

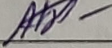
Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(повне найменування інституту)
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
(повна назва кафедри)


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

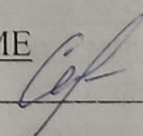
**Удосконалення системи мотиваційного менеджменту у товаристві з
обмеженою відповідальністю «НоваПей»**

Виконав: студент 2 курсу, групи 2МПОУ-22м
спеціальності 073 – Менеджмент
(цифр і назва спеціальності)

Беклер А.І. 
(прізвище та ініціали)

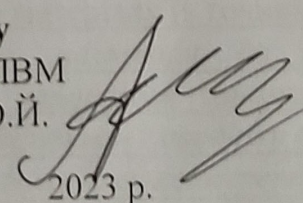
Керівник д.е.н., професор каф. ЕПВМ
Буреннікова Н.В. 
(прізвище та ініціали)

« » _____ 2023 р.

Опонент к.е.н., доцент каф. ММЕ
Сметанюк О. А. 
(прізвище та ініціали)

« » _____ 2023 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., проф. Лесько О.Й.
(прізвище та ініціали)

« 14 »  _____ 2023 р.

Вінниця – 2023 року

Львівський національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

Рівень вищої освіти II-й (магістерський)

Назва спеціальності – 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Світньо-професійна програма – Менеджмент підприємств, організацій і установ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
к.е.н., професор О.П. Лесько

«16» 10 2023 року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Беклеру Андрію Івановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Удосконалення системи мотиваційного менеджменту у товаристві з обмеженою відповідальністю «НоваПей»

Рівень роботи Буреннікова Наталія Вікторівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом вищого навчального закладу від «18» вересня 2023 року № 247

Строк подання студентом роботи 01.12.2023 р.

Вихідні дані роботи: спеціальна економічна література, монографії, посібники, методична література, статистична звітність та статистичні щорічники, фінансова звітність ТОВ «НоваПей» та ін. джерела.







Зміст текстової частини: (перелік питань, які потрібно розробити) вступ, дослідити теоретико-методичні засади мотиваційного менеджменту підприємства за сучасних умов господарювання; дослідити мотивацію в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців, провести економічне обґрунтування вибору підходу до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу підприємства; проаналізувати ефективність мотиваційного менеджменту ТОВ «НоваПей»; розробити пропозиції та рекомендації щодо удосконалення управління мотиваційною діяльністю ТОВ «НоваПей» тощо.

Перелік ілюстративного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

систематизація підходів науковців до трактування поняття «мотивація», класифікація потреб за основними ознаками, видова класифікація інтересів та стимулів людини, модель трудової поведінки та мотиваційного процесу, взаємозв'язок мотиваційного менеджменту та конкурентоспроможності підприємства, основні методи матеріального і нематеріального стимулювання працівників, система показників ефективності методів мотивації праці персоналу підприємств, вплив економічних трудових показників на економічні показники діяльності підприємств, підхід до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу підприємства, показники ефективності мотиваційного менеджменту за різними критеріями,

теоретико-методичні показники діяльності ТОВ «НоваПей», основні показники ТОВ «НоваПей», структура активу та пасиву ТОВ «НоваПей», основні показники діяльності підприємства, основні фінансові показники діяльності підприємства, структура фонду оплати праці ТОВ «НоваПей», показники ефективності управління мотивацією персоналу ТОВ «НоваПей», організаційна структура ТОВ «НоваПей», сильні та слабкі сторони ТОВ «НоваПей», організаційна структура дирекції персоналу та адміністративна структура ТОВ «НоваПей», загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту ТОВ «НоваПей», графік моделювання чутливості прибутку ТОВ «НоваПей».

6. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Буреннікова Н.В., професор каф. ЕПВМ	16.10.2023 	
Розділ 2	Буреннікова Н.В., професор каф. ЕПВМ	16.10.2023 	
Розділ 3	Буреннікова Н.В., професор каф. ЕПВМ	16.10.2023 	

7. Дата видачі завдання 16.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

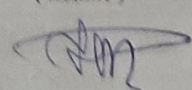
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Розділ 1 Теоретико-методичні засади мотиваційного менеджменту підприємства за сучасних умов господарювання	вересень-жовтень	
2	Розділ 2 Аналіз мотиваційного менеджменту ТОВ «НоваПей»	жовтень	
3	Розділ 3 Пропозиції та рекомендації щодо підвищення ефективності управління ТОВ «НоваПей»	листопад	
4	Здача оформленої роботи на кафедру	листопад-грудень	

Студент


(підпис)

Беклер А.І.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Буреннікова Н.В.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

УДК 658.3 Беклер А.І. Удосконалення системи мотиваційного менеджменту у товаристві з обмеженою відповідальністю «НоваПей». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент підприємств, організацій та установ. Вінниця: ВНТУ, 2023. 115 с. На укр. мові. Бібліогр.: 63 назва; рис.: 28; табл. 21.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена питанням удосконалення системи мотиваційного менеджменту ТОВ «НоваПей».

У роботі розглянуто підходи науковців щодо розуміння сутності та змісту поняття мотивації. Досліджено теоретичні засади ефективного мотиваційного менеджменту як чинника забезпечення конкурентних переваг сучасного підприємства. Удосконалено підхід щодо оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу підприємства.

Охарактеризовано основні показники фінансово-господарського стану ТОВ «НоваПей», проведено аналіз ефективності управління мотивацією персоналу та системи менеджменту підприємства в цілому.

Розроблено стратегію розвитку підприємства, проведено макетування організаційної структури дирекції персоналу та адміністративних питань компанії ТОВ «НоваПей», розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності мотиваційного менеджменту ТОВ «НоваПей» та покращення результатів діяльності компанії та ін.

Ключові слова: мотивація, мотиви, стимули, мотиваційний менеджмент, управління мотивацією, мотиваційний моніторинг.

ABSTRACT

Beckler A.I. Improvement of the motivational management system in «NovaPay» limited liability company. Master's thesis on specialty 073 - Management, educational program - Management of enterprises, organizations, and institutions. Vinnytsia: VNTU, 2023. 115 p. In Ukrainian speech Bibliogr.: 63 title; Fig.: 28; table 21.

The master's thesis is devoted to the improvement of the motivational management system of «NovaPay» LLC.

The paper examines the approaches of scientists to understanding the essence and content of the concept of motivation. The theoretical foundations of effective motivational management as a factor in ensuring competitive advantages of a modern enterprise are studied. The approach to evaluating the effectiveness of the company's personnel motivation management has been improved.

The main indicators of the financial and economic condition of «NovaPay» LLC were characterized, an analysis of the effectiveness of personnel motivation management and the management system of the enterprise was carried out.

The company's development strategy was developed, the layout of the organizational structure of the directorate of personnel and administrative issues of «NovaPay» LLC was carried out, recommendations were developed to increase the effectiveness of the motivational management of «NovaPay» LLC and improve the results of the company's activities, etc.

Key words: motivation, motives, incentives, motivational management, motivational management, motivational monitoring.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	7
1.1 Мотивація в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців.....	7
1.2 Ефективна система мотиваційного менеджменту як чинник забезпечення конкурентних переваг сучасного підприємства.....	15
1.3 Економічне обґрунтування вибору підходу до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу підприємства.....	28
Висновки до першого розділу	41
2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВАПЕЙ»	43
2.1 Характеристика ТОВ «НоваПей» як лідера надання небанківських фінансових послуг в Україні.....	40
2.2 Аналіз ефективності управління мотивацією персоналу ТОВ «НоваПей».....	51
2.3 Аналіз системи управління досліджуваного підприємства.....	67
Висновки до другого розділу	72
3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВАПЕЙ»	74
3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку ТОВ «НоваПей».....	68
3.2 Макетування організаційної структури дирекції персоналу та адміністративних питань компанії ТОВ «НоваПей».....	80
3.3 Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності мотиваційного	

менеджменту ТОВ «НоваПей» та покращення результатів діяльності компанії	84
3.4 Моделювання результатів діяльності компанії ТОВ «НоваПей».....	98
Висновки до третього розділу	105
ВИСНОВКИ	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110
Додаток А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи	116
Додаток Б (обов'язковий). Технічне завдання	117
Додаток В(обов'язковий). ТОВ «НоваПей».....	119
Додаток Г (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	133

ВСТУП

Актуальність теми. Одним з пріоритетних завдань в практиці управління підприємством на сучасному етапі економічного розвитку є побудова ефективної системи мотиваційного менеджменту, оскільки саме мотивація є основним інструментом, що дозволяє забезпечити зацікавленість усіх членів колективу в підвищенні продуктивності праці, якості та конкурентоспроможності продукції, а також досягати цілей, як особистих, так і підприємства в цілому.

Нехтування інструментами та засобами мотиваційного менеджменту призводить до зниження продуктивності праці та трудової дисципліни персоналу, зниження якості продукції, а також – кризи в діяльності підприємства в цілому.

Водночас, незважаючи на таку практичну значимість ефективного мотиваційного менеджменту для сучасного підприємства, проблема управління мотивацією персоналу не є вивченою повністю, а також залишаються ряд суперечливих та дискусійних питань, що підтверджує актуальність вибору теми та відповідного дослідження.

Очевидно, що проблеми мотивації трудової діяльності та формування відповідного мотиваційного механізму не є новими в економічній науці, що підтверджується вагомими здобутками як вітчизняних, так і зарубіжних науковців в даних питаннях. У розвиток теорії та практики трудової мотивації значний внесок зробили А. Сміт, Ф. Тейлор, Л. Гілбрет, Ф. Гілбрет, О. Шелдон, Г. Емерсон, А. Файоль, Е. Мейо та ін. Відомими авторами сучасної західної теорії мотивації стали А. Маслоу, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. МакГрегор, В. Врум, Д. Макклелланд та інші. Вагомий внесок у формування та розвиток теорії мотивації зробили українські вчені М. Туган-Барановський, М. Вольський, Г. Цехановецький та ін.

Безпосередньо питанням мотиваційного менеджменту приділили увагу Албдрани М., Безпалько О., Бергер А., Березянко Т., Буреннікова Н., Бутенко Д., Бутенко І., Вербицька Г., Вігуржинська С., Гриньова В., Грузіна І., Гузь І.,

Іващенко Н., Колесник В., Колота А., Лисак В., Лобза А.В., Нижник В., Цимбалюк С., Петрова І., Причепка І., Семикіна М., Соколов А., Харун О., Яворська К. та ін. [1-16].

Незважаючи на вагомі наукові здобутки, зміни умов функціонування сучасних підприємств, ускладнення форм і способів участі людини у бізнес-процесах, поглиблення методологічної бази міждисциплінарних засад вивчення мотивації вимагають проведення подальших досліджень.

Метою дослідження даної магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад удосконалення системи мотиваційного менеджменту підприємства.

У відповідності до визначеної мети в роботі поставлено **такі завдання:**

- дослідити суть і зміст поняття мотивації в етимологічному контексті;
- дослідити концептуальні підходи до формування системи мотиваційного менеджменту підприємства за сучасних умов;
- удосконалити підхід до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу підприємства;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства;
- дослідити ефективність системи мотиваційного менеджменту ТОВ «НоваПей»;
- дослідити систему управління досліджуваного підприємства;
- провести стратегічний аналіз діяльності ТОВ «НоваПей»;
- провести макетування організаційної структури дирекції персоналу та адміністративних питань компанії ТОВ «НоваПей»;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління мотивацією підприємства за сучасних умов зростання економічної нестабільності.

Об'єктом дослідження даної роботи є система мотиваційного менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення системи мотиваційного менеджменту ТОВ «НоваПей».

У процесі дослідження при вивченні поняття мотивації застосовувались методи аналізу та синтезу, також застосовано методи історичного аналізу та систематизації. З розрізи макетуванні організаційної структури підрозділу досліджуваного підприємства застосовано графічний метод та ін.

Інформаційною базою дослідження стали теоретичні, наукові та практичні дослідження науковців, а також законодавчі та нормативно-правові акти щодо регулювання діяльності підприємств в Україні; дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Вінницькій області, фінансова звітність та дані ТОВ «НоваПей».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому що:

удосконалено підхід до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу підприємства, який на відміну від існуючих передбачає комплексний моніторинг діючої системи мотивації підприємства та діагностику задоволеності працівників нею. Такий підхід є всебічним і багатоцільовим, забезпечуючи можливість провести деталізоване оцінювання діючої системи мотиваційного менеджменту підприємства, що дозволяє виявити її слабкі місця та можливі резерви для подальшого удосконалення.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що на основі проведених теоретичних досліджень та отриманих наукових результатів розроблено алгоритм оцінювання ефективності системи мотиваційного менеджменту підприємства та запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення його ефективності.

Результати дослідження були апробовані на Всеукраїнській конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (ВНТУ, 2023-2024) [17].

Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (63 джерела), додатків (4). Текст пояснювальної записки викладений на 115 сторінках, містить 21 таблицю, 28 рисунків. Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до рекомендацій ВНТУ [18] та методичних вказівок кафедри ЕПВМ [19].

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1 Мотивація в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців

За сучасних умов мотивація розглядається як інструмент управління, ефективне використання якого дозволяє забезпечити підприємству вигідну конкурентну позицію на ринку.

Основою мотивації є прагнення людини задовольнити свої потреби засобами оцінювання можливих варіантів і вибору серед них найбільш прийняттого. Вивчення та систематизація теоретичних знань дають змогу виявити всі потреби сучасної людини, але практичне їх застосування значно ускладнюється, оскільки виникає необхідність врахування особливостей інтересів кожного працівника та швидкості внутрішніх і зовнішніх змін.

Питання мотивації не є новими і вчені різних епох досліджували їх, формулюючи відповідні теорії та пояснення щодо переважаючих мотивів людини.

Одним із перших, хто почав вивчати питання мотивації, був класик англійської політичної економії Адам Сміт, який основним мотив людської діяльності вбачав в економічній вигоді, в бажанні покращити свій добробут [8].

Варто зауважити, що перший етап формування вже наукових підходів до мотивації трудової діяльності пов'язаний з дослідженнями Фредеріка Тейлора – засновника школи «Наукового управління». Ф. Тейлор зазначав, що «неможливо довгий час примушувати працівника працювати старанніше, ніж середні працівники в такому ж середовищі, якщо не гарантувати йому постійного та значного підвищення оплати праці» [20]. Відповідно за Ф. Тейлором справедлива та гідна (додаткова) оплата праці є основним мотивом для продуктивної трудової діяльності. Водночас, варто зауважити, що підхід Ф. Тейлора та його послідовників мали суто механістичну природу, оскільки додаткова оплата

розглядалась як грошова одиниця, що приносить одиницю додаткової роботи без взаємозв'язку з взаємозв'язку з психологічними особистісними характеристиками людини та законами природи.

Наступний етап розвитку теорії мотивації пов'язаний з дослідженнями американського соціолога Е. Мейо, результати напрацювань якого відомі як доктрина «людських відносин». Е. Мейо у співпраці з колегами зробили висновки, що вирішальний вплив на трудову діяльність і її продуктивність мають все-таки не матеріальні, а морально-психологічні фактори, основними з яких є: взаємовідносини працівників між собою в колективі, а також – з управлінцями; задоволення особистісних потреб нематеріального характеру [12].

Наступний етап розвитку теорії та практики мотивації характеризується розвитком ряду процесуальних та змістових теорій мотивації, які значно збагатили наукові надбання щодо розуміння сутності та змісту мотивації, її природи та механізму дії.

Четвертий етап формування наукових підходів до питання трудової мотивації тісно пов'язаний з переосмисленням значення людини у суспільному виробництві, з перетворенням промислового менеджменту в менеджмент «людських ресурсів», що базується на розумінні того, що працівник є основною рушійною силою виробництва.

Можна зауважити, що відповідно до такої концепції основою роботи з персоналом має бути не лише мотивація до високопродуктивної праці, але, передусім, підвищення конкурентоспроможності персоналу та комплексна мотивація до трудової діяльності, розвиток трудових можливостей організації в цілому тощо.

Вагомий внесок в формування та розвиток теорій мотивації зробили також і українські вчені. Дослідженням покращення фізичних, моральних та інтелектуальних умов праці займався М. Вольський. А. Цехановський наголошував на суперечності висновків А. Сміта, вказуючи що багато людей намагаються поліпшити свій фінансовий стан не тільки завдяки власній праці, але й – за рахунок інших. Вернадський В.І. може вважатись одним із перших

дослідників теорії потреб, провівши ґрунтовний аналіз індивідуальних, регіональних, національних потреб, визначивши їх об'єктивний характер та взаємозалежність. Науковець довів, що не потрібно протистояти потребам, а потрібно сприяти їх задоволенню. М.І. Туган-Барановським розроблено чітку класифікацію потреб, де автором виокремлено п'ять їх груп: фізіологічні потреби як підтримка життєдіяльності та почуття спадковості; статеві потреби; симптоматичні потреби та інстинкти; альтруїстичні потреби; потреби практичного характеру. Значну увагу науковцем приділено дослідженню ролі психологічних мотивів господарської діяльності, а також економічному суперництву тощо [12].

Сучасні наукові дослідження щодо методів активізації трудової діяльності пов'язані з теоріями «гуманізації праці», «збагачення змісту праці», «якості трудового життя», «співучасті працівників» та ін. Вагомий вплив і до сьогодні на практику та теорію мотиваційного менеджменту мають процесуальні та змістові теорії мотивації.

Результати ретроспективного аналізування наукових думок щодо мотивації праці, показують, що розвиток різних підходів до розуміння сутності та змісту поняття мотивації тісно пов'язані з розвитком суспільного виробництва, підвищенням якості праці, підвищенням добробуту людей тощо. Той чи інший підхід та глибина відповідних досліджень об'єктивно зумовлені сформованістю відповідних матеріальних передумов у суспільстві.

Не зважаючи на посилену увагу науковців до питань мотивації, підходи дослідників до трактування поняття мотивації є досить різноманітними та не завжди однозначними, що пояснюється, передусім, застосуванням різних методів дослідження суті та змісту поняття, дослідженням різних множинних аспектів мотивації, а також невизначеність щодо основних елементів мотиваційного механізму.

Поняття «мотивація» походить від латинського «*movere*», що дослівно означає «рухати». Вперше в своїх роботах поняття «мотивація» було використано німецьким філософом Шопенгауером в 1813 році як як «причинність, яку видно

зсередины» [8]. Пізніше його почали використовувати для пояснення причин, що спонукають людей до певних дій.

Академічний тлумачний словник української мови поняття мотивації трактує як «сукупність мотивів, доказів до обґрунтування чогось» [21].

Класики менеджменту М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі характеризують мотивацію «як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації» [22]. Дослідження підходів до розуміння суті та змісту поняття мотивації показало, що серед науковців є досить багато прихильників саме такого підходу до трактування. Так, такий же підхід до розуміння поняття мотивації підтримує Г. Осовська [23].

Такий же підхід до трактування поняття мотивації прослідковується в дослідженнях Сердюка О., який мотивацію характеризує як процес спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу до результативної діяльності з метою досягнення особистих цілей та головної мети організації [24].

Варто зауважити, що Ф. Хміль характеризує мотивацію, зазначає, що людей можна примусити виконувати ту, чи іншу роботу. Водночас примусове виконання можливо до певної межі, зазвичай, вони визначаються системою організації спільної праці та контролю за її здійсненням. Сучасна ж філософія менеджменту в основу впливу на людей покладає мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини, а не на примусах» [25].

А. Колот вказує, що «ефективність праці за інших рівнозначних умов визначається особистим ставленням людини до праці та трудовою поведінкою». Науковець мотивацію характеризує як «сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [8].

Варто зауважити, що деякі науковці оперують поняттям мотивування. Так, наприклад, О. Кузьмін характеризує мотивування як «вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на

діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації» [26]. Група авторів О. Грідін, С. Заїка, О. Заїка також оперують поняттям мотивування [27]. Водночас у словниках [21; 28-29] поняття «мотивація» та «мотивування» ототожнюються.

Такий же підхід підтримують Т. Кобелева та П. Перерва, вказуючи, що мотивація є сукупністю управлінських дій, які спрямовуються на заохочення себе та інших співробітників для досягнення цілей, поставлених в організації, а також особистих цілей [30].

Д. Богиня характеризує мотивацію як суб'єктивну сторону діяльності людини, що представлена широким переліком потреб, почуттів, бажань, інтересів [31].

В. Крамаренко вказує, що мотивація є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які стимулюють людину до праці, визначаючи межі та форми діяльності, додаючи їй спрямованості, орієнтовану на досягнення визначених цілей [32].

Як бачимо, підходів до трактування поняття мотивації є досить багато і вони характеризуються різноманітністю у формулюваннях. Для більш наочного відображення підходів їх відображено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів науковців до трактування поняття «мотивація»

Автори	Загальна характеристика підходу науковців до розуміння суті та змісту поняття «мотивація»
1	2
Академічний тлумачний словник української мови [21]	сукупність мотивів, доказів до обґрунтування чогось
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [22]; Г. Осовська [23]	процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації
О. Сердюк [24]	процес спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу до результативної діяльності з метою досягнення особистих цілей та головної мети організації
Ф. Хміль [25]	стимулювання певної поведінки людини, зумовленої напруження між потребами і можливістю їх задоволення

Продовження табл. 1.1

1	2
А. Колот [8]	сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
О. Кузьмін [26]	вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації
О. В. Грідін, С. О. Заїка, О. В. Заїка [27]	надскладний процес формування такого психологічного стану особистості, який визначає її поведінку в певних обставинах, формує відношення до процесів та явищ, активізує і спрямовує її на досягнення конкретної мети
Т. Кобелева та П. Перерва [30]	сукупність управлінських дій, які спрямовуються на заохочення себе та інших співробітників для досягнення цілей, поставлених в організації, а також особистих цілей
Д. Богиня [31]	суб'єктивна сторона діяльності людини, що представлена широким переліком потреб, почуттів, бажань, інтересів
В. Крамаренко [32]	сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які стимулюють людину до праці, визначаючи межі та форми діяльності, додаючи їй спрямованості, орієнтовану на досягнення визначених цілей
Крушельницька О. В., Д. Л. Мельничук [33]	довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу
Л. І. Заставнюк [34]	якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях
В. Р. Сайко [35]	комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників, які спонукають працівника до ефективної праці для задоволення особистих цілей, а також цілей організації
А.В. Калініченко [36]	сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають тип її поведінки, орієнтують на досягнення поставлених цілей
О. Л. Горяча, І. А. Сільченко, В. М. Таранов [37]	складний процес, який вимагає сприятливого середовища, достатнього професіоналізму управлінських кадрів та готовності самого персоналу ефективно використовувати і розвивати свій інтелектуально-трудова потенціал
М. Kirchgeorg [38]	стан людини, який спонукає її вибрати конкретну лінію поведінки для досягнення певного результату, формується на основі її потреб, і який підтримує поведінку цієї людини з точки зору спрямованості та інтенсивності

Провівши дослідження, можемо констатувати, що не існує єдиного універсального підходу до трактування поняття мотивації. Водночас

систематизувавши існуючі підходи науковців, можемо розділити узагальнено їх на такі групи:

– мотивація – як психологічний стан людини, що є відображенням її інтересів, потреб, характеризуючи її трудову активність [31; 38]. Такий стан є наслідком впливу внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів. Відповідно при такому розумінні мотивації управлінцям доцільно формувати такі умови, які б спонукали працівників до дій з максимальним ефектом від них;

– мотивація характеризується як процес спонукання себе або інших (кожного працівника або колективу) до ефективної праці для досягнення особистих цілей і цілей організації [22-25]. Такий процес визначає динаміку застосування стимулів і відповідної реакції трудової активності персоналу.

– мотивація характеризується як сукупність внутрішніх мотивів (потреб, почуттів, бажань, інтересів), а також зовнішніх рушійних сил-стимулів (чинників впливу психічної та фізіологічної природи) до ефективної праці для досягнення особистих цілей і цілей організації [8; 21; 32; 34-36]. За цим підходом на трудову активність персоналу одночасно впливають як внутрішні процеси зміни поведінки людини, так і зовнішні, що є результатом впливу управлінського персоналу. Відповідно мотивація є результатом узгодження внутрішніх мотивів працівника та зовнішніх стимулів до трудової активності;

– мотивація – як вид управлінської діяльності (довготерміновий вплив на працівника) з використанням відповідних стимулів задля максимізації ефективності діяльності з метою досягнення особистих цілей і цілей організації [26-27; 30; 33; 37]. Такий підхід характеризує мотивацію як сферу фахової, практичної діяльності управлінців і безпосередньо передбачає розробку методів і відповідних засобів впливу на трудову поведінку людини для досягнення особистих її цілей, а також цілей організації в цілому. Формування позитивного ставлення до праці, а також посилення трудової активності є одним з головних завдань менеджерів і фахівців з управління персоналом.

Як бачимо, поняття мотивації є досить багатограним, що безпосередньо є причиною його досліджень науковцями в різних значеннях і різних проявах.

Вважаємо, що кожен із виокремлених підходів можуть мати право на існування, але з урахуванням відповідних їх сутнісних характеристик та вибором відповідних методів управління.

Відповідно до результатів проведеного дослідження вважаємо за доцільне охарактеризувати мотивацію як комплексний процес спонукання людини до ефективної праці з використанням сукупності внутрішніх мотивів і зовнішніх рушійних сил-стимулів з метою досягнення особистих цілей і цілей організації.

Крім того вважаємо, що для характеристики комплексного зовнішнього впливу на працівників з метою формування їх стійкої мотивації до праці доречним буде використання саме поняття «мотивування», що чіткіше відображає саме процес впливу на об'єкт.

Водночас неоднозначним є трактування і поняття мотиваційного менеджменту, оскільки точки зору науковців є досить різноплановими. Мотиваційний менеджмент в науковій літературі розглядають з позицій , системного, процесного та ситуаційного підходів, що вказує на багатогранність та складність досліджуваного явища.

