

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.05 – БКР. 2270 “С” 2023.12.14. 074 ПЗ

ГЛАДКОГО ВОЛОДИМИРА ВОЛОДИМИРОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
В.о. завідувача кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту**

_____ **Тетяна ВЛАСЕНКО**
(підпис) (ПІБ)

“ _____ ” _____ 2024 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: Формування системи мотивації праці на підприємстві**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

(підпис)

Віра БУТЕНКО

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(підпис)

Тетяна ВЛАСЕНКО

Виконав

(підпис)

Володимир ГЛАДКИЙ

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В.о. завідувача кафедри виробничого
та інвестиційного менеджменту**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Тетяна ВЛАСЕНКО

(підпис)

(ПІБ)

“ ”

2023 р.

З А В Д А Н Н Я

на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Гладкого Володимира Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи **Формування системи мотивації
праці на підприємстві**

затверджена наказом ректора НУБіП України від “14” грудня 2023 р № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи:

1) методичні рекомендації; 2) енциклопедичні, словникові та довідникові джерела; 3) навчальна та наукова література; 4) фахові періодичні видання; 5) матеріали державної статистики; 6) офіційні дані ТОВ «Синергія»

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні підходи до мотивації персоналу
2. Аналіз ефективності системи мотивації ТОВ «Синергія»
3. Напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Синергія»

Дата видачі завдання “ ” 2023 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Тетяна ВЛАСЕНКО

(підпис)

Завдання прийняв до виконання

Володимир ГЛАДКИЙ

(підпис)

(прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1.Економічна сутність та місце мотивації в системі управління підприємством.....	7
1.2.Роль ефективного керівництва у формуванні мотивації працівників.....	14
1.3.Види мотивації персоналу.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОВ «СИНЕРГІЯ»	30
2.1.Загальна характеристика діяльності ТОВ «Синергія».....	30
2.2.Оцінка персоналу підприємства ТОВ «Синергія».....	38
2.3.Дослідження ефективності мотивації персоналу на ТОВ «Синергія».....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «СИНЕРГІЯ»	53
3.1.Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Синергія».....	53
3.2.Впровадження інноваційних методів в систему мотивації персоналу на ТОВ «Синергія».....	55
3.3.Вплив запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «Синергія».....	60
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність. У сучасних умовах конкурентної економіки, формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві стає ключовим чинником успішного функціонування та розвитку будь-якої організації. Розуміння того, як мотивувати працівників, значно впливає на продуктивність, задоволеність роботою та загальний рівень ефективності підприємства. Важливість даної теми зумовлена тим, що мотивація праці є не лише інструментом досягнення виробничих цілей, але й важливим аспектом особистісного розвитку та соціальної інтеграції співробітників.

Для успішного впровадження системи мотивації на підприємстві необхідно враховувати специфіку організації, її культуру, стратегію та цілі. Крім того, важливо брати до уваги індивідуальні особливості працівників, їхні професійні амбіції та особистісні характеристики. Ефективна система мотивації повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які допомагають підтримувати високий рівень залученості та лояльності працівників.

Матеріальні стимули включають різноманітні форми винагороди, такі як заробітна плата, бонуси, премії та додаткові соціальні пакети. Нематеріальні стимули, у свою чергу, охоплюють визнання досягнень, можливості для професійного розвитку, підвищення кваліфікації, забезпечення комфортних умов праці та створення позитивного робочого клімату.

Одним з ключових завдань керівництва підприємства є розробка та впровадження індивідуальних програм мотивації, які відповідають потребам та очікуванням працівників. Це вимагає постійного моніторингу та аналізу мотиваційного стану колективу, а також гнучкості у підходах до стимулювання. Ефективна комунікація між керівництвом та працівниками, відкритість до зворотного зв'язку та готовність до змін є необхідними умовами для успішного функціонування мотиваційної системи.

Отже, формування системи мотивації праці на підприємстві є складним та багатограним процесом, що вимагає комплексного підходу та врахування

багатьох чинників. Від правильної організації цієї системи залежить не тільки продуктивність та ефективність роботи підприємства, але й рівень задоволеності працівників, їхня відданість та бажання досягати нових вершин у професійній діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В процесі дослідження були використані праці: Л. В. Балабанова [1], В. А. Василенко [3], Г. Л. Вербицька [4], С. Г. Вершловський [6], О. С. Власенко [8], І. А. Грузіна [11], Є. Є. Дмитрієв [13], В. В. Зарицька [16], Л. Л. Калініченко [17], А. М. Колот [19], В. І. Крамаренко [21], О. Є. Кузьмін [24], Л. І. Михайлова [28], І. С. Мірошніченко [29], Т. А. Остапенко [32], І. Прохор [35], С. Пучкова [36], О. Д. Ситнік [39], О. А. Трубнікова [43], І. М. Хоменко [47], Ю. В. Штик [51].

Мета бакалаврської роботи є аналіз ефективності системи мотивації праці на підприємстві ТОВ «Синергія» та напрямки її вдосконалення.

Відповідно до мети нами було поставлено і виконано такі **завдання**:

- охарактеризувати економічну сутність та місце мотивації в системі управління підприємством;
- дати загальну характеристику ролі ефективного керівництва у формуванні мотивації працівників;
- охарактеризувати види мотивації персоналу;
- здійснити загальну характеристику діяльності ТОВ «Синергія»;
- здійснити оцінку персоналу підприємства ТОВ «Синергія»;
- проаналізувати дослідження ефективності мотивації персоналу на ТОВ «Синергія»;
- розробити напрями вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Синергія»;
- запропонувати впровадження інноваційних методів в систему мотивації персоналу на ТОВ «Синергія»;
- проаналізувати вплив запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «Синергія».

Об'єктом бакалаврської роботи є система мотивації персоналу.

Предметом бакалаврської роботи є формування системи мотивації праці на підприємстві.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що вони можуть бути використані для аналізу діяльності промислових підприємств та перспективи їх розвитку. Результати дослідження можуть бути використані у науково-дослідній сфері, у підприємницькій діяльності, у економічній діяльності, у навчальному процесі.

Наукова новизна дослідження формування системи мотивації праці на підприємстві полягає у комплексному підході до аналізу та розробки мотиваційних стратегій, що враховують сучасні виклики та тенденції ринку праці. Основні аспекти новизни дослідження включають: дослідження поєднує класичні та сучасні теорії мотивації, такі як теорії Маслоу, Герцберга, Врума, Адамса та Локка, з новітніми підходами, що враховують зміни в організаційній культурі та поведінці працівників у цифрову еру. Впроваджуються інноваційні методики аналізу індивідуальних мотиваційних потреб працівників, що дозволяють розробляти персоналізовані мотиваційні програми. Це включає використання психометричних тестів, опитувань та інших інструментів для визначення мотиваційних профілів.

Методи дослідження. Основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, де відображені фундаментальні положення щодо управління розвитком підприємства. Теоретико-методологічною базою дослідження є *загальнонаукові та спеціальні методи*. Для досягнення мети та виконання завдань були використані такі *загально-наукові методи*: спостереження, порівняння, підрахунок. Метод системного підходу – до оцінювання стану організаційно-економічного механізму управління підприємствами. *Спеціальні методи*: методи емпіричного дослідження (спостереження, порівняння, вимірювання); методи, що використовуються як на емпіричному, так і на теоретичному рівні дослідження (абстрагування, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення) для обґрунтування сутності

теоретичних понять, що використовуються у науковому аналізі й описують процеси управління розвитком підприємств.

Структура бакалаврської роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Економічна сутність та місце мотивації в системі управління підприємством

Характеризуючи економічну сутність та місце мотивації в системі управління підприємством, варто зазначити, що мотивація – це психологічний феномен, і відомі психологи мають різні пояснення. У ситуації – як сукупність мотивів, як мотивований спосіб дій, як механізм, що визначає виникнення, спрямованість і спосіб здійснення тієї чи іншої форми діяльності, як сукупність процесів, відповідальних за мотиви і систему діяльності.

Мотивація – це готовність людей докласти максимум зусиль для досягнення організаційних цілей залежно від здатності цих зусиль задовольнити певні особисті потреби. Це пояснення передбачає введення трьох ключових понять: зусилля, організаційні цілі та індивідуальні потреби [15, с. 123].

Характерно, що мотивація задовольняє дві обставини:

- 1) «забезпечення індивідуальних потреб»;
- 2) «досягнення організаційних цілей. Ці умови можуть і мають задовольнятися якомога повніше» [15, с. 124].

Аналіз визначення поняття мотивації (табл. 1.1.) показує, що автори мають своє визначення поняття, але погляди збігаються в одному – мотивація залежить від психічного стану людини, від її сприйняття бажання поведінки робити щось, тому що його поведінка впливає з цього.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття мотивації

Автор	Визначення	Ключове
Маскон І. В. [26]	«Це процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби із образом зовнішнього предмету, або, це – внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмету відповідно до потреби людини».	внутрішній психічний механізм людини
Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. [22]	«Це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність».	бажання, задоволення
Вернадський А. А. [5]	«Це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху».	свідоме, прагнення
А. М. Колот [20]	«Це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо особистісних та зовнішніх факторів».	процес спонукання
О. А. Трубінова [43]	«Це процес стимулювання самого себе та інших на діяльність направлену на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації».	процес стимулювання

Змістовна теорія мотивації передбачає виявлення внутрішніх спонукань (потреб), які спонукають людину до певної поведінки, що визначає структуру потреб людини та визначає найважливіші з них.

Більш сучасні теорії процесуальної мотивації базуються на поведінці людини та враховують її сприйняття та набутий досвід. Сама мотивація розглядається з точки зору спонукання людини до безпосереднього прагнення до досягнення бажаних результатів [6, с. 7].

Розвиток теорій мотивації має еволюційний характер і доповнює одна одну.

Потреба – це фізичне або психологічне відчуття нестачі чогось або когось, віра в те, що чогось або когось не вистачає. У змістових теоріях мотивації вони намагаються класифікувати загальні потреби людини на основі певних характеристик. Вимоги поділяються на [2, с. 54]:

– «первинні, що мають фізіологічний характер і, як правило, вроджені, генетичні, закладеш природою; без їх реалізації людина не може існувати (їжа,

сон, наявність притулку та ін.). Вони майже однакові, спільні для різних людей»;

– «вторинні. Вони мають психологічне походження та чітко виражений індивідуальний характер. Кожна людина має свої, пласти пі лите їй моральні якості, запити, індивідуальні ознаки, що набуваються з досвідом (потреби в спілкуванні, зв'язках, дружбі, повазі: прагнення та можливості їх реалізації)» [2, с. 55].

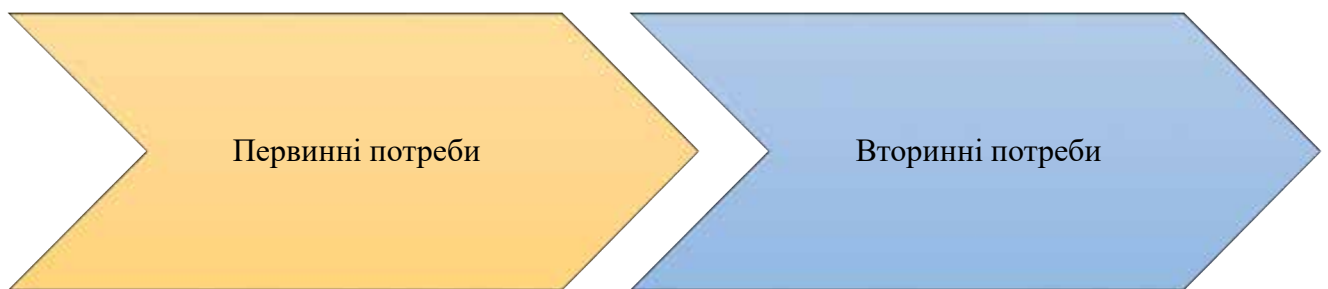


Рис. 1.1. Види потреб

У методі діяльності Л. С. Виготський акцентував увагу на проблемі «боротьби мотивів», він розділив мотивацію і стимул, а також описав довільну мотивацію. У роботах Л. С. Виготського вперше сформувався уявлення про довільну форму мотивації та інших процесів. Сутність волі він бачив у володінні собою, психічними процесами людини, в тому числі мотивацією. Мотивація завжди довільна, і її не можна протиставляти мимовільній спонуканню, а мимовільним (безумовно- і умовно-рефлекторним) рішенням діяти. Таким чином, рішучість і мотивація, будучи взаємозалежними (в тому сенсі, що друга є різновидом першої), не є одним і тим же поняттям. Мимовільна реакція індивіда може бути викликана зовнішніми або внутрішніми подразниками, але довільна поведінка виникає лише завдяки наявності мотивації [2, с. 56].

Поняття «мотивація» є досить складним явищем, чіткого визначення вчені ще не дали. Слово «мотив» у перекладі з латини означає «рухати». Є. П. Ільїн пояснює мотивацію як складне психологічне утворення, що спонукає до свідомих дій і поведінки і є основою цих дій. Є. П. Ільїн вважає, що під

поняттям «мотивація» зазвичай розуміють такі психологічні явища: намір, бажання, прагнення, тривога тощо, які відображають стан готовності у свідомості людини і допомагають досягти певної мети. С. У. Гончаренко визначає мотивацію як спонукальну причину дії, вчинену людиною для задоволення потреби, яка спонукає до дії [10, с. 102].

Поняття «мотивація» також є складним явищем у психології та освіті. Ми погоджуємося з думкою С. У. Гончаренка, згідно з яким термін «мотивація» є ширшим за термін «мотивація» і трактується як мотив або система спонукань, чинників, що визначають ту чи іншу діяльність, поведінку особистості [33, с. 26].

У це поняття входять мотиви, потреби, цілі, наміри, переживання та ін. У наукових дослідженнях мотивація розглядається насамперед як сукупність причин, що визначають психологічну природу, спрямованість і активність поведінки людини. Повне розкриття пояснює ту чи іншу поведінку людини, причини її поведінки, передбачає аналіз кола мотивів, які визначають ту чи іншу поведінку [15, с. 102].

Імпульсивність можлива лише в тому випадку, якщо людині вдається поєднати цілі з особистими цінностями. Чим сильніше кореляція між особистісними цінностями і майбутніми результатами діяльності, тим більший внесок внутрішньої мотивації в особисту мотиваційну енергію..

З точки зору В. В. Зарицька, «мотив – це опредмечена потреба. У самому стані потреби предмет, здатний задовольнити цю потребу, не відображений, не зафіксований, але, коли такий предмет виявляється, психіка відображає його і образ цього предмета може стати мотивом поведінки. Мотив виступає як міркування, за яким суб'єкт повинен діяти. Отже, мотив дає потребі певний напрям. Розподіл функцій сенсоутворення і спонукання між мотивами однієї і тієї ж діяльності дозволяє зрозуміти головні відносини, які характеризують мотиваційну сферу особистості, – ієрархію мотивів» [16, с. 154].

Згідно В. Скиданович, «єдність діяльності виступає як єдність тих цілей на які вона спрямовується, і мотивів, з яких вона виходить. Мотиви і цілі

діяльності, на відміну від мотивів і цілей окремих дій, мають зазвичай узагальнений, інтегрований характер, виражаючи загальну спрямованість особистості, яка в ході діяльності не лише проявляється, але й формується. Оскільки кінцева мета діяльності досягається в цілому ряді дій, результат кожної з цих дій, відносно до кінцевої мети, являється в той же час для даної конкретної дії метою» [40, с. 63].

У контексті бізнесу мотивація може бути визначена як відносно стабільна система мотивів, які керують поведінкою індивідів в організації. Цей зовнішній або внутрішній стимул відіграє вирішальну роль в управлінні персоналом, впливаючи на дії, рішення та ефективність роботи працівників.

Розуміння економічної сутності мотивації є необхідним для управління підприємством, особливо в умовах сучасного бізнесу, де створення ефективної системи мотивації персоналу стає все більш актуальним. Розуміючи основні принципи мотивації, менеджери можуть краще узгоджувати організаційні цілі з індивідуальними цілями та підвищувати загальну продуктивність і рівень утримання співробітників.

