення мотивації праці в організації. *Перспективи та інновації науки*. 2023. № 15. С. 817-829. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc\\_2023\\_15\\_71](http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2023_15_71).

52. Стратегічний менеджмент: навчально-методичний посібник / З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький [2-е вид., доп. та перероб.]. Чернівці. «Чернівецький національний університет», 2011. 240 с.

53. Терлецька Н.М., Терлецька Ю.О. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Чернівці: Чернівець. над. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 144 с.

54. Терещенко С.І., В'юнєнко О.Б. Інноваційні підходи до мотивації персоналу аграрних підприємств в умовах цифровізації. *Інтелект XXI*. 2021. № 5. С. 67-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2021\\_5\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_5_16).

55. Тимченко О.І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_12\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_58).

56. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. Рекуненко І.І. та ін. (5 осіб). *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 3. С. 254-262. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2021\\_3\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_31).

57. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40\\_2020\\_ukr/25.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/25.pdf).

58. Фурман Д.Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_8\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_18).

59. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2011. 240 с.

60. Ханяк К.В., Саламон О.Л., Далик М.В. Вплив стресогенних ситуацій на професійну мотивацію працівників в умовах воєнного стану. *Перспективи та інновації науки*. 2023. № 12. С. 782-792. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc\\_2023\\_12\\_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2023_12_67).

61. Хачатрян В.В. Мотивація працівників як індикатор розвитку підприємницького потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 3. С. 16-20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie\\_2021\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2021_3_5).

62. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищих навч. закл. К.: Академвидав, 2007. 488 с.

63. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2002. 112 с.

64. Хромов М.І. Імперативи розвитку людського капіталу: монографія. Донецьк: Ноулідж, 2012. 326 с.

65. Цимбалюк Г.С., Кравчук Р.В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 2. С. 54-58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe\\_2022\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2022_2_8).

66. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

67. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. URL: [https://www.edu.ua/bitstream/ntb/42254/2/2018v11\\_Danilevich\\_NShliakhy\\_vdoskonaldf](https://www.edu.ua/bitstream/ntb/42254/2/2018v11_Danilevich_NShliakhy_vdoskonaldf).

68. Ядранський Д.М., Мішковець Л.В. Трудовий потенціал в системі ринкових претворень: монографія. Д.: Моноліт, 2007. 196 с.

69. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatyidlya-personalu>.

70. Azmi F. Strategic Human Resource Management, Volume 1: Text and Cases. Cambridge University Press, 2019. P. 341.

71. Gerhart B. et al. Fundamentals of Human Resource Management. 7th Edition. McGraw Hill Higher Education, 2018. P. 577.

72. Influence of Performance Management on Employee Motivation. URL: <https://hrmhandbook.com/hrp/performance-management/motivation/>.

73. Kaplan, R., & Norton, D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 2006. 336 p.

74. Motivation And Performance Management System. URL: <https://www.completecontroller.com/motivation-and-performance-management-system/>.

75. Rasmussen B. Business Models and the Theory of the Firm. Centre for Strategic Economic Studies Victoria University of Technology. 2007. Pp. 211-216.

76. Teece D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. № 43 (2/3). P. 172-194.

77. Thomas A. Stewart. Intellectual capital. The new wealth of organizations. New York, 2019. 254 p.

78. Zott C., Amit R. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. № 43(2/3). 2010. Pp. 216-226.

## ДОДАТКИ