Так, наприклад, Сладкевич В.П. [39] вказує, що мотиваційний менеджмент є видом управлінської діяльності, яка прямо пов'язана з формуванням і розвитком системи стимулювання та мотивування працівників, і спрямована на досягнення цілей як індивідуальних, так і групових та організаційних. Відповідно основоположним моментом в такому трактуванні є характеристика мотиваційного менеджменту як виду управлінської діяльності, де мотиваційний менеджмент є частиною системи управління підприємством.

Полюхович М. В. [40] мотиваційний менеджмент характеризує як процес, який охоплює мотивацію працівників і вважається основним елементом системи організації персоналу для ефективного використання трудових ресурсів. Автор акцентує увагу на тому, що мотиваційний менеджмент є процесом управління персоналом, що ґрунтується на мотивації праці.

Колот А. М. [8] розглядає мотиваційний менеджмент як складову корпоративного менеджменту, що має сприяти досягненню фінансових,

економічних, виробничих і комерційних цілей підприємства. Тобто автор розглядає мотиваційний менеджмент як елемент системи вищого порядку – системи корпоративного менеджменту.

Лютко О. М. [41] мотиваційний менеджмент окреслює як управління, що базується на пріоритетах мотивації професійної поведінки, тобто на формуванні мотиваційного клімату в колективі. Автор наголошує, що мотиваційний менеджмент є не просто мотивацією персоналу, а є середовищем, що забезпечує максимізацію ефективності персоналу.

Бутенко Д.С. та Кисельов О.С. [42] в загальному мотиваційний менеджмент розглядають як процес управління системою мотивації персоналу, з урахуванням досягнення поставлених виробничих, фінансових, економічних і комерційних цілей підприємства.

Пачева Н. О. та Подзігун С. М. [43] зазначають, що мотиваційний менеджмент повинен бути спрямований не стільки на здійснення впливу на працівників (класичне розуміння менеджменту як виду діяльності), скільки на постійне вивчення та дослідження кожного окремого працівника з його індивідуальними, потребами, мотивами, інтересами, цінностями, вподобаннями. На думку авторів мотиваційний менеджмент є управлінням, де пріоритетне значення надається мотивуванню творчої, ініціативної, продуктивної й професійної діяльності людини.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, вважаємо за доцільне охарактеризувати мотиваційний менеджмент як процес управління мотивацією персоналу підприємства, який спрямований на стимулювання продуктивності, задоволеності роботою та лояльності персоналу для досягнення цілей підприємства.

1.2 Ефективна система мотиваційного менеджменту як чинник забезпечення конкурентних переваг сучасного підприємства

У сучасному бізнес-середовищі одним з найважливіших елементів функціонування та сталого розвитку підприємства, а також економіки в цілому є

ефективна система управління, де основну увагу необхідно звертати саме на формування, розвиток та ефективне використання людських ресурсів. Варто зауважити, що на сьогодні управління персоналом є однією з найважливіших підсистем у загальному управлінні організацією.

Фундаментальною відмінністю людських ресурсів є те, що працівники організації мають свідомість і кожен є унікальною особистістю, поєднуючи в собі фізичне, інтелектуальне, психічне та емоційне. Кожна людина по-своєму унікальна, з притаманними тільки їй характеристиками, особистими інтересами, потребами, цілями, волею, а також різними реакціями на впливи зовнішніх рушійних сил [8].

Водночас трудова діяльність в організації відбувається в складному взаємозв'язку індивідуальних, колективних і групових цілей, інтересів, потреб. Варто зауважити, що людські ресурси здатні постійно вдосконалюватись та розвиватись. Унікальність кожної людини формує неповторну організаційну культуру, а також - потенціал для довгострокового партнерства між організацією та її працівниками, який ґрунтується на спільних інтересах.

Вивчаючи теоретико-методичні та практичні аспекти мотивації, доцільно визначитись із основними факторами, що визначають поведінку людини. Насамперед, це мотиви та стимули, інтереси та потреби.

Варто зауважити, що будь-яка діяльність людини (групи людей, колективу, суспільства), насамперед, зумовлена потребами, що характеризують відчуття необхідності у чомусь, або ж нестачі чогось, є бажаним для підтримання життєдіяльності та розвитку. Трудова активність спрямовується на задоволення відповідних потреб. Тому потреби займають важливе місце в мотиваційному механізмі.

Потреби можуть бути класифіковані за різними критеріями, основні з яких наведені на рис. 1.1.

За характером виникнення:

- первинні (пов'язані з існуванням людини);
- вторинні (зумовлені розвитком цивілізації).

За засобами задоволення:

- матеріальні;
- нематеріальні (духовні потреби).

За можливостями задоволення:

- насичені (мають чітку межу і можливість повного задоволення);
- ненасичені (не можуть бути задоволені повністю, не мають меж насичення).

За участю у відтворювальному процесі:

- виробничі (потреби у засобах виробництва);
- невиробничі (потреби у споживчих благах).

За суб'єктами вияву:

- особисті (виникають і розвиваються у процесі життєдіяльності людства);
- колективні (потреби колективу);
- суспільні (потреби функціонування та розвитку суспільства).

За домінантністю:

- домінантні (основні, найбільш значимі);
- другорядні (значимі, але не першочергові);
- потреби фонового рівня (важливі, але не значущі для працівника).

Рисунок 1.1 – Класифікація потреб за основними ознаками [8; 11]

Поняття потреб досить тісно пов'язане з поняттям цінностей. Так часто в наукових дослідженнях вони ототожнюються.

Однак варто зауважити, що все-таки відмінності між цими поняттями існують. Як зазначає Колот А.М., потреби людини є динамічними, оскільки задоволення одних потреб актуалізує інші потреби. Водночас цінності людини є досить стабільними. Цінності є відносним орієнтиром щодо потреб людини [8].

Усвідомлені потреби людини породжують у неї інтереси до тих благ, які дають можливість задовольнити відповідні потреби. Можна зазначити, що потреби набувають форми інтересів [39].

Відповідно інтерес є усвідомленою потребою, яка вимагає від окремої людини чи групи осіб певної поведінки, яка б дозволила задовольнити відповідну потребу.

Інтереси людини також можна окласифікувати за різними ознаками (рис. 1.2).

За рівнем дієвості:

пасивні (споглядальні інтереси);
активні (дієві інтереси, коли людина виявляє творчість, активність тощо).

За спрямованістю:

безпосередній інтерес, який обумовлено привабливістю об'єкта для людини;
опосередкований інтерес (як засіб досягнення визначених цілей).

За різноманітністю інтересів:

з широкими, різнобічними та глибокими інтересами;
з широкими, але поверхневими інтересами;
з глибокими, але вузькими інтересами.

Рисунок 1.2 – Видова класифікація інтересів людини

Інтереси самі по собі не можуть спонукати людину до активізації діяльності. Інтереси лише впливають на появу спонукальних дій людини, мотивів.

Поняття мотив походить від латинського *moveo* і означає «рухаю».

Мотив є усвідомленим внутрішнім спонуканням людини до діяльності, виконання якої пов'язано із задоволенням певних потреб. Мотиви є властивими для людини і є її внутрішніми спонукальними причинами.

Мотиви виконують певні функції (рис. 1.3).

орієнтувальна — скерування працівника на вибір певного варіанта поведінки

змістова — установлення суб'єктивної значущості відповідної поведінки для людини

спонукальна — мобілізація працівника задля реалізації значущих для нього видів діяльності

узгоджувальна — узгодження внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників під час вибору відповідного варіанта поведінки

соціально-спрямувальна — спрямування намірів і поведінки людини відповідно до встановлених (прийнятих) правил, соціальних норм

Рисунок 1.3 – Функції мотивів

Мотиви людини визначаються внутрішніми та зовнішніми чинниками. Мотиви спонукають людину, а також визначають, що і в який спосіб необхідно робити. Модель мотивації через потреби наочно відображено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Модель мотивації через потреби

Різні мотиви, їх склад та співвідношення, формують так званий мотиваційний профіль особистості. Власний мотиваційний профіль залежить від індивідуальних характеристик, рівня доходів, кваліфікації, соціального статусу тощо.

Мотиви класифікують за різними ознаками. Основні види мотивів відображено на рис. 1.5.

Якщо класифікувати мотиви, які пов'язані з трудовою діяльністю, то варто розглянути такі їх групи [44]:

1) мотиви праці (роботи) (одержання матеріальних благ для задоволення своїх потреб і забезпечення добробуту, задоволення потреб у спілкуванні та повазі, задоволення потреб у самореалізації та ін.);

2) мотиви вибору місця роботи (репутація, розмір підприємства, стратегія розвитку, наявність відомих товарних брендів, ставлення до персоналу, умови та режим праці, привабливість посади тощо);

3) мотиви вибору професії (інтерес до професії, престижність професії та ін.);

4) мотиви звільнення з роботи (погані умови праці, брак можливостей для професійного та кар'єрного зростання, незадовільний соціально-психологічний клімат, погіршення здоров'я та ін.).

Види потреб, які лежать в основі мотиву:

фізіологічні;
соціальні;
самрствдження;
успіху;
творчості;
збереження та ін.

Спрямованість особистості:

особисті;
егоїстичні;
групові;

Значущість для життя та розвитку людини:

базові;
похідні.

Переконання, моральні норми:

ідейні;
нормативні;
моральні;
аморальні;
заборонені та ін.

Вид активності, які виявляє людина:

професійна діяльність;
навчання;
суспільна діяльність;
спілкування;
заняття спортом та ін.

Ступінь усвідомленості:

усвідомлені;
неусвідомлені.

Частота виникнення:

разові;
періодичні;
постійні.

Рисунок 1.5 – Класифікація мотивів

В практиці управління важливе місце поряд з потребами, інтересами та мотивами важливе місце посідає стимул.

Поняття «стимул» походить від латинського слова *stimulus*, безпосередньо перекладається як загострена палиця, якою підганяють тварини.

В практиці управління стимул є зовнішнім по відношенню до працівника чинником, що є цілеспрямованим, впливаючи на його вмотивованість і спонукаючи до певних дій.

Використовуючи стимули, суб'єкт управління (власник, менеджер, колектив та ін.) впливає на мотивацію об'єктів управління (окремі працівники, колектив та ін.) для досягнення визначених цілей.

Варто зауважити, що і мотив, і стимул спонукають до дій. Однак ці поняття не є тотожними. Мотиви є внутрішніми рушійними силами людини. Стимули ж мають зовнішній характер впливу.

Варто зауважити, що стимули перетворюються мотиви лише за умови їх усвідомлення (сприйняття) людиною.

Завданням управлінців полягає в тому, щоб стимул вплинув на виникнення мотиву – значущої спонукальної причини, яка відповідає потребам працівника. Відповідно працівник буде зацікавленим в ефективному та якісному виконанні завдань [45].

Однак не всі зовнішні стимули можуть впливати на трудову поведінку працівника. Так, до деяких стимулів працівник може залишатись байдужим, не реагуючи на них.

Класифікація стимулів за основними ознаками наведена в табл. 1.2.

Стимулювання є цілеспрямованим впливом за допомогою зовнішніх стимулів на мотивацію людини для спонукання її до відповідних дій для досягнення визначених цілей.

Стимулювання є одним із інструментів мотивації.

Залежно від того, як керівництво організації впливає на персонал, можна виокремити наступні типи мотивації [8]:

- підкріплювальна або власне мотивування з використанням суб'єктами управління різних стимулів до праці;
- соціально-психологічна мотивація, яка орієнтується на задоволення вищих потреб: у повазі та визнанні, у спілкуванні та самореалізації тощо. Використовуються методи мотивування змістом роботи, переконання, участь у прийнятті рішень, демонстрація власного прикладу тощо;
- примусова мотивація, яка ґрунтується на використанні методів примусу, адміністративного управління, інших механізмів формальної влади.

Таблиця 1.2 – Видова класифікація стимулів [8; 14]

Класифікаційна ознака	Види стимулів
Спрямованість стимулів	Примус (покарання) (зауваження, позбавлення премії, пониження за посадою, ризик звільнення та ін.) Заохочення (матеріальні й нематеріальні винагороди)
Суб'єкти впливу на працівника	Загальнокорпоративні Індивідуальні (особисті) Суспільні Колективні (групові)
Зміст	Матеріальні Грошові (тарифні ставки, посадові оклади, премії, доплати, надбавки, інші гарантійні та компенсаційні виплати) Негрошові (медичне, пенсійне страхування, оплата навчання, путівок та ін.) Нематеріальні Соціальні (участь в управлінні, посадове просування та ін.) Соціально-психологічні (сприятливий мікроклімат, атмосфера довіри та взаємодопомоги та ін.) Моральні (визнання та повага, подяка, почесні звання та ін.) Творчі (доручення складних і відповідальних завдань та ін.)
Спосіб впливу	Прямі (матеріальні й нематеріальні блага, які прямо спрямовані на активізацію зусиль людини задля одержання необхідного результату) Непрямі, опосередковані (пов'язані зі зміною умов праці та ресурсів — підвищення кваліфікації, делегування повноважень, поліпшення умов праці, удосконалення організаційної структури, режимів праці та відпочинку та ін.)
Повторюваність	Разові Тимчасові Багаторазові Постійні
Сила впливу	Слабкі (нижчі від порогового значення) Середньої сили (відповідають пороговому значенню) Сильні (перевищують порогове значення)

Важливим є також самомотивація, яка передбачає виокремленням працівником внутрішніх, значимих для нього спонукальних робіт для задоволення певних потреб [46].

Важливим питанням в розрізі мотивування працівників є з'ясування суті їх трудової поведінки, яка є відображенням того, як працівник сприймає себе в організації та що вважає для себе найбільш значимим.

Узагальнену модель поведінки працівника наведено на рис.1.6.

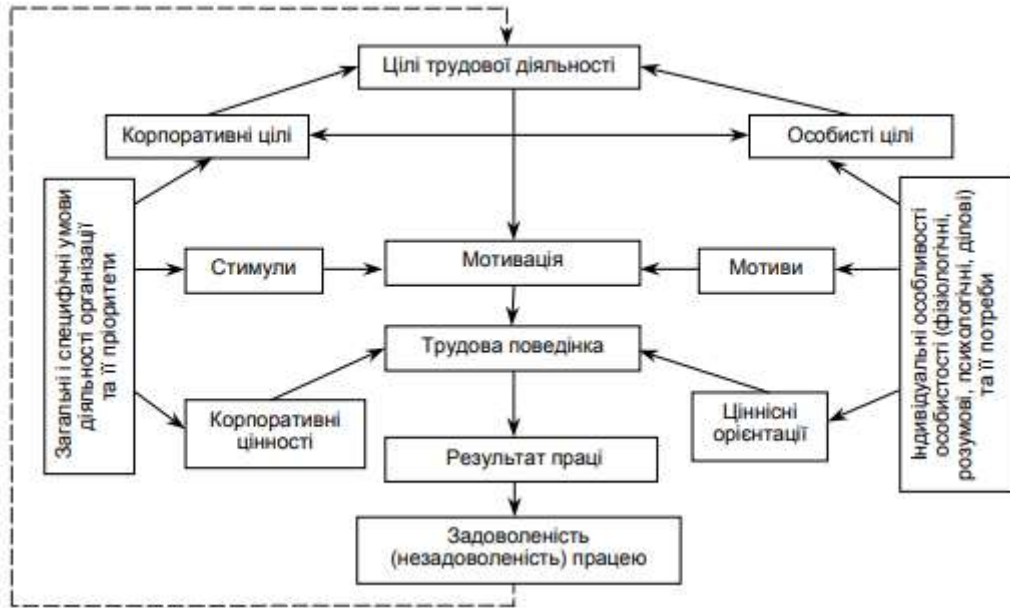


Рисунок 1.6 – Модель трудової поведінки [8]

З огляду на проведені дослідження суті та змісту поняття мотивації доцільно проаналізувати відповідний мотиваційний процес (рис.1.7).

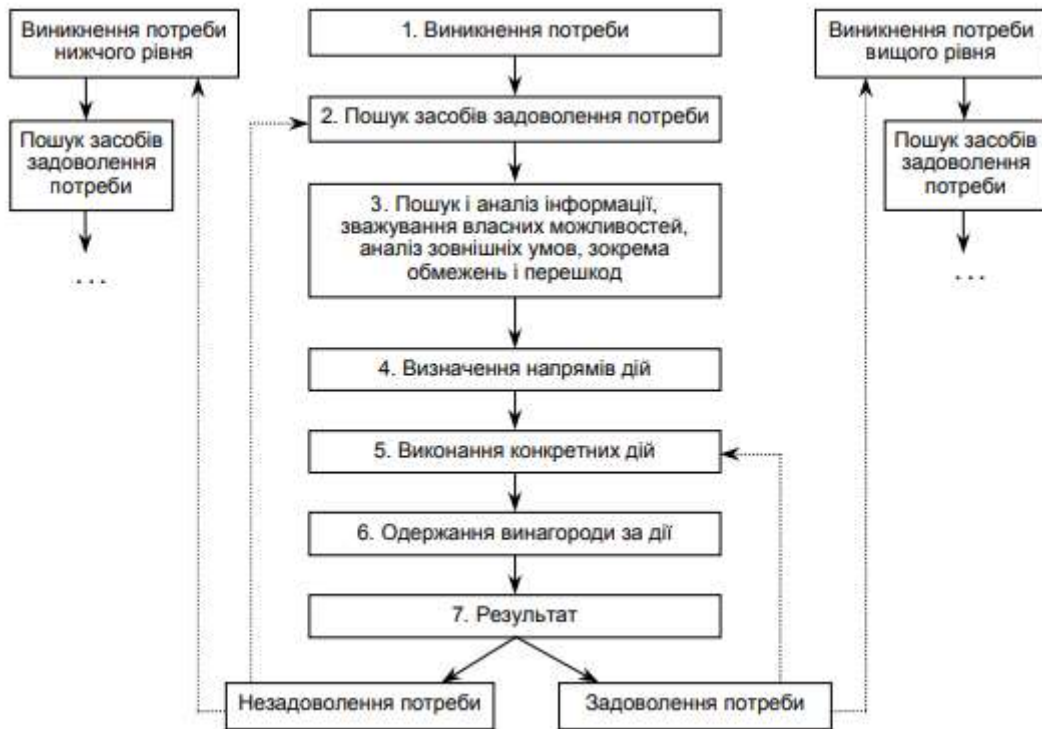


Рисунок 1.7 – Модель мотиваційного процесу

Відповідно основними етапами мотиваційного процесу є:

1. Виникнення проблеми внаслідок відчуття нестачі чогось.
2. Пошук засобів задоволення проблеми (пошук можливостей та засобів зробити задля усунення дискомфорту, спричиненого невдоволеною потребою).
3. Пошук і аналіз інформації, зважування власних можливостей, аналізування зовнішніх умов (визначення рівня досяжності виявлених можливостей і засобів).
4. Визначення відповідних напрямів дій.
5. Виконання конкретних дій.
6. Одержання відповідної винагороди за дії (людина визначає, наскільки отримана винагорода збігається з очікуваною, наскільки вона є справедливою та цінною).
7. Задоволення потреби.

Під винагородою розуміємо будь-які блага (моральні, матеріальні, соціальні, культурні, духовні та ін.), які отримує працівник за результатами трудової діяльності, які є цінними для нього і дозволяють задовольнити актуальні потреби.

Винагорода може бути [8; 47]:

внутрішньою (пов'язана із задоволенням працею: досягнутими цілями, процесом праці, усвідомленням значущості праці та її результатів тощо);

зовнішньою (працівник отримує від організації у вигляді трудового доходу, кар'єрного росту, позитивних відгуків від колег і керівників, інші форми нематеріальної мотивації).

Система мотиваційного менеджменту як складова системи управління – це цілісна система методів, форм, засобів впливу на трудову активність працівників з урахуванням потреб, інтересів, які спрямовані на задоволення особистих цілей кожного працівника та цілей організації в цілому з метою забезпечення її конкурентоспроможності.

Наявність в організації власної системи мотивування персоналу, здатної реагувати на змінювані умови ведення бізнесу, є одним з ресурсів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку. Взаємозв'язок

ефективного мотивування працівників і конкурентоспроможності підприємства унаочнює рис. 1.8.

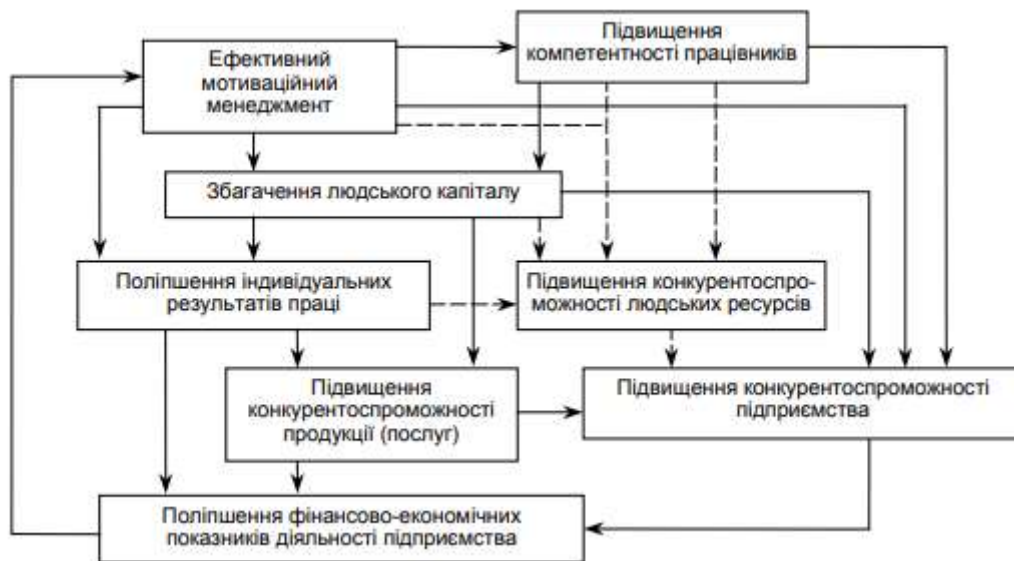


Рисунок 1. 8 – Взаємозв’язок мотиваційного менеджменту та конкурентоспроможності підприємства [8]

В практичній роботі доцільно використовувати різні методи мотивації, які в загальному можна розподілити на методи прямої та методи непрямой мотивації [44].

Методи прямої мотивації поділяються на [48]:

- матеріальне (грошове),
- нематеріальне стимулювання.

Результатом практичного застосування грошового стимулювання буде зростання добробуту працівників. Матеріальна винагорода є одним з найбільш ефективних методів стимулювання персоналу. Водночас грошове стимулювання буде ефективним, якщо працівник вважає оплату праці справедливою і гідною [48].

Крім матеріального стимулювання можна застосовувати такі види стимулювання, як надання або оплата путівок на оздоровлення працівника, надання допомоги у вирішенні питань із забезпечення харчуванням (в тому числі безкоштовним), із влаштуванням дітей у дитячі садки, забезпеченням службовим транспортом та ін.

Додатковим стимулюванням працівників можуть бути знижки на придбання продукції підприємства, надання медичного страхування та ін.

Важливим напрямком стимулювання діяльності працівника є також задоволення потреб у самовираженні і самоактуалізації, забезпечення можливості кар'єрного зростання, бажаного переведення на інше місце роботи всередині даного підприємства [49].

Нематеріальне стимулювання класифікується як соціальне (престижність роботи, можливість прийняття рішень самостійно тощо), моральне (наданням керівництвом можливості для реалізації творчого потенціалу), соціально-психологічне [50].

Непряма (примусова) мотивація працівника базується на примушенні його виконувати те чи інше завдання, що доручено керівництвом. Інструментарієм такої мотивації є різні розпорядчі документи (розпорядження, накази та ін.). Варто зауважити, що при надмірному застосуванні непрямой мотивації часто відбувається обмеження бажань та потреб працівників.

Керівник при використанні різних методів мотивації повинен враховувати не тільки соціальні, але і психологічні фактори впливу на поведінку персоналу, враховуючи особистісні та психологічні особливості його поведінки.

На підставі узагальнення вищевикладеного в табл. 1.3 систематизовано види матеріального та нематеріального стимулювання.

На практиці доцільно таким чином організувати мотиваційний процес, щоб було дотримано балансу потреб і інтересів із завданнями та інтересами керівництва, а також розвитком підприємства в цілому [52; 53]. Впливаючи на трудову поведінку працівника, керівнику необхідно більш ретельно аналізувати і підбирати форми і методи стимулювання персоналу. Праця має бути організованою так, щоб працівник міг реалізувати свої можливості, розвинути та застосувати у практичній діяльності всі свої професійні якості. Без сумнівів, для працівника дуже велике значення має пряма мотивація у вигляді грошового стимулювання, проте керівництву не можна забувати і про ефективність нематеріального стимулювання.

Таблиця 1.3 - Основні методи матеріального і нематеріального стимулювання працівників [47; 51; 52]

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, коефіцієнти; організація харчування та субсидії на харчування; оплата санаторно-курортного лікування працівників; участь працівників у прибутках; плани додаткових виплат; участь працівників в акціонерному капіталі; знижки на придбання продукції підприємства; надання медичних послуг, часткова компенсація їх вартості; організація навчання і підвищення кваліфікації працівників; надання допомоги у придбанні працівником житла; оплата транспортних витрат до місця відпочинку і лікування; надання службового транспорту; оплачувані невихід працівника на роботу (з поважних причин) та ін.	надання працівникові (за бажанням і за необхідності) гнучких форм зайнятості; надання в робочий час (на прохання працівника) можливості для вирішення питань, пов'язаних з особистими інтересами; надання допомоги у вирішенні питання з влаштуванням дітей працівників у дитячі садки; забезпечення професійного розвитку та особистісного кар'єрного зростання; створення сприятливої психологічної обстановки в колективі, довірчих соціально-трудова відносин між роботодавцем і найманим працівником; надання можливості працівникам (в залежності від посади та рівня компетентності) права приймати рішення самостійно, у тому числі можливості особисто керувати процесом виробництва та ін.