Зв'язок між мотивацією та продуктивністю на підприємстві незаперечний, оскільки мотивовані працівники, як правило, більш заангажовані, продуктивні та віддані досягненню бажаних результатів. Дослідження показали, що добре розроблена система мотивації може суттєво вплинути на ефективність використання праці на підприємстві, призводячи до підвищення продуктивності та продуктивності [40, с. 64].

Впроваджуючи відповідні стратегії мотивації, організації можуть створити робоче середовище, яке сприятиме задоволенню працівників, лояльності та відданості місії та цілям компанії. Це, у свою чергу, може призвести до підвищення рівня продуктивності та загального успіху організації.

Мотивація відіграє ключову роль у допомозі підприємствам ефективно досягати організаційних цілей і завдань. Розуміючи концепцію мотивації працівників, її типи та зв'язок із фінансовими та економічними показниками,

менеджери можуть розробляти стратегії, які узгоджують індивідуальні інтереси з ширшими цілями організації.

У сфері стратегічного управління мотивація тісно пов'язана з визначенням місії, постановкою стратегічних цілей і проведенням порівняльного аналізу для зміцнення позиції підприємства на ринку. Таким чином, інтеграція мотивації в структуру управління підприємством має важливе значення для підвищення продуктивності, сприяння інноваціям і забезпечення сталого зростання в сучасному конкурентному бізнес-середовищі [44, с. 109].

Мотивація відіграє вирішальну роль у стимулюванні залучення працівників у системі управління підприємством. Коли співробітники мотивовані, вони, швидше за все, будуть залученими, продуктивними та відданими досягненню цілей організації. Залучення працівників має важливе значення для виховання позитивної культури роботи та підвищення загальної продуктивності. Мотивовані співробітники не тільки більш продуктивні, але й більш активні, креативні та готові до співпраці. Розуміючи вплив мотивації на залученість співробітників, підприємства можуть використовувати мотиваційні стратегії для створення більш динамічного та успішного робочого середовища.

У сфері управління бізнесом можна використовувати різні мотиваційні стратегії, щоб надихнути та стимулювати працівників. Ці стратегії охоплюють широкий спектр підходів, включаючи фінансові стимули, програми визнання, можливості розвитку кар'єри та сприяння сприятливому робочому середовищу. Різні люди можуть бути мотивовані різними факторами, і для організацій важливо адаптувати свої мотиваційні стратегії, щоб задовольнити різноманітні потреби та переваги своєї робочої сили [44, с. 110].

Впроваджуючи комбінацію внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації, підприємства можуть створити комплексний підхід до мотивації, який резонує з працівниками на всіх рівнях.

Створення мотиваційного робочого середовища передбачає більше, ніж просто впровадження мотиваційних стратегій; це вимагає побудови культури, яка цінує та надає пріоритет благополуччю та задоволенню працівників.

Організації повинні зосередитися на розвитку позитивної робочої культури, яка плекає довіру, відкрите спілкування, співпрацю та почуття причетності між співробітниками.

Створюючи сприятливе та сприятливе робоче середовище, підприємства можуть підвищити мотивацію працівників, підвищити моральний дух і, зрештою, стимулювати продуктивність та інновації. Крім того, інтеграція механізмів зворотного зв'язку та можливостей для зростання та розвитку може ще більше сприяти створенню мотиваційного робочого середовища, яке підтримує довгострокову залученість працівників і успіх організації [25, с. 76].

Економічна сутність та місце мотивації в системі управління підприємством є важливою складовою для досягнення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Мотивація працівників виступає основним чинником, що визначає продуктивність праці та загальний успіх організації.

Мотивація – це процес стимулювання працівників до виконання певних завдань та досягнення поставлених цілей підприємства. Вона базується на розумінні потреб і мотивів людини, які впливають на її поведінку та активність. Економічна сутність мотивації полягає в тому, що мотивовані працівники сприяють підвищенню продуктивності, ефективності та якості виконуваної роботи, що, в свою чергу, призводить до покращення фінансових показників підприємства.

Місце мотивації в системі управління підприємством:

1. Планування та стратегія: Важливо інтегрувати мотиваційні механізми в стратегічне планування підприємства. Врахування потреб та очікувань працівників дозволяє створити стратегії, які сприяють досягненню довгострокових цілей.

2. Організаційна структура: Ефективна мотиваційна система потребує чіткої організаційної структури, де кожен працівник розуміє свої обов'язки та внесок у загальний результат. Розподіл повноважень та відповідальності допомагає підвищити рівень залученості та мотивації.

3. Лідерство та управління персоналом: Лідери та менеджери відіграють ключову роль у мотивації працівників. Вони повинні демонструвати приклад, підтримувати позитивний клімат у колективі, заохочувати ініціативу та забезпечувати зворотний зв'язок.

4. Система винагород та стимулів: Однією з основних функцій мотиваційної системи є розробка та впровадження ефективних схем матеріального та нематеріального стимулювання. Винагороди можуть включати фінансові бонуси, премії, соціальні пакети, можливості для професійного розвитку тощо.

5. Контроль та оцінка: Регулярний моніторинг та оцінка результатів діяльності працівників дозволяють коригувати мотиваційні програми та підвищувати їх ефективність. Зворотний зв'язок і визнання досягнень сприяють підвищенню мотивації та задоволеності працівників [25, с. 77].

Мотивація є невід'ємною частиною системи управління підприємством, яка безпосередньо впливає на його ефективність та успішність. Розуміння економічної сутності мотивації та її інтеграція в управлінські процеси дозволяє створити сприятливі умови для розвитку підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Отже, мотивація відіграє ключову роль у системі управління підприємством, будучи важливим фактором підвищення продуктивності, ефективності та загальної конкурентоспроможності. Економічна сутність мотивації полягає у стимулюванні працівників до досягнення високих результатів через задоволення їхніх потреб і очікувань. Впровадження ефективних мотиваційних механізмів в організаційну структуру, стратегічне планування, лідерство та систему винагород сприяє підвищенню рівня залученості та задоволеності персоналу. Регулярний контроль та оцінка мотиваційних програм забезпечують їх актуальність та ефективність. Таким чином, мотивація є критично важливою для успішного функціонування та розвитку підприємства, сприяючи досягненню його стратегічних цілей.

1.2. Роль ефективного керівництва у формуванні мотивації працівників

Управління в організації – це планова діяльність, за допомогою якої адміністратори та менеджери організують, регулюють, мотивують і контролюють роботу працівників організації. Зміст управлінської діяльності залежить від її об'єктів і визначається структурою виробничого процесу, методами праці, технічною оснащеністю і відносинами, що виникають при виконанні функцій управління [27, с. 103].

Метою керівництва в організації є:

- «забезпечення життєздатності організації в умовах зростаючої конкуренції та мінливості зовнішнього середовища»;
- «систематична розробка і впровадження у практику діяльності компанії більш досконалих форм ведення бізнесу, проникнення у нові галузі та сфери діяльності»;
- «визначення і досягнення на практиці цілей, що відповідають інтересам компанії, виходячи із запитів ринку і споживачів»;
- «вміння у розумних межах йти на ризик»;
- «вміння опанувати можливості прискореної адаптації до особливостей ринку»;
- «вміння запобігати та успішно долати кризові явища у процесі діяльності організації»;
- «домагатися зростання ринкової вартості підприємства» [46, с. 302].

Сьогодні бізнес-організація розглядається насамперед як відкрита система. Основна передумова успіху підприємницької діяльності знаходиться не всередині компанії, а поза нею, тобто успіх компанії пов'язаний з її адаптацією до середовища – економічного, технологічного, соціально-політичного. Вся внутрішня структура управління компанією є не що інше, як реакція компанії на різноманітні чинники зовнішнього середовища. Постійні зміни в умовах бізнес-середовища підприємств змушують керівництво підприємства в першу чергу враховувати гнучкість і адаптивність внутрішньої

структури управління підприємства. У зв'язку з цим істотно зростає роль компетентного менеджера-підприємця і значення людського потенціалу організації. Сучасні методи управління базуються на концепції підприємства як соціальної ринкової системи [46, с. 303].

У процесі розподілу праці всередині організації управлінська діяльність відокремлюється від неуправлінської діяльності, що вимагає визначення кар'єри та відповідальності менеджерів. Хоча лідерство стає важливою частиною ефективного менеджменту, менеджери не завжди є ефективними менеджерами, щоб реалізувати ефективне лідерство, необхідно розуміти особливості управлінської діяльності. Аналіз управлінської роботи зводиться до пояснення того, чим займаються менеджери в організації або її підрозділах. Крім того, багато аспектів управлінської діяльності є загальними для всіх менеджерів у всіх організаціях, що також підтверджує доцільність розгляду проблем управління, починаючи з проблем управління [49, с. 205].

Управління виробництвом – комплексний, цілеспрямований, безперервний соціально-економічний та організаційно-технологічний процес, у якому суб'єкти управління за допомогою певних систем впливають на конкретні об'єкти (ділянки, цехи, відділи, підприємства) за певними технологіями. Методи та технічні засоби, прийняті для досягнення параметрів і статусу, заданих контрольованим об'єктом (керованою системою).

Управління організацією є важливою складовою ефективності її управління. У процесі розвитку об'єктів і суб'єктів управління розуміння людьми змісту поняття лідерства зазнало істотних змін. Результатом цих змін стала нова філософія управління, зосереджена на відносинах згоди та взаємної підтримки, а не на домінуванні та підпорядкуванні. Згідно з цією концепцією, основними факторами керівництва сучасною організацією є: підтримка з боку підлеглих, спрямована на підвищення їх почуття власної гідності; координація ефективних відносин між персоналом компанії; допомога в плануванні, координації та плануванні та наданні необхідних ресурсів для сприяння ефективній роботі команди [50, с. 103].

Процес управління, який здійснюють керівники виробництва, є циклічним, безперервним, протікає в часі та просторі. За часом це може тривати від кількох хвилин до місяців і навіть років. Просторова характеристика процесів управління може коливатися від робочого місця певного підрозділу підприємства до всієї галузі. Таким чином, цикли керування характеризуються двома типами вимірювань: час циклу та просторова рамка циклу.

Тривалість циклу управління включає час збору, передачі та обробки інформації; В управлінській діяльності керівники постійно прагнуть скоротити час виконання всіх без винятку операцій, спрощуючи організаційні та документаційні процедури, використовуючи новітні технологічні засоби [50, с. 104].

Діяльність менеджерів можна умовно розділити на три основні цикли постачання, виходячи з технологій, які проходять через кожен етап управління: інформаційний цикл – пошук, збір, передача, обробка, збереження технологічної, економічної, облікової та іншої логічної інформації, цикл управління прийняття рішень: дослідження, розробка, розрахунок, прогнозування, організаційний цикл – вплив організації на виконання рішень об'єктами управління: підбір і розстановка персоналу, постановка завдань виконавцям, планування, координація; контроль, виконання тощо [50, с. 105].

Але керівник має бути не тільки добре підготовленим і високоосвіченим, але й творчою особистістю.

Він повинен не тільки вірити у власні творчі здібності, а й цінувати такі здібності в інших і вміти мобілізуватись і використовувати їх для подолання всіх перешкод, які зустрічаються на його шляху. Для цього потрібно бути наполегливим, відчувати потребу в змінах, вміти порушувати традиції, сприймати нові ідеї та інноваційні рішення та систематично їх використовувати. Креативні менеджери часто використовують методи мозкового штурму для роботи з командами, заохочують вільне вираження емоцій та ідей, постійно навчаються, в тому числі на власних помилках [27, с. 102].

Творчість неможлива без уміння знаходити інформацію та ділитися нею з підлеглими; слухати інших, незалежно від того, ким вони є; шукати зворотного зв'язку, не ізолюватися від речей, які загрожують усталеному світогляду, і ставити під сумнів все; розуміти позиції інших людей.

Але найголовніше для менеджерів – це здатність вчитися, вміти пов'язувати нові знання зі старими, мати здатність і здатність навчатися на роботі та поза роботою, покращувати здібності, але уникати односторонньої спеціалізації. .

Насправді, наступний набір якостей менеджера, який визначає його як менеджера, це лідерські та ділові якості. Вони відображають рівень організаційної культури керівника, володіння технікою управлінської роботи: підбір, розстановку і використання кадрів, формулювання норм, стандартів і положень, підрозділів, служб, індивідуальних планів і планів діяльності, Оперативне планування та планування – розклад заходів, доведення завдань до виконавців, контроль тощо [27, с. 103].

Лідерські якості повинні в першу чергу включати здатність впливати на співробітників індивідуально і як групу, щоб зосередитися на досягненні цілей організації. Природа сучасного життя вимагає від менеджерів якісної та розумної постановки цілей. Але цілеспрямованість – це не лише встановлення цілей, а й наполегливість у їх досягненні. Це те, що відрізняє менеджерів від інших працівників.

Керівники повинні мати дисципліну і самовладання. Без цього він не зміг би закликати інших до порядку чи контролю над їхньою діяльністю. Тому керівники повинні контролювати власні емоції та настрої, вивчати емоції інших, щоб знаходити способи боротьби з їх поведінкою, а також контролювати дисципліну своїх підлеглих [27, с. 104].

Відмінною рисою керівника повинна бути працездатність і вміння працювати наполегливо, не жертвуючи собою (в прогресивних компаніях вважається поганим тоном для керівника вищої ланки залишатися в офісі або приймати роботу після закінчення робочого дня).

Менеджери повинні вміти спілкуватися, спілкуватися та виявляти інтерес до інших. Він повинен вміти об'єднувати навколо себе людей, вислуховувати і розуміти їх, переконувати у своїй правоті [24, с. 203].

Ефективне керівництво відіграє ключову роль у формуванні мотивації працівників. Керівники, які вміють мотивувати своїх підлеглих, можуть очікувати на:

1. Підвищення продуктивності: Мотивовані працівники більш працьовиті, творчі та віддані своїй роботі.
2. Покращення якості роботи: Мотивовані працівники приділяють більше уваги деталям і роблять менше помилок.
3. Зниження плинності кадрів: Мотивовані працівники з більшою ймовірністю залишаються на своїх посадах, що економить час і гроші на найм та навчання нових співробітників.
4. Підвищення морального духу: Мотивовані працівники щасливіші та задоволені своєю роботою, що створює позитивну атмосферу в робочому колективі.

Ось деякі з ключових характеристик ефективного керівника, який мотивує своїх підлеглих:

1. Чітке бачення та цілі: Ефективні керівники чітко формулюють бачення та цілі для своєї команди і вміють донести їх до своїх підлеглих.
2. Спілкування: Ефективні керівники відкрито та чесно спілкуються зі своїми підлеглими. Вони регулярно надають зворотний зв'язок, слухають своїх підлеглих та заохочують їх до зворотного зв'язку.
3. Визнання та нагорода: Ефективні керівники визнають та нагороджують своїх підлеглих за їхні досягнення. Вони роблять це як матеріально, так і нематеріально.
4. Повноваження: Ефективні керівники дають своїм підлеглим повноваження приймати рішення та виконувати свою роботу самостійно. Це дає їм відчуття власності та відповідальності.

5. **Можливості розвитку:** Ефективні керівники надають своїм підлеглим можливості для розвитку своїх навичок та кар'єрного зростання.

6. **Довіра та повага:** Ефективні керівники довіряють своїм підлеглим та поважають їх. Вони створюють атмосферу, в якій підлеглі відчувають себе цінними та шанованими [20, с. 87].

Ефективне керівництво відіграє ключову роль у формуванні мотивації працівників, оскільки воно здатне впливати на робоче середовище, корпоративну культуру та особистий розвиток співробітників. Сучасні теорії менеджменту акцентують увагу на різних стилях керівництва та їх впливі на мотивацію. Наприклад, трансформаційне лідерство, яке фокусується на натхненні та стимулюванні працівників до досягнення високих результатів, може значно підвищити рівень залученості та задоволеності роботою.

Керівник, який володіє високими комунікативними навичками, здатний створити сприятливі умови для відкритого обміну ідеями та думками, що сприяє підвищенню мотивації працівників. Важливими елементами ефективного керівництва є також визнання та нагорода за досягнення, можливість професійного розвитку та навчання, а також підтримка балансу між роботою та особистим життям.