Важливими елементами механізму мотивації є принципи і їх дотримання [12]:

- матеріальне стимулювання повинно бути безпосередньо пов'язане з результатами діяльності кожного з працівників і підприємства в цілому;
- зростання продуктивності праці має перевищувати зростання заробітної плати;
- структура заробітної плати повинна забезпечувати збалансоване стимулювання якості, кількості, а також своєчасності результатів;
- мотивація повинна спрямовуватись на задоволення потреб, а стимулювання - на задоволення загальних інтересів підприємства;
- винагороди повинні бути справедливими: за однаковий результат - однакова винагорода;
- відповідно до рекомендацій експертів коефіцієнт оплати праці повинен відповідати наступним рекомендаціям: керівники – 1-0,9, начальники цехів і

відділів – 0,7-0,8, спеціалісти – 0,5-0,65, тех. персонал - 0,25–0,30 , робітники – 0,3–0,5.

1.3 Економічне обґрунтування вибору підходу до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу підприємства

В розрізі підприємства мотивація є процесом, в ході якого керівник спонукає інших працівників працювати для досягнення спільних цілей організації, задовольняючи тим самим також і їх особисті потреби та бажання. Відповідно особливого значення набуває питання оцінювання ефективності мотивації персоналу на рівні окремого підприємства.

Проблема досягнення ефективності мотивації праці стосується всіх компаній. Ці науково-практичні питання хвилюють прогресивних вчених, бізнес-лідерів і керівників усього світу. У ситуаціях зростання конкуренції економічна ефективність мотивації стає дуже важливою.

Підвищення заробітної плати, яке відповідає або трохи перевищує підвищення продуктивності праці, створює сприятливі стимули для пошуку передових конкурентних переваг. Водночас не слід недооцінювати соціальний вплив економічного стимулювання.

Зниження мотивуючої та стимулюючої ролі заробітної плати та доходів може мати протилежний ефект, а саме зниження продуктивності праці, неефективне використання робочого часу, зниження якості потенційної робочої сили та інші соціально-економічні матимуть негативні наслідки.

Вплив мотивації на працю, безсумнівно, має економічний і соціальний аспекти. Тому постає проблема визначення основних критеріїв оцінювання їх.

Ефективність трудової мотивації оцінити дуже важко, оскільки результати її впливу на мотивацію залежать від великої кількості змінних, для яких поділ ролей є дуже проблематичним.

За результатами проведеного дослідження, можна констатувати, що єдиного підходу до оцінювання ефективності мотивації персоналу в наукових джерелах не існує: думки науковців щодо вирішення даного завдання досить різнобічні.

Відомий в Україні дослідник проблем мотивації Г.Т. Куліков вважає, що “ефективність мотивації трудової діяльності досягається завдяки регулюючим функціям мотиваційного механізму, що повинен бути обов’язковою складовою системи управління підприємством”. Поділяємо таку думку, але вважаємо, що обов’язково має бути, передусім, вимірювання ступеню досягнутої ефективності мотивації [51].

Складність вирішення такого завдання полягає в тому, що так чи інакше результативність зовнішнього впливу буде залежати від взаємодії як зовнішніх, так і внутрішніх мотиваторів особистості, відповідно стосуючись як оцінювання дієвості методів економічної та соціальної мотивації, так і необхідності врахування різноманітних мотивів індивідуальної і колективної трудової поведінки, особливостей національного трудового менталітету. Можна стверджувати, що консервативне ставлення до мотивації зі сторони економістів майже подолано, водночас в теорії і практиці поки відсутній єдиний системний підхід до визначення ефективності мотивації та проведення її оцінювання саме через призму економічної науки.

Більшість авторів погоджуються, що оцінювання ефективності мотивації праці повинна відображати ступінь досягнення тих цілей, які визначають управлінці підприємства і працівники. Вважаємо, що такий підхід є логічним, оскільки мотивація у сфері праці - це є процес спонукання до праці з метою досягнення особистих цілей і цілей організації.

Один із підходів до оцінювання ефективності мотивації працівника відображає такий алгоритм:

експертним шляхом виявити та сформулювати перелік тих мотивів, які потенційно здатні впливати на активізацію трудової діяльності працівників;
розподілити мотиви на дві групи - економічні та соціальні;

виокремити “мотиваційне ядро” переважаючих економічних і соціальних мотивів трудової діяльності для подальшого аналізу ефективності мотивації.

оцінити, використовуючи кваліметричні факторно-критеріальні моделі, ступінь їх задоволення та рівень мотивації персоналу.

Оцінювання ефективності мотивації персоналу є цілеспрямованим порівнянням відповідних характеристик (ділових якостей, професійно-кваліфікаційного рівня, результатів праці) персоналу з відповідними параметрами, вимогами, еталонами [52].

На практиці для визначення рівня трудової мотивації персоналу використовують зовнішнє оцінювання та самооцінювання.

Зовнішнє оцінювання діяльності працівника здійснюється менеджментом компанії, трудовим колективом, споживачами продуктів праці тощо.

Самооцінювання проводиться працівником самостійно, базуючись на власних уявленнях щодо цілей життя та трудової діяльності, можливих способах їх досягнення, про моральні якості (чесність, сумлінність, відданість справі тощо).

Вагому значення в мотиваційному менеджменті має оцінювання персоналу, яке зазвичай виконує орієнтуючу і мотивуючі функції. Орієнтуюча функція полягає в тому, що окремий працівник за допомогою суспільної оцінки та самооцінки усвідомлює свою поведінку, визначаючи напрями і способи подальшої діяльності.

Мотивуюча функція оцінювання виявляється в тому, що переживання успіху чи невдачі у працівника, які виникають у працівника і підтверджують правильність або помилковість поведінки, спонукають до діяльності в позитивному напрямку [53].

Оцінювання ефективності мотивації персоналу має ґрунтуватись на загальновизнаних принципах: усебічності, об'єктивності, систематичності (постійності).

Як зазначають Ю. А. Діденко та Т. М. Булах, будь-яка методика оцінювання ефективності системи мотивації працівників організації за етапами залучення його в її діяльність поділена на два види (рис. 1.9) [54].



Рисунок 1.9 – Види оцінювання мотивації за етапами залучення персоналу [54]

Первинне оцінювання проводиться при прийомі персоналу на роботу. Основним завданням є виявлення інтересу потенційного працівника до організації, його готовність до ефективної діяльності. Точні результати оцінювання на цьому етапі дозволяють визначити найбільш перспективних кандидатів. Вторинне оцінювання проводиться серед працівників організації. Основна метою такого оцінювання є виявлення зацікавленості конкретних співробітників у досягненні цільових показників та результатів діяльності, зацікавленості в особистому кар'єрному зростанні та розвитку. Також таке оцінювання дозволяє виявити, чи є ефективною або ж неефективною діюча система мотивації. Це дозволяє оптимізувати управління персоналом, а також підвищити ефективність роботи персоналу [55].

Підтримуємо думку тих науковців, які вказують на необхідність оцінювання ефективності методів мотивації праці персоналом за допомогою як кількісних, так і якісних показників.

Здебільшого кількісними показниками можуть бути фонд оплати праці, сукупні витрати на персонал, втрати від браку тощо; якісними можуть бути ступінь свободи в прийнятті рішень, задоволеність працею, інформованість персоналу про діяльність підприємства.

При оцінюванні за якісними показниками зазвичай використовуються результати соціологічних і соціометричних опитувань, які проводяться в межах соціологічних опитувань.

Вихідною базою для кількісних показників є нормативна, облікова, планова, аналітична інформація підприємства:

– інформація бухгалтерії (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма № 3 «Звіт про власний капітал», форма № 4 «Звіт про рух грошових коштів», форма № 4 «Звіт про рух грошових коштів», форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»);

– інформація планово-економічного відділу (форма № 1П-НПП «Звіт про виробництво промислової продукції», форма № 1-підприємство «Звіт про основні показники діяльності підприємства»);

– інформація відділу оплати праці про склад робочої сили міститься у таких основних формах статистичного спостереження - № 1-ПВ «Звіт з праці (місячна – квартальна)», № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу (зведена), (термінова, квартальна)», № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання (річна)».

Відповідно доцільно групувати оціночні показники ефективності мотивації праці за однорідністю: економічні трудові показники, показники руху персоналу, показники соціального і психологічного клімату, організації праці, показники освітньо-кваліфікаційного рівня, показники інноваційної та соціально-економічної активності (рис.1.10). Застосування запропонованої системи показників на практиці має корегуватися відповідно до особливостей трудової діяльності конкретного підприємства.

Наведені показники на рис. 1.10 впливають на всі економічні показники ефективності діяльності підприємства, зокрема економічні трудові показники впливають на обсяг товарної продукції, дохід підприємства, витрати підприємства, прибуток, рентабельність, витрати на 1 грн. товарної продукції тощо (рис. 1.11).

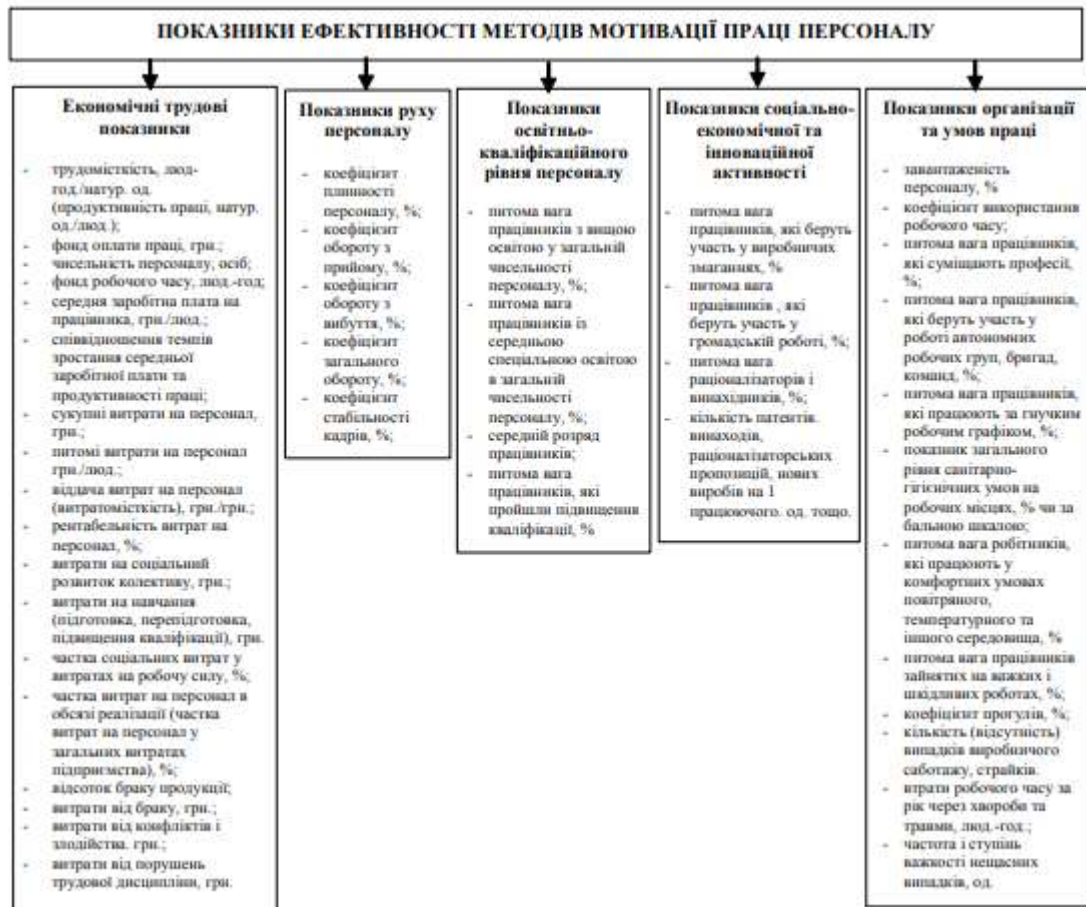


Рисунок 1.10 - Система показників ефективності методів мотивації праці персоналу підприємств [56]

Показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу впливають на обсяг товарної продукції, кількість освоєних інноваційних видів продукції, фондівіддачу, матеріаловіддачу, продуктивність праці, витрати підприємства. Важливим показником результативності при оцінюванні мотивації персоналу є ефект від діяльності підприємства. Розвиток трудового потенціалу колективу чи окремого працівника підприємства є передумовою одержання додаткового результату від господарської діяльності, що є джерелом ефекту, який може набувати різної форми й оцінюватися різними показниками [56].



Рисунок 1.11 - Вплив економічних трудових показників на економічні показники діяльності підприємств [56]

В науковій літературі з менеджменту персоналу зазвичай виокремлюють економічну ефективність, що характеризує досягнення цілей структурного підрозділу і підприємства в цілому, та соціальну ефективність, яка характеризується як ступінь задоволення інтересів і потреб працівників. Погоджуємося з думкою О.О. Хандій [58], що розподіл ефекту на соціальний та економічний є досить умовний, оскільки з методологічної точки зору не є доцільним розмежування соціальної та економічної ефективностей, а навпаки доцільно їх досліджувати у їх тісному взаємозв'язку. Варто зауважити, що соціальні результати впливають на розмір економічного ефекту, тому підвищення економічної ефективності неможливе при зниженні соціальної ефективності підприємства. Соціальний ефект буде завжди виявлятися у розвитку особистісних якостей працівників, удосконаленні соціальних і виробничих відносин в колективі. Базовими передумовами появи економічного ефекту є зростання показників продуктивності праці, рентабельності виробництва продукції, зниження витрат виробництва, зростання коефіцієнта використання фонду робочого часу тощо. З метою досягнення економічних та соціальних цілей

підприємства варто врахувати головні принципи, на яких будується процес аналізування ефективності методів мотивації праці персоналу (ефективність, оперативність, комплексність, точність, системність, об'єктивність, демократизм тощо).

На думку І.М. Грінько [57], впровадження нових мотиваційних інструментів на підприємствах передбачає подальше оцінювання їх ефективності, що можливо здійснити за допомогою запропонованої системи показників (рис. 1.10).

У даному випадку підхід до оцінювання ефективності інструментів використання мотиваційних методів передбачає порівняння показників до та після застосування на практиці нових інструментів. Отримані результати оцінювання дають можливість зробити висновки щодо ефективності заходів щодо підвищення рівня використання методів мотивації праці в системі управління підприємства. Варто зауважити, що сукупний економічний показник економії розраховується, як узагальнюючий економічний показник (E_c), що визначається дією всіх інструментів мотивації, які заплановані до впровадження [56-57]:

$$E_c = (\pm E_1 \pm \dots \pm E_n) - K, \quad (1.1)$$

де $E_1 \dots E_n$ – умовно-річна економія внаслідок практичного використання інструментів мотивації праці в межах удосконалення планування, організації, мотивації, оцінювання, контролювання праці та відповідного прийняття рішень можна отримати внаслідок зниження витрат робочого часу, підвищення якості виконаних робіт, зростання продуктивності праці, своєчасності та дострокового завершення робіт;

K – одноразові витрати на впровадження інструментів мотивації праці (підвищення кваліфікації або освоєння суміжних професій, додаткові витрати на розробку системи обліку результатів праці тощо). Варто звернути увагу, що для врахування фактору часу, необхідно використовувати стандартні методики дисконтування.

Деякі науковці [58] пропонують як показник ефективності мотивації персоналу розраховувати співвідношення приросту доходів ΔD або прибутку, які отримані внаслідок впровадження заходів мотивації трудової діяльності, та сумарних витрат на економічну $B_{ек}$ і соціальну $B_{соц}$ складові мотивації:

$$E_m = \frac{\Delta D}{\sum B_{ек} + \sum B_{соц}} \quad (1.2)$$

На думку Нижника В.М. та Харун О.А. [12], ефективність прямо залежить від зростання результатів, зменшення затрат і раціоналізації задоволення потреб та інтересів. Базовими критеріями при цьому варто прийняти прибуток підприємства та витрати. Доцільність впровадження тих, чи інших інструментів мотивації персоналу визначається на основі залежностей:

$$\begin{aligned} E_{б} &= P_{б} / B_{б}, \\ E_{пр} &= P_{пр} / B_{пр}, \\ E_{б} &\leq E_{пр}, \end{aligned} \quad (1.3)$$

де $P_{б}$, $P_{пр}$ – прибуток до (базовий) і після (прогнозований) запровадження мотиваційного механізму;

$B_{б}$, $B_{пр}$ – витрати до (базові) і після (прогнозовані) запровадження мотиваційного механізму.

Ефективність досягається при умові, що ефект базовий $E_{б}$ менший за прогнозований $E_{пр}$.

Оскільки вибір інструментів мотивації праці здійснюється індивідуально до кожної компанії, то система показників при оцінюванні ефективності мотивації праці персоналу може значно варіюватися. Оцінювання синергетичної взаємодії персоналу здійснюється здебільшого із використанням витратного підходу. Основними перевагами такого підходу є його простота та доступність інформаційної бази, водночас він не дозволяє зрозуміти сутність процесу

взаємодії, особливо в кризові періоди діяльності підприємства, демонструючи переважно економічну ефективність методів мотивації праці. Але в даному випадку соціальна ефективність залишається за межами уваги. Оцінка останньої можлива шляхом вартісної оцінки соціальних ефектів або використання порівняльного підходу (наприклад, експертних методів). Водночас імітаційне моделювання дає можливість спостерігати покрокові зміни в системі, доповнюючи одержані при застосуванні витратного та порівняльного підходів результати.

На сьогодні вже існують дослідження, у яких вирішуються проблеми кількісного оцінювання ефекту синергії з використанням імітаційного моделювання.

За результатами проведеного дослідження відповідно до теми кваліфікаційної роботи пропонуємо оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу підприємства проводити за відповідними етапами, що забезпечить ефективність оцінювання, дозволить виявити проблеми в управлінні та розробити комплекс заходів щодо їх вирішення (рис. 1.12).

Такий підхід до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу підприємства, який на відміну від існуючих передбачає комплексне аналізування показників ефективності мотивації праці підприємства з позицій ефективності діючої системи мотивації та задоволеності працівників нею. Такий підхід є комплексним і багатоцільовим, забезпечуючи можливість провести деталізований моніторинг діючої системи мотивації підприємства, що дозволяє виявити слабкі місця та резерви мотиваційного менеджменту підприємства.

Вибір саме таких груп показників (трудові економічні, показники руху та освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу, умов праці та задоволеності персоналу) обґрунтовано тим, що [59-60]:

Мотивовані працівники, як правило, більш продуктивні та ефективні, ніж незацікавлені працівники.

Мотивовані працівники, як правило, більш уважні до своєї роботи і докладають більше зусиль для її виконання на високому рівні.

Мотивовані працівники, як правило, більш задоволені своєю роботою і менш схильні до звільнення.

Мотивовані працівники, як правило, створюють більш позитивний і продуктивний клімат в організації.

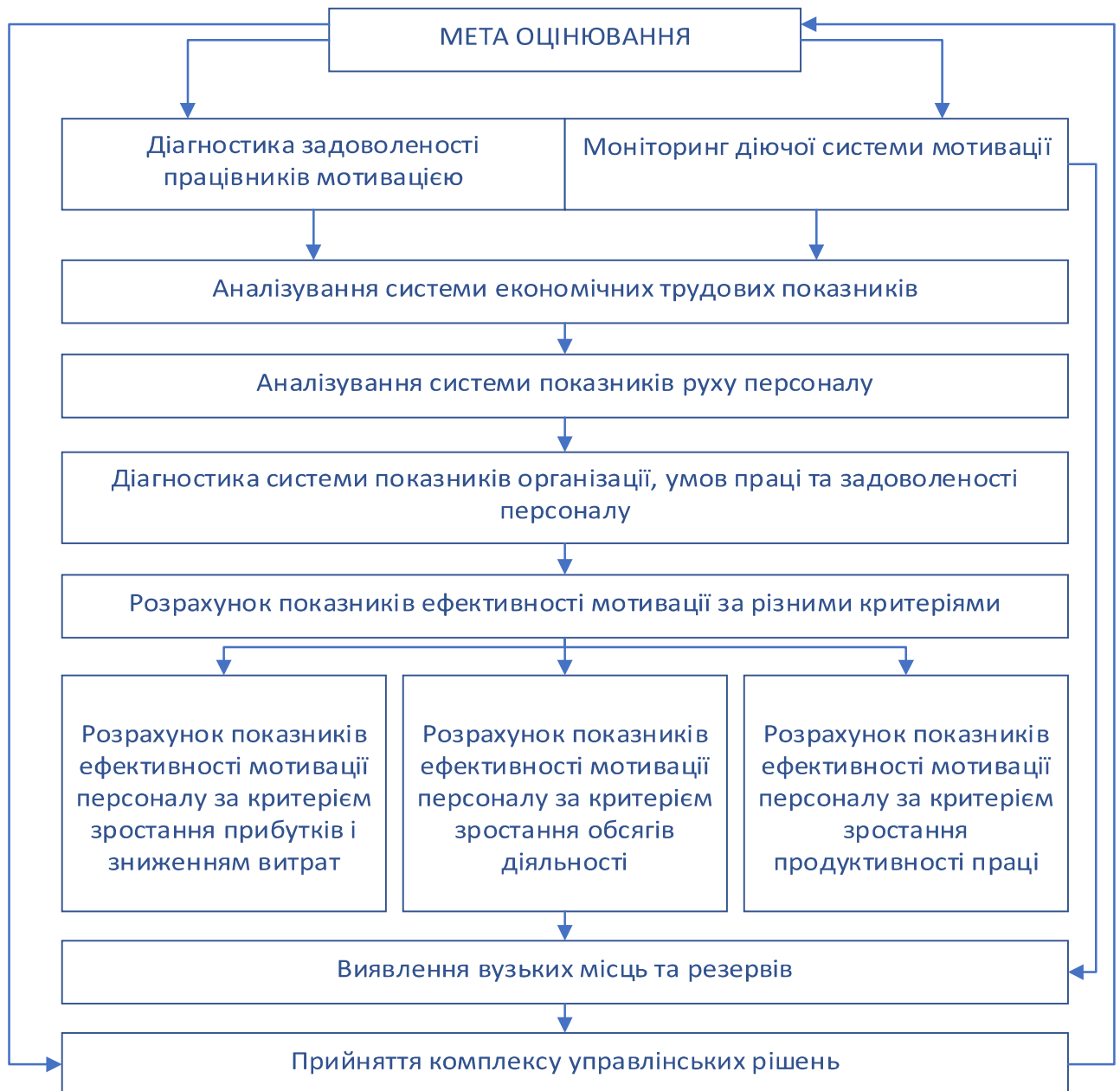


Рисунок 1.12 – Підхід до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу підприємства [розроблено авторами]

Мотиваційний менеджмент не є панацеєю від усіх проблем управління

персоналом. Однак він може бути дуже ефективним інструментом для підвищення продуктивності праці та задоволеності працівників.

В якості критеріїв ефективності управління мотивацією персоналу на підприємстві вважаємо за доцільне прийняти зростання обсягів діяльності та прибутку, зменшення витрат, зростання продуктивності праці.

Оціночні показники за групами наведено в табл. 1.4. Вважаємо таку систему показників раціональною, повною і достатньою для оцінювання.

Таблиця 1.4 – Показники оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу підприємства [складено авторами]

Показник	Загальна характеристика показника
1	2
Економічні трудові показники	
Продуктивність праці	Узагальнюючий показник результативності праці, що характеризує ефективність її витрат
Співвідношення темпів зміни продуктивності праці та середньої заробітної плати	Випереджальні темпи росту продуктивності праці в порівнянні з ростом заробітної плати є одним з факторів зниження собівартості продукції, збільшення обсягів виконаних робіт
Співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та доходів підприємства	Випереджальні темпи росту доходів в порівнянні з ростом заробітної плати є одним з факторів зростання обсягів виконаних робіт та прибутковості підприємства
Питомі витрати на персонал (грн/людину)	Сукупність витрат, пов'язаних із залученням, винагородою, стимулюванням, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи та поліпшенням умов праці персоналу в розрахунку на одного працівника
Віддача витрат на персонал (витратомісткість)	Показник, який характеризує, скільки гривень отриманого доходу припадає на кожну гривню, що вкладена в персонал
Рентабельність витрат на персонал, %	Показник, який характеризує, скільки гривень отриманого прибутку припадає на кожну гривню, що вкладена в персонал
Показники руху персоналу	
Коефіцієнт плинності	Характеризує співвідношення звільненого персоналу за різними причинами з середньообліковою чисельністю працівників підприємства
Коефіцієнт обороту з прийому	Характеризує питому вагу прийнятих на підприємство працівників протягом досліджуваного періоду у середньообліковій чисельності
Коефіцієнт загального обороту	Характеризує питому вагу працівників, що піддалися руху, тобто яких було прийнято і звільнено протягом досліджуваного періоду, в середньообліковій чисельності

Продовження табл. 1.4

Показники організації, умов праці та задоволеності персоналу	
Задоволеність персоналу первинними трудовими потребами (1 блок)	Характеризує рівень задоволеності персоналу первинними потребами умов праці
Задоволеність соціальною політикою компанії (2 блок)	Характеризує рівень задоволеності персоналу ефективністю соціальної мотивації та задоволення керівництвом
Задоволеність рівнем комунікації в компанії (3 блок)	Характеризує рівень задоволеності персоналу рівнем та якістю комунікацій на робочих місцях
Рівень кар'єрної орієнтованості в компанії (4 блок)	Характеризує рівень задоволеності персоналу перспективами професійного та кар'єрного зростання
Рівень можливостей для самореалізації (5 блок)	Характеризує рівень задоволеності щодо забезпечення організацією можливостей для розвитку персоналу

Показники організації, умов праці та задоволеності персоналу доцільно оцінити засобами сегментованого опитування працівників підприємства різних структурних підрозділів. Опитування у вигляді анкетування передбачає проведення оцінювання за 5-ма блоками, що враховують спрямування мотивації, тим самим надаючи інформацію про рівень задоволеності працівників за відповідним напрямком, а в підсумку – інформацію про необхідність застосування тих, чи інших стимулів.

При проведенні опитування, на нашу думку, доцільно використати типологічну модель В.І. Герчикова та практичні напрацювання групи авторів К. Л. Нетудихата, В. О. Погромського, В. М. Стройнецького [61].

В табл. 1.5 наведено відповідні показники ефективності управління мотивацією персоналу підприємства.

Використання саме такої системи показників дає можливість об'єктивно оцінити ефективність мотиваційного менеджменту підприємства, а також розробити комплекс заходів щодо усунення слабких місць та виокремлення можливостей для підвищення ефективності мотиваційного менеджменту підприємства.

Таблиця 1.5 – Показники ефективності мотиваційного менеджменту за різними критеріями [складено авторами]

Показник	Алгоритм розрахунку	Інтерпретація результатів
Розрахунок показників ефективності мотивації персоналу за критерієм зростання прибутків і зниженням витрат	$E_{зв} = П_{зв}/V_{зв},$ $E_б = П_б/V_б,$ <p>де $П_б, П_{зв}$, – прибуток підприємства в базовому та звітному періодах, відповідно до та після запровадження мотиваційних заходів; $V_б, V_{зв}$, – витрати на персонал в базовому та звітному періодах, відповідно до та після запровадження мотиваційних заходів.</p>	Ефект досягається за умови, що $E_{зв} > E_б$
Розрахунок показників ефективності мотивації персоналу за критерієм зростання обсягів діяльності	$E_{зв} = Отп_{зв}/V_{зв},$ $E_б = Отп_б/V_б,$ <p>де $Отп_б, Отп_{зв}$ – дохід підприємства в базовому та звітному періодах, відповідно до та після запровадження мотиваційних заходів; $V_б, V_{зв}$, – витрати на персонал в базовому та звітному періодах, відповідно до та після запровадження мотиваційних заходів.</p>	Ефект досягається за умови, що $E_{зв} > E_б$
Розрахунок показників ефективності мотивації персоналу за критерієм зростання продуктивності праці	$ПП_{зв} = Отп_{зв}/Ч_{зв},$ $ПП_б = Отп_б/Ч_б,$ <p>де $Отп_б, Отп_{зв}$ – дохід підприємства в базовому та звітному періодах, відповідно до та після запровадження мотиваційних заходів; $Ч_б, Ч_{зв}$, – чисельність персоналу в базовому та звітному періодах, відповідно до та після запровадження мотиваційних заходів.</p>	Ефект досягається за умови, що $ПП_{зв} > ПП_б$

За результатами проведеного оцінювання визначається, чи ефективним є мотиваційний менеджмент підприємства, або ж він потребує відповідного корегування.

Висновки до першого розділу

В розрізі теми магістерської кваліфікаційної роботи було досліджено питання забезпечення ефективного мотиваційного менеджменту підприємства за сучасних умов господарювання.

За результатами проведеного дослідження можна зауважити, що забезпечення ефективності мотиваційного менеджменту підприємства є досить складним процесом.

В розрізі теми дослідження узагальнено підходи до трактування поняття мотивації. Можна зауважити, що поняття мотивації є досить багатограним, що безпосередньо є причиною його досліджень науковцями в різних значеннях і різних проявах. Вважаємо, що кожен із виокремлених підходів можуть мати право на існування, але з урахуванням відповідних їх сутнісних характеристик та вибором відповідних методів управління.

Відповідно до результатів проведеного дослідження вважаємо за доцільне охарактеризувати мотивацію як комплексний процес спонукання людини до ефективної праці з використанням сукупності внутрішніх мотивів і зовнішніх рушійних сил-стимулів з метою досягнення особистих цілей і цілей організації.

Крім того вважаємо, що для характеристики комплексного зовнішнього впливу на працівників з метою формування їх стійкої мотивації до праці доречним буде використання саме поняття «мотивування», що чіткіше відображає саме процес впливу на об'єкт.

В розрізі дослідження також проаналізовано основні фактори, що визначають поведінку людини. Насамперед, це мотиви та стимули, інтереси та потреби.

Проаналізовано моделі трудової поведінки та мотиваційного процесу. Досліджено взаємозв'язок мотиваційного менеджменту та конкурентоспроможності підприємства за сучасних умов.

Охарактеризовано основні методи оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту підприємства.

За результатами дослідження удосконалено підхід до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу підприємства, який на відміну від існуючих передбачає комплексний моніторинг діючої системи мотивації підприємства та діагностику задоволеності працівників нею. Такий підхід є всебічним і багатоцільовим, забезпечуючи можливість провести деталізоване оцінювання діючої системи мотиваційного менеджменту підприємства, що дозволяє виявити її слабкі місця та можливі резерви для подальшого удосконалення.

2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «НОВАПЕЙ»

2.1 Характеристика ТОВ «НоваПей» як лідера надання небанківських фінансових послуг в Україні

ТОВ «НоваПей» є платіжною організацією міжнародної платіжної системи «NovaPay». Платіжну систему NovaPay визнано важливою для України, сфери небанківських послуг зокрема. Згідно з даними НБУ вона є лідером серед усіх систем переказу коштів, створених небанківськими установами. NovaPay – це близько 2,5 млн транзакцій на день, як процесинг найбільших банків країни, та 35% українського ринку переказів.

Ринок небанківських фінансових послуг і до війни був потужним учасником фінансової системи. Це 150 страхових компаній і кредитних спілок, біля 200 ломбардів, близько 1000 фінансових компаній та лізингодавців. Той обсяг наданих послуг внаслідок війни трохи зменшився в деяких сегментах, але залишився стабільним [62].

До категорії важливих платіжних систем віднесено п'ять платіжних систем, а саме:

- «Visa», Visa International Service Association, США;
- «MasterCard», MasterCard International Incorporated, США;
- «NovaPay», ТОВ «НоваПей», Україна;
- «Поштовий переказ», АТ «Укрпошта», Україна,
- «Фінансовий світ», ТОВ «Українська платіжна система», Україна.

NovaPay належить до групи компаній «Нова пошта» та забезпечує її зручними, швидкими і надійними платіжними сервісами в онлайні та офлайні. Поєднуючи фінансові послуги з логістикою Нової пошти, створюють продукти, якими користуються мільйони українців.

Товариство з обмеженою відповідальністю «НоваПей» зареєстроване в 2012 році.

Основними напрямками діяльності товариства є надання фінансових послуг: надання послуг з переказу коштів; надання кредитів за рахунок власних коштів; надання позик.

NovaPay це:

- № 1 серед українських платіжних систем, створених небанківськими установами.
- 41,6% частка ринку внутрішніх грошових переказів.
- соціально важлива платіжна система.
- >3400 пунктів надання фінансових послуг.

Команда NovaPay – це майже 13 000 професіоналів у 24 філіях по всій Україні, які працюють в інноваційній компанії у сегменті FinTech.

NovaPay підбив результати роботи за перше півріччя 2023 року. Компанія перерахувала до бюджету країни 442 млн грн податків і зборів. Це на 58% більше, ніж за той самий період 2021 року.

Всього за цей час NovaPay здійснив 165,7 млн переказів. У порівнянні з першим півріччям 2021 року, це на 12,2% більше. Всього через систему пройшло майже 108,1 млрд грн переказів, цей показник на 58,5% більше, ніж в першому півріччі довоєнного року.

Серед найбільш популярних послуг – внутрішні перекази, поповнення і зняття готівки з картки, післяплата, також суттєве зростання – по міжнародним переказам. Їхня кількість складає 392 тисяч операцій, загальна сума – еквівалент 26,3 млн євро. Майже всі міжнародні перекази – грошова допомога від Всесвітньої продовольчої програми ООН, виплату якої забезпечує NovaPay у відділеннях Нової пошти з 2022 року.

Серед інших продуктів, затребуваних нині і запущених в кінці 2022 – на початку 2023 року, – Посилка в кредит і Сейф-сервіс. Разом з прийомом торгової виручки і іншими сервісами ці послуги допомагають щодня українцям і бізнесу.

Проведемо аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «НоваПей» за даними Форми № 1 Баланс (Звіт про фінансові результати) та Форми № 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) протягом 2020–2022 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «НоваПей» [63]

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн	в %	абс. зн	в %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	3 848 084	4 853 445	5 188 915	1005361,0	26,13	335470,0	6,91
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1 861 378	2 429 290	2 126 736	567912,00	30,51	-302554,0	-12,45
3. Валовий прибуток, тис. грн	1 986 706	2 424 175	3 062 179	437469,00	22,02	638004,0	26,32
4. Чистий прибуток, тис. грн	1 339 542	1 615 482	2 360 624	275940,00	20,60	745142,0	46,13
5. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	10871	13630	12127	2759,00	25,38	-1503,00	-11,03
6. Продуктивність праці, тис. грн / чол.	353,98	356,09	427,88	2,11	0,60	71,80	20,16
7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	50269,50	66919,00	71226,50	16649,50	33,12	4307,50	6,44
8. Фондовіддача, грн. / грн	76,55	72,53	72,85	-4,02	-5,25	0,32	0,45

Наведені в таблиці дані відображають основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «НоваПей» протягом 2020–2022 рр.

Відповідно до даних таблиці 2.1 досліджуване підприємство активно нарощує обсяги своєї діяльності. Так, за результатами 2021 року обсяги чистого доходу зросли на 26,13%, а в 2022 році – ще на 6,91% порівняно з попередніми роками.

Можемо спостерігати також позитивну тенденцію щодо валового прибутку ТОВ «НоваПей»: показник зріс в 2021 році на 22,02%, а в 2022 році – ще на 26,32 % порівняно з 2020 та 2021 відповідно.

Варто зауважити, що за результатами 2021 року зростання валового прибутку відбулось повільніше, ніж чистого доходу підприємства, що стало наслідком значного показника зростання собівартості продукції (на 30,51% порівняно з 2020 роком). Звичайно, зростання собівартості негативно впливає на величину валового прибутку, оскільки показник розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації продукції та її собівартості.

Водночас вже в 2022 році можна прослідкувати зниження показника собівартості продукції на 12,45 % порівняно з попереднім роком, що в свою чергу позитивно вплинуло на показник валового прибутку підприємства.

Валовий прибуток безпосередньо впливає на розмір чистого прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства. Відповідно, показник чистого прибутку у 2021 році склав 1 615 482 тис. грн, що на 275940,00 тис. грн (20,60%) більше ніж у попередньому звітному році. В 2022 році чистий прибуток продовжив зростати і досяг показника 2 360 624 тис. грн, що на 745142,0 тис. грн більше (на 46,13%) порівняно з 2020 роком, що стало наслідком значного зростання валового прибутку підприємства в 2022 року.

Відповідно, підсумувавши, протягом аналізованого періоду ТОВ «НоваПей» працювало досить успішно.

Для наочності змін, які відбулись протягом досліджуваного періоду в фінансово-економічних показниках діяльності ТОВ «НоваПей», відображено на рис. 2.1.

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можна спостерігати значне зростання середньооблікової чисельності персоналу підприємства: зростання склало 25,38% порівняно з попереднім роком. Водночас продуктивність праці на підприємстві зросла за цей же період лише на 0,6%, що є негативною зміною в кадровій політиці ТОВ «НоваПей».

В 2022 році чисельність персоналу зменшилась на 11,03 % порівняно з 2021 роком, при цьому продуктивність праці зросла на 20,16% порівняно з попереднім роком, перевищивши показник 2020 року, що вказує на підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «НоваПей».

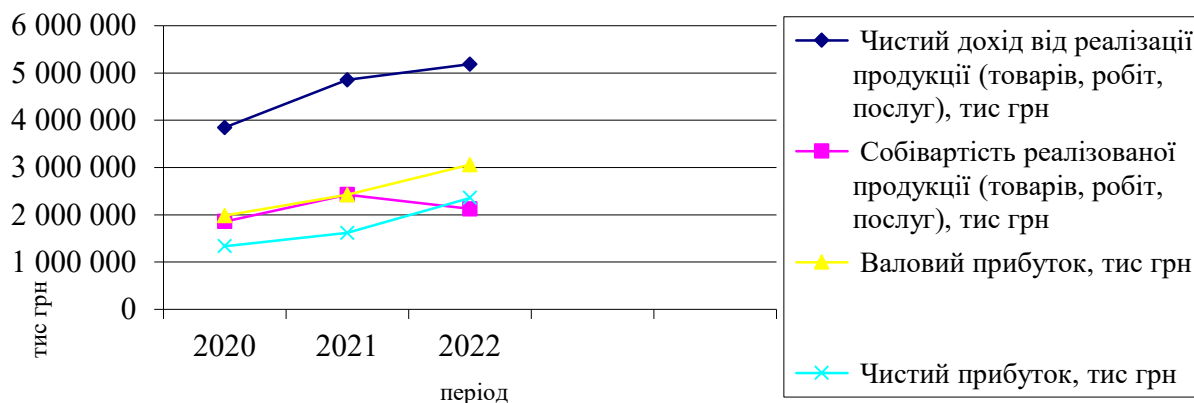


Рисунок 2.1 – Динаміка показників чистого доходу, собівартості реалізованої продукції, валового та чистого прибутків ТОВ «НоваПей»

Аналіз середньорічної вартості основних засобів ТОВ «НоваПей», розрахунки якої наведені в таблиці 2.1, показує, що протягом 2020-2022 рр. середньорічна вартість основних засобів має позитивну тенденцію (2021 р. зростання показника на 33,12 % та 2022 р. - на 6,44%). Водночас в 2022 році відбулось зниження показника фондівдачі порівняно з 2020 році роком на 5,25%. Незважаючи на зростання фондівдачі 0,45% в 2022 році порівняно з попереднім роком, показник не досяг рівня 2020 року.

На основі даних фінансової звітності проаналізуємо стан та структуру балансу ПрАТ «Вінницький дослідний завод» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні показники балансу ТОВ «НоваПей» (за середньорічною вартістю), тис. грн [63]

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
Активи, тис грн. (Ф №1, р. 1300) в т. ч.:	2682324	3500319	4710227,5	817995	30,50	1209908,5	34,57
Необоротні активи, тис грн. (Ф №1, р. 1095)	161842	248770	445934,5	86928,0	53,71	197164,50	79,26
Оборотні активи, тис грн. (Ф №1, р. 1195)	2520482	3251549	4264293	731067	29,01	1012744,0	31,15
Пасиви, тис. грн (Ф №1, р. 1900) ,в т. ч.:	2682324	3500319	4710227,5	817995	30,50	1209908,5	34,57
Власний капітал, тис грн. (Ф №1, р. 1495)	1061399,5	1132500	1363421,5	71100,5	6,70	230921,5	20,39
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, (Ф №1, р. 1595)	4615	11592	12695	6977,00	151,18	1103,00	9,52
Поточні зобов'язання і забезпечення, (Ф №1, р. 1695)	1616309,5	2356227	3334111	739917,5	45,78	977884,00	41,50

З таблиці 2.2 чітко спостерігається зростання активів і пасивів протягом 2021-2022 рр. (2021 р. збільшення на 35,5% та у 2022 р. - на 34,57 %). Варто зауважити, що протягом аналізованого періоду зростає і середньорічна вартість необоротних і оборотних активів. Зростання необоротних активів відбувається випереджаючими темпами порівняно з оборотними.

Результати аналізу власного капіталу ТОВ «НоваПей» за 2020-2022 рр. свідчать про позитивну тенденцію: зростання показника в 2021 році на 6,7 %, та на 20,39% в 2022 році порівняно з попередніми звітними роками.

Поточні зобов'язання і забезпечення підприємства на протязі 3-х років також зростають (зокрема в 2021 р. зростання показника склало 45,78% і, а в 2022 р. - 41,50 %).

Для підвищення наочності сприйняття аналізованої інформації зобразимо структуру майна та джерел його формування на рисунку (рис. 2.2).

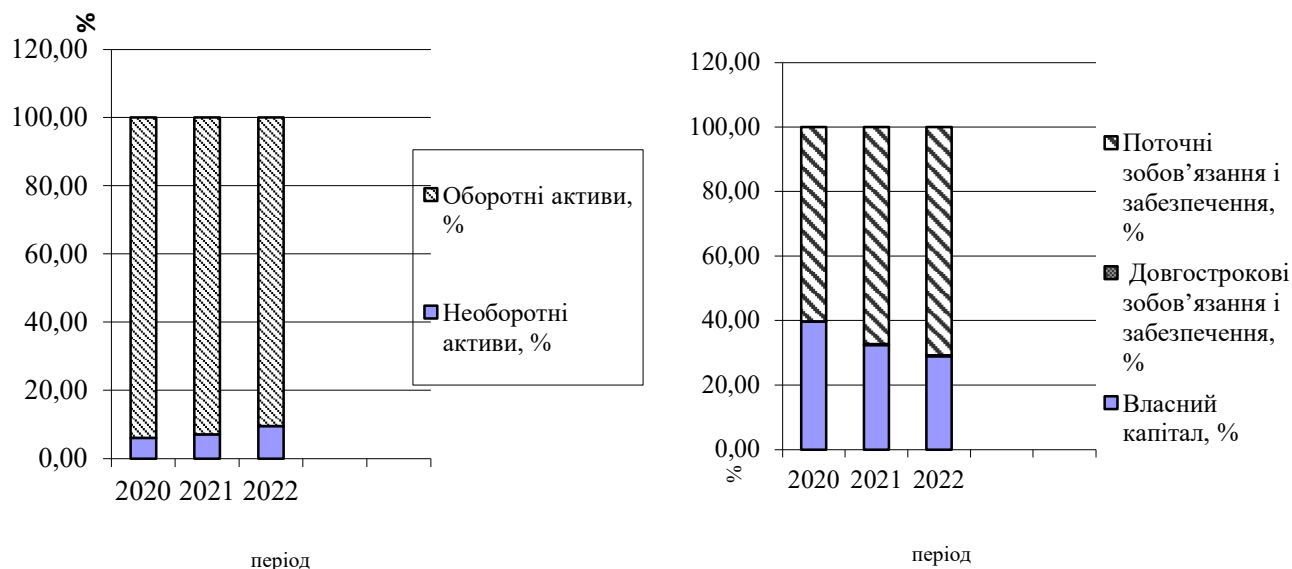


Рисунок 2.2 – Структура активу та пасиву ТОВ «НоваПей»

На рисунку 2.2 наочно простежується незначне зростання частки необоротних активів. Водночас знижується частка власного капіталу підприємства, зростають частки поточних та довгострокових зобов'язань та забезпечень.

Важливими в діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта є показники рентабельності. Тому вважаємо за доцільне проаналізувати рентабельність різних сфер діяльності ТОВ «НоваПей» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні показники рентабельності діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн чистого доходу	0,576	0,595	0,445	0,02		-0,15	
Рентабельність активів, %	49,94	46,15	50,12	-3,79		3,96	
Рентабельність власного капіталу, %	126,21	142,65	173,14	16,44		30,49	
Рентабельність основного капіталу підприємств, %	2664,72	2414,09	3314,25	-250,64		900,16	

Як бачимо, витрати підприємства в розрахунку на 1 грн чистого доходу є досить невеликими, в 2022 році навіть ще знизились порівняно з 2021 роком, що є позитивним в діяльності підприємства.

В цілому аналіз показників рентабельності вказує на досить високий рівень рентабельності.

Наочно дані показники відображено на графіку (рис. 2.3).

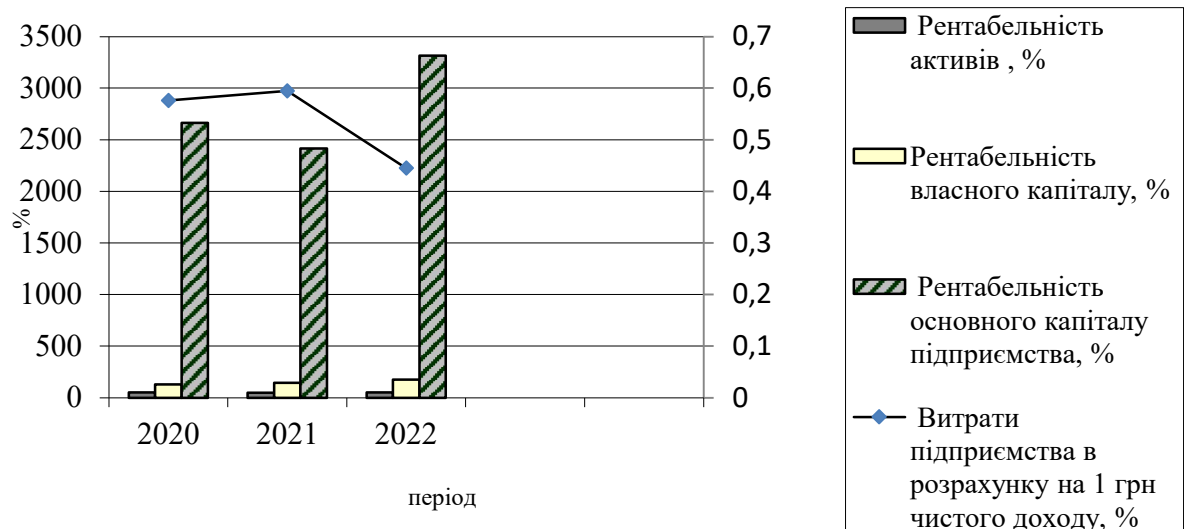


Рисунок 2.3 – Динаміка основних показників рентабельності діяльності підприємства

Розраховані показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «НоваПей» відображені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні фінансові показники діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн	в %	абс. зн	в %
Коефіцієнт загальної ліквідності (Ф№1, р. 1195:1695)	1,56	1,38	1,28	-0,18		-0,10	
Коефіцієнт платоспроможності (Ф№1, р. 1495:(1595+1695))	0,65	0,48	0,41	-0,18		-0,07	
Коефіцієнт фінансової незалежності (Ф№1, р. 1495:1900)	0,40	0,32	0,29	-0,07		-0,03	
Коефіцієнт фінансової заборгованості (Ф№1, р. (1595+1695):1300)	0,60	0,68	0,71	0,07		0,03	

Аналізуючи фінансові показники діяльності підприємства, були виявлені негативні тенденції щодо показника фінансової незалежності. Так, на думку експертів коефіцієнт незалежності повинен перевищувати значення 0,5 (підприємство має забезпечуватись власними ресурсами, принаймні, на 50%). За результатами розрахунків показник фінансової незалежності є недостатнім та має тенденцію до зниження.

Коефіцієнт фінансової платоспроможності також знижується також є недостатнім, оскільки загальноприйнятим вважається спроможність підприємства покривати власними коштами його заборгованість повністю, відповідно такий показник має перевищувати одиницю.

Враховуючи результати дослідження, варто зауважити, що протягом досліджуваного періоду підприємство працювало прибутково та результативно. Водночас варто звернути увагу на показники ліквідності та платоспроможності.

2.2 Аналіз ефективності управління мотивацією персоналу ТОВ «НоваПей»

ТОВ «НоваПей» у своїй діяльності приділяє значну увагу політиці управління персоналом та його мотивування.

Згідно даних підприємства кадрова політика ТОВ «НоваПей» ґрунтується на дотриманні чинного законодавства, принципів соціальної відповідальності та стандартам SA8000 та ISO 26000. Для дотримання відповідних принципів на практиці товариство має Кодекс корпоративної етики, який регулює:

- взаємовідносини в товаристві;
- принципи охорони праці та техніки безпеки;
- права людини;
- принципи збереження довкілля;
- недопущення конфліктів інтересів;
- використання ресурсів товариства;

- правила отримання та передачі подарунків;
- організації розважальних заходів;
- взаємовідносини з контрагентами та органами державної влади тощо.

Для дотримання Кодексу корпоративної етики на ТОВ «НоваПей» практикують регулярні та позапланові аудити, а також функціонує лінія довіри.

В розрізі кадрової політики товариство значну увагу приділяє навчанню, підвищенню кваліфікації та селекції персоналу. Відповідно на ТОВ «НоваПей» функціонує багаторівнева система навчання персоналу:

- очне навчання працівників філій, що проводиться внутрішнім відділом навчання персоналу. Таке навчання передбачає і первинне навчання, і підвищення кваліфікації персоналу, а також проведення майстер-класів;
- дистанційне навчання персоналу з різними відео-програмами, анімацією;
- навчання в «Корпоративному університеті» з метою розвитку управлінських навичок;
- зовнішнє очне та дистанційне навчання, курси підвищення кваліфікації з метою отримання спеціальних навичок та вузькопрофільних знань.

Значна увага в розрізі кадрової політики ТОВ «НоваПей» приділяється питанням преміювання персоналу за досягнення та перевиконання показників ефективності роботи компанії.

Преміювання здійснюється за різними показниками ефективності для різних категорій персоналу:

1) преміювання директорів філій та територіальних менеджерів здійснюється за результатами продажу фінансових продуктів, оформлення послуг «посилка в кредит», за касову дисципліну на відповідних філіях;

2) преміювання регіональних директорів здійснюється за результатами продажу фінансових продуктів, оформлення послуг «посилка в кредит», за досягнутий рівень частки розрахунків в цифрових каналах, за касову дисципліну, а також за частку накладених платежів (COD);

3) преміювання регіональних менеджерів з продажів здійснюється за оформлення послуг «посилка в кредит» та частку накладених платежів

4) преміювання працівників дирекції продаж за досягнутий рівень частки накладених платежів, оформлення послуг «посилка в кредит», укладання угоди «облігація без акціонерів», за реалізацію фінансових продуктів, за кількість договорів по продукту «Інтернет Еквайринг», за підписаний договір по продукту «Комфортний» тощо;

5) преміювання ревізорів здійснюється за результатами проведених ними документальних і дистанційних перевірок, а також додатковий функціонал за рішенням керівника;

6) преміювання працівників по роботі з проблемною заборгованістю здійснюється за показником «Рівень ефективності роботи з проблемною заборгованістю».