Загалом, роль ефективного керівництва у формуванні мотивації працівників полягає у створенні середовища, де кожен співробітник відчуває свою цінність, має можливості для зростання та розвитку, а також відчуває підтримку з боку керівництва у досягненні своїх професійних цілей [20, с. 88].

Отже, керівники повинні володіти комунікативними здібностями, які виражаються у встановленні добрих стосунків між працівниками, забезпечуючи таким чином успіх колективної діяльності та знаходячи своє місце для кожного учасника трудового процесу. Якщо комунікативні здібності людини та лідерські здібності співпадають між собою, то це є передумовою для формування успішного менеджера. Умовою ефективного роботи менеджерів є хороше стратегічне мислення та здатність передбачати майбутнє. Зосередження виключно на постійному копанні в сьогоднішньому може призвести до втрати

перспективи, що значно знецінює роботу будь-якого керівника. Якщо менеджер може бути далекоглядним і вчасно сприймати зміни зовнішнього середовища, ринкових умов і національної політики, він може вивести компанію правильним курсом у величезному морі сучасної економіки.

1.3. Види мотивації персоналу

Мотивація людей є основою та кінцевим показником успіху всієї організації та системи якості. Щоб досягти успіху, мотивація людей повинна застосовуватися на всіх рівнях управління організацією та впливати на всі типи організаційних підрозділів: окремих працівників, місцеві команди в окремих підрозділах і команди всієї організації.

Головною метою управління персоналом є досягнення узгодженості між особистими цілями кожного працівника та цілями організації. У цьому випадку в повній мірі буде реалізований один із принципів – принцип участі населення. Принцип «залучення» використовується, коли керівництво вважає за потрібне «радикальне різноманіття» потенційних співробітників у вже функціонуючій команді. Цей принцип рекомендований для використання на підприємствах з такими умовами:

- «трудовий колектив знаходиться на стадії старіння»;
- «необхідність змін у підприємстві (можуть бути викликані рішеннями щодо оволодіння новим сегментом ринку, реалізації нових товарів, виходу на нові ринки збуту, фінансовою кризою та ін.)»;
- «різкі зміни у маркетинговому середовищі, що вимагає докорінних змін і впровадження інновацій у діяльність підприємства» [15, с. 202].

Цілі мотивації співробітників повинні бути конкретними, виходячи з цілей якості, встановлених різними керівництвами. До таких деталей відносяться:

- «мету мотивації всього колективу організації. На цьому рівні мотивація персоналу забезпечує зміну загальної корпоративної культури. Мотивація

персоналу на рівні всього колективу організації повинна бути взаємопов'язана з цілями у сфері якості корпоративного рівня»;

– «мету мотивації груп працівників окремих підрозділів. Цей рівень забезпечує зміну якості роботи по окремих напрямках діяльності або окремих процесів. Це обумовлено тим, що мотивація забезпечує взаємодію співробітників, задіяних в одному процесі або при виробництві одного продукту»;

– «мету мотивації окремого працівника. Мотивація персоналу на рівні окремого співробітника повинна бути взаємопов'язана з цілями та стратегією всього підприємства» [15, с. 203].

Для невеликих організацій цільові рівні комбінуються. Якщо в організації невелика кількість людей, цілі мотивації всієї команди і цілі мотивації груп співробітників можуть збігатися. Мотивація персоналу всіх рівнів пов'язана з спрямованістю їх впливу на персонал. Встановлення цілей, які мотивують всю команду, може вплинути на такі сфери, як умови праці та визнання.

Заявлені цілі, які мотивують групи працівників у кожному відділі, впливають на такі сфери, як ресурси та стосунки. Заявлені цілі, які мотивують окремих працівників, можуть впливати на такі сфери, як підзвітність, визнання та стосунки.

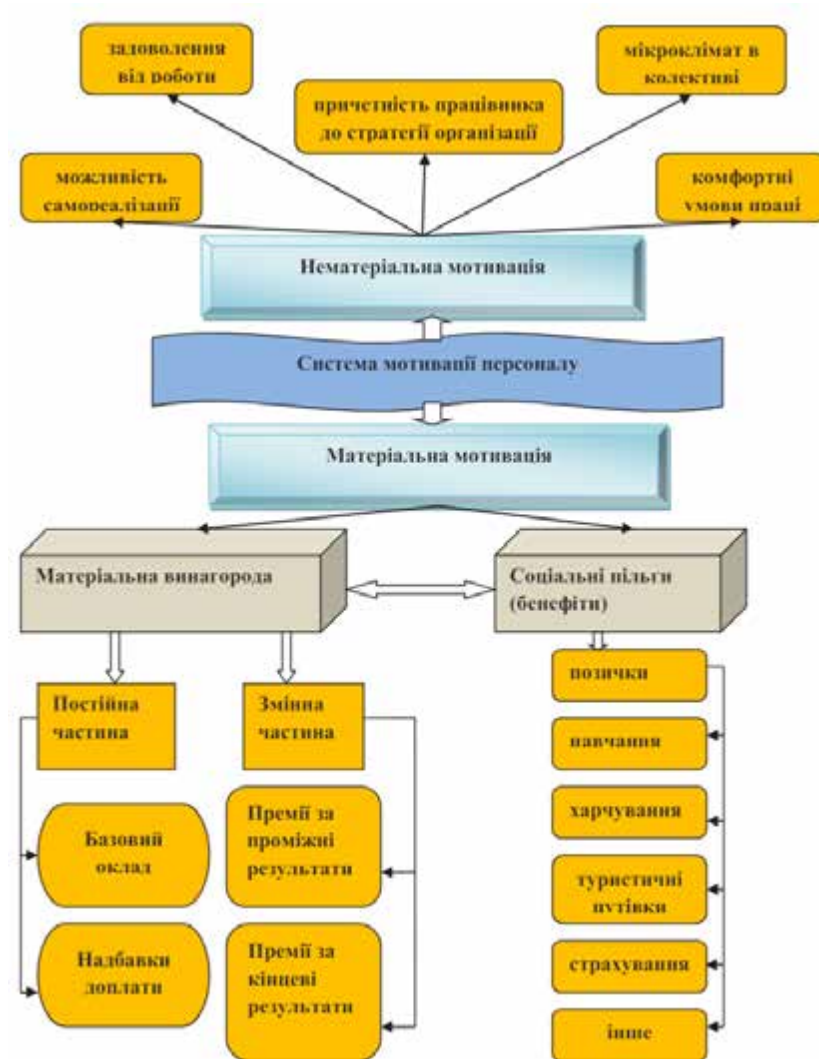


Рис. 1.2. Система мотивації персоналу [17]

Якщо заохочення розглядати з точки зору отримання виплат, заохочення працівників включають матеріальні заохочення та нематеріальні заохочення. Обидва типи мотивації використовуються для успішної роботи та зростання бізнесу. Часто ці типи мотивів використовуються разом. Залежно від рівня управління та цілей стимулювання буде змінюватись і співвідношення видів матеріального та нематеріального стимулювання.

Матеріальні мотиви передбачають придбання певних матеріальних благ, які можуть бути виражені в грошах, матеріальних об'єктах або послугах. Цей тип мотивації персоналу стосується рівня мотивації окремого працівника або групи працівників. На рівні мотивації всієї команди в організації він використовується рідше, оскільки він неефективний.

Нематеріальні заохочення призначені для надання працівникам емоційних переваг. Переваги можуть мати різні форми, такі як підвищення самооцінки, психологічний комфорт, гордість за роботу тощо. Цей тип мотивації підходить для мотивації співробітників усіх рівнів. Найчастіше використовується на мотиваційному рівні всього колективу організації, оскільки дозволяє «сформувати» участь кожного працівника в організації [17, с. 137].

З точки зору впливу, мотивація співробітників може бути зовнішньою або внутрішньою.

Зовнішня мотивація означає надання певного впливу (позитивного чи негативного) на працівників для досягнення певних результатів. Для досягнення цього результату працівники або отримують вигоду, або караються. Завданням зовнішньої мотивації є стимулювання та розвиток внутрішньої мотивації співробітників. Цього можна досягти, регулярно оцінюючи мотивацію співробітників і використовуючи методи, які відповідають рівням мотивації.

Внутрішня мотивація передбачає самостійне бажання людини виконувати певні дії. Виконання дій приносить працівникам задоволення. Однак внутрішня мотивація не означає, що працівники не будуть переслідувати інтереси. При внутрішній мотивації зовнішньої мотивації недостатньо, щоб отримати співробітникам бажані переваги.

Оцінка мотивації співробітників повинна проводитися відповідно до поставлених цілей мотивації. Цілі кожного рівня слід оцінювати індивідуально [17, с. 138].

Провідні мотиви працівників промислових підприємств можна об'єднати у чотири групи:

1. Інтелектуальні мотиви. До цієї групи відносять інтелектуальний саморозвиток, захопленість ідеєю, бажання вирішувати складні завдання, повну реалізацію своїх інтелектуальних здібностей.

2. Матеріальні мотиви – одержання матеріальної винагороди (заробітна плата, премії, надбавки).

3. Моральні мотиви. Прикладом такої мотивації є визнання компанією цінності праці, внеску працівника в розвиток компанії; почуття працівника щодо своєї особливої значущості для компанії та своєї особливої кар'єри.

4. Статусна мотивація пов'язана з бажанням людини отримати більш високий статус, виконувати більш складні і відповідальні завдання, працювати в сфері діяльності (організації), яка вважається престижною і соціально важливою [8, с. 226].

Загальний алгоритм управління мотивацією персоналу включає в себе наступні етапи:

1. Оцінка рівня мотивації працівників. Для оцінки рівнів мотивації можна використовувати положення різних теорій мотивації. Залежно від різних етапів роботи використовуються факторні або процесні теорії мотивації. Визначити найбільш проблемні елементи управління персоналом організації на основі оцінки рівня мотивації.

2. Встановіть цілі мотивації співробітників. Цілі мотивації співробітників деталізуються на різних рівнях.

3. Розробка та застосування методів стимулювання. Розробити відповідні методи мотивації на основі оцінки рівня мотивації та поставлених цілей. Методи мотивації для досягнення різних рівнів цілей повинні бути різними. Залежно від стадії проекту підхід буде змінюватися [8, с. 227].

Оцініть досягнення мети. Через певний проміжок часу необхідно переоцінити рівень мотивації співробітника. Завдяки цій оцінці можна отримати зворотній зв'язок щодо обраного підходу до мотивації персоналу та внести необхідні зміни. На основі оцінки визначте досягнення цілей мотивації співробітників. При необхідності цілі мотивації співробітників можуть бути скориговані.

За звичайних обставин управління стимулюванням персоналу покладається на відділ кадрів і є частиною функції управління персоналом. Для ефективного використання цього інструменту до розробки стимулів необхідно

залучати не тільки співробітників кадрової служби, але і топ-менеджмент організації.

Досягнення ефективної корпоративної діяльності вимагає постійного вдосконалення та розширення інструментарію, який мотивує її роботу. Існує багато способів мотивації персоналу, які зазвичай залежать від системи стимулювання підприємства, загальної системи управління та конкретних обставин самого підприємства. Сьогодні мотиви поділяються на такі типи:

I. За основними групами потреб:

1. Матеріальна мотивація – прагнення до достатку, більш високого рівня життя. Це залежить від рівня доходів індивіда, структури доходів, диференціації доходів організації та суспільства, ефективності системи матеріального стимулювання організації.

2. Трудова мотивація. Вона безпосередньо виникає з праці, її змісту, умов, організації трудового процесу, системи праці. Це внутрішня мотивація людини, набір внутрішніх рушійних сил її поведінки, пов'язаної з роботою;

3. Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки людини і пов'язана з її бажанням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну і відповідальну роботу, працювати в престижній і соціально значущій сфері в організації.

II. За способами, що застосовуються:

1. Нормативна мотивація – це спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічної дії: переконання, навіювання, інформування тощо;

2. Примусова мотивація. Він заснований на використанні влади та погрози не задовольнити потреби працівника без відповідних вимог;

3. Стимулювання – дія не на особу як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, спонукаючих працівника до певної поведінки [25, с. 65].

Визнання та вдячність відіграють важливу роль у розвитку внутрішньої мотивації серед співробітників. Коли співробітники відчувають, що їх цінують і

визнають за їхній внесок, вони, швидше за все, відчуватимуть мотивацію працювати якнайкраще. Публічне визнання досягнень співробітника, вираження вдячності за успішну реалізацію проекту та особливі ноти вдячності можуть мати велике значення для підвищення морального духу та мотивації в команді.

У психології визнання вважається формою зворотного зв'язку, яка є важливою для людей, впливаючи на їх почуття цінності та внеску. Впроваджуючи регулярні практики визнання в культуру робочого місця, організації можуть культивувати позитивне середовище, яке живить внутрішню мотивацію та покращує продуктивність персоналу.

Надання можливостей для зростання та розвитку є ще одним ефективним способом підвищення внутрішньої мотивації серед співробітників. Співробітники часто шукають шляхів для особистого та професійного розвитку, а організації, які інвестують у навчання та розвиток своїх співробітників, демонструють відданість їхньому довгостроковому успіху.

Пропонуючи навчальні програми, можливості наставництва, шляхи кар'єрного зростання та ініціативи з розвитку навичок, компанії можуть надати своїм співробітникам можливість рости як особисто, так і професійно. Ці інвестиції в ріст співробітників не тільки підвищують мотивацію, але й сприяють загальному розвитку та згуртованості команди, що веде до підвищення продуктивності та успіху бізнесу [4, с. 12].

Надання працівникам самостійності та повноважень у прийнятті рішень є вирішальним фактором у сприянні внутрішньої мотивації на робочому місці. Коли люди мають свободу приймати рішення та брати на себе відповідальність за свою роботу, вони відчують більше відповідальності та залучення. Розширення прав і можливостей дозволяє працівникам використовувати свої навички та досвід для просування проектів, що призводить до підвищення задоволеності роботою та мотивації. Дослідження свідчать про те, що необхідно досягти балансу в рівнях мотивації, оскільки надмірна мотивація за межами певного рівня може призвести до зниження прибутку.

Розвиваючи культуру розширення можливостей і автономії, організації можуть використовувати весь потенціал своїх співробітників, заохочуючи інновації, швидке прийняття рішень і мотивовану робочу силу.

Фінансові стимули та бонуси є поширеними зовнішніми мотиваторами, які використовують компанії для підвищення продуктивності персоналу. У той час як фінансові стимули можуть призвести до короткострокової мотивації, коли працівники в основному працюють за бонуси, вони не завжди можуть призвести до стійкої мотивації та залученості.

Однак, якщо використовувати їх стратегічно та в поєднанні з іншими мотиваторами, фінансові стимули можуть бути ефективними для підвищення продуктивності та морального духу працівників. Відповідно до теорії очікування, працівники з більшою ймовірністю збільшуватимуть свої зусилля та продуктивність, якщо вірять, що винагорода безпосередньо пов'язана з їхніми досягненнями [4, с. 13].

Винагороди за результатами роботи та визнання є ще одним ефективним способом мотивації працівників і підвищення продуктивності. Визнаючи та винагороджуючи співробітників на основі їх продуктивності та досягнень, організації можуть створити культуру вдячності та досконалості.

Переваги та бонуси, які пропонують компанії, також можуть служити зовнішніми мотиваторами для підвищення мотивації та залучення персоналу. Окрім фінансових стимулів і винагород за результатами роботи, працівники цінують негрошові виплати, які сприяють їхньому загальному добробуту та задоволенню роботою.

Деякі загальні переваги та бонуси, які можуть мотивувати працівників, включають:

- страхове покриття;
- соціальні пакети;
- святкові подарунки або ваучери;
- гнучкий порядок роботи;
- можливості професійного розвитку [4, с. 14].

Забезпечуючи комбінацію фінансових стимулів, винагород за результатами роботи та привабливих переваг, організації можуть створити комплексну систему мотивації, яка задовольняє різноманітні потреби та вподобання їхніх працівників. Такий цілісний підхід до мотивації персоналу може призвести до підвищення ефективності роботи, більшого утримання співробітників і позитивної культури праці, що сприяє зростанню та успіху.