Наприклад, премія регіональним менеджерам з продажу за показником «Посилка в кредит» нараховується за рівень виконання працівником його особистого планового показника із залишку кредитного портфелю на останній день звітного місяця.

Показник «Частка накладених платежів (COD)» розраховується як частка COD і розраховується як співвідношення кількості прийнятих переказів COD до загального трафіку ЕН, де кількість прийнятих переказів COD - це кількість прийнятих переказів COD, за виключенням переказів, здійснених у зовнішньому еквайрингу та повернених клієнту; а загальний трафік ЕН – кількість закритих ЕН за звітний період, створених на певному відділенні. Для алокації на відділення поштомати та кур'єрську службу з розрахунку виключаються. Кількість прийнятих переказів COD – це кількість прийнятих переказів COD, за виключенням переказів, здійснених у зовнішньому еквайрингу та повернених клієнту;

Загальний трафік ЕН – кількість закритих ЕН за звітний період, створених на певному відділенні. Для алокації на відділення поштомати та кур'єрську службу з розрахунку виключаються.

Водночас варто зауважити, що, здійснюючи активну мотиваційну політику щодо стимулювання працівників до досягнення та підвищення цільових показників діяльності компанії, паралельно використовуються і інструменти депреміювання.

Так, наприклад, при збитковості каси проводиться депреміювання і директора філії і безпосередньо касира.

Збитковою вважається власна каса з фінансовим результатом за обліковий період, що менший або дорівнює 0; прибутковою вважається каса з фінансовим результатом за обліковий період більшим за 0, а також нова каса протягом першого (календарного) місяця роботи.

Також при недотриманні Стандарту якості роботи касирів (за показниками тривалості черги, зовнішнього вигляду, недотримання скрипту) на власних касах НоваПей застосовується депреміювання до місячної премії та/або надбавки Директора філії.

Проаналізуємо структуру фонду оплати праці товариства за даними головного офісу в 2023 році (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура фонду оплати праці ТОВ «НоваПей» (центральний офіс) [63]

Склад фонду оплати праці	1 кв 2022	2 кв 2022	3 кв 2022	1 кв 2023	2 кв 2023	3 кв 2023
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Фонд основної заробітної плати, %	58,41	52,97	69,69	58,25	67,60	72,81
Фонд додаткової заробітної плати, %	25,66	46,96	29,43	25,42	28,56	27,19
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, %	7,86	5,96	6,61	8,24	10,59	0,48
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні), %	11,45	19,78	14,80	11,52	12,62	20,42
Заохочувальні та компенсаційні виплати, %	15,93	0,06	0,88	16,32	3,84	0,00

Як бачимо основну частину в структурі фонду оплати праці персоналу складає основна заробітна плата. Водночас бачимо, що прослідковується

тенденція протягом 2023 року до зростання частки саме основної заробітної плати, що вказує на одночасне зменшення додаткової заробітної плати та заохочувальних та компенсаційних виплат.

Варто зауважити, що заохочувальні та компенсаційні виплати в структурі оплати праці значно зменшуються протягом аналізованого року, а за результатами 3-го кварталу 2023 року взагалі були відсутні. Надбавки за результатами 3 кварталу 23 року становлять лише 0,48%, тоді як в 2-му кварталі – 10,59%. що потребує уваги системи менеджменту. Такі тенденції вимагають уваги системи менеджменту.

Відповідно до теми дослідження та удосконаленого нами підходу проаналізуємо ефективність діючої системи мотивації персоналу та проведемо оцінювання рівня задоволеності персоналу нею.

В табл. 2.6 відображено вхідні дані для подальших розрахунків відповідних показників.

Таблиця 2.6 – Вхідні дані для розрахунків показників руху персоналу та економічних трудових показників [63]

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	3848 084	4853445	5188915	1005361,0	26,13	335470,0	6,91
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	10871	13630	12127	2759,0	25,38	-1503,0	-11,03
3. Темп зміни продуктивності праці	129,11	100,6	120,16	-28,51	-22,08	19,56	19,44
4. Фонд оплати праці, тис. грн	1311917	1661443	1415621	34952600	26,64	-245822	-14,8
5. Середня заробітна плата, тис. грн./особу	120,68	121,9	116,73	1,22	1,01	-5,17	-4,24
6. Темп зміни середньої заробітної плати	160,10	101,01	95,76	-59,09	-36,91	-5,25	-5,2

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
7. Темп зміни фонду оплати праці	180,58	126,64	85,20	-53,94	-29,87	-41,44	-32,72
8. Темп зміни чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	145,63	126,13	106,91	-19,5	-13,39	-19,22	-15,24
9. Чистий прибуток, тис. грн	1339542	1615482	2360624	275940	20,60	745142	46,13

Розрахуємо та проаналізуємо показники оцінювання ефективності управління мотивацією, вибір яких обґрунтовано в п.1.3 даної роботи (табл. 2.7).

За результатами розрахунків можна зауважити, що позитивними змінами характеризується зростання показника співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати. Так, аналізований показник в 2020 році був меншим одиниці, що свідчить про зростання середньої заробітної плати швидшими темпами, ніж продуктивність праці, що вказує на зростання витрат та зниження ефективності діяльності. Проте в 2021-2022 році аналізований показник почав зростати.

Зроблені висновки підтверджує і показник співвідношення темпів зростання заробітної плати та темпів зростання доходів товариства: В 2021 році аналізований показник становив -1,24; в 2021-2022 роках відбулось поступове зниження показника, що вказує на підвищення ефективності організації діяльності товариства.

Позитивними є також тенденції щодо зростання віддачі та рентабельності витрат на персонал. Водночас питомі витрати на персонал дещо знизились в 2022 році (на 5% порівняно з 2021 роком).

Таблиця 2.7 – Показники оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу підприємства [63]

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
Економічні трудові показники							
Продуктивність праці, тис. грн/прац. р.1/р.2	353,98	356,09	427,88	2,11	0,60	71,80	20,16
Співвідношення темпів зміни продуктивності праці та середньої заробітної плати, р.3/р.6	0,81	1,00	1,25	0,19	0,19	23,46	0,25
Співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та доходів підприємства, р.7/р.8	1,24	1,00	0,80	-0,24	-0,24	-19,35	-0,20
Питомі витрати на персонал (грн/людину), р.5	120,68	121,9	116,73	1,22	1,22	1,01	-5,17
Віддача витрат на персонал (витратомісткість), р.1/р.4	2,93	2,92	3,67	-0,01	-0,01	-0,34	0,75
Рентабельність витрат на персонал, % (р.9*100%/р.4)	102,11	97,23	166,76	-4,88	-4,88	-4,78	69,53
Показники руху персоналу							
Коефіцієнт плинності в цілому, р.9/р.2	0,18	0,2	0,21	0,02	11,11	0,01	5,00
для центрального офісу зокрема	0,13	0,15	0,153	0,02	15,38	0,003	2,00
Коефіцієнт обороту з прийому в цілому, р.10/р.2	0,15	0,17	0,18	0,02	13,33	0,01	5,88
для центрального офісу зокрема	0,12	0,14	0,13	0,02	16,67	-0,01	-7,14
Коефіцієнт загального обороту в цілому, (р.9+р.10/р.2)	0,33	0,37	0,39	0,04	12,12	0,02	5,41
для центрального офісу зокрема	0,27	0,29	0,283	0,02	7,41	-0,01	-2,41

Проведене аналізування показників руху персоналу вказує на завищений рівень показника плинності персоналу як в цілому по товариству, так і для центрального офісу, оскільки безпечним рівнем плинності персоналу вважається показник близько 5%, хоч ця цифра є досить умовною і рівень 10-15 може вважатись допустимим. Однак розрахунки показника плинності ТОВ «НоваПей» показали, що значення показника перевищують вказані порогові значення, що

може вимагати додаткових витрат на заміщення вакантних посад, впливати на погіршення репутації компанії, свідчити про втрату фахівців тощо.

Варто також зауважити, що досить високим показник плинності є в центральному офісі компанії (13-15 % протягом аналізованого періоду). Водночас в середньому для працівників різного рівня управління визнається нормальним показник плинності на рівні 3-5%. Якщо показник плинності перевищує 7-10%, то це може бути ознакою серйозних проблем в компанії: порушення стабільності та ефективності роботи компанії, зростання поточних витрат на найм та навчання нового персоналу, зниження мотивації та продуктивності праці персоналу тощо.

Вважаємо за необхідне системі менеджменту компанії детальніше проаналізувати причини такої плинності персоналу та впровадити відповідний комплекс заходів щодо вирішення виявлених проблем.

Проаналізуємо рівень задоволеності персоналу мотивацією на ТОВ «НоваПей» за підходом, який було запропоновано в п.1.3 даної роботи.

В розрізі дослідження було проведено сегментоване опитування працівників компанії різних структурних підрозділів. Опитування передбачає проведення оцінювання за 5-ма блоками, що враховують спрямування мотивації, тим самим надаючи інформацію про рівень задоволеності працівників за відповідним напрямком, а в підсумку – інформацію про необхідність застосування тих, чи інших стимулів.

В опитуванні прийняли участь 7 касирів, 7 спеціалістів з обслуговування клієнтів, 7 менеджерів середньої ланки управління та 7 керівників відділень.

Перший блок анкетування спрямований на виявлення рівня задоволеності первинних трудових потреб працівників (як матеріальних, так і нематеріальних). Відповіді на поставлені запитання необхідно надати у вигляді таклі. Кількість позитивних відповідей в діапазоні від 0 до 16 демонструватиме низький рівень задоволення первинних потреб, від 16 до 32 середньо низький рівень задоволення, від 33 до 47 первинні трудові потреби є в цілому задоволеними (вище середнього рівня), від 48 до 63 первинні трудові потреби повністю задоволені (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Ступінь задоволеності первинними трудовими потребами

Запитання	Касири		Фахівці з обслуговування клієнтів		Менеджери середньої ланки управління		Керівники відділень	
	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
У нашій компанії рівень зп та умови праці порівняно кращі ніж в інших	7		7		7		7	
Виконання завдань не потребує від мене значних фізичних та моральних зусиль	4	3	3	4	1	6		7
Я відчуваю перенавантаження не більше 3-4 разів на місяць	4	3	6	1	1	6		7
Я не замислююся над тим, як підвищити свій рівень зп	2	5	7		5	2	5	2
Мене влаштовує психологічний клімат в колективі	6	1	7		7		7	
Я отримаю доплати за виконання разових робіт	3	4		7	1	6		7
Я отримую премії за перевиконання нормативів	7		2	5	4	3	7	
Мене влаштовує рівень матеріального преміювання в компанії	7		3	4	7		5	2
Керівництво дбає про умови праці	7		7		7		7	
Всього	47	16	42	21	40	23	38	25

Як показують результати оцінювання, в цілому рівень задоволеності первинними трудовими потребами в компанії є цілком прийнятним (вище середнього рівня). Водночас спостерігається така тенденція, що працівники більш кваліфікованого та вищого рівня управління порівняно з категоріями персоналу нижчої кваліфікації мають нижчий рівень задоволеності первинними трудовими потребами, що в найбільшій мірі виявляється в показниках завантаженості фізичної та морально-психологічної. Як бачимо, усі працівники компанії задоволені рівнем оплати праці, психологічним кліматом в колективі та тим, як керівництво дбає про умови праці. Водночас рівень матеріального преміювання не в повній мірі задовольняє фахівців з обслуговування клієнтів та керівників відділень.

Досить наочно результати опитування щодо задоволеності первинними трудовими потребами представлено на рис. 2.4.

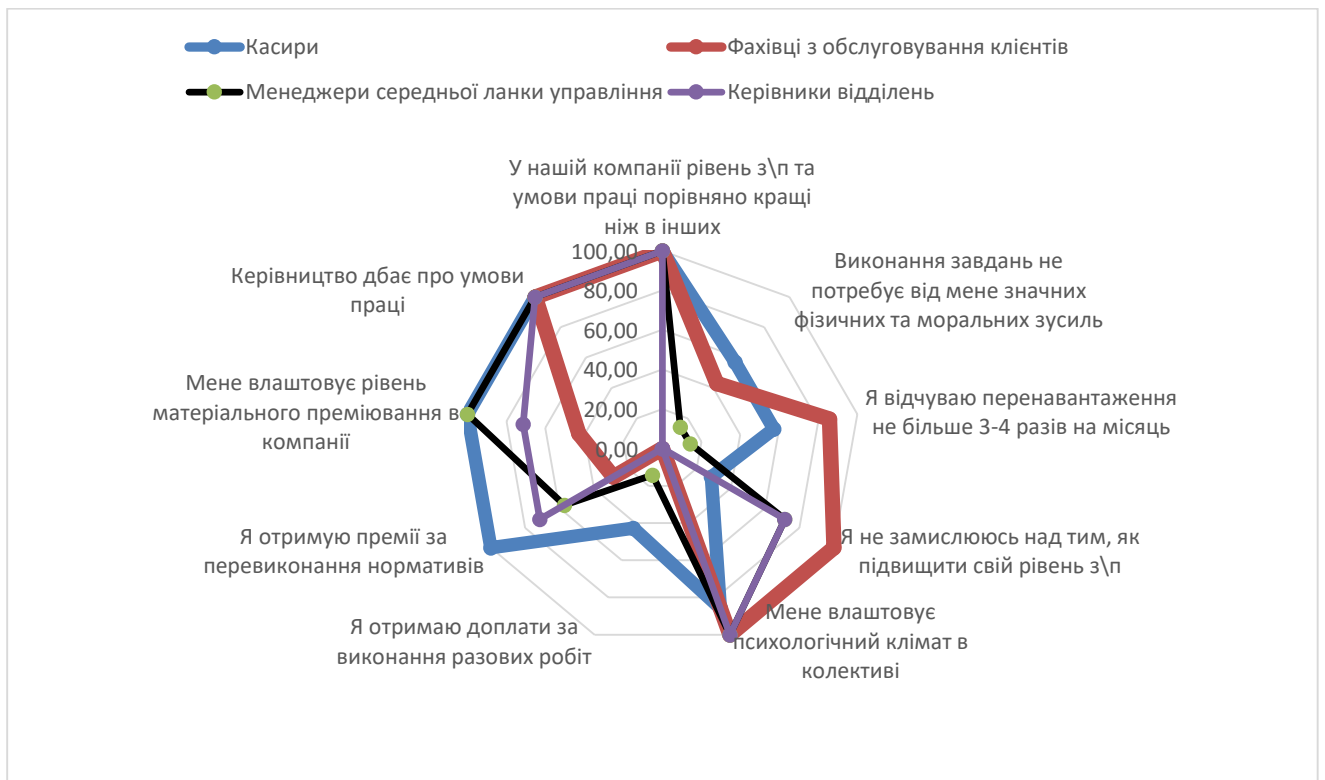


Рисунок 2.4 –Рівень задоволеності первинними трудовими потребами (у відсотковому співвідношенні)

Проаналізуємо задоволеність працівників соціальною політикою ТОВ «НоваПей» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Задоволеність соціальною політикою компанії

Запитання	Касири		Фахівці з обслуговування клієнтів		Менеджери середньої ланки управління		Керівники відділень	
	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
Я впевнений (на), що не втрачу робоче місце	4	3	6	1	5	2	5	2
Соціальна політика компанії мене влаштовує	7	0	7	0	7	0	7	0
Я чітко розумію, які вимоги ставлять мені керівники	7	0	7	0	7	0	7	0
Я повністю проінформований (на) про соціальну політику компанії	7	0	7	0	7	0	7	0
Всього	25	3	27	1	26	2	26	2

Результати інтерпретуємо за шкалою: позитивні відповіді в діапазоні від 0 до 7 відповідають низькому рівню задоволення соціальною політикою, від 8 до 14

- середньо низький рівень задоволення, від 15 до 21 задоволеність соціальною політикою є в цілому є вище середнього рівня, від 22 до 28 потреби повністю задоволені. За результатами анкетування можемо вказати, що інструменти соціальної мотивації в компанії працюють досить ефективно, можна вказати на високий рівень ролі керівництва у задоволення соціальних потреб підлеглих.

Водночас варто зауважити, що найслабшим місцем в соціальній політиці компанії є невпевненість працівників щодо потенційної втрати ними робочого місця. За рештою критеріями, що можна стверджувати, що компанія має високий рівень організації управління, ставлення працівників до керівництва є досить лояльним, інструменти соціального стимулювання підібрано досить вдало та використовуються вони ефективно (рис. 2.5).

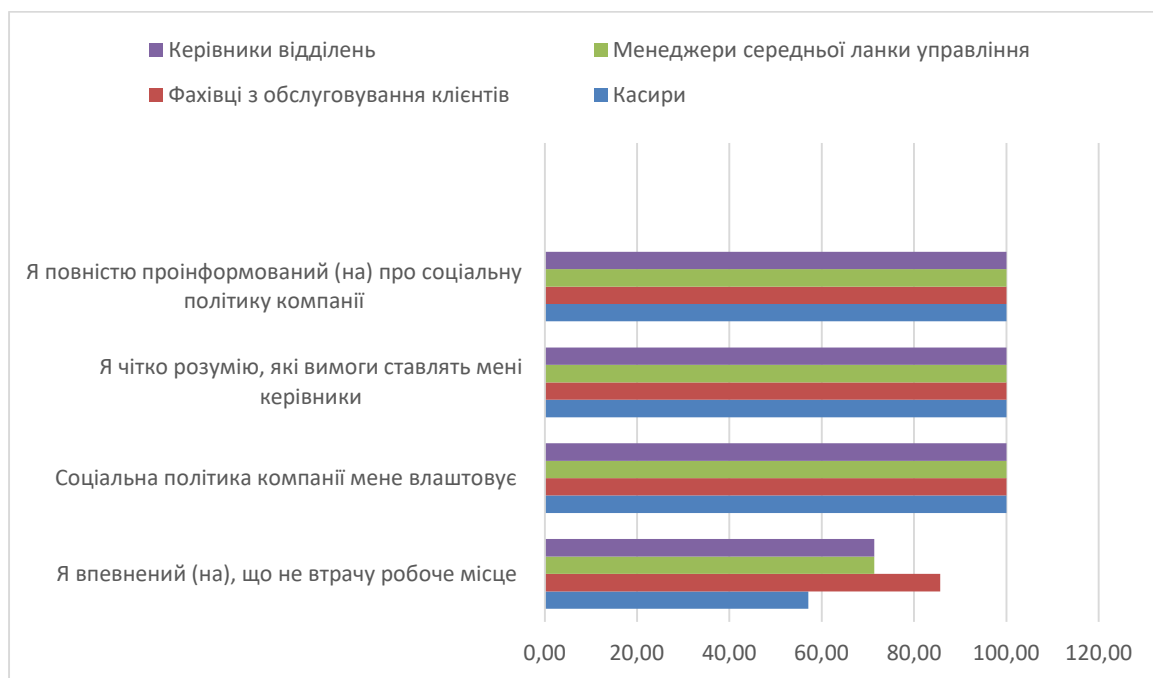


Рисунок 2.5 –Рівень задоволеності соціальною політикою компанії
(у відсотковому співвідношенні)

В табл. 2.10 наведено результати опитування персоналу ТОВ «НоваПей» щодо їх задоволеності рівнем комунікації в компанії, що характеризує рівень міжособистісного спілкування як засіб мотивації.

Таблиця 2.10 – Ступінь задоволеності рівнем комунікації

Запитання	Касири		Фахівці з обслуговування клієнтів		Менеджери середньої ланки управління		Керівники відділень	
	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
В моєму колективі співробітники достатньо спілкуються між собою	5	2	6	1	7		7	0
Співробітники мого колективу підтримують проведення корпоративних заходів чи неформальних зустрічей частіше	7		7		7		7	
На робочому місці співробітники обов'язково мають дотримуватися корпоративної етики	7		7		7		7	
Результати моєї роботи були б краще, якщо б мої особисті стосунки в колективі були кращі	1	6		7		7		7
Всього	20	8	20	8	21	7	21	7

Результати опитування інтерпретуємо за шкалою: позитивні відповіді в діапазоні від 0 до 7 відповідають низькому рівню задоволення рівнем комунікації, від 8 до 14 - середньо низький рівень задоволення, від 15 до 21 задоволеність комунікацією в цілому є вище середнього рівня, від 22 до 28 потреби повністю задоволені. Варто зауважити, що емоційний комфорт є достатньо багатофакторним і впливовим стимулом, але рівень комунікації, колективності, взаємовідносин в організації займає найбільшу питому вагу серед елементів здорового корпоративного середовища. Рівень достатності та якості такої комунікації в колективі зумовлює необхідність застосування відповідних заходів мотивації для покращення емоційного клімату та зміцнення корпоративної системи.

За даними компанії працівники застосовують принципи корпоративної етики. Спілкування в групах налагоджено завдяки розгалуженій системі комунікації. Прагнення до неформальних корпоративних заходів демонструє переважна більшість респондентів у всіх групах. В компанії на постійній основі проводить заходи з тимбілдінгу та культивування значущості внутрішньо корпоративних відносин. Відповідно внутрішня мотивація персоналу знаходиться на високому рівні та комунікаційне поле використовується у достатньому обсязі.

Варто зауважити, що завданню формування корпоративної культури компанія приділяє значну увагу, декларуючи її як одну із цінностей компанії [63]: «В компанії ми виходимо за межі не лише в роботі. Ми навчаємося та обмінюємося досвідом, відпочиваємо та займаємося спортом. NovaPay Club готує зустрічі з видатними людьми, які надихають та вчать. Ми разом біжимо до спільних та особистих перемог зі спортивним клубом NovaPayRun. Навіть під час роботи залишається місце для дозвілля – тематичні розважальні квізи допомагають відпочити та покращують настрій».

Як бачимо, можна констатувати, що рівень задоволеності рівнем комунікації в компанії є досить високим.

Результати оцінювання кар'єрного орієнтування компанії наведено в табл. 2.11. Анкетування працівників за даним блоком питань спрямовано на виявлення потреб і стимулів працівників у цій сфері професійного розвитку. Незадоволеність персоналу організацією професійного росту зумовлює необхідність розробки комплексу відповідних мотиваційних заходів, корегування фінансування на навчання працівників, зміни кадрової політики, підвищення конкурентоспроможності організації на ринку праці тощо.

Таблиця 2.11 - Ступінь кар'єрного орієнтування

Запитання	Касири		Фахівці з обслуговування клієнтів		Менеджери середньої ланки управління		Керівники відділень	
	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
Я намагаюсь зробити кар'єру у фінансовій сфері	6	1	7	0	5	2	3	4
Я бачу достатньо можливостей для кар'єрного зросту у компанії	3	4	5	2	6	1	7	0
Компанія стимулює співробітників просуватися у кар'єрі на достатньому рівні	7	0	7	0	7	0	7	0
Я бачу фінансовий, соціальний та особистісний сенс у зміні позиції, яку я займаю, на наступну	5	2	4	3	4	3	7	0
Всього	21	7	23	5	22	6	24	4

Результати опитування інтерпретуємо за шкалою: позитивні відповіді в діапазоні від 0 до 7 відповідають низькому рівню задоволення кар'єрним орієнтуванням, від 8 до 14 - середньо низький рівень задоволення, від 15 до 21 задоволеність кар'єрним орієнтуванням в цілому є вище середнього рівня, від 22 до 28 потреби в кар'єрному орієнтуванні працівників повністю задоволені.

Як бачимо, практично усі категорії персоналу повністю задоволені кар'єрним орієнтуванням в компанії. Рівень задоволення групи опитаних касирів за даним блоком питань потрапили в групу задоволення кар'єрним орієнтуванням вище середнього, причому на верхній межі даної групи, що також підтверджує задоволеність персоналу за даним критерієм мотивації.

Наступним кроком є оцінювання рівня задоволеності можливостями працівників для самореалізації в компанії (табл. 2.12). Варто зауважити, що потребу у самореалізації досить складно оцінити, оскільки, з одного боку, розвиток власних можливостей, особистісний і багатобічний розвиток є природною потребою людини, але з іншого боку - чинники зовнішньої мотивації здебільшого стають перешкодою для реалізації внутрішніх стимулів. Відповідно виникає необхідність у встановленні рівня орієнтації працівників на реалізацію своїх здібностей і навичок. Це дає уявлення про ефективність використання внутрішніх стимулів співробітників, або ж щодо необхідності їх заміщення засобами зовнішньої мотивації.

Таблиця 2.12 – Задоволеність можливостями для самореалізації

Запитання	Касири		Фахівці з обслуговування клієнтів		Менеджери середньої ланки управління		Керівники відділень	
	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні	Так	Ні
Я вважаю свою роботу цікавою	4	3	7		7		6	1
Після робочого дня я зазвичай пишаюся тим, що зробив	3	4	7		7		4	3
Я відчуваю, що можу розкрити свій потенціал, до моєї думки, зазвичай, прислуховуються	5	2	5	2	7		5	2
Я відчуваю достатньо свободи при прийнятті рішень	3	4	3	4	2	5	5	2
Всього	15	13	22	6	23	5	20	8

Результати опитування вказують на те, що дві групи респондентів оцінюють можливості самореалізації на своїй позиції, як в повністю задоволені (фахівці з обслуговування клієнтів та менеджери середньої ланки). Ще дві групи (касири та керівники відділень) – як задоволені в достатній мірі (рис. 2.6).