Отже, на основі існуючої теорії мотивації персоналу виведено нові ефективні методи управління персоналом. Ці методи зможуть позитивно вплинути на роботу підприємств на сучасному етапі розвитку національної економіки та вітчизняних підприємств. Якщо заохочення розглядати з точки зору отримання виплат, заохочення працівників включають матеріальні заохочення та нематеріальні заохочення. Обидва типи мотивації використовуються для успішної роботи та зростання бізнесу. З точки зору впливу, мотивація співробітників може бути зовнішньою або внутрішньою. Зовнішня мотивація означає надання певного впливу (позитивного чи негативного) на працівників для досягнення певних результатів. Внутрішня мотивація передбачає самостійне бажання людини виконувати певні дії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОВ «СИНЕРГІЯ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Синергія»

ТОВ «Синергія» є юридичною особою за законодавством України - у формі товариства з обмеженою відповідальністю.

Суб'єкти господарювання можуть від свого імені брати зобов'язання, виступати в господарських і арбітражних судах, набувати майнових і особистих немайнових прав і виконувати зобов'язання, пов'язані з їх діяльністю.

Підприємства можуть створювати філії, представництва та дочірні підприємства в Україні та за кордоном, бути засновниками та учасниками інших господарських товариств і підприємств і створювати з ними об'єднання, здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у порядку, встановленому законодавством України, створювати спільні підприємства з іноземними державами. Дочірні підприємства Як об'єкт господарської діяльності беруть участь у діяльності міжнародних організацій і стають їх членами.

Підприємство має окремий баланс, поточний, валютний та інші рахунки в установах банків, круглі, кутові та інші печатки, фірмові бланки з українськими та англійськими найменуваннями, гербами, символікою, знаками товарів і послуг та інші реквізити.

Підприємство самостійно планує свою виробничо-господарську та іншу діяльність.

Основним видом діяльності ТОВ «Синергія» є виробництво добрив і азотних сполук (Код КВЕД 20.15).

Організаційна структура підприємства представлена на рисунку 2.1.

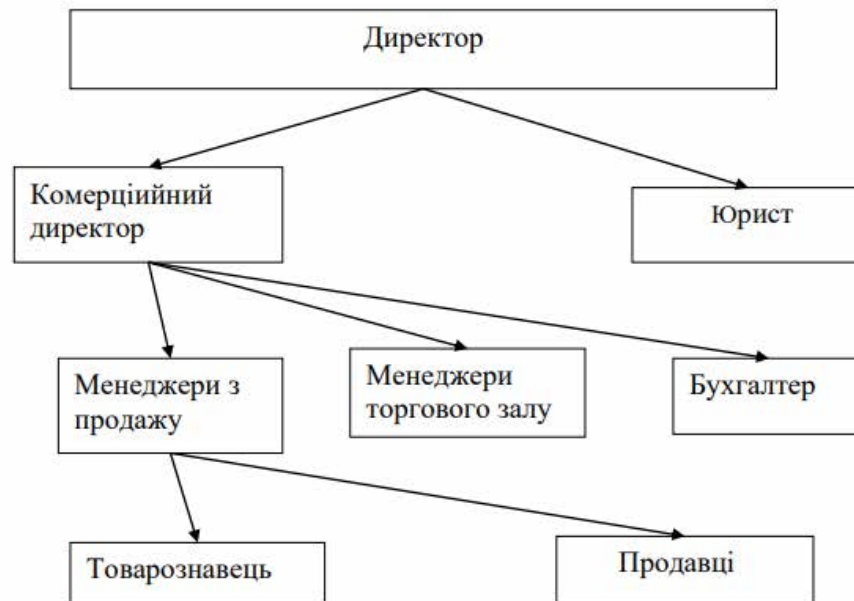


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Синергія»

Використовуючи дані фінансової звітності досліджуваного підприємства ТОВ «Синергія» проведемо економічний аналіз діяльності готелю.

Таблиця 2.1.

Сукупні доходи ТОВ «Синергія»

Найменування показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	+/-	%
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	289809,0	266454,0	294317,0	63659	137,12
Інші операційні доходи	61726,0	62821,0	65287,0	7561	134,74
Дохід від участі у капіталі	0,0	0,0	0,0		
Інші фінансові доходи	0,0	0,0	0,0		
Інші доходи	790,0	808,0	812,0	-2123	20,00
Надзвичайні доходи	0,0	0,0	0,0		
ВСЬОГО сукупного доходу	352 325,00	330 083,00	360 416,00	69097	291,74

Проведемо аналіз доходів і витрат ТОВ «Синергія».

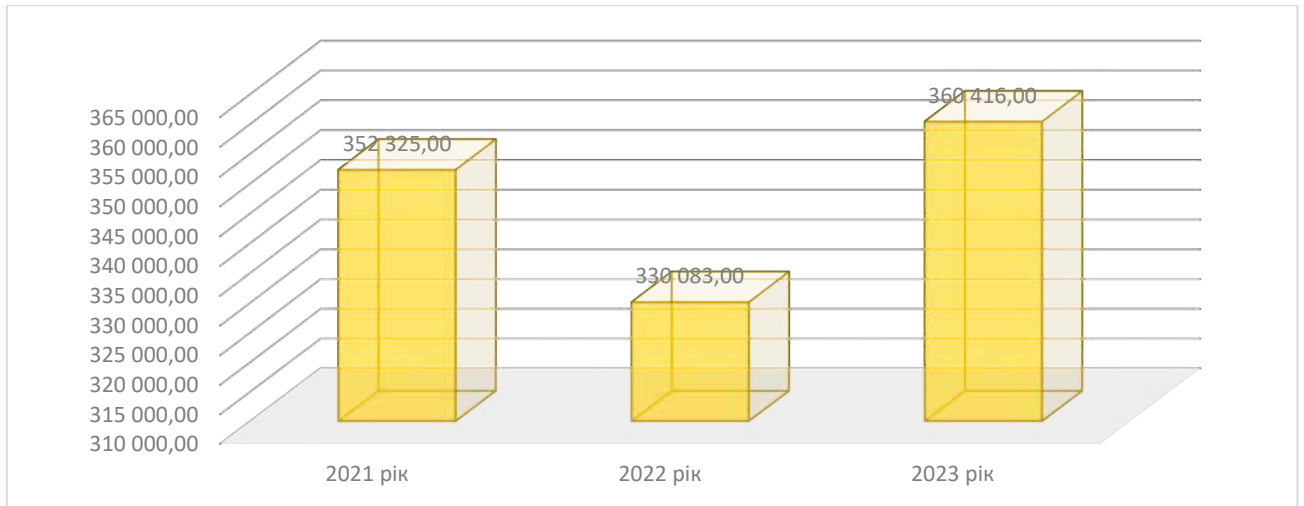


Рис. 2.2. Динаміка сукупних доходів ТОВ «Синергія»

Наведені дані свідчать про наявність позитивної динаміки, яка означає покращення рівня платоспроможності ТОВ «Синергія», тобто покращення платоспроможності бізнесу.

Динаміка сукупних доходів ТОВ «Синергія» є позитивною, і демонструє тенденцію до зростання.

Таблиця 2.2.

Сукупні витрати ТОВ «Синергія»

Найменування фінансового показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	+/-	%
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.		
<i>Собівартість реалізованої продукції</i>	101 555,0	112312,0	134432,0	11631	120,40
<i>Адміністративні витрати</i>	34 104,0	36 890,0	36 973,0	5767	143,23
<i>Витрати на збут</i>	77 916,0	103 765,0	132 538,0	63922	160,23
<i>Інші операційні витрати</i>	41 272,0	39 104,0	43 817,0	4745	154,19
<i>Фінансові витрати</i>	0,0	109,0	1,0		
<i>Втрати від участі у капіталі</i>	0,0	0,0	0,0		
<i>Інші витрати</i>	2 414,0	231,0	380,0	-2537	12,30
<i>Надзвичайні витрати</i>	0,0	0,0	0,0		
ВСЬОГО сукупних витрат:	257 261,00	292411,00	348 141,00	83528,00	590,35

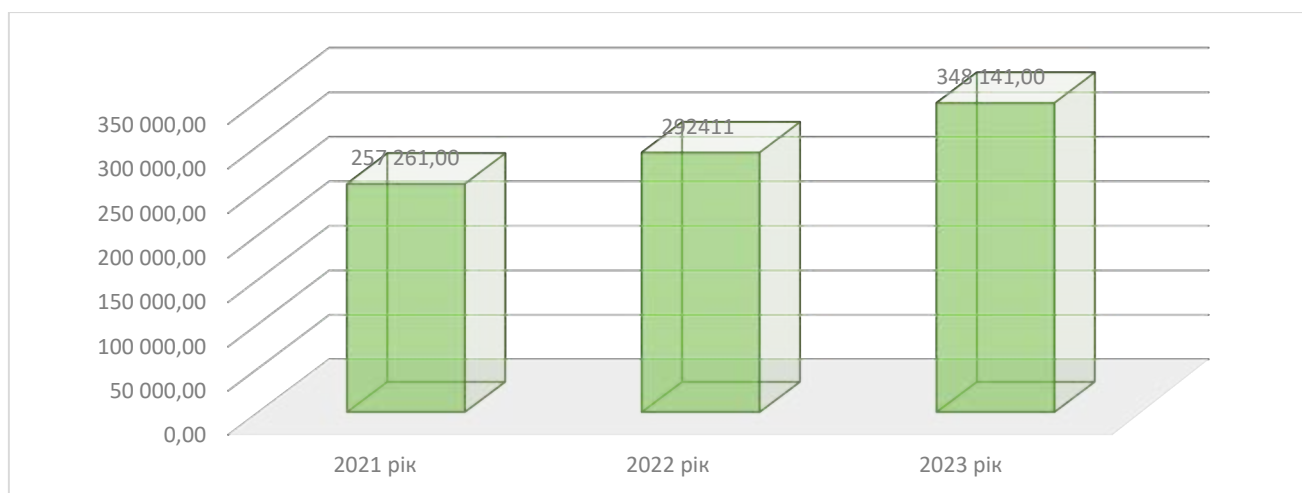


Рис. 2.3. Динаміка сукупних витрат ТОВ «Синергія»

З наведених даних видно, що загальна динаміка витрат ТОВ «Синергія» має тенденцію до зростання.

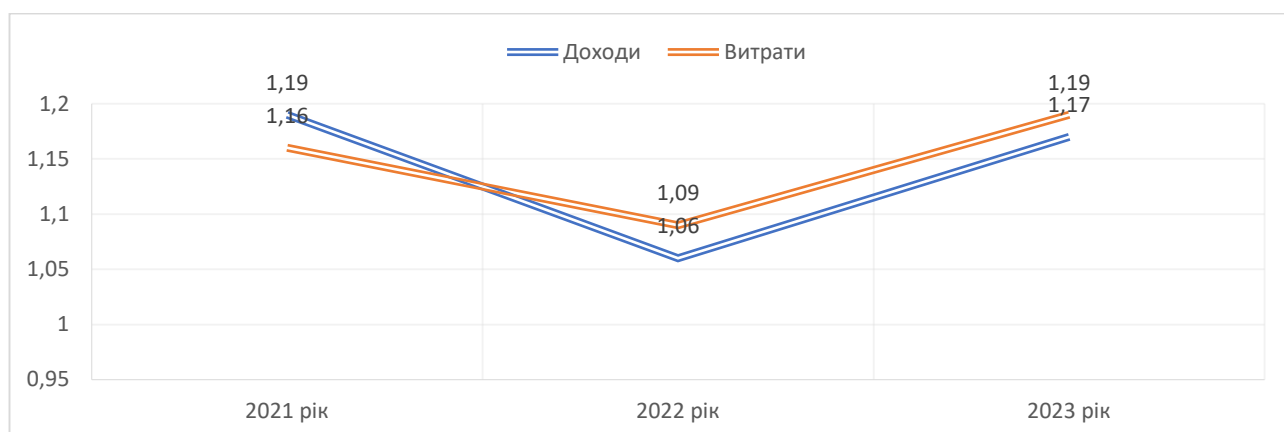


Рис.2.4. Порівняльна динаміка темпів приросту доходів та витрат ТОВ «Синергія»



Рис. 2.5. Структура сукупних витрат ТОВ «Синергія»

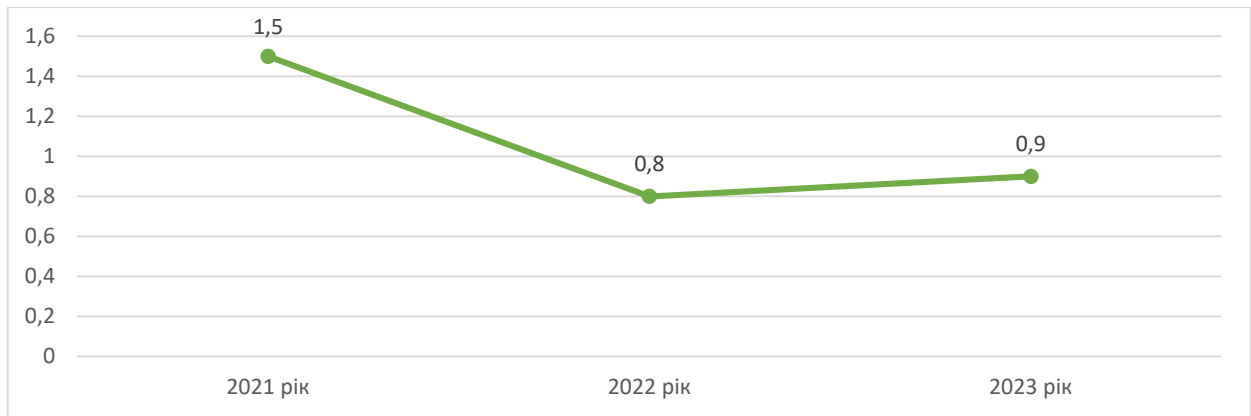


Рис. 2.6. Динаміка прибутковості ТОВ «Синергія»

Тому ключовий показник господарської діяльності ТОВ «Синергія» – чистий прибуток – також знизився протягом звітної періоду. У 2021 році відбулося зменшення на 71 000 гривень, або 59,17%, оскільки значення цього показника у 2022 році становило 120 тис. грн., а у 2023 році впало до рівня 49 тис. грн. Слід також зазначити, що значне зниження цього показника свідчить про зниження ефективності управлінських рішень досліджуваних компаній. Можна показати, що зменшення кількості клієнтів через пандемію COVID-19 та війну в Україні призвело до зниження попиту на основні послуги досліджуваного банку.

Поведемо аналіз показників фінансової звітності та оцінку активів та зобов'язань ТОВ «Синергія».

Таблиця 2.3.