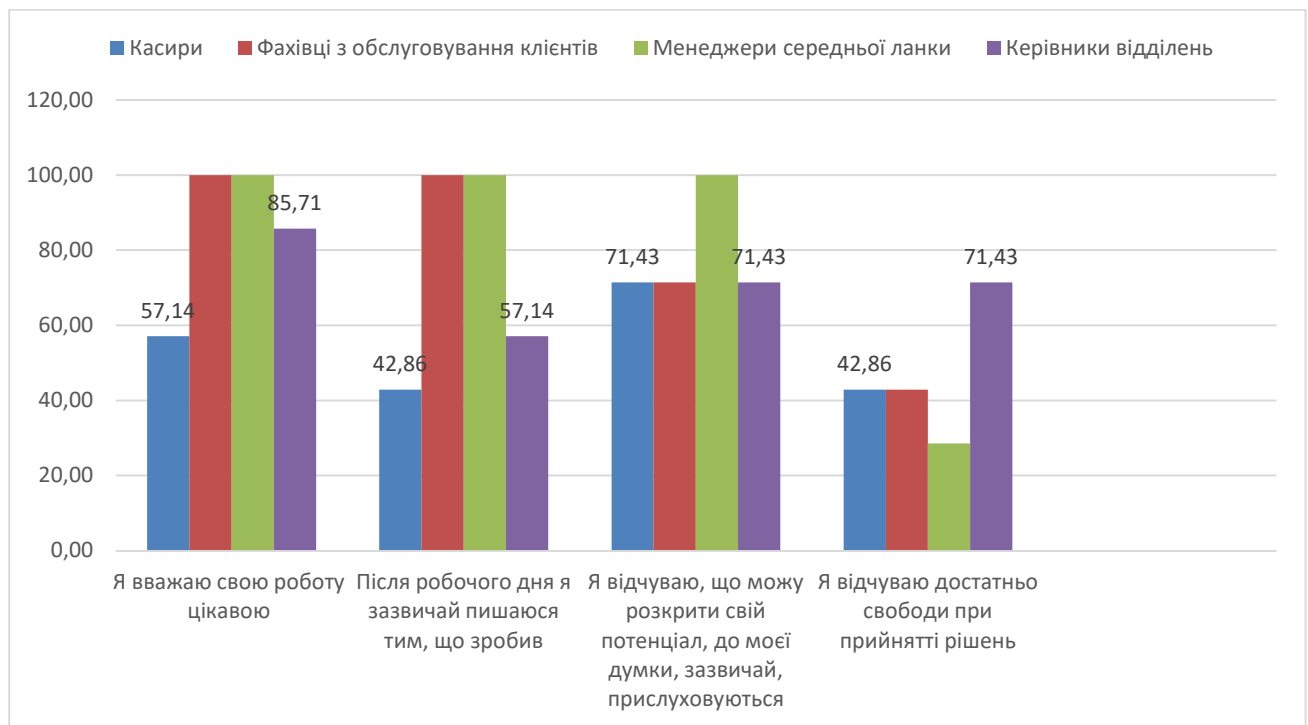


Рисунок 2.6 –Рівень задоволеності працівників можливостями для самореалізації (у відсотковому співвідношенні)

Розрив помітно в оцінюванні цікавості роботи та вдоволеності, а також відчутті значущості результатів своєї роботи. Для групи касирів практично всі показники є нижчими, а отже рівень можливості для самореалізації є також меншими. Низько оцінені касирами цікавість та значущість роботи, відзначено недостатні можливості для реалізації своїх вмінь та навичок, вказано на брак свободи при прийнятті рішень. Це вказує на необхідність внесення коректив у системі мотивації касирів, де їх стимул до самореалізації буде враховано на недостатньому рівні.

В цілому за результатами опитування персоналу варто зазначити, що мотиваційна політика компанії ТОВ «НоваПей» є досить вдалою, демонструючи

свою ефективність. Водночас за результатами анкетування є можливість виявити проблемні місця та можливості для перспективного розвитку персоналу та підвищення ефективності мотиваційних заходів.

За результатами оцінювання варто звернути увагу на:

рівень матеріального преміювання фахівців з обслуговування клієнтів та керівників відділень;

можливості для самореалізації та кар'єрного розвитку касирів;

завантаженість менеджерів та керівників відділень.

Відповідно до підходу, який запропоновано авторами, розрахуємо та проаналізуємо узагальнюючі показники ефективності мотивації ТОВ «НоваПей» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Показники оцінювання ефективності системи мотивації за різними критеріями ТОВ «НоваПей»

Показники	Роки			Відхилення:	
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року	2022 до 2021 року
1	2	3	4	5	6
Ефективність мотивації персоналу за критерієм зростання прибутків і зниження витрат	1,02	0,97	1,67	-0,05 п.п.	0,69 п.п.
Ефективність мотивації персоналу за критерієм зростання обсягів діяльності	2,93	2,92	3,67	-0,01 п.п.	0,74 п.п.
Ефективність мотивації персоналу за критерієм зростання продуктивності праці	353,98	356,09	427,88	2,11 п.п.	71,80 п.п.

Аналізуючи узагальнені показники ефективності управління мотивацією за критеріями зростання прибутків, доходів та продуктивності праці, можна підсумувати, що протягом аналізованого періоду вказані показники зростають, що свідчить про зростання ефективності управління мотивацією персоналу з позицій досягнення фінансово-економічних показників діяльності компанії.

2.3 Аналіз системи управління досліджуваного підприємства

Ефективність системи управління є частиною загальної ефективності компанії. Загальноприйнятого та єдиного підходу до оцінювання ефективності систем управління не існує. Водночас складність виявляється в тому, що управління є тісно пов'язаним з іншими процесами підприємства, особливо з виробництвом, а також соціальним розвитком і кінцевими результатами діяльності суб'єктів господарювання.

Важливу роль у системі управління компанією відіграє організаційна структура, яка являє собою впорядковану сукупність взаємопов'язаних структурних елементів, які взаємодіють між собою, забезпечують можливість функціонування та розвитку усієї організації.

Організаційна структура ТОВ «НоваПей» наведена на рис. 2.7. Проаналізуємо її.

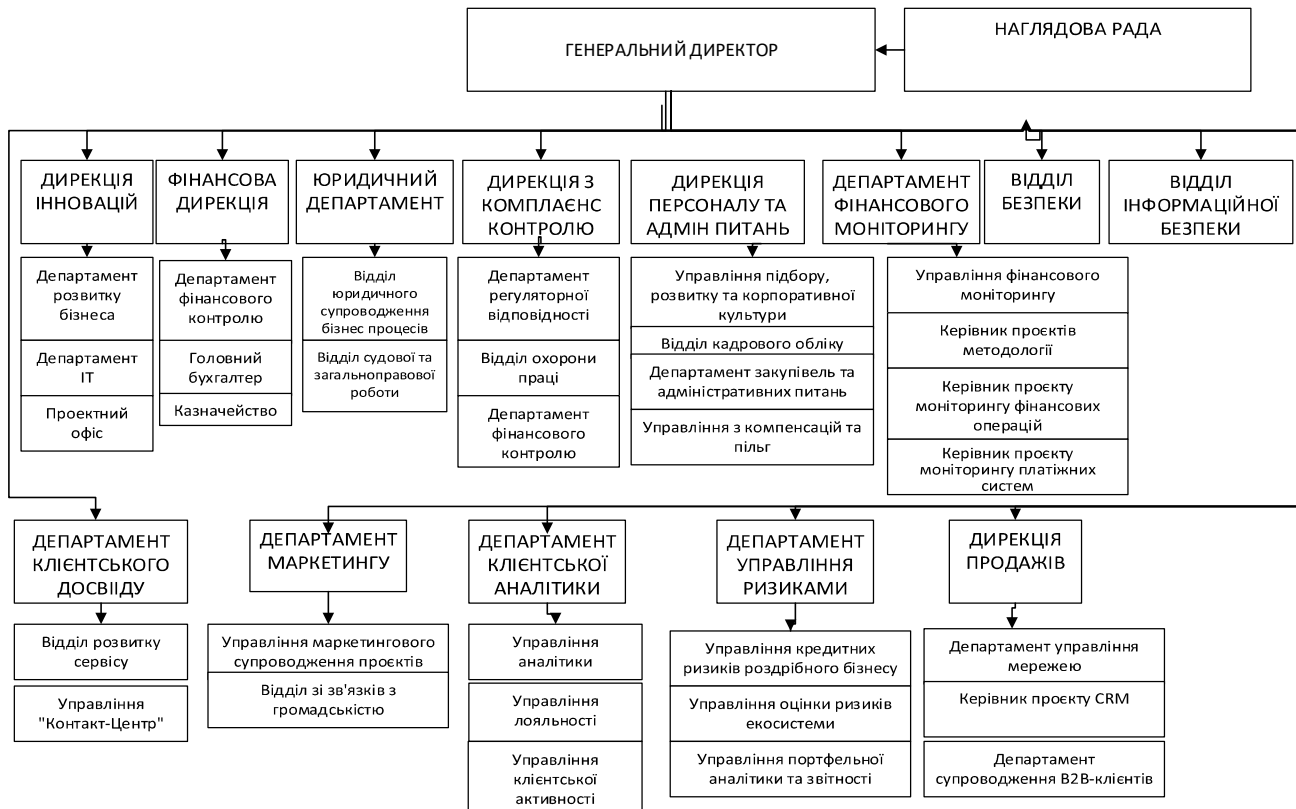


Рисунок 2.7 – Організаційна структура ТОВ «НоваПей»

Досліджуване товариство має функціональну організаційну структуру як організаційну форму, при якій вона поділяється на різні функціональні підрозділи за типами виконуваних завдань.

Основними характеристиками функціональної організаційної структури є: наявність функціональних підрозділів - поділ організації на підрозділи за видами виконуваних функцій;

наявність ланцюга командування: ієрархія управління проходить через різні рівні функціональних підрозділів, де керівники функціональних підрозділів звітують своїм безпосереднім керівникам;

співпраця між різними підрозділами: комунікація та відповідна співпраця між функціональними підрозділами є досить важливою, оскільки для виконання відповідних завдань виникає необхідність взаємодії з метою досягнення загальних цілей організації;

спеціалізація та експертиза: кожен функціональний підрозділ спеціалізується на своїй функції, що дозволяє поглиблювати фаховість і розвивати експертність у своїй сфері;

рівень координації: керівники вертикальних функціональних підрозділів повинні узгоджувати свої рішення та відповідні дії для досягнення загальних цілей компанії тощо.

Функціональний тип організаційної структури є ефективним в умовах, коли спеціалізація та ефективне виконання різних функцій є ключовими фактором успіху організації. Водночас функціональна організаційна структура може викликати проблеми комунікації та координації зусиль підрозділів при вирішенні складних інтерфункціональних завдань.

Відповідно до даних компанії важливе місце в системі її управління займає поділ на групи за видами діяльності та ресурсами таким чином, щоб працівники, які виконують подібні функції, були об'єднані в один департамент (підрозділ, відділ), тобто так звана функціональна депертменталізація.

Основними департаментами в розрізі організаційної структури ТОВ «НоваПей» є:

Дирекція інновацій, що відповідає за розвиток бізнесу, програмне забезпечення життєдіяльності компанії та управління її бізнес-аналізуванням, розробку та практичне втілення проектних пропозицій тощо.

Фінансова дирекція здійснює фінансовий облік та контроль, здійснює бюджетування компанії, проводить облік та розрахунки за усіма операціями компанії.

Юридичний департамент здійснює юридичний супровід бізнес-процесів компанії та проводить судову та загальноправову роботу.

Дирекція з комплаєнс контролю є відповідальними за впровадження та контроль за відповідністю товариства законам, стандартам і нормативам, внутрішнім правилам, забезпечення належної охорони праці на підприємстві тощо.

Дирекція персоналу та адміністративних питань є відповідальною за управління персоналом та організаційні аспекти діяльності компанії. Відповідно організовує найм, тренінги, розвиток персоналу та управління кадрами.

Департамент фінансового моніторингу відповідає за виявлення, аналізування та відстеження фінансових операцій з метою виявлення можливих ризиків.

Відділ безпеки та відділ інформаційної безпеки співпрацюють для налагодження комплексної системи безпеки в компанії. Відділ безпеки зосереджується на фізичних аспектах безпеки, відділ інформаційної безпеки - на захисті цифрових активів і даних компанії. Успішна взаємодія цих відділів допомагає забезпечити повне покриття безпеки у всіх аспектах діяльності організації.

Департамент управління ризиками здійснює ідентифікацію, оцінювання, мінімізацію та керування різноманітними ризиками, які можуть вплинути на успішність діяльності (кредитні ризики, ризики екосистеми, портфельна аналітика та звітність тощо).

Дирекція продажів відповідає за стратегію збуту послуг компанії. Має важливу роль у створенні та реалізації стратегій, які спрямовані на збільшення

обсягів надання послуг та підвищення прибутковості компанії.

Департамент клієнтської аналітики спеціалізується на зборі, аналізуванні та використанні даних про клієнтів з метою покращення обслуговування клієнтів та розвитку бізнесу.

Департамент маркетингу відповідає за планування стратегій маркетингу, вивчення ринку, реклами, взаємодію з клієнтами.

Департамент клієнтського досвіду відповідає за забезпечення ефективності взаємодії клієнтів з компанією на всіх етапах такої взаємодії.

Для ТОВ «НоваПей» характерний високий рівень спеціалізації, що характеризується зниженням потреби в комунікаціях, спрощенням процесів формалізації роботи, що сприяє підвищенню продуктивності праці. Водночас пр надмірній спеціалізації значним недоліком для працівників може стати монотонність праці.

Як основа функціонування будь-якої організації є координація її діяльності. Товариство має є як вертикальні, так і горизонтальні; як лінійні, так і функціональні; як формальні, так і неформальні зв'язки.

Досліджуване підприємство має високий тип організаційної структури, проте недоліком є наявність великої кількості управлінців, що негативно впливає на гнучкість, оперативність, простоту управління та контроль діяльності.

ТОВ «НоваПей» має значний рівень централізації прийняття рішень. Це в свою чергу сприяє підвищенню ефективності контролю та рівномірному розвитку всіх структурних частин. Менеджери нижчої та середньої ланки приймають рішення, за результатами практичної реалізації яких не буде значних змін. З метою децентралізації прийняття рішень доцільно підтримувати ініціативу підлеглих, наділяючи їх не тільки обов'язками, а й повноваженнями для вирішення певних питань, водночас можливим є ненав'язливий контроль дій в їх починаннях [63].

Проаналізуємо ефективність системи менеджменту досліджуваного підприємства.

Узагальненим показником ефективності є відношення ефекту до витрат, які

забезпечують його досягнення [23]:

$$K_e = \frac{E}{B}, \quad (2.1)$$

де K_e – коефіцієнт ефективності;

E – ефект;

B – витрати, пов'язані з досягненням ефекту.

$$K_{2020} = \frac{556\,588}{322011} = 1,73$$

$$K_{2021} = \frac{275\,940}{364396} = 0,76$$

$$K_{2022} = \frac{745\,142}{334116} = 2,23$$

Розрахунки показують, що за результатами 2021 році система менеджменту досліджуваного підприємства була найменш ефективною протягом аналізованого періоду .

Коефіцієнт ефективності управління (K_{ef}) відображає ступінь використання потенціальних можливостей підприємств [23]:

$$E_{ef} = \frac{\Phi}{\Pi}, \quad (2.2)$$

де Φ – фактичне валове виробництво продукції (валовий дохід);

Π – потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу).

$$E_{ef2020} = \frac{1\,986\,706}{2400000} = 0,83.$$

$$E_{ef2021} = \frac{2\,424\,175}{2800000} = 0,87.$$

$$E_{ef2022} = \frac{3\,062\,179}{3200000} = 0,96$$

Як бачимо коефіцієнт ефективності управління має позитивну тенденцію,

демонструючи зростання протягом аналізованого періоду.

В цілому можна зазначити, що система менеджменту ТОВ «НоваПей» є досить ефективною за розрахованими показниками.

Висновки до другого розділу

В ході виконання аналітичного дослідження в розрізі магістерської кваліфікаційної роботи було охарактеризовано основні тенденції на ринку небанківських фінансових послуг України.

Детальний аналіз проведено на прикладі ТОВ «НоваПей», що є одним лідерів небанківських фінансових послуг України. Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства показав, що за результатами дослідження компанія активно нарощує обсяги своєї діяльності. Так, за результатами 2021 року обсяги чистого доходу зросли на 26,13%, а в 2022 році – ще на 6,91% порівняно з попередніми роками.

Показник чистого прибутку у 2021 році склав 1 615 482 тис. грн, що на 275940,00 тис. грн (20,60%) більше ніж у попередньому звітному році. В 2022 році чистий прибуток продовжив зростати і досяг показника 2 360 624 тис. грн, що на 745142,0 тис. грн більше (на 46,13%) порівняно з 2020 роком, що стало наслідком значного зростання валового прибутку підприємства в 2022 році.

Відповідно, підсумувавши, протягом аналізованого періоду ТОВ «НоваПей» працювало досить успішно.

Аналізуючи майно товариства, можна констатувати, що спостерігається зростання активів і пасивів протягом 2021-2022 рр. Власний капітал також демонструє зростання в 2021 році на 6,7 %, та на 20,39% в 2022 році порівняно з попередніми звітними роками. Поточні зобов'язання і забезпечення підприємства на протязі 3-х років також зростають.

Крім того було проаналізовано основні фінансові показники діяльності підприємства та різних видів рентабельності, що вказують на досить високий рівень прибутковості компанії.

Аналізуючи фінансові показники діяльності підприємства, були виявлені негативні тенденції щодо показника фінансової незалежності. Також за результатами розрахунків показники фінансової незалежності та платоспроможності є недостатніми та мають також тенденцію до зниження.

В розрізі теми дослідження відповідно до розробленого підходу було проведено деталізоване дослідження системи мотивації персоналу компанії. Було розраховано показники, що характеризують трудову активність персоналу, його рух, показники ефективності роботи працівників, що в цілому характеризують ефективність мотиваційного менеджменту досліджуваного підприємства. Також проведено анкетування різних груп персоналу ТОВ «НоваПей» з метою оцінювання рівня їх задоволеності існуючою системою мотивації. За результатами дослідження можна констатувати, що в цілому ефективність мотиваційного менеджменту є досить високою. Водночас застосований підхід дозволив виявити існуючі проблемні місця. За результатами оцінювання варто звернути увагу на: рівень матеріального преміювання фахівців з обслуговування клієнтів та керівників відділень; можливості для самореалізації та кар'єрного розвитку касирів; завантаженість менеджерів та керівників відділень.

У відповідності до визначених в роботі завдань проведено аналіз системи управління досліджуваного підприємства. Відповідно проаналізовано організаційну структуру підприємства, визначено, що вона є функціональною, охарактеризовано основні структурні підрозділи товариства. Проведено оцінювання ефективності системи менеджменту за певними показниками, що також підтверджують ефективність управління компанією.

3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВАПЕЙ»

3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку ТОВ «НоваПей»

У ринкових умовах економіки відправною точкою розвитку та успішності підприємства є стратегічне планування та вибір базової стратегії, відповідно до якої коригуються всі дії підприємства. При виборі базової стратегії слід враховувати як зовнішні фактори впливу, так і внутрішні можливості компанії.

Основним завданням, яке вирішується в даному випадку, є координація між цілями і ресурсами компанії, орієнтація на сильні сторони і можливості компанії в зовнішньому бізнес-середовищі, яке сьогодні переживає важкі часи і потребує нових коректив у розвитку фінансового сектора.

Одним із найефективніших аналітичних інструментів, який дозволяє врахувати динамічні зміни в конкурентному бізнес-середовищі, є SWOT-аналіз.

SWOT аналіз дозволяє проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори впливу шляхом проведення стратегічного аудиту діяльності компанії. У рамках SWOT-аналізу компанія визначає та оцінює власні сильні та слабкі сторони, з одного боку, та можливості та загрози зовнішнього бізнес-середовища, з іншого боку. За результатами SWOT-аналізу доцільно скласти загальний перелік корпоративних стратегій з урахуванням управлінських деталей.

Відповідно проаналізуємо внутрішнє та зовнішнє середовище господарювання ТОВ «НоваПей», за результатами чого складемо таблицю базового SWOT-аналізу товариства.

Аналізуючи внутрішнє середовище компанії варто зауважити, що ТОВ «НоваПей» приділяє значну увагу питанням визначення стратегічного планування, визначаючи місію та цінності свого функціонування в Кодексі корпоративної етики.

Місія компанії сформульована як «Надійні фінансові операції для життя та

бізнесу».

Основними цінностями визначено [63]:

Клієнт. «Ми працюємо, щоб зробити життя мільйонів кращим, доставляючи радість, любов, піклування, мрії... Ми завжди ретельно і пунктуально виконуємо обіцянки, дані клієнтам. Ми реагуємо на будь-яку потребу – для нас природньо допомагати. Усмішка – ознака нашого ставлення до клієнта».

Персонал. «Люди в компанії високопрофесійні, надійні, небайдужі, спрямовані вперед. Повага, чесність та відкритість – основа спілкування в компанії, а помилка – це пошук шляху до успіху. Керівник будь-якого рівня управління відкритий до рядового співробітника. Дисципліна і виконання зобов'язань – частина нашої культур. НоваПей – це і місце самореалізації професіоналів, і компанія для старту кар'єри»

Технології. «Технології дозволяють нам мати ефективні і безпечні виробничі бізнес-процеси, які прагнемо максимально автоматизувати та роботизувати. Технології дозволяють нашим клієнтам отримувати найкращу якість, сервіс, а також оптимальні ціни. Вивчаємо та впроваджуємо найсучасніші світові технології. Ми є частиною нового цифрового світу».

Ефективність. «Лише синергія трьох цінностей Клієнт-Персонал-Технології забезпечує можливість отримання прибутку. Саме вона стимулює нас до вкладання інвестицій та подальшого росту. Ми завжди шукаємо найбільш ефективний шлях до максимального результату. Ми прагнемо спростувати процеси і мінімізувати витрати, зберігаючи високу якість послуг».

За результатами аналізування внутрішнього та зовнішнього середовища компанії складено таблицю із зазначенням сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз компанії табл. 3.1.

Значними перевагами ТОВ «НоваПей» на сьогодні є можливість надавати передові та інноваційні платіжні рішення, що відповідають сучасним технологічним вимогам.

Таблиця 3.1 – Сильні та слабкі сторони ТОВ «НоваПей»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Упізнаваність компанії (бренду), популярність серед користувачів	Значна залежність від ринкових та кредитних ризиків, від ризиків ліквідності
Різноманітність та якість послуг, що пропонуються	Недостатній рівень фінансової незалежності від кредиторів
Кваліфікований персонал	Вразливість до кібератак та технічних проблем
Ефективний мотиваційний менеджмент	Жорстка конкуренція з іншими платіжними системами
Високий рівень лояльності працівників до керівництва	Залежність від технологічних змін, потреба у постійному оновленні
Ефективна система навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Висока вартість залучених інвестиційних ресурсів
Високий рівень сервісу, простота у користуванні (швидкість та зручність)	Висока плинність кадрів
Значна мобільність та широке мережеве покриття	
Високий рівень захисту та надійності платежів	
Використання інноваційних технологій при наданні послуг, що відповідає сучасним технологічним вимогам	
Можливості	Загрози
Розширення партнерства з іншими компаніями для розвитку нових продуктів (стратегічне партнерство)	Військові дії в країні. Складна політична, соціально-економічна ситуація в країні та у світі в цілому
Налагодження тісної співпраці з клієнтами	Зниження платоспроможності потенційних клієнтів
Розширення асортименту фінансових продуктів та сервісу	Постійні регулятивні зміни та зміни законодавства
Завоювання нових сегментів фінансового ринку, географічне розширення	Складність залучення інвестиційних ресурсів
Розвиток інтернет торгівлі, мобільних платежів тощо	Потенційні кіберзагрози
Позитивні оцінки міжнародних рейтингових агентств	Зростання інфляційних процесів та фінансових ризиків
Постійний розвиток технологій в напрямку підвищення ефективності та безпеки	Посилення позиції конкурентів на ринку он-лайн платежів

Клієнтам пропонується ефективна та зручна платіжна система з максимальною швидкістю операцій. Водночас забезпечується високий рівень безпеки та захисту особистих даних користувачів, що робить систему надійною для платежів. Широке використання та популярність серед користувачів може говорити про впевненість та довіру споживачів до платіжної системи.

Водночас компаніям є залежною від технологічних змін, оскільки її робота здебільшого базується на інноваціях та нових технологіях, відповідно зміни в цих сферах можуть формувати нові вимоги до пропонованого продукту, вимагаючи тим самим впровадження нових більш прогресивних розробок.

У сфері фінансових технологій конкуренція завжди висока. Відповідно інші платіжні системи можуть також намагатися інноваційно підходити до своєї роботи, щоб конкурувати.

Також діяльність компанії є вразливою до кіберзагроз, оскільки платіжні системи є чутливими до кібератак. Відповідно забезпечення безпеки є критично важливим завданням, оскільки навіть одиничний випадок порушення безпеки може викликати серйозні наслідки – зниження довіри клієнтів та репутації компанії.

Фінансові компанії часто піддаються впливу регулятивних змін та вимог законодавства, що також є загрозою ризику для їхньої діяльності.

Водночас можливостями для зростання та розвитку компанії можуть стати вихід на нові внутрішні та зовнішні ринки (розширення географічного охоплення), розробка та впровадження нових фінансових продуктів або сервісів може дозволити привернення нових клієнтів та розширити клієнтську базу.

Постійне вдосконалення технологій платіжної системи дозволить покращувати швидкість, безпеку та зручність користування.

Укладення стратегічних партнерства з іншими фінансовими установами, компаніями чи технологічними стартапами дає можливість для розширення переліку послуг або використання нових технологій.

Ще однією значною можливістю є введення платіжних послуг для нових галузей або сегментів ринку (e-commerce, мобільні платежі чи інші інноваційні рішення).

Розробка програм винагород та підтримка високого рівня обслуговування може сприяти збільшенню лояльності клієнтів.

Значними загрозами для успішної діяльності компанії є конкуренція на ринку фінансових послуг, зростання кількості кіберзагроз, хакерських атак та порушень безпеки даних може стати серйозною загрозою для інформаційної безпеки клієнтів та репутації компанії.

Постійні зміни в законодавстві сприяють появі нових правил та вимог, що можуть потребувати значних витрат на виконання, або ж обмежувати можливості компанії.