Аналіз показників фінансової звітності ТОВ «Синергія»

Найменування фінансового показника		2021 рік	2022 рік	2023 рік
Вартість активів, з них:	Абсолютне зростання (падіння), тис.грн.	34562	20298	31256
	Темпи зростання (падіння) - (Кв.а.)	1,05	1,06	1,09
необоротні активи	Темпи зростання (падіння) - (Кв.н.а.)	1,02	1,08	0,99
оборотні активи	Темпи зростання (падіння) - (Кв.о.а.)	1,08	1,05	1,16

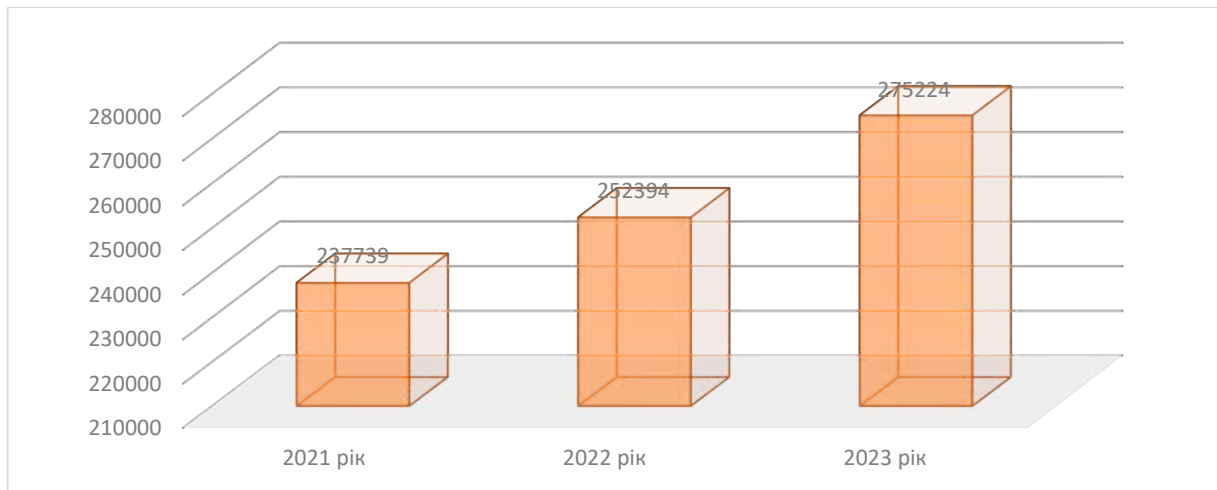


Рис. 2.7. Динаміка активів ТОВ «Синергія»

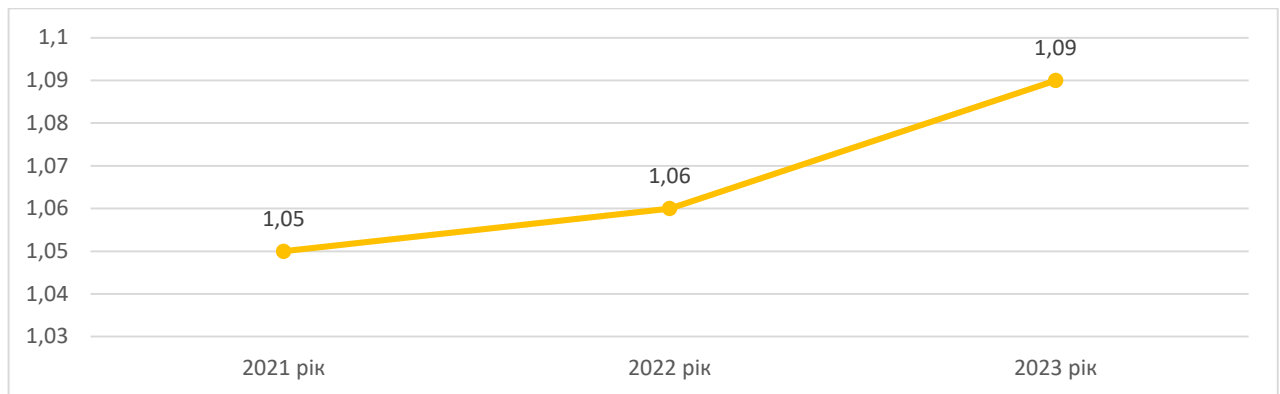


Рис. 2.8. Динаміка темпів приросту активів ТОВ «Синергія»

Таблиця 2.4.

Аналіз структури активів ТОВ «Синергія»

Найменування активу	Структура активів			
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
БАЛАНС АКТИВІВ	100%	100%	100%	200%
I. Необоротні активи	43,4%	42,0%	42,9%	39,4%
<i>Нематеріальні активи</i>				
залишкова вартість	1,7%	2,3%	1,8%	1,1%
<i>Незавершене будівництво</i>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Основні засоби</i>				
залишкова вартість	38,5%	36,8%	4,9%	36,1%
<i>Довгострокові фінансові інвестиції</i>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Довгострокова дебіторська заборгованість</i>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Відстрочені податкові активи</i>	0,0%	0,5%	0,5%	0,8%
<i>Інші необоротні активи</i>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
II. Оборотні активи	59,6%	62,0%	60,3%	62,7%

Запаси	30,3%	31,7%	29,6%	24,8%
Векселі одержані	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Дебіторська заборгованість за товари роботи послуги				
чиста реалізаційна вартість	22,3%	19,9%	20,4%	28,1%
Дебіторська заборгованість за розрахунками	3,9%	2,6%	3,4%	2,8%
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,2%	0,7%	2,5%	0,6%
Поточні фінансові інвестиції	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Грошові кошти та їх еквіваленти:	3,1%	7,2%	5,3%	9,2%
Інші оборотні активи	0,2%	0,2%	0,3%	0,1%

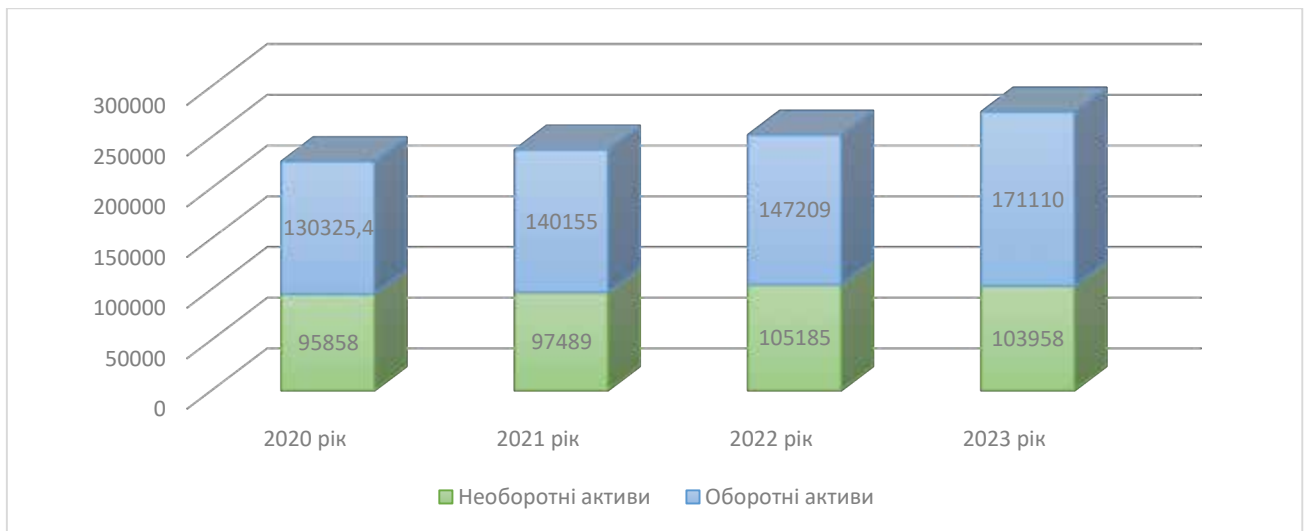


Рис. 2.9. Аналіз структури активів ТОВ «Синергія»

Розберемо показники фінансової стійкості, прибутковості та ліквідності.

Прибуток від реалізації відображає прибуток підприємства від продажу в гривні. Оскільки підприємство є прибутковим, то значення цього показника позитивне.

Рекомендується розраховувати комплекс відносних аналітичних показників – коефіцієнтів ліквідності.

Наведені дані свідчать про позитивну динаміку та покращення рівня платоспроможності ТОВ «Синергія», а також здатності компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Цей коефіцієнт є комплексним показником, що характеризує ефективність загальної фінансово-господарської діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Тенденція до зростання цього показника та його високе

значення свідчать про широкі виробничі можливості та незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Низькі або навіть негативні показники можуть свідчити про регресивну динаміку його розвитку.

Коефіцієнт фінансової залежності відображає здатність банку виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів. Його нормативне значення має бути більше або дорівнювати 0,5.

Таблиця 2.5.

**Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Синергія» за період
2021-2023 рр.**

Найменування показника	Оцінка показника за динамікою	2021	2022	2023	Відносне відхилення, (%)	
					2021/2023	2022/2023
Коефіцієнт автономії	збільшення	0,75	0,79	0,78	0,03	0,03
Маневреність робочого капіталу	за планом	1,543	1,045	0,54	0,77	0,52
Коефіцієнт фінансової залежності	зменшення	1,42	1,38	1,39	0,06	0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	збільшення	0,11	0,13	0,29	0,04	0,17
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	зменшення	0,38	0,32	0,21	0,02	0,06
Коефіцієнт поточних зобов'язань	збільшення	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (фінансування)	зменшення	0,50	0,42	0,28	0,05	0,08
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	збільшення	0,19	0,26	0,46	0,06	0,18
Коефіцієнт фінансової стабільності	збільшення	2,45	2,89	3,76	0,32	0,81

Коефіцієнт фінансової стійкості свідчить про можливість гарантування боргу власними коштами. Перевищення власних коштів над позиковими свідчить про фінансову стабільність. Нормативне значення цього показника має бути більше 1, і наша компанія у 2023 році становитиме 3,76. Коефіцієнт фінансової стійкості являє собою частку стабільних джерел фінансування в його загальному обсязі. Воно повинно бути в межах 0,85. Серед проаналізованих компаній його значення змінювалося від 0,95 у 2021 році до

0,69 у 2023 році, що не повністю відповідає нормативному значенню.

Значення концентрації позикового капіталу має тенденцію до зростання. У 2023 році воно зменшиться на 22,96% порівняно з 2021 роком і зросте на 680,75% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Отже, спостерігається позитивна тенденція, пов'язана зі зниженням коефіцієнта працездатності власного капіталу до нормативних значень. У 2022 році показник зросте на 0,06%, а в 2023 році – на 0,15%, що означає, що власний капітал переважно використовується для фінансування поточної діяльності банків. Коефіцієнт фінансування показує, наскільки банк покладається на власний капітал для формування активів і наскільки банк не покладається на зовнішні джерела фінансування. Коефіцієнт демонструє стійку тенденцію до зростання, що є позитивним і свідчить про те, що ТОВ «Синергія» не сильно залежить від зовнішніх джерел фінансування.

Нормативне значення цього коефіцієнта має бути більше 0,1. З отриманих даних видно, що цей коефіцієнт за аналізований період більше 0,1. Це свідчить про те, що у 2021 році 45% загальної вартості оборотних активів ТОВ «Синергія» забезпечено за рахунок власних коштів, у 2022 році – 72%, а у 2023 році – 38%. Під працездатністю власного оборотного капіталу розуміється частина власного оборотного капіталу, яка існує у формі валюти та має абсолютну ліквідність.

2.2.Оцінка персоналу підприємства ТОВ «Синергія»

Проаналізуємо забезпеченість підприємства ТОВ «Синергія» трудовими ресурсами, яка представлена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Забезпеченість трудовими ресурсами підприємства за 2023 р.

Категорія робітників	План	Факт	Забезпеченість, у %
Середньооблікова чисельність виробничого персоналу, чол.	140	140	100
Робітники, чол.	100	104	104
Інженерно-технічні працівники та службовці, чол.	40	36	90

З таблиці 2.6, видно, що ТОВ «Синергія» повністю укомплектовано і навіть перевищує планові показники, що пов'язано з необхідністю розширення асортименту продукції. При цьому кількість інженерно-технічного персоналу скоротили на 10% порівняно з планом. Це пов'язано зі змінами в керівництві підприємства у 2019 році.

У зв'язку з цим дуже важливим і значимим напрямком у сфері кадрової роботи є підвищення кадрового потенціалу підприємства. З 2018 року ведеться активна співпраця з працівниками щодо підвищення потенціалу співробітників ТОВ «Синергія». На даному підприємстві постійно ведеться навчання і підвищення кваліфікації співробітників як на робочому місці, так і поза робочим місцем, при цьому, як свідчать дані таблиці 2.7, на зазначені цілі виділяються істотні суми.

Таблиця 2.7

Витрати на навчання персоналу ТОВ «Синергія»

Критерії	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Працівники, які пройшли навчання і підвищення кваліфікації, чол.	4	10	24	30
Витрати на навчання і підвищення кваліфікації тис.	14	42	84	165

грн./ рік				
-----------	--	--	--	--

Як видно з таблиці 2.7, з 2020 по 2023 рік частка працівників, які беруть участь у різноманітних заходах з навчання, перепідготовки та кар'єрного зростання, продовжить збільшуватися відносно загальної чисельності персоналу компанії. Якщо у 2020 році навчання пройшли лише 0,4% працівників компанії, то у 2023 році – 2,2% працівників, що свідчить про активізацію HR-відділу компанії в цьому плані.

Структура персоналу ТОВ «Синергія» по зазначеним категоріям наведена на рис. 2.10.

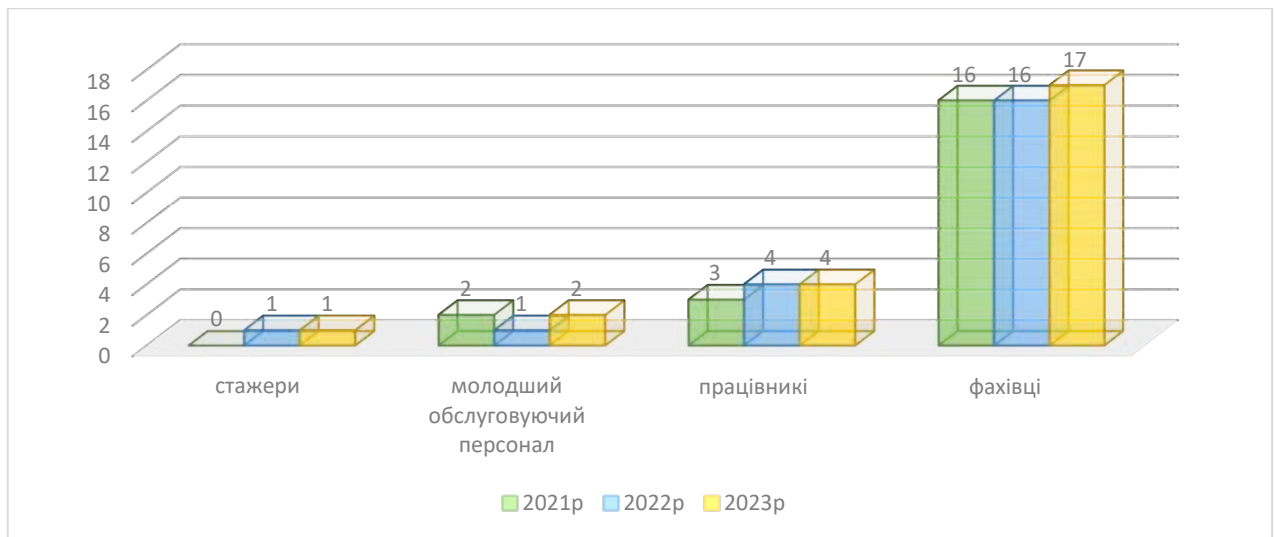


Рис. 2.10. Структура персоналу ТОВ «Синергія», осіб

Працівники компанії в основному представлені експертами, які є співробітниками функціональних відділів та їх керівниками. Станом на початок 2023 року їх частка в структурі персоналу становить 70%.

Проаналізуємо кваліфікаційну структуру персоналу, тобто частку працівників різного рівня кваліфікації (ступеню професійної підготовки), необхідних для виконання певних трудових функцій.

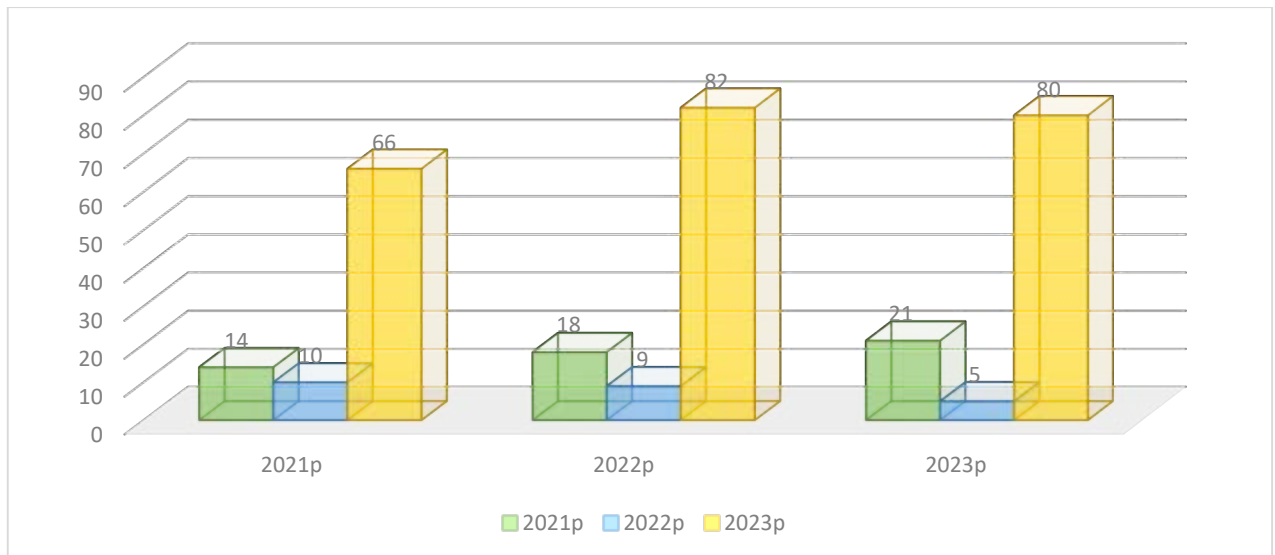


Рис. 2.11. Кваліфікаційна структура персоналу ТОВ «Синергія», %

З аналізу структури стажу можна побачити, що компанія має значну кількість людей з кваліфікацією, що виходить за межі посадових обов'язків, а плинність персоналу протягом періоду аналізу відображає зростання компанії. Продовжує зменшуватися показник кількості осіб, які не відповідають категорії. Також спостерігалось постійне зростання чисельності персоналу відповідної кваліфікації. Це свідчить про ефективність кадрової політики.

Важливо зазначити, що збільшення чисельності відбувалося одночасно зі збільшенням обсягів наданих та реалізованих послуг. Наявність такої кількості експертів також пояснюється широким спектром послуг.

Проаналізуємо структуру персоналу за стажем роботи на підприємстві ТОВ «Синергія».

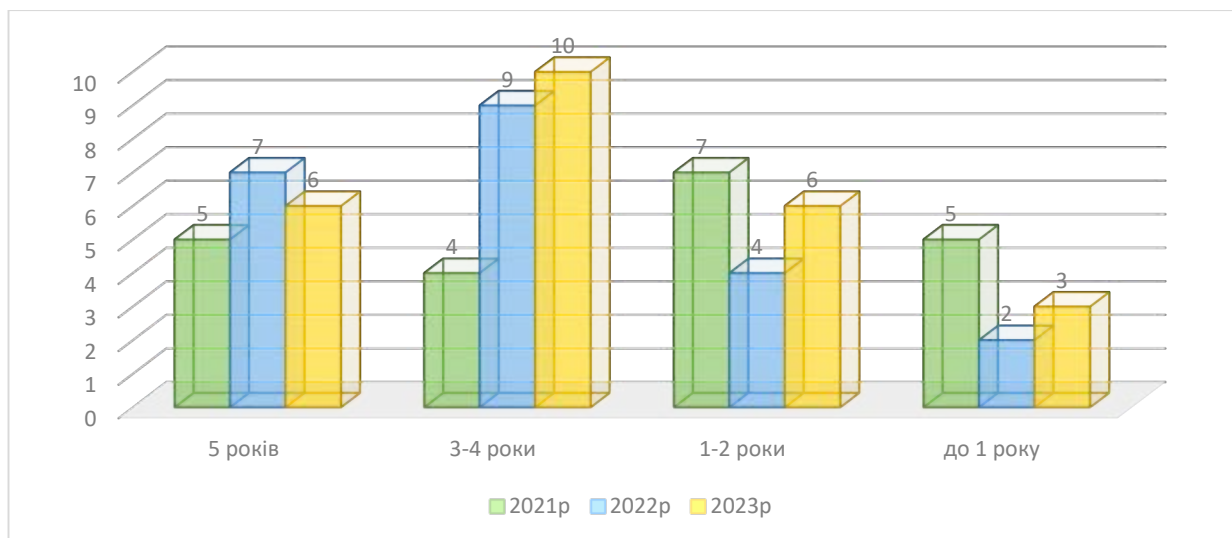


Рис. 2.13. Структура персоналу за стажем роботи на підприємстві ТОВ «Синергія», осіб

З аналізу структури персоналу за стажем роботи можна побачити зміни частки персоналу з невеликим стажем роботи. Це може свідчити про те, що через неякісну систему підбору та відбору персоналу, системи стимулювання персоналу, працівники залишаються на певному місці, незважаючи на наявність необхідного рівня кваліфікації. Проте спостерігалася стабільність у кадрах з найбільшим стажем роботи.

На рис. 2.14., відображена освітня структура персоналу ТОВ «Синергія» 2021-2023 рр.

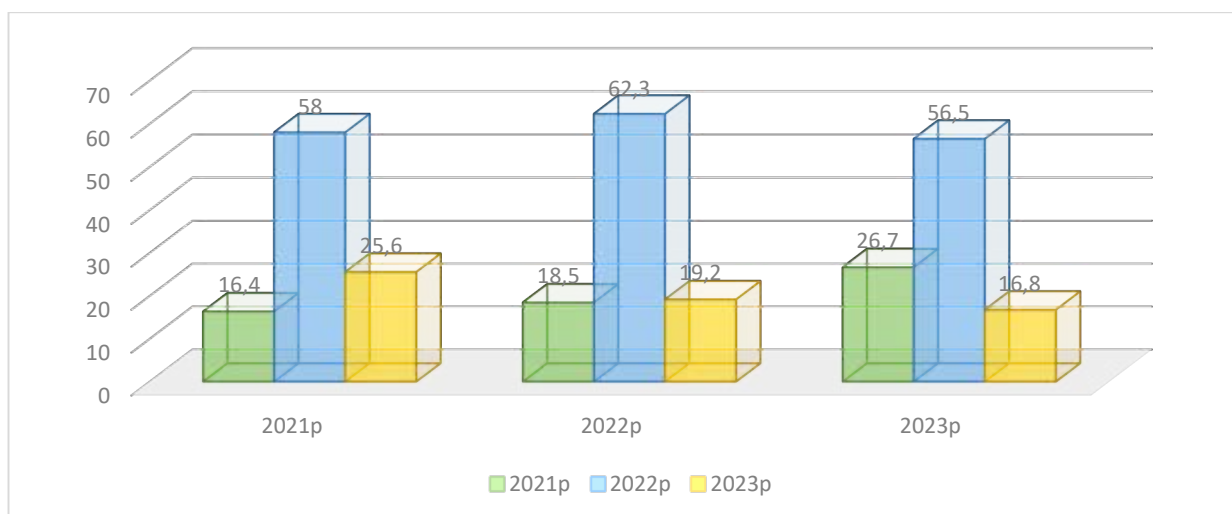


Рис. 2.14. Освітня структура персоналу ТОВ «Синергія» (у % до загальної чисельності)

З рис 2.14, видно, що найбільшу частку становлять працівники ТОВ «Синергія», що мають середню спеціальну освіту, при цьому частка співробітників підприємства з вищою освітою рік від року збільшується, так, якщо в 2019 році частка таких співробітників становила всього 12,1%, то у 2021 році вже 26,7%, тобто зросла більш ніж в два рази.

Структурно кадровий склад ТОВ «Синергія» можна розподілити за чотирма категоріями: некваліфіковані співробітники, низько кваліфіковані, кваліфіковані співробітники та висококваліфікований персонал – керівники і фахівці (рис. 2.15).



Рис.2.15. Кадри за рівнем кваліфікації ТОВ «Синергія»

У таблиці 2.8 наведено коефіцієнти, які характеризують стан кадрового потенціалу ТОВ «Синергія».

Таблиця 2.8.

Коефіцієнти, які характеризують стан кадрового потенціалу ТОВ «Синергія»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Середньооблікова чисельність	21	21,5	23
Прийнято, осіб	2	2	3
Звільнено, осіб	2	1	1
Коефіцієнт прибуття кадрів	0,10	0,09	0,13

Коефіцієнт вибуття кадрів	0,10	0,05	0,04
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,00	0,05	0,09
Коефіцієнт стабільності	0,90	0,95	0,95
Коефіцієнт плинності кадрів	0,10	0,05	0,04

Слід зазначити, що протягом аналізованого періоду зростала не лише кількість персоналу (на 4,76%), а також продуктивність його праці. Причому темпи зростання продуктивності праці були більшими за темпи зростання кількості персоналу. Так протягом 2021-2023 рр. вона зросла на 112,45%.

Отже, персонал підприємства в основному представлений фахівцями, які є працівниками функціональних підрозділів та їх керівниками. Середній вік працівників становитиме 34 роки у 2022 році та 31 рік у 2023 році. 52% працівників становитимуть чоловіки та 48% – жінки. У сфері аудиту вища або професійна освіта є обов'язковою для практично всіх категорій працівників. Працівники, які займають посади безпосереднього керівництва, повинні мати вищу освіту. Однак у бізнесі є значна кількість людей з кваліфікацією, що виходить за рамки їх посадових обов'язків, і оборот протягом періоду аналізу відображає його зростання.

2.3. Дослідження ефективності мотивації персоналу на ТОВ «Синергія»

Лінійна структура управління має простий характер. У ній чітко реалізується принцип єдиного керівництва: кожен структурну одиницю очолює керівник, який несе повну відповідальність за єдине управління підлеглими підрозділами, і в його руках зосереджені всі функції управління.

Розподіл корпоративних функціональних обов'язків базується на організаційній структурі.

Існує три рівні корпоративного менеджменту: вищий, проміжний і низький.

Директор представляє ТОВ «Синергія» в усіх установах та організаціях, самостійно вирішує всі питання діяльності підприємства, розпоряджається

майном підприємства, укладає договори, видає накази та розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками підприємства, приймає на роботу та звільняє працівників відповідно до законодавства про працю. , для працівників підприємства Застосовувати заохочення та штрафи, відкрити рахунок підприємства в банку.

Комерційний директор ТОВ «Синергія» відповідає за управління господарсько-фінансовою діяльністю підприємства в частині матеріально-технічного постачання, транспортного та адміністративного обслуговування, забезпечення ефективного використання матеріальних і фінансових ресурсів, зниження їх витрат і прискорення оборотності. оборотних коштів, проекти господарських договорів і комерційних договорів подаються на погодження вищестоящим керівникам.

Більша кількість працівників ТОВ «Синергія» мають значний стаж роботи за спеціальністю – від 6 до 11 років, що є важливим чинником високої продуктивності праці.

Варто зазначити, що ця структура управління не передбачає посад спеціалістів з маркетингу, підбору персоналу та навчання, а також юридичних радників. Тому така структура не могла відповідати вимогам ринкового нагляду навіть на той час, оскільки не могла забезпечити розвиток усієї сучасної управлінської діяльності та ефективний розподіл повноважень, прав і відповідальності у сфері управлінської праці. Належна ефективність послуг, стабільність розвитку та конкурентоспроможність послуг на внутрішньому ринку не створюють передумов для налагодження ефективної взаємодії між різними функціональними відділами та лінійними підрозділами досліджуваного підприємства для досягнення поставлених цілей [7, с. 32].

Тому питання про те, як знайти розумну форму управління та адаптувати структуру організації управління до вимог ринкового нагляду, стало актуальним питанням дослідження підприємств.

Якісно нового вигляду організаційна структура ТОВ «Синергія» набула вже на початку 2021 року. В основному це пов'язано зі значним зростанням

масштабів надання послуг, збільшенням загальної чисельності працівників, поглибленням професійного поділу праці. Іншою, але не менш важливою причиною такої зміни є невідповідність організаційних структур управління вимогам сучасного бізнес-середовища.

Поточна організаційна структура є лінійною та функціональною. Він базується на вертикальному розподілі повноважень і відповідальності за функції управління та прийняття рішень. Це пояснюється тим, що управління організоване за лінійною схемою (директор-начальник відділу-начальник відділу), при цьому функціональні відділи управлінського органу допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. Водночас, щоб уникнути можливості отримання керівниками суперечливих інструкцій, компанія запровадила пріоритет вказівок лінійних керівників, надавши лише часткові повноваження та право вносити пропозиції функціональним керівникам.

Нова структура завдяки своїй ієрархічній структурі забезпечує своєчасну реалізацію управлінських рішень та підвищення ефективності функціонального обслуговування з відповідальністю кожного за виконання своєї роботи. Незважаючи на це, операційна система підприємства залишається зрозумілою, простою у взаємодії та економічною. Крім того, зросла продуктивність праці за рахунок реорганізації агропромислового комплексу.

Отже, у 2023 році ОС у ТОВ «Синергія» характеризувалась такими основними недоліками:

- «керівники верхнього рівня були перевантажені»;
- «багато часу керівники витрачали на операційні завдання»;
- «критерії ефективності підрозділів не мали прив'язки до результатів роботи готелю»;
- «були присутніми тенденції до зволікання та перекладання відповідальності»;
- «організація характеризувалась малою гнучкістю».

Проте, були і позитивні сторони [12, с. 89]:

- «існувала чітка система взаємних зв'язків функцій та підрозділів»;
- «чітка система підпорядкованості – один керівник концентрував у своїх руках керівництво всіма ресурсами»;
- «чітко виражена відповідальність»;
- «відносно швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки вищого керівництва»;
- «простота організаційних форм і чіткість взаємозв'язків. Зміни в організаційній структурі управління досліджуваного готелю дали можливість усунути деякі з попередніх недоліків» [12, с. 90].

Серед основних переваг нової структури управління є такі:

- «швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються вище-стоячими керівниками нижче-стоячим»;
- «раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків»;
- «стабільність повноважень та відповідальності персоналу»;
- «єдність та чіткість розпорядництва»;
- «оперативне прийняття рішень»;
- «персональна відповідальність кожного керівника за результати «діяльності»;
- «професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб» [12, с. 91].

Проте, все ж, і зараз на підприємстві існують деякі гальмівні фактори, серед них:

- «збільшення дублювання управлінських функцій»;
- «розпорошення відповідальності»;
- «виникнення внутрішньо-виробничих бар'єрів, які відділяють виробничі підрозділи від функціональних»;
- «можливість протиріч між лінійними та функціональними керівниками»;

– «схильність до спотворення інформації функціональних керівників при її передачі лінійними керівниками виконавцям тощо» [12, с. 92].

Основним завданням ТОВ «Синергія» при підборі персоналу є пошук таких співробітників, які відповідають вимогам організації, мають якості, які сприяють зростанню продуктивності, розвитку і досягненню намічених цілей компанії. В умовах кризи і нестабільності економіки крім залучення висококваліфікованих співробітників, перед керівниками стоїть питання про утримання службовців, а також їх мотивації.

В умовах нестабільного економічного клімату та жорсткої конкуренції звичні методи мотивації співробітників перестають відповідати сучасним реаліям. Науковці пропонують глибше поглибити поняття стимулювання персоналу і використовувати його як основний інструмент регулювання грошових, трудових і матеріальних ресурсів. У свою чергу, підприємства, які використовують системи заохочення, мають отримати збільшення прибутків, підвищення продуктивності працівників і зростання авторитету компанії на ринку. Важливою умовою роботи всієї системи є впровадження нових, нестандартних методів мотивації співробітників.

На сьогоднішній день, ТОВ «Синергія» дуже ретельно підходить до вибору мотиваційної системи, адже саме завдяки їй, у компанії з'являється можливість отримати максимальну віддачу з боку співробітників. Якщо службовці будуть зацікавлені в успішному розвитку підприємства, то організація отримає більш ефективну діяльність в цілому.

Мотивація це дуже складний процес, адже він потребує індивідуального підходу до кожного підприємства. Адже на це впливає стан навколишнього середовища, в якому функціонує ТОВ «Синергія» та потреби працівників. Виявити пріоритети мотивації для нового робітника – половина успіху. Відомо, що людина, яка зацікавлена лише у матеріальній винагороді не буде приймати участі у творчих завданнях, нововведеннях та навчанні.

Мотиваційний механізм у ТОВ «Синергія» орієнтований на формування та розвиток майбутніх потреб та розвиток потенціалу робітників. Для цього

використовують оцінку професійної діяльності працівників, їх плани та бажання в майбутньому. Увага до кожного в його конкретній робочій ситуації дозволяє активізувати персонал. Такий підхід ТОВ «Синергія» використовує у сполученні з матеріальним стимулюванням. Результатом оцінки діяльності співробітника може бути або винагорода, або прийняття заходів по навчанню та підвищенню кваліфікації.