Також значною загрозою для компанії є її технологічна вразливість, що вимагає постійного оновлення інфраструктури та програмного забезпечення, а це є витратним та тривалим процесом.

Економічні та політичні коливання, фінансові кризи або зміни у світових умовах також впливають на споживчі звички та витрати клієнтів.

За результатами дослідження основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «НоваПей» та за підсумками проведеного SWOT-аналізу, вважаємо, що найбільш оптимальною за сучасних умов для досліджуваного підприємства буде саме базова стратегія розвитку як фундаментальна корпоративна стратегія, що використовує можливості зовнішнього середовища та власні сили для розширення компанії (нарощування обсягів переважно шляхом проникнення на нові ринки та підвищення показників ефективності діяльності).

Базова стратегія розвитку компанії може передбачати кілька ключових напрямків:

Розширення ринків: компанія може планувати розширення своєї діяльності на нові ринки, як національні, так і міжнародні (надання споживачам нових послуг, розширення географії своєї діяльності або завоювання нових сегментів ринку).

Інновації: спрямування на постійні зміни та вдосконалення, впровадження нових технологій, підходів до розв'язання проблем, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною.

Диверсифікація: Розширення діяльності на нові сегменти чи галузі, що не пов'язані з основним бізнесом компанії. Це може бути диверсифікація послуг або входження в нові галузі, що доповнюють основний бізнес.

Стратегія ціноутворення: Компанія може обирати стратегію зниження цін для залучення більшої кількості клієнтів або, навпаки, стратегію вищих цін, якщо вона надає вищу якість чи унікальність продукту.

Найчастіше успішна стратегія розвитку - це комбінація декількох різних напрямків.

В розрізі базової стратегії доцільно і обрати кадрову стратегію зростання, яка передбачає залучення нових працівників для забезпечення зростання компанії.

В розрізі стратегії управління персоналом відповідно до теми дослідження доцільно:

- зорганізувати відносини та зв'язки з ринком праці і внутрішньокорпоративними трудовими ресурсами;

- обрати стиль управління кадрами, що буде найбільш ефективним для досягнення цілей організації;

- зорганізувати горизонтальну кооперацію, що передбачає створення умов для ефективної взаємодії працівників різних підрозділів компанії;

- зорганізувати робочі місця та умови праці (безпечні, комфортні та стимулюючі умови праці для працівників);

- розробити політику визнання особистих успіхів у праці;

- обрати оптимальну систему оплати праці, яка буде справедливою та стимулюючою для працівників.

- покращувати умови для постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників;

підвищувати ефективність системи комунікації в організації, яка буде сприяти обміну інформацією та взаєморозумінню між працівниками та керівництвом.

Кадрова стратегія повинна бути адаптована до змін, які відбуваються в організації та навколишньому середовищі. Вона повинна регулярно переглядатися та вдосконалюватися.

3.2 Макетування організаційної структури дирекції персоналу та адміністративних питань компанії ТОВ «НоваПей»

Відповідно до теми дослідження проаналізуємо організаційну структуру дирекції персоналу та адміністративних питань досліджуваної компанії ТОВ «НоваПей» (рис. 3.1).

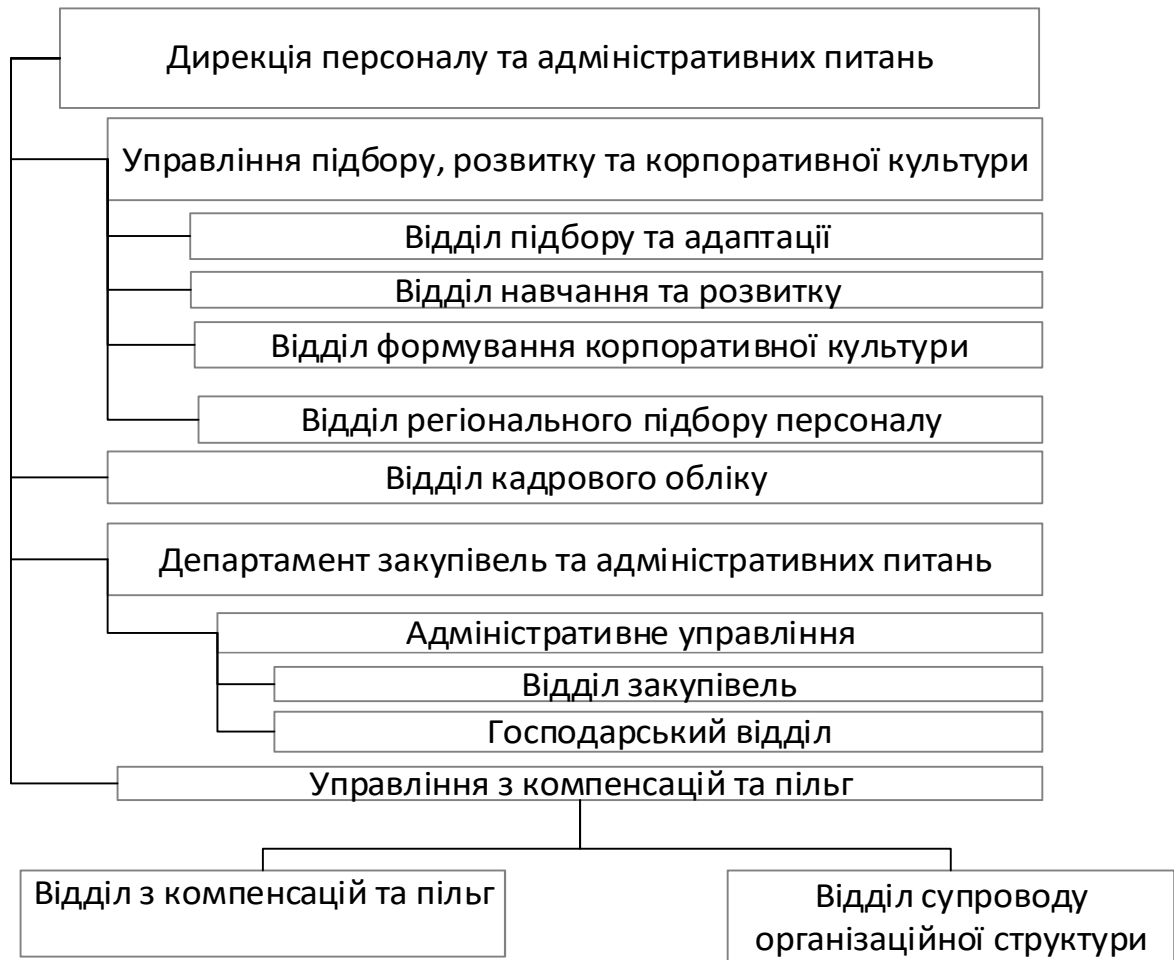
Відповідно до рис.3.1 організаційна структура дирекції персоналу та адміністративних питань ТОВ «НоваПей» складається з таких структурних частин як

управління підбору, розвитку та корпоративної культури – структурний підрозділ, який відповідає за забезпечення організації необхідними кадрами, їх розвиток та створення позитивного трудового клімату;

відділ кадрового обліку - структурний підрозділ організації, який відповідає за документальне оформлення трудових відносин з працівниками організації, за дотримання трудового законодавства тощо;

департамент закупівель та адміністративних питань – це структурний підрозділ організації, який відповідає за закупівлі товарів, робіт і послуг, а також за виконання адміністративних функцій,

управління з компенсацій та пільг - це структурний підрозділ організації, який відповідає за розробку, впровадження та управління системою компенсацій та пільг для працівників організації.



Рисунк 3.1 – Організаційна структура дирекції персоналу та адміністративних питань ТОВ «НоваПей»

Функції кожного вищезгаданого підрозділу наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Функції структурних підрозділів дирекції персоналу та адміністративних питань

Структурний підрозділ	Функції
1	2
Управління підбору, розвитку та корпоративної культури	Забезпечення організації необхідними кадрами, їх розвиток та створення позитивного трудового клімату. Управління підбору персоналу включає в себе такі процеси, як: планування потреби в кадрах; залучення, відбір та наймання персоналу; адаптація персоналу. Управління розвитком персоналу включає в себе такі процеси, як: планування розвитку персоналу; програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу; кар'єрне зростання персоналу.

Продовження табл. 3.2

1	2
	Управління корпоративною культурою включає в себе такі процеси, як: формування корпоративної культури; розвиток корпоративної культури; стимулювання та підтримка корпоративної культури.
Відділ кадрового обліку	Ведення кадрового обліку, який включає в себе такі процеси, як: приймання на роботу працівників, переведення працівників на іншу роботу, виконання вимог трудового законодавства (ведення трудових книжок, оформлення трудових договорів, нарахування та виплата заробітної плати, єдиний соціальний внесок, надання працівникам інформації про їхні трудові відносини) тощо.
Департамент закупівель та адміністративних питань	Забезпечення закупівель та вирішення адміністративних питань: організація необхідними товарами, роботами і послугами; організація та проведення закупівель відповідно до чинного законодавства; контроль за виконанням договорів закупівлі; виконання адміністративних функцій (управління майном та нерухомістю організації, управління персоналом) тощо.
Управління з компенсацій та пільг	Основними функціями є: розробка та впровадження політики компенсацій та пільг, яка відповідає стратегічним цілям організації та забезпечує справедливе та конкурентоспроможне винагородження працівників; планування та управління витратами на компенсації та пільги; оцінка ефективності системи компенсацій та пільг.

Незважаючи на те, що за результатами оцінювання мотиваційного менеджменту ТОВ «НоваПей», ми зробили висновки про ефективність системи мотивації персоналу на підприємстві, вважаємо за доцільне приділити увагу питанням мотиваційного моніторингу на підприємстві, ввівши в структуру дирекції персоналу та адміністративних питань ТОВ «НоваПей» посаду фахівця з мотиваційного моніторингу (рис. 3.2).

Вважаємо за доцільне безпосереднє підпорядкування фахівця з мотиваційного менеджменту керівнику дирекції персоналу та адміністративних питань.

Результати роботи фахівця з мотиваційного менеджменту безпосередньо пов'язані з роботою Управління підбору, розвитку та корпоративної культури, відділом кадрового обліку та відділом з компенсацій та пільг.

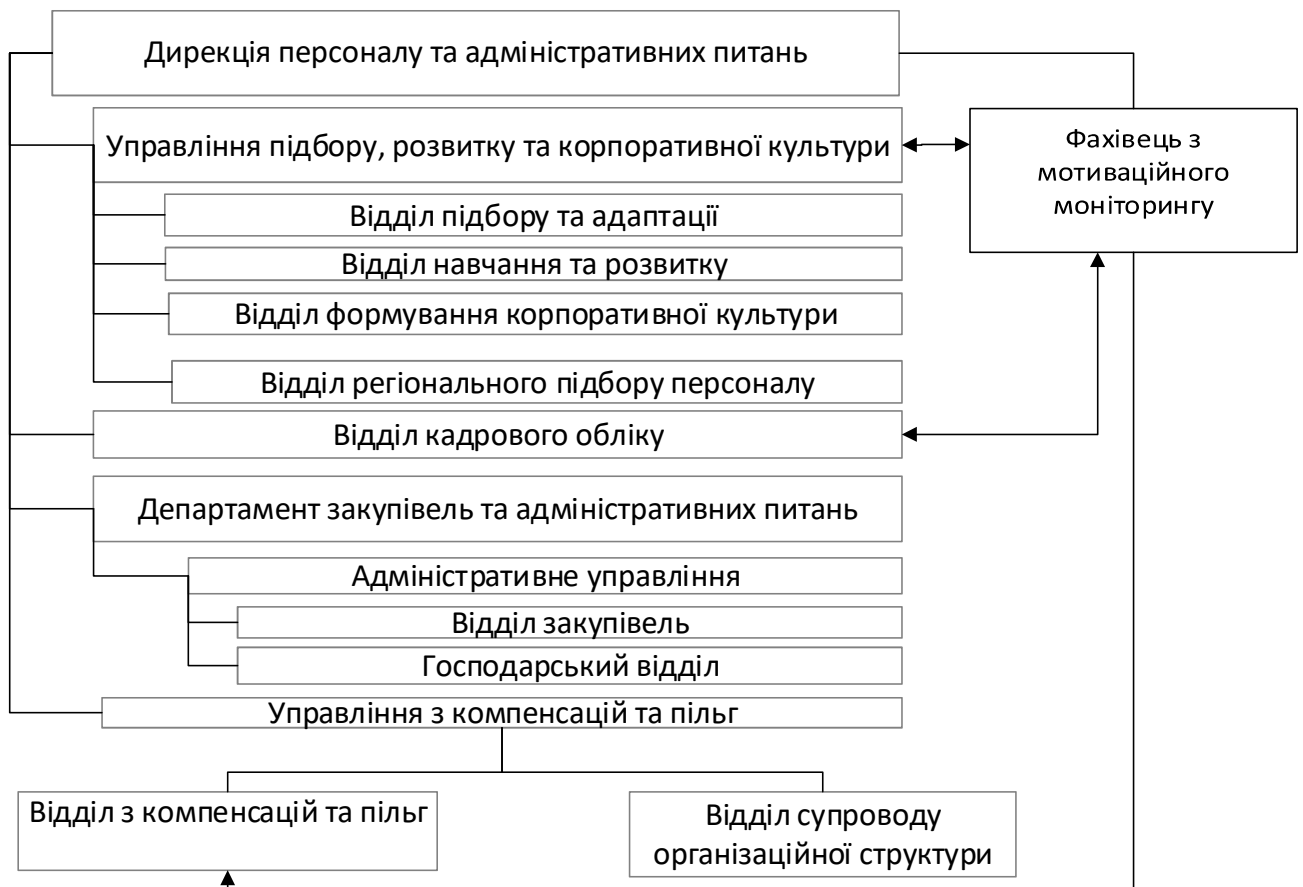


Рисунок 3.2 – Змакетована організаційна структура дирекції персоналу та адміністративних питань ТОВ «НоваПей»

Головним завданням мотиваційного моніторингу має стати збір, систематизація, вивчення і підготовка інформації для прийняття рішень щодо мотивації персоналу на різних рівнях управління компанією.

Мотиваційний моніторинг дозволяє компанії:

провести оцінювання рівня мотивації працівників;

визначити фактори, які впливають на вмотивованість працівників;

прийняти відповідні рішення щодо підвищення рівня мотивації працівників.

Мотиваційний моніторинг може проводитися за допомогою:

аналізування анкетних опитувань працівників, що дозволяє отримати загальну картину мотивації працівників);

проведення інтерв'ю персоналу, що дозволяє отримати більш детальну інформацію про їхні мотиви та фактори, які впливають на їхню мотивацію;

використання психодіагностичних методів (дозволяє визначити індивідуальні особливості мотивації працівників) тощо.

Результати мотиваційного моніторингу можуть бути використані для розробки заходів щодо підвищення мотивації працівників.

3.3 Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності мотиваційного менеджменту ТОВ «НоваПей» та покращення результатів діяльності компанії

Дослідження основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «НоваПей» та системи його мотиваційного менеджменту дозволяє виокремити певні проблеми, які потребують розробки комплексних заходів відповідно до обраної стратегії для їх вирішення та розвитку підприємства в перспективі. Відповідно до результатів дослідження уваги керівництва потребує:

рівень матеріального преміювання працівників компанії, фахівців з обслуговування клієнтів та керівників відділень зокрема;

розширення можливостей для самореалізації та кар'єрного розвитку персоналу, касирів зокрема;

завантаженість менеджерів та керівників відділень;

високий рівень плинності персоналу, управлінців різного рівня зокрема тощо.

Відповідно нами розроблено ряд рекомендацій, які дозволять вирішити виявлені проблеми, підвищити ефективність мотиваційного менеджменту підприємства та досягнути виокремлених цілей.

Основними рекомендаціями щодо усунення виявлених проблем та підвищення ефективності управління ТОВ «НоваПей» можуть стати:

1. Одним із першочергових завдань в напрямку підвищення ефективності управління мотивацією персоналу компанії стати розробка та впровадження ефективної системи мотиваційного моніторингу, що передбачатиме постійне

спостереження і контроль за станом мотивації працівників для оперативної діагностики та оцінювання в динаміці, прийняття відповідних кваліфікованих рішень з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Метою мотиваційного моніторингу є отримання інформації про задоволеність працівників своєю роботою; про мотиваційні фактори, які впливають на трудову поведінку персоналу; про ступінь відповідності системи мотивації працівників їхнім потребам і очікуванням.

Основні етапи проведення мотиваційного моніторингу на практиці зображено на рисунку 3.3.

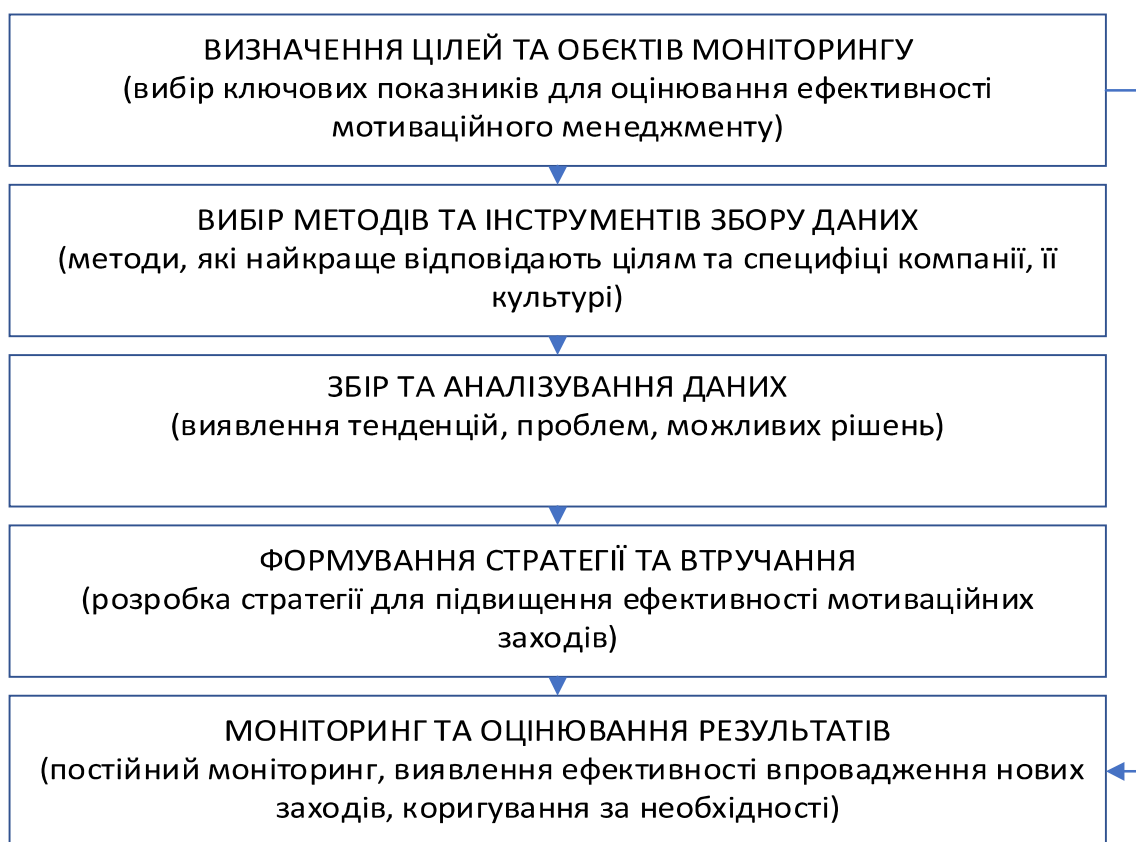


Рисунок 3.3 – Етапи мотиваційного моніторингу

Мотиваційний моніторинг передбачає здійснення регулярних опитувань персоналу, аналізування наявної інформації (економічної, соціологічної, психологічної тощо). Опитування може проводитися засобами анкетування, інтерв'ю, роботи фокус-групи, аналізування документації, 360-градусний зворотний зв'язок та аналіз ключових показників ефективності (KPIs) тощо.

Вибір методу для проведення мотиваційного моніторингу залежить від цілей, які ставить перед собою компанія, а також від масштабів діяльності організації, кількості працівників, які опитуються тощо.

За результатами мотиваційного моніторингу доцільно проводити оцінювання ефективності системи мотивації працівників; виокремлювати проблем у мотиваційній сфері; розробляти відповідні заходи щодо покращення системи мотивації працівників.

Мотиваційний моніторинг є важливим інструментом управління персоналом. Він дозволяє організаціям отримувати інформацію про стан мотивації працівників в динаміці, що є необхідною умовою для ефективного управління мотивацією, оскільки дозволяє своєчасно виявляти проблеми та приймати необхідні заходи. Мотиваційний моніторинг дозволяє оцінити ефективність системи мотивації працівників та розробити відповідні заходи щодо підвищення ефективності мотивації працівників компанії.

Термін розробки та впровадження даної пропозиції складе близько 6-ти місяців.

Відповідальним за впровадження доцільно призначити керівника дирекції персоналу та адміністративних питань, виконавцями – працівників цього відділу, фахівця з мотиваційного моніторингу зокрема.

В результаті впровадження такої системи очікується зростання ефективності мотиваційного менеджменту в цілому, рівня задоволеності персоналу мотиваційними заходами, зростання продуктивності праці зокрема.

Орієнтовно витрати на розробку та впровадження даної пропозиції складуть 100 тис. грн за перший рік (створення інформаційної бази, придбання необхідного інформаційного забезпечення для проведення моніторингу та вирішення відповідних завдань, розробка опитувальників, анкет, програм та ін.). Щорічні витрати на постійний моніторинг (організація щорічних тренінгів та семінарів, витрати на аналізування та обробку зібраних даних, формування звітів та презентацій результатів, проведення відповідних заходів для працівників компанії тощо) складуть в середньому 250 тис. грн /рік.

2. Важливим напрямком в системі мотиваційного менеджменту компанії має стати формування HR-бренду роботодавця, що є процесом формування та просування позитивного іміджу компанії серед потенційних та поточних працівників як відповідального та надійного роботодавця. HR-бренд роботодавця формується з таких елементів:

система оплати праці та компенсацій (розмір заробітної плати, пакет пільг та бонусів, а також можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання);

корпоративна культура (місія та бачення компанії, її цінності, загальна атмосфера та стиль роботи тощо).

умови праці, офісні приміщення та обладнання;

зовнішні комунікації: інформація про компанію як роботодавця, яка поширюється через соціальні мережі, сайт, інші канали;

На сьогодні формування HR-бренду роботодавця є одним із важливих завдань, оскільки безпосередньо впливає на такі аспекти роботи компанії:

як лояльність працівників (сприяє зростанню задоволеності працівників своєю роботою та їх лояльності до компанії);

як привабливість компанії як роботодавця (допомагає залучати та утримувати найкращих фахівців);

як продуктивність праці персоналу (може сприяти підвищенню продуктивності праці засобами мотивування працівників та їхнього приєднання до цілей компанії) тощо.

Вважаємо за доцільне проводити формування HR-бренду роботодавця за такими етапами (рис. 3.4):

1. Проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища визначити цільову аудиторію, провести дослідження ринку праці та конкурентів на ньому, а також провести аналіз внутрішнього середовища компанії.

2. Розробка стратегії формування HR-бренду, яка передбачає визначення цінностей компанії як роботодавця, цілей та очікуваних результатів.

3. Впровадження розроблених заходів щодо реалізації стратегії

формування HR-бренду.

4. Оцінювання ефективності заходів щодо формування HR-бренду та внесення необхідних коректив.

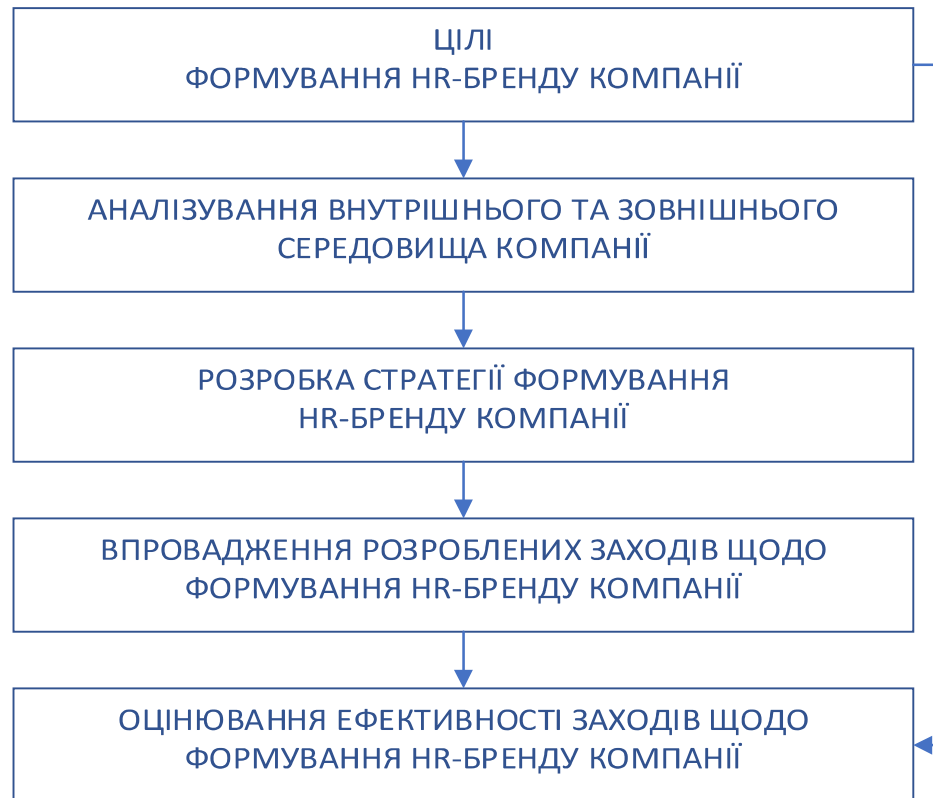


Рисунок 3.4 – Етапи формування HR-бренду роботодавця

За результатами нашого дослідження з метою вирішення виявлених проблем при формуванні HR-бренду роботодавця для ТОВ «НоваПей» доцільно:

Оновити сайт компанії, де важливе місце приділити кар'єрному блоку, що може стати важливим інструментом для поширення інформації про компанію як роботодавця.