З точки зору стратегії, атестація надає можливості для підвищення рівня організації виробництва; визначає співробітників, які мають здатність виконувати більш відповідальні завдання, і дає їм можливість реалізувати свій потенціал; звертаючи увагу на їхні потреби, заохочуючи мотивацію та подарунки Самовдосконалення; сприяння підвищенню заробітної плати, яке відповідає вищому рівню кваліфікації. Зі стратегічної точки зору до основних результатів такого оцінювання можна віднести підвищення мотивації співробітників, підвищення рівня задоволеності роботою, чітке інформування підлеглих про їх результативність.

Динамічне конкурентне середовище диктує нові умови ведення бізнесу, і для керівника важливо вибудувати певну тактику дій, яка посприє ефективному функціонуванню ТОВ «Синергія». Велику увагу при побудові цієї тактики слід приділити індивідуалізованим і принципово новим методам мотивації персоналу [1, с. 87]

Мотивація по КРІ «Key Performance Indicators (KPI)» в перекладі з англійської означає «Ключові Показники Ефективності». На даний момент це найпоширеніша і популярна система заохочення співробітників. Концепція даної системи полягає в тому, що працівникам ставиться обмежена кількість чітко визначених завдань і формуються бонуси на основі якості виконання цих завдань.

За статистичними даними близько 87% зарубіжних підприємств застосовують на практиці методи мотивації КРІ, при цьому приріст ефективності роботи службовців становить 30%. В ТОВ «Синергія» також застосовують технологію оплати праці по КРІ. Вітчизняними аналітиками було

відзначено зростання продуктивності праці не менше 20%, а за економічну вигоду не менше 13%.

Універсального методу розробки системи КРІ в дійсності не буває. Існує безліч методів створення механізмів матеріальної мотивації, які з різною точністю називають ключовими показниками ефективності діяльності. Найбільш відомі методи представлені у вигляді таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Методи розробки системи КРІ

Назва методу	Зміст
Функціональні КРІ	Параметри, що відображають трудову віддачу персоналу
Проектні КРІ	Показники досягнення мети
EVA	Метод доданої вартості для обчислення грошових ключових показників ефективності
Balanced Scorecard	Система збалансованих показників, що включає в себе стратегію організації
Оцінка за компетенціями	Система оцінювання співробітника, що визначає його можливості досягнення тієї чи іншої мети
КРІ збутового персоналу	Для фінансової частини організації існує індивідуальна система показників ефективності

Підхід при виборі методики повинен бути індивідуалізований для кожної компанії. Необхідно враховувати ряд чинників, при підборі відповідного методу мотивування персоналу. До таких факторів відносять:

- 1) розмір організації та специфіка організаційної структури;
- 2) сфера діяльності компанії;
- 3) наявність стратегії компанії, системи фінансування тощо;
- 4) положення співробітника в компанії, кар'єрний ріст;
- 5) спосіб мотивації персоналу; найбільш часто доводиться застосовувати 2-3 методики одночасно, підбираючи відповідну стратегію для певної компанії.

Для того, щоб розробити систему мотивації КРІ, слід виконати певну послідовність дій, яка зображена на рис. 2.16. [45, с. 66].



Рис. 2.16. Послідовність дій системи мотивації KPI

Така система, як KPI, дозволить застосувати інноваційний підхід до мотивування персоналу, що сприятливо відіб'ється на внутрішньому середовищі організації. Якщо співробітники усвідомлюють, що цілі компанії стають його цілями, то немає сумніву, що ефективність компанії підвищиться, а прибуток зросте. Якщо цілі компанії не досягаються і прибуток не зростає, то слід припустити, що і працівник не досягає своїх цілей. Цей баланс інтересів і є суттю мотивації співробітників.

Отже, керівництво ТОВ «Синергія» пропонує та підтримує впровадження вдосконалень за результатами колективних обговорень. Високо оцінені зусилля та досягнення співробітників у формуванні ефективності команди. За творчу працю та ініціативу – матеріальні та моральні заохочення, підвищення. Крім того, діє гнучка система бонусів за успішне виконання та перевиконання планових завдань. Глобалізація перетворює виробництво в новий формат, завданням якого є впровадження стратегій розвитку, які сприяють підвищенню продуктивності та росту. У цьому випадку ТОВ «Синергія» має застосовувати відому систему мотивації працівників та розробляти нові та інноваційні методи. Головною метою кожної організації є максимізація прибутку, тому в рамках кадрової політики, окрім грошового заохочення співробітників, компанії

повинні також впроваджувати інноваційні моделі заохочення. Вони допоможуть співробітникам активніше займатися роботою і задовольняти не тільки матеріальні, а й нематеріальні потреби. У цілому це підвищить ефективність продуктивності праці та максимізує прибуток.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «СИНЕРГІЯ»

3.1. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Синергія»

Мотивація персоналу ТОВ «Синергія» не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.

У процесі мотивації використовуються поняття мотивації та стимулювання. Мотивація – це внутрішня спонукальна сила, яка змушує людину щось робити або поводитися певним чином (напрямок, установка, бажання, інстинкт, імпульс).

Однією з характеристик трудової мотивації є її спрямованість. Тому ефективно управління мотивацією вимагає: чіткого розуміння моделі основних процесів мотивації, набору потреб, які ініціюють досягнення цілей, і умов задоволення потреб; що мотивація не є самоціллю, а формою задоволення, чий зростаючі дози можуть призвести до самовдоволення та інерції [28, с. 103].

Стимулювання – це зовнішня мотивація, яка спонукає людину до дій для досягнення мети. Стимули можуть бути духовними винагородами, але найчастіше це матеріальні винагороди. На трудову мотивацію впливають різноманітні мотиваційні чинники, економічні норми та системи соціального забезпечення, справедливість рівня заробітної плати та розподілу прибутку, умови праці, стосунки в команді, розвиток кар'єри, творчі імпульси та цікава робота, а також бажання відстоювати інтереси. себе, а також поточні ризики та внутрішню культуру тощо [31, с. 90].

Основним фактором мотивації є насамперед система стимулювання праці. При цьому дуже важливо враховувати, наскільки дотримуються принципи соціальної справедливості та винагороди, відповідної трудовому вкладу, а також обов'язковість відшкодування працівникам матеріальних витрат,

понесених внаслідок недбалості. Дуже важлива роль індивідуальних заходів матеріального та розумового стимулювання продуктивної праці: встановлення розміру грошової винагороди, тарифних ставок, доручення складних і відповідальних завдань, навчання у відрядженні за рахунок підприємства тощо.

Кожна існуюча система заохочення має бути адаптована та доведена до відома кожного працівника. Це залежить від того, чи є запропонована система мотиватором або дестимулятором.

Нами пропонується система побудови ефективної стратегії мотивації персоналу, яка передбачає наступні етапи:

1. Аналіз макроекономічного середовища ТОВ «Синергія». На даному етапі здійснюється ідентифікація основних зовнішніх факторів (економічних, географічних, нормативно-законодавчих, політичних, трудових, господарських), що впливають на людський капітал підприємства та прийняття, пов'язаних з ними, управлінських рішень.

2. Оцінка моделі бізнесу ТОВ «Синергія» передбачає визначення корпоративної мети, конкурентного середовища та внутрішніх ключових факторів діяльності господарюючого суб'єкта.

3. Дослідження чинників впливу на персонал. Відбувається з'ясування впливу оплати праці, організації процесу управління, комунікацій (і т ін.) на модель поведінки персоналу та корпоративну стратегію фірми.

4. Кількісна та якісна оцінка людського капіталу забезпечує визначення напрямків стимулювання працівників, а також – впливу ринкового середовища на ефективність управління персоналом ТОВ «Синергія».

5. Визначення пріоритетів, переваг та недоліків управління людськими ресурсами. П'ятий етап дозволяє зробити комплексний погляд на персонал ТОВ «Синергія» з метою розробки оптимальної стратегії мотивації, розвитку та стимулювання персоналу залежно від стратегічної мети підприємства.

6. Розробка плану заходів. Мета етапу – оцінка динаміки доходності інвестицій у мотивацію персоналу, можливостей здійснення та ризиків реформування оплати праці. Здійснюється формування стійкої та послідовної

стратегії мотивації, що повинна здійснити позитивний вплив на поточні фінансові показники та, одночасно, забезпечити конкурентні позиції ТОВ «Синергія» в майбутньому.

7. Реалізація заходів та моніторинг результатів. Завершальний етап розробки системи мотивації персоналу передбачає розповсюдження інформації про конкретні заходи, управління їх реалізацією та інші міри забезпечення стратегічної спрямованості процесу.

Отже, якщо ТОВ «Синергія», її керівництво прагнуть до зростання й розвитку, підвищення якості роботи, то немає іншого шляху, ніж створення системи стимулів, що мотивують співробітників до досягнення поставлених цілей. Водночас ми також повинні усвідомлювати, що період, коли працівники дбали лише про зарплату, минув. Очікування співробітників тепер ширші і включають не просто гідну зарплату та соціальні виплати, які багато роботодавців досі вважають найзаповітнішою мрією своїх працівників. Головною метою формування системи стимулювання є ефективне співвідношення матеріального та нематеріального стимулювання.

3.2. Впровадження інноваційних методів в систему мотивації персоналу на ТОВ «Синергія»

У сучасній бізнес-реальності особлива увага приділяється системі організаційної та кадрової мотивації процесів. Мотивацію персоналу підприємства слід розглядати як взаємопов'язану та взаємообумовлену систему організаційних, економічних та соціальних підходів, спрямованих на створення належних умов для ефективного функціонування та максимального використання потенціалу працівників для досягнення цілей організації.

Конкурентне середовище та зростання вимог споживачів до якості послуг призвели до того, що компанії постали перед необхідністю перебудови існуючих систем управління персоналом при впровадженні передових інноваційних технологій. Потреба в інноваціях може бути викликана як

зовнішніми чинниками (поява нового законодавства, посилення конкуренції, зміни економічної ситуації в країні), так і внутрішніми чинниками (зниження рентабельності та рентабельності компанії, конфліктні ситуації з клієнтами та працівниками, реалізація нові проекти і тд).

Розглядаючи систему мотивації персоналу ТОВ «Синергія» в контексті інноваційного процесу, можна виділити притаманні йому особливості, зокрема:

- будь-які зміни в системі стимулювання персоналу спрямовані на вирішення виявлених проблем відповідно до стратегічних цілей організації;

- нездатність точно передбачити результати, які принесуть інноваційні рішення;

- зміни в системах управління персоналом можуть призвести до конфліктних ситуацій серед співробітників, а також до їхнього опору, небажання та неприйняття нововведень;

- зміни в системі мотивації персоналу викличуть відповідні зміни в інших підсистемах організації, оскільки вони в основному торкаються найважливішої складової організації – співробітників..

Інноваційні рішення у сфері мотивації персоналу відрізняються від продуктових і технологічних тим, що:

- здебільшого здійснюються з меншими фінансовими витратами;

- важче піддаються економічному обґрунтуванню їх впровадження;

- процес впровадження інновацій ускладнюється психологічним фактором спротиву змінам серед працівників компанії, що є більш відчутним, ніж в процесі впровадження технологічних чи продуктових новацій.

Аутсорсинг є поширеною практикою серед компаній, особливо в таких сферах, як нарахування заробітної плати та пільг. Функції, які передбачають безпосередній контакт із клієнтами, такі як прибиральники та складські працівники, рідко передаються на аутсорсинг, оскільки ці посади можуть мати прямий вплив на репутацію та дохід компанії. Очевидно, що навчання працівників у цих сферах має вирішальне значення – нещодавнє дослідження

показало, що 57% людей, які мали поганий досвід роботи в компанії, вважали працівників некомпетентними.

ТОВ «Синергія» вже багато років використовує аутсорсинг, але тільки для оптимізації роботи двох підрозділів. В сучасних умовах для зменшення собівартості послуг підприємства доцільним є перебудова бізнес-процесів із залученням партнерів з аутсорсингу.

Результати дослідження існуючих методів і пропозицій щодо впровадження аутсорсингу свідчать про відсутність чітких аналітичних алгоритмів, заснованих на критеріях зручності завдань і процедур виконання робіт. Щоб визначити можливість аутсорсингу функції, необхідно розглянути чотири сфери: стратегічний фокус, операційні можливості, фінансові вигоди та можливості внутрішнього вдосконалення.

Отже, можна побачити алгоритми за яким буде визначено функції, що можуть бути передані на аутсорсинг на ТОВ «Синергія».

Застосування аутсорсингу на ТОВ «Синергія» можна розширити на такі підрозділи:

- 1) Інженерно-технічна служба;
- 2) PR та маркетинг;
- 3) Кадрова служба.

Далі здійснимо детальний аналіз діяльності ТОВ «Синергія»:

1) Інженерно-технічна служба ТОВ «Синергія» відіграє ключову роль у забезпеченні безперервного та ефективного функціонування виробничих процесів. Вона відповідає за розробку, впровадження та підтримку технічних рішень, які сприяють підвищенню продуктивності та якості продукції. Основні завдання ІТС включають:

– проектування та модернізація обладнання: Розробка нових технологічних рішень і вдосконалення існуючих, з метою підвищення ефективності виробництва.

- технічне обслуговування і ремонт: Регулярне обслуговування та своєчасний ремонт обладнання, щоб запобігти простою та забезпечити безперервність виробництва.
- контроль якості: Забезпечення відповідності продукції стандартам якості через моніторинг технологічних процесів і контроль якості сировини та готової продукції.
- інновації та впровадження нових технологій: Пошук і впровадження інноваційних технологій, які можуть підвищити ефективність виробництва та знизити витрати.
- енергетична ефективність: Розробка та впровадження заходів для зниження енергоспоживання та підвищення енергоефективності виробництва.
- безпека та екологія: Забезпечення безпечних умов праці та мінімізація впливу виробництва на навколишнє середовище.

2) PR та маркетинг – сьогодні social media marketing. SMM забезпечує комунікацію зі споживачами в сегментах b2c і b2b. Основні завдання полягають у роботі з пресою, формуванні інформаційної складової, проведення PR-акцій, а також діалоги, оцінки та планування. В обов'язки PR-менеджера входить розробка чіткого плану кампанії, що включає прес- і пост-релізи, рекламу у всіх соціальних мережах, розсилку. Керівництво ТОВ «Синергія» вибрало маркетингову стратегію зростання, яка базується виключно на маркетингових інструментах, які максимально впливають на ринок збуту. Технологія дає можливість об'єктивно оцінити наявний потенціал бізнесу, визначити його конкурентну позицію та обґрунтувати стратегію.

3) Кадрова служба. Є функціонально допоміжним підрозділом ТОВ «Синергія», оскільки співробітники беруть участь у створенні творів та послуг не прямо, а опосередковано. Часто вони є експертами-консультантами лінійних керівників з кадрових питань. Останніми роками функції кадрової служби постійно розширюються. В її обов'язки входить не тільки підбір і найм співробітників, а й контроль ефективності роботи і творчого результату кожного співробітника.

Таким чином, програма впровадження аутсорсингу персоналу на ТОВ «Синергія» передбачає, згідно до штатного розкладу, залучення на орендній основі для виконання певних бізнес операцій наступних категорій спеціалістів:

- прибиральниця у кількості 5 осіб;
- інженер у кількості 7 осіб;
- спеціаліст с обслуговування у кількості 5 осіб;
- спеціаліст з навчання персоналу 2 особи;
- SMM-менеджер у кількості 2 особи.

Кваліфікаційні вимоги до персоналу, який залучається до роботи на ТОВ «Синергія» на умовах аутсорсингу наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

**Кваліфікаційні вимоги до персоналу який залучається до роботи у
ТОВ «Синергія» на умовах аусорсингу**

Служба готелю	Професія	Кваліфікаційні вимоги до персоналу
Інженерно-техічна служба	Інженер	<ul style="list-style-type: none"> – Забезпечити безперебійну технічно правильну експлуатацію та надійну роботу обладнання, підвищити мінливість обладнання та підтримувати умови праці на необхідному рівні точності; – Організувати послуги з капітального ремонту, своєчасне якісне обслуговування та модернізацію обладнання.
Кадрова служба	Спеціаліст з навчання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Очолює роботу з організації навчання персоналу, підготовки та підвищення кваліфікації, а також мотивації ділової кар’єри працівників; – Бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів.
Відділ маркетингу та продажів	БММ-менеджер	<ul style="list-style-type: none"> – Робота в соціальних мережах; – Складання контент-плану; – Робота з контекстною роботою.

Отже, використання аутсорсингу в діяльності дасть ТОВ «Синергія» отримати певні конкурентні переваги та вирішити низьку проблем в мотивації працівників діяльності підприємства протягом наступних років.

3.3. Вплив запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «Синергія»

Для подальшого розгляду застосування аутсорсингу на підприємстві ТОВ «Синергія» необхідно визначити економічну доцільність використання аутсорсингу персоналу на підприємстві. Важливо розрахувати потенційний економічний ефект аутсорсингу. У міжнародній практиці існує багато способів оцінки ефективності аутсорсингу. Вибір бюджетного методу для оцінки ефективності аутсорсингу.

Спробуємо використати формулу для обчислення ефективності впровадження аутсорсингу в ТОВ «Синергія». Для цього необхідно розрахувати вартість послуг: прибиральниці, інженера, спеціаліста з навчання персоналу, SMM-менеджера. Для цього необхідно дізнатися середню заробітну плату фахівців (Табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Середня заробітна плата фахівців, за даними сайту з пошуку роботи Work.ua

Служба готелю	Професія	Середня заробітна плата за місяць, грн	Середня заробітна плата за рік, грн
Господарська служба	прибиральниця	8000	96000
Господарська служба	Спеціаліст з обслуговування обладнання	11000	132000
Інженерно-техічна служба	Інженер	16000	192000
Кадрова служба	Спеціаліст з навчання персоналу	15000	180000
Відділ маркетингу та продажів	SMM-менеджер	15000	180000
	Разом	77000	924000

З даної таблиці можна визначити середню заробітну плату на ринку праці України, а також заробітну плату за рік. Саме тому, потрібно розрахувати

вартість виконання послуг з участю внутрішніх ресурсів і порівняти з вартістю контрактів на аутсорсинг (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Річний розрахунок витрат на виконання робіт власними ресурсами
ТОВ «Синергія»**

Види витрат	2023 рік
Заробітна плата працівників за рік, з урахування ЄСВ ті ПДФО	924000
Проведення системних курсів підвищення кваліфікації робітників	600000
Мотивація персоналу	400000
Разом	1924000

Можна зробити висновок, що в ТОВ «Синергія» цінують свій персонал і також мотивують свій персонал. Система заохочення включає: бонуси, навчання, заохочувальні поїздки, кар'єрний розвиток. Для подальшого аналізу необхідно переглянути річний калькуляційний розрахунок витрат на аутсорсинг (табл. 3.4).

Зазвичай, аутсорсингові компанії отримують 20-30% від заробітної плати. Мною для розрахунку було обрано 25%, як середнє між даними числами.

Таблиця 3.4

**Річний розрахунок витрат на виконання робіт аутсорсинговою
компанією**

Види витрат	2023 рік
Заробітна плата працівників за рік, з урахування ЄСВ ті ПДФО	924000
Відсоток аутсорсинговій компанії, 25%	231000
Разом	1155000

Якщо ці професії передадуть на аутсорсинг, компанії будуть витратити менше на заохочення та систематичні курси навчання для працівників.

Розрахунки показують, що економічний ефект від плану реалізації >1 . Тобто має позитивний ефект і аутсорсинг на підприємстві ТОВ «Синергія» буде ефективний, якщо його впроваджувати. Слід очікувати, що впровадження

аутсорсингу дозволить заощадити ресурси, зменшити витрати та покращити якість роботи.

У 2023 році ТОВ «Синергія» витратив на послуги аутсорсингу лише 0,12% по відношенню до собівартості послуг. За умови впровадження розроблених пропозицій витрати підприємства зменшаться на 4,42%. Перед аутсорсингом керівництво має провести ретельний аналіз витрат і вигод та оцінку ризиків. Для спрощення цих процедур можна винайняти незалежного консультанта з аутсорсингу бізнес-процесів. Застосування практичного досвіду управління аутсорсингом підвищить ймовірність успіху аутсорсингу, зробить компанію більш конкурентоспроможною.

ВИСНОВКИ

Отже, проаналізувавши формування системи мотивації праці на підприємстві, можна зробити наступні висновки:

Мотивація відіграє ключову роль у системі управління підприємством, будучи важливим фактором підвищення продуктивності, ефективності та загальної конкурентоспроможності. Економічна сутність мотивації полягає у стимулюванні працівників до досягнення високих результатів через задоволення їхніх потреб і очікувань. Впровадження ефективних мотиваційних механізмів в організаційну структуру, стратегічне планування, лідерство та систему винагород сприяє підвищенню рівня залученості та задоволеності персоналу. Регулярний контроль та оцінка мотиваційних програм забезпечують їх актуальність та ефективність. Таким чином, мотивація є критично важливою для успішного функціонування та розвитку підприємства, сприяючи досягненню його стратегічних цілей.

Керівники повинні володіти комунікативними здібностями, які виражаються у встановленні добрих стосунків між працівниками, забезпечуючи таким чином успіх колективної діяльності та знаходячи своє місце для кожного учасника трудового процесу. Якщо комунікативні здібності людини та лідерські здібності співпадають між собою, то це є передумовою для формування успішного менеджера. Умовою ефективної роботи менеджерів є хороше стратегічне мислення та здатність передбачати майбутнє. Зосередження виключно на постійному копанні в сьогоднішні може призвести до втрати перспективи, що значно знецінює роботу будь-якого керівника. Якщо менеджер може бути далекоглядним і вчасно сприймати зміни зовнішнього середовища, ринкових умов і національної політики, він може вивести компанію правильним курсом у величезному морі сучасної економіки.

На основі існуючої теорії мотивації персоналу виведено нові ефективні методи управління персоналом. Ці методи зможуть позитивно вплинути на роботу підприємств на сучасному етапі розвитку національної економіки та вітчизняних підприємств. Якщо заохочення розглядати з точки зору отримання виплат, заохочення працівників включають матеріальні заохочення та нематеріальні заохочення. Обидва типи мотивації використовуються для успішної роботи та зростання бізнесу. З точки зору впливу, мотивація співробітників може бути зовнішньою або внутрішньою. Зовнішня мотивація означає надання певного впливу (позитивного чи негативного) на працівників для досягнення певних результатів. Внутрішня мотивація передбачає самостійне бажання людини виконувати певні дії.

ТОВ «Синергія» є юридичною особою за законодавством України – у формі товариства з обмеженою відповідальністю. спостерігається позитивна тенденція, пов'язана зі зниженням коефіцієнта працездатності власного капіталу до нормативних значень. У 2022 році показник зростає на 0,06%, а в 2023 році – на 0,15%, що означає, що власний капітал переважно використовується для фінансування поточної діяльності банків. Коефіцієнт фінансування показує, наскільки банк покладається на власний капітал для формування активів і наскільки банк не покладається на зовнішні джерела фінансування. Коефіцієнт демонструє стійку тенденцію до зростання, що є позитивним і свідчить про те, що ТОВ «Синергія» не сильно залежить від зовнішніх джерел фінансування. Нормативне значення цього коефіцієнта має бути більше 0,1. З отриманих даних видно, що цей коефіцієнт за аналізований період більше 0,1. Це свідчить про те, що у 2021 році 45% загальної вартості оборотних активів ТОВ «Синергія» забезпечено за рахунок власних коштів, у 2022 році – 72%, а у 2023 році – 38%. Під працездатністю власного оборотного капіталу розуміється частина власного оборотного капіталу, яка існує у формі валюти та має абсолютну ліквідність.

Персонал підприємства в основному представлений фахівцями, які є працівниками функціональних підрозділів та їх керівниками. Середній вік

працівників становитиме 34 роки у 2022 році та 31 рік у 2023 році. 52% працівників становитимуть чоловіки та 48% – жінки. У сфері аудиту вища або професійна освіта є обов'язковою для практично всіх категорій працівників. Працівники, які займають посади безпосереднього керівництва, повинні мати вищу освіту. Однак у бізнесі є значна кількість людей з кваліфікацією, що виходить за рамки їх посадових обов'язків, і оборот протягом періоду аналізу відображає його зростання.

Керівництво ТОВ «Синергія» пропонує та підтримує впровадження вдосконалень за результатами колективних обговорень. Високо оцінені зусилля та досягнення співробітників у формуванні ефективності команди. За творчу працю та ініціативу – матеріальні та моральні заохочення, підвищення. Крім того, діє гнучка система бонусів за успішне виконання та перевиконання планових завдань. Глобалізація перетворює виробництво в новий формат, завданням якого є впровадження стратегій розвитку, які сприяють підвищенню продуктивності та росту. У цьому випадку ТОВ «Синергія» має застосовувати відому систему мотивації працівників та розробляти нові та інноваційні методи. Головною метою кожної організації є максимізація прибутку, тому в рамках кадрової політики, окрім грошового заохочення співробітників, компанії повинні також впроваджувати інноваційні моделі заохочення. Вони допоможуть співробітникам активніше займатися роботою і задовольняти не тільки матеріальні, а й нематеріальні потреби. У цілому це підвищить ефективність продуктивності праці та максимізує прибуток.

Якщо ТОВ «Синергія», її керівництво прагнуть до зростання й розвитку, підвищення якості роботи, то немає іншого шляху, ніж створення системи стимулів, що мотивують співробітників до досягнення поставлених цілей. Водночас ми також повинні усвідомлювати, що період, коли працівники дбали лише про зарплату, минув. Очікування співробітників тепер ширші і включають не просто гідну зарплату та соціальні виплати, які багато роботодавців досі вважають найзаповітнішою мрією своїх працівників.

Головною метою формування системи стимулювання є ефективне співвідношення матеріального та нематеріального стимулювання.

Використання аутсорсингу в діяльності дасть ТОВ «Синергія» отримати певні конкурентні переваги та вирішити низьку проблем в мотивації працівників діяльності підприємства протягом наступних років. Для подальшого розгляду застосування аутсорсингу на підприємстві ТОВ «Синергія» необхідно визначити економічну доцільність використання аутсорсингу персоналу на підприємстві.

Економічний ефект від плану реалізації >1 . Тобто має позитивний ефект і аутсорсинг на підприємстві ТОВ «Синергія» буде ефективний, якщо його впроваджувати. Слід очікувати, що впровадження аутсорсингу дозволить заощадити ресурси, зменшити витрати та покращити якість роботи. У 2023 році ТОВ «Синергія» витратив на послуги аутсорсингу лише 0,12% по відношенню до собівартості послуг. За умови впровадження розроблених пропозицій витрати підприємства зменшаться на 4,42%. Перед аутсорсингом керівництво має провести ретельний аналіз витрат і вигод та оцінку ризиків. Для спрощення цих процедур можна винайняти незалежного консультанта з аутсорсингу бізнес-процесів. Застосування практичного досвіду управління аутсорсингом підвищить ймовірність успіху аутсорсингу, зробить компанію більш конкурентоспроможною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. URL: <http://www.twirpx.com/file/544700/>
2. Вайнілович Н. А. Чинники формування мотивації людини до здійснення волонтерської діяльності. Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право. 2012. № 2. С. 53-59.
3. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с.
4. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 10–15.
5. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу. Київ. 2000. 410 с.
6. Вершловський С. Г. Особливості соціально-професійних орієнтації вчителів. Розвиток соціально-професійної активності вчителів на різних етапах діяльності. 1990. С. 5–23.
7. Віннікова В. А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf
8. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
9. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2005. 472 с.

10. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ. Либідь, 1997. 375 с.
11. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. Бізнес-інформ. 2011. № 9. С. 117–181.
12. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. Соціальна економіка. 2017. № 2. С. 88-92.
13. Дмитрієв Є.Є. Управління трудовими ресурсами як елемент стратегії конкурентних переваг в контексті життєвого циклу компанії. Економіка & держава. 2016. № 1. С. 71-74.
14. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації: монографія. Київ: КНТЕУ, 2018. 352 с.
15. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посіб. Київ. Либідь, 2002. 304 с.
16. Зарицька В. В. Теоретико-методологічні основи розвитку емоційного інтелекту у контексті професійної підготовки: монографія, Запоріжжя: КПУ, 2010. 304 с.
17. Калініченко Л. Л. Комплексний підхід до мотивації персоналу банку. Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Економіка. Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2014. Т. 19. Вип. 2/5 С. 135-138.
18. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту: навч. посібн.. Київ, 1996. 250 с.
19. Колот А. М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2011. 340 с.
20. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. Київ. КНЕУ, 1998. 224 с.
21. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
22. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ. 2003. 296 с.
23. Кузьменко Л. М. Проблеми проведення оцінки персоналу. Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. 2008. С. 160-162.

24. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 2-ге вид. доп. і перер. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2006. 352 с.
25. Куліпанов К.А. Мотивація і оцінка персоналу: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2009. 138 с.
26. Маскон І. В. Управління компанією. Київ. 2000. 570 с.
27. Мескон М. Х. Основи менеджменту. Справа, 2002. 702 с.
28. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2007. 248 с.
29. Мірошніченко І. С. Основні підходи до класифікації резервів росту продуктивності праці з різним типом виробництва. Вісник економічної науки України. 2007. № 2 (12).
30. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами: Підручник. За заг. ред. Л.В. Ноздріної. Кмів, Центр навчальної літератури, 2010. 432 с.
31. Ожиганова М.І. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 187 с.
32. Остапенко Т. А. Аналіз наукових підходів до управління персоналом підприємства. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : збірник наукових праць VI Міжнародної науково-практичної конференції, 17-19 вересня 2018 року. Вінниця, 2018. № Ч.І. С. 176–181.
33. Панькова О. В. Розвиток волонтерської діяльності в Україні як прояв активізації соціальних ресурсів громадянського суспільства: специфіка, проблеми, перспективи. Український соціум. Соціологія – 2016. № 2 (57). С. 25–40.
34. Продіус І. Основні механізми управління персоналом в умовах кризи. Праці Одеського політехнічного університету. 2009. Вип 1 (31). С. 181–184.
35. Прохор І. Формування командного лідерства в університеті: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
36. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. С. 232–235.

- 37.Радько С. Г., Афанасьєва О. І. Організація, нормування та оплата праці на підприємстві: Учеб. для вузів. Філія изд-ва «Просвіта», 2013. 358 с.
- 38.Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. Механізм регулювання економіки. 2010. № 3. С. 141–148.
- 39.Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 11. С. 84-87.
- 40.Скиданович В. Психологічна структура волонтерської діяльності студентів. Збірник наукових праць: психологія. 2018. Вип. 22. С. 62–68.
- 41.Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія /І. Бузько, О. Вартанова, Г. Надьон та ін. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. С. 272–279.
- 42.Теорія і практика професійного становлення особистості в соціокультурному просторі: монографія / [О. П. Крупський, О. О. Лаврентьєва, Т. О. Дороніна, І. О. Котик, О. А. Коновал, О. В. Малихін, Н. П. Мешко, І. О. Пальшкова, Л. О. Хомич, О. В. Шевяков, Г. І. Матукова та ін.]. Дніпропетровськ : Акцент, 2014. 360 с.
- 43.Трубнікова О. А. Структура соціально-психологічної готовності особистості до волонтерства. Актуальні проблеми психології. Київ. Т. 7. № 19 . 2019. С.23-30.
- 44.Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
- 45.Хаянок Т. М. Формування кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства. Агросвіт. 2015. № 9. С. 65-68.
- 46.Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2010. 608 с.
- 47.Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 293–298.
- 48.Чінгес Пітер Т. Оплата по результату. З досвіду оплати праці персоналу в США .: Пер. з англ. М.: Видавничий дім «Вільямс», 2014. 416 с.

49. Чулак О. В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. КНУ імені Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2015. С. 204-208.
50. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2009. 583 с.
51. Штик Ю. В. Організація оплати праці на підприємстві в сучасних умовах економічного розвитку. 2014. №1. С. 256–259.
52. Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2006. №9. С. 200-203.
53. Bieniok H. i zespół: Metody sprawnego zarządzania, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2014.
54. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2014.
55. Petersen J., Hillkirk J.: Praca zespołowa. Nowe pomysły na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda, WNT, Warszawa 2013.