Приймати участь у ярмарках вакансій, що дає можливості для знайомства з потенційними працівниками.

Сформувати програми стажування та практики як можливість залучення талановитих молодих людей.

Поширювати інформації про компанію в соціальних мережах, що є потужним інструментом для комунікації з потенційними та поточними

працівниками.

Формування HR-бренду роботодавця є комплексним і довготривалим процесом, однак за умови успішності дозволяє вирішити ряд проблем мотиваційного менеджменту та розвитку компанії в цілому.

Термін розробки та впровадження даної пропозиції складе близько 2-х років. Відповідальним за впровадження доцільно призначити керівника дирекції персоналу та адміністративних питань, виконавцями – працівників цього відділу, фахівця з мотиваційного моніторингу зокрема.

В результаті впровадження такої системи очікується формування позитивного іміджу компанії як надійного та відповідального роботодавця на ринку праці, зниження рівня плинності персоналу компанії, зростання задоволеності працівників, налагодження зовнішніх комунікацій з потенційними працівниками, зростання можливостей залучення фахових працівників тощо. Орієнтовно одноразові витрати на розробку даної пропозиції складуть 200 тис. грн за перший рік (створення інформаційної бази, придбання необхідного інформаційного забезпечення, витрати на оновлення сайту компанії та ін.). Експлуатаційні витрати прогнозуються в розмірі 350 тис. грн /за рік на організацію участі в ярмарках вакансій, організації стажування, просування іміджу роботодавця в соцмережах тощо.

3. Важливим завданням в напрямку покращення мотиваційного менеджменту має стати формування ефективної системи нематеріального мотивування, що може стати важливим для збереження талантів та стимулювання продуктивності персоналу.

Формування ефективної системи нематеріальної мотивації варто здійснити, враховуючи такі вимоги та етапи здійснення:

Діагностика фактично застосовуваних методів та інструментів нематеріального мотивування в компанії. Перш ніж розробляти систему нематеріальної мотивації, доцільно провести діагностику для того, щоб зрозуміти потреби та мотиваційні чинники для ваших працівників. Відповідно доцільно провести опитування, інтерв'ю або фокус-групи.

Врахування цілей компанії. Нематеріальне стимулювання персоналу повинно бути спрямоване на досягнення цілей компанії.

Врахування індивідуальних потреб працівників, оскільки нематеріальні стимули повинні бути актуальними та цікавими для працівників різних груп.

Справедливість та прозорість. Персонал повинен розуміти, яким чином можна отримати нематеріальні стимули. Система нематеріальної мотивації повинна бути прозорою та справедливою для всіх працівників.

Підтримка та вдосконалення системи мотивації, яка повинна постійно адаптуватися до змін та потреб працівників.

Базові нематеріальні стимули наведені на рис. 3.5.

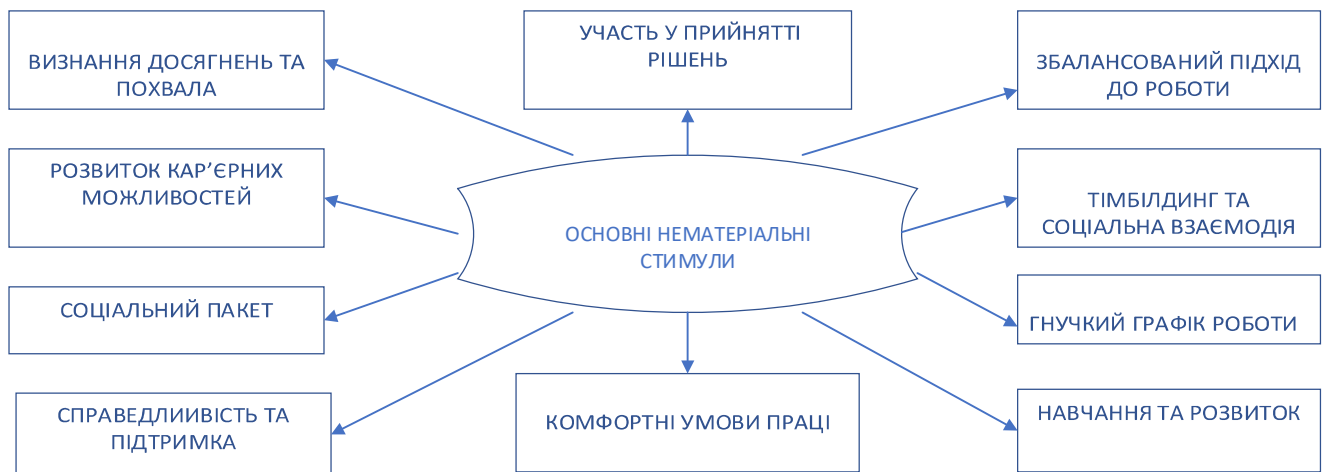


Рисунок 3.5 - Основні нематеріальні мотиваційні стимули

Визнання досягнень та похвала працівників може бути реалізовано за допомогою таких інструментів, як регулярні відгуки від керівників, щорічні оцінки, публічне визнання заслуг, програми преміювання за досягнення, а також особисті слова подяки.

Розвиток кар'єрних можливостей є одним з найефективніших способів мотивувати працівників до досягнення цілей компанії та високих показників продуктивності. Впровадження програм розвитку та кар'єрних планів дозволить працівникам бачити траєкторію свого розвитку у компанії, що може стати

важливим мотиватором для власного зростання.

Навчання та розвиток дозволяє підвищувати працівникам свої навички та знання, що дозволяє підвищити їх продуктивність та конкурентоспроможність на ринку праці.

Гнучкий графік роботи дозволяє персоналу збалансовувати роботу та особисте життя.

Комфортні умови праці характеризують такі фактори, як зручне робоче місце, як хороше освітлення та вентиляція, зручні меблі тощо.

Збалансований підхід до роботи передбачає реалізацію проектів, які викликають інтерес, а також виокремлення часу на самостійну творчу роботу або інноваційні ідеї.

Організація тимблдингу, а також різноманітних корпоративних заходів сприяє покращенню командної взаємодії та сприяє налагодженню комунікації.

Створення справедливих умов, прозорість та підтримка працівників у вирішенні проблем є важливим нематеріальним стимулом для персоналу.

Соціальний пакет може стати потужним нематеріальним стимулом для працівників, оскільки він забезпечує додаткові вигоди поза фінансовою складовою заробітної плати.

Окрім вищевказаних загальних стимулів, компанії можуть також розробляти більш специфічні програми, які відповідатимуть потребам працівників та культурі компанії.

Формування ефективної системи нематеріальної мотивації є складним процесом, який вимагає витрат часу та зусиль. Водночас, якщо компанія відповідально підійде до вирішення такого завдання, то можна значно підвищити мотивацію та продуктивність свого персоналу.

Термін розробки та впровадження даної пропозиції складе близько 6-ти місяців. Відповідальним за впровадження доцільно призначити керівника дирекції персоналу та адміністративних питань, виконавцями – працівників цього відділу, фахівця з мотиваційного моніторингу зокрема, працівників фінансової дирекції.

В результаті впровадження такої системи очікується зростання

продуктивності праці, зростання задоволеності працівників тощо. Орієнтовно одноразові витрати на розробку даної пропозиції складуть 50 тис. грн за перший рік (створення інформаційної бази, придбання необхідного інформаційного забезпечення та ін.). Експлуатаційні витрати прогноуються в розмірі 1200 тис. грн (витрати на впровадження програм розвитку та кар'єрних планів, витрати на навчання та розвиток, на соціальний пакет персоналу тощо).

4. В напрямку усунення виявлених проблем та підвищення ефективності мотиваційного менеджменту ТОВ «НоваПей» в структурі дирекції персоналу та адміністративних питань ввести посаду фахівця з мотиваційного моніторингу, про що вказали вище. Практичне втілення даної пропозиції є важливим завданням в системі мотиваційного менеджменту.

Впровадження пропозиції займе близько 3-х місяців. Відповідальними за практичне впровадження даної рекомендації є керівник дирекції персоналу та адміністративних питань.

Витрати на введення посади фахівця з мотиваційного моніторингу одноразові складуть близько 110 тис. грн (витрати на підбір кандидатури фахівця відповідної кваліфікації - оплата праці відповідальних осіб та безпосередніх виконавців, придбання необхідного програмного забезпечення, організація робочого місця для фахівця та ін.). Експлуатаційні витрати – близько 800 тис. грн щорічно.

Розрахуємо витрати досліджуваного підприємства, які виникнуть при розробці та впровадженні запропонованих рекомендацій.

Покажемо розрахунок витрат на прикладі рекомендації щодо введення посади фахівця з мотиваційного моніторингу.

Для фахового виконання визначених посадових завдань доцільно залучити фахівця з відповідним досвідом роботи, організувавши його робоче місце.

Вимогами до претендента на посаду фахівця: вища освіта за спеціальністю, стаж роботи не менше 2-х років на відповідній посаді, креативне мислення, водночас знання математики та статистики, вміння працювати з відповідним програмним забезпеченням тощо.

Одноразові витрати на організацію робочого місця фахівця з мотиваційного моніторингу передбачатимуть витрати на придбання необхідних меблів, комп'ютера та оргтехніки, встановлення відповідного програмного забезпечення, створення необхідної бази даних тощо. За ринковими даними ці витрати складуть близько 100 тис. грн.

Відповідно одноразові витрати на розробку та впровадження даної рекомендації складуть близько 100000 грн.

Розрахуємо експлуатаційні витрати, які виникнуть на досліджуваному підприємстві при введенні посади фахівця з мотиваційного менеджменту.

Оклад фахівця складе 40000 грн / місяць. Витрати на заробітну плату з урахуванням додаткової оплати праці за рік становитимуть:

$$40000 \cdot 12 \cdot 1,1 = 5280000 \text{ (грн./рік)}$$

Нарахування на заробітну плату (ЄСВ) працівників відділу становитимуть:

$$528000 \cdot 0,22 = 116160 \text{ (грн./рік)}$$

Розрахуємо витрати на силову електроенергію, що споживатиметься комп'ютером та оргтехнікою за наступною формулою 3.1:

$$B_e = \sum_{i=1}^n \frac{W_{yi} \cdot t_i \cdot C_e \cdot K_{vni}}{\eta_i}, \text{ грн./рік}, \quad (3.1)$$

де W_{yi} – встановлена потужність обладнання на визначеному етапі розробки, кВт;

t_i – тривалість роботи обладнання на етапі дослідження, год;

C_e – вартість 1 кВт-години електроенергії, грн; (вартість електроенергії визначається за даними енергопостачальної компанії), прийmemo $C_e = 7,50$ грн;

K_{vni} – коефіцієнт, що враховує використання потужності, $K_{vni} < 1$;

η_i – коефіцієнт корисної дії обладнання, $\eta_i < 1$.

$$Be = 0,3 \cdot 1920 \cdot 7,50 \cdot 0,9 / 0,97 = 4008,25 \text{ грн.}$$

За даними підприємства амортизація основних засобів здійснюється за прямолінійним методом, тому амортизаційні відрахування розрахуємо за формулою 3.2:

$$A = \frac{Ц \cdot H_a}{100}, \text{ грн./рік,} \quad (3.2)$$

де Ц – балансова вартість обладнання, грн.;

H_a – річна норма амортизації, %.

Термін експлуатації комп'ютерів та оргтехніки – 5 років.

У відповідності до цього:

$$A = \frac{30000 \cdot 20}{100} = 6000 \text{ (грн./рік)}$$

Також можуть бути і інші витрати, пов'язані з роботою фахівця, тому ми їх порахуємо як 20% від загальної суми усіх попередніх витрат:

$$I_B = (528000 + 116160 + 4008,25 + 6000) \cdot \frac{20}{100} = 130833,65 \text{ (грн./рік)}$$

Отже, загальні експлуатаційні річні витрати на впровадження додаткової посади становитимуть:

$$E = 528000 + 116160 + 4008,25 + 6000 + 130833,65 = 785001,9 \text{ (грн./рік)}$$

Отже, експлуатаційні витрати щорічні на введення посади фахівця з контролінгу складуть близько 790 тис. грн.

Аналогічним чином порахуємо витрати на практичну реалізацію інших пропозицій.

Складемо загальний план рекомендацій для досліджуваного підприємства (табл. 3.3).

Окрім позитивного економічного результату рекомендації також впливають на покращення інших показників діяльності підприємства.

Таблиця 3.3 – Загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності мотиваційного менеджменту ТОВ «НоваПей»

Найменування заходу, що пропонується	Виконавці	Терміни вик.	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн./рік	Інші результати
1	2	3	4	5	6
Формування ефективної системи мотиваційного моніторингу	Фахівець з мотиваційного моніторингу, працівники дирекції персоналу та адмін. питань	6 міс.	одноразові - 100; щорічні – 150	1130	Зростання рівня задоволеності персоналу оплатою та умовами праці, підвищення показника продуктивності праці, покращення умов праці та культури компанії
Формування HR-бренду роботодавця	Працівники дирекції персоналу та адмін. питань	2 роки	одноразові - 200; щорічні – 350	5660	Формування позитивного іміджу компанії як надійного та відповідального роботодавця, зниження рівня плинності персоналу, зростання задоволеності працівників, зростання можливостей залучення фахових працівників
Формування ефективної системи нематеріального мотивування	Працівники дирекції персоналу та адмін. питань, працівники фінансової дирекції	6 місяців	одноразові - 50; щорічні – 1200	6200	Зростання продуктивності праці, зростання задоволеності працівників мотиваційними заходами
Введення посади фахівця з мотиваційного моніторингу	Заступник керівника управління підбору, розвитку та корпоративної культури	3 міс.	одноразові - 110; щорічні – 800	4810	Покращення умов праці, підвищення рівня задоволеності матеріальними та нематеріальними стимулами
Разом			2960	17800	

З даних табл. 3.4 видно, що загальна сума економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій становить 17800 тис. грн./рік, а витрати на їх реалізацію 2960 тис. грн., що є позитивним результатом. Отже, впровадження даних рекомендацій вигідно для досліджуваного підприємства.

Розрахуємо ефективність вкладених коштів у розроблені рекомендації, які приносять ефект підприємству протягом 3-х років.

Якщо рекомендації приносять ефект протягом декількох років, то необхідно визначити теперішню вартість всіх економічних ефектів $E_{\phi(\text{заг})}$, які отримає підприємство протягом всього періоду дії впроваджених рекомендацій. Для цього користуються формулою [19]:

$$E_{\phi(\text{заг})} = \sum_1^t \frac{E_{\phi_i}}{(1 + \alpha)^t}, \quad (3.4)$$

де E_{ϕ_i} – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

α – ставка дохідності, яка враховує середню депозитну ставку, темпи інфляції, рівень ризику тощо, у відносних одиницях, Для розрахунків можна брати ставку комерційних банків за кредитними операціями;

T – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках;

t – час від моменту впровадження певної рекомендації до моменту отримання економічного ефекту від її впровадження, який визначається на кінець кожного року, років.

Далі, розраховують:

- норму дохідності витрат на впровадження запропонованих рекомендацій – D ;

- період окупності витрат – $ПО$.

Норма дохідності D витрат на впровадження запропонованих рекомендацій розраховується за формулою [19]:

$$D = \sqrt[t]{\frac{E_{\phi(\text{заг})}}{B} + 1} - 1, \quad (3.5)$$

де $E_{\phi(\text{заг})}$ – загальна величина теперішньої вартості всіх економічних ефектів від впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

V – загальна величина витрат, на впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

T – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках.

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник $D \geq (0,2...0,33)$.

Період окупності ПО витрат на реалізацію запропонованих рекомендацій розраховується за формулою [19]:

$$PO = \frac{V}{E_{\text{фзаг}}}. \quad (3.6)$$

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник $PO \leq (3...5)$ років.

Середня ставка комерційних банків за кредитними операціями в 2023 році близько 25 %. Загальний розрахований ефект по рокам (з урахуванням прогностичних змін його величини по рокам) становитиме $E_{\text{ф1}} = 17800$; $E_{\text{ф2}} = 18690$; $E_{\text{ф3}} = 19624,5$ тис. грн, визначаємо $E_{\text{фзаг}}$:

$$E_{\text{фзаг}} = \frac{17800}{(1 + 0,25)^1} + \frac{18690}{(1 + 0,25)^2} + \frac{19624,5}{(1 + 0,25)^3} = 36249,34 \text{ тис. грн}$$

Оскільки витрати на розробку та впровадження розроблених рекомендацій в перший рік впровадження комплексу заходів складуть 3060 тис. грн, а протягом ще 2-х наступних років підприємство матиме близько 2600 тис. грн. щороку. Продисконтувавши їх, визначено, що загальна сума витрат складе близько 15540 тис. грн.

Тоді,

$$D = \sqrt[3]{\frac{15540}{36249,34} + 1} - 1 = 0,49,$$

що перевищує мінімально необхідний рівень показника.

$PO = 15540 / 36249,34 = 0,43$, що також задовольняє мінімальним умовам.

Отже розроблені рекомендації є економічно доцільними для впровадження на ТОВ «НоваПей».

3.4 Моделювання результатів діяльності компанії ТОВ «НоваПей»

Проведемо моделювання чистого прибутку ТОВ «НоваПей» для однієї з основних видів послуг – переказ коштів «Платежі договірні з комісією FLASHPAY» (комунал) і займають 53 % загального обсягу переказів компанії (216732 операцій на загальну вартість 104 670 122 грн, комісія - 3 615 031 грн) в 2022 році. В результаті реалізації запропонованих нами рекомендацій прогнозовано такі результати діяльності ТОВ «НоваПей»:

- прогнозований обсяг надання послуги N за рік – 240000 операцій;
- середній чек по послугі Ц (без врахування ПДВ) – 483 грн.;
- прямі витрати на надання однієї послуги – 419 грн.;
- непрямі витрати на надання однієї послуги – 47 грн.;
- ставка податку на прибуток у 2023 р. – 18%.

Практичне впровадження розроблених рекомендацій проводиться за рахунок власних коштів підприємства.

Розрахуємо основні показники діяльності підприємства. Загальний обсяг надання послуг складе [19]:

$$ЗОП = Ц \cdot N = 483 \cdot 240000 = 115920000 \text{ (грн)}$$

Величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на один виріб складе:

$$PP_1 + OB_1 = 419 + 47 = 466 \text{ (грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг послуг переказу складе:

$$(PP_1 + OB_1) \cdot N = 419 \cdot 240000 + 47 \cdot 240000 = 100560000 + 11280000 = 111840000 \text{ (грн)}$$

З них прямі витрати складають 100560000 грн., а непрямі – 11280000 грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=115920000 - 111840000 = 4080000 \text{ (грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 4080000 \cdot \frac{18}{100} = 734400 \text{ (грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=4080000 - 734400 = 3345600 \text{ (грн)}$$

Вважатимемо, що найбільше впливають на величину чистого прибутку ТОВ «НоваПей» такі показники як [19]:

- обсяг надання послуг;
- ціна надання однієї послуги;
- прямі та непрямі витрати в структурі собівартості послуги.

Межі зміни обраних показників виберемо в діапазоні $\pm 20\%$.

Відповідно доцільно визначити чутливість чистого прибутку від зміни обсягу надання послуги переказу коштів «Платежі договірні з комісією FLASHPAY» (комунал). Розрахуємо величину чистого прибутку підприємства для крайніх значень зміни обсягу продажу.

Відповідно для нижнього значення обсягу надання послуги:

$$N_n = 0,8 \cdot 240000 = 192000 \text{ послуг; загальний обсяг складе:}$$

$$ЗОП=Ц \cdot N_n = 483 \cdot 192000 = 92736000 \text{ (грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг наданих послуг складе:

$$ПР+ОВ=419 \cdot 192000 + 11280000 = 80448000 + 11280000 = 91728000 \text{ (грн)}$$

З них прямі витрати складають 80448000 грн., а непрямі – 11280000 грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=92736000 - 91728000 = 1008000 \text{ (грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 1008000 \cdot \frac{18}{100} = 181440 \text{ (грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 1008000 - 181440 = 826560 \text{ (грн)}$$

Для верхнього значення обсягу продажу $N_B = 1,2 \cdot 240000 = 288000$ послуг, отримаємо загальний обсяг продажу товарів:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot N_B = 483 \cdot 288000 = 139104000 \text{ (грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу теплообмінних установок складе:

$$\text{ПР} + \text{ОВ} = 419 \cdot 288000 + 11280000 = 120672000 + 11280000 = 131952000 \text{ (грн)}$$

З них прямі витрати складають 120672000 грн., а непрямі – 11280000 грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 139104000 - 131952000 = 7152000 \text{ (грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 7152000 \cdot \frac{18}{100} = 1287360 \text{ (грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 7152000 - 1287360 = 5864640 \text{ (грн)}$$

Можна зробити певний висновок: при зміні обсягу надання послуг (в межах $\pm 20\%$) чистий прибуток товариства коливатиметься в межах від 826560 до 5864640 грн. (при базовому рівні 3345600 грн.). Відповідно на рис. 3.6 відображено результати проведеного моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни обсягу продажів теплообмінних установок.

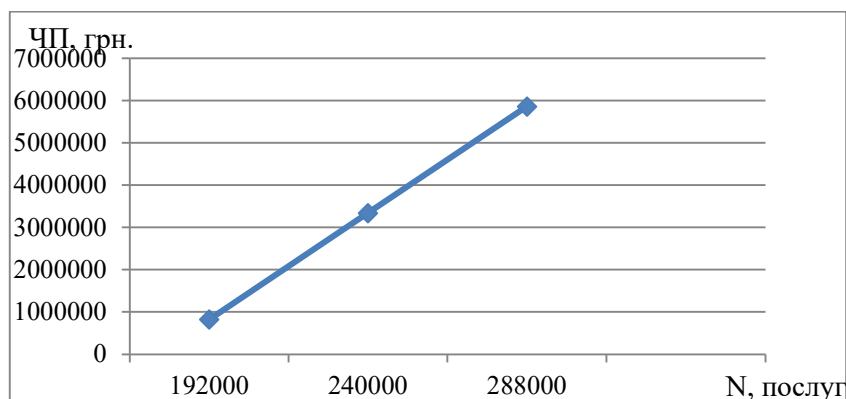


Рисунок 3.6 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ТОВ «НоваПей» залежно від зміни обсягу продажу

На наступному кроці моделювання доцільно визначити чутливість чистого

прибутку досліджуваного прибутку залежно від зміни ціни послуги. Відповідно нами проведено розрахунки величини чистого прибутку для крайніх значень ціни послуги переказу коштів «Платежі договірні з комісією FLASHPAY» (комунал).

Для нижнього значення ціни $C_H = 386,4$ грн загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = C_H \cdot N = 386,4 \cdot 240000 = 92736000 \text{ (грн)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$ПО = 92736000 - (100560000 + 11280000) = -19104000$ (грн) , тобто при такій ціні підприємство буде мати збитки.

Для верхнього значення ціни реалізації теплообмінних установок $C_B = 579,6$ грн загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = C_B \cdot N = 579,6 \cdot 240000 = 139104000 \text{ (грн)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 139104000 - (100560000 + 11280000) = 27264000 \text{ (грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 27264000 \cdot \frac{18}{100} = 4907520 \text{ (грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПО - ПП = 27264000 - 4907520 = 22356480 \text{ (грн)}$$

Відповідно чистий прибуток підприємства буде коливатись в межах від збитків в розмірі 19104000 грн. до прибутку в розмірі 22356480 грн (при базовому рівні 3345600 грн.). На рис. 3.7 відображено результати проведеного моделювання чутливості чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни ціни надання послуги.

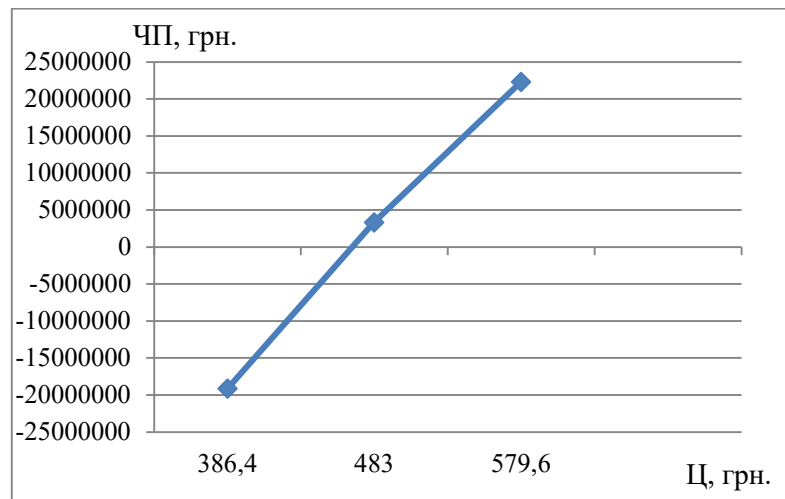


Рисунок 3.7 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ТОВ «НоваПей» залежно від зміни ціни на одиницю продукції

Наступним кроком є визначення чутливості чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни прямих витрат в структурі собівартості послуги. Відповідно проведемо розрахунки величини чистого прибутку саме для крайніх значень зміни прямих витрат.

Для нижнього значення рівня прямих витрат $ПР_{н} = 419 \cdot 0,8 = 335,2$ грн. Загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = Ц \cdot N = 483 \cdot 240000 = 115920000 \text{ (грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг наданих послуг:

$$ПР_{н} + ОВ = 335,2 \cdot 224000 + 11280000 = 80448000 + 11280000 = 91728000 \text{ (грн)}$$

З них прямі витрати складають 80448000 грн., а непрямі – 11280000 грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 115920000 - 91728000 = 24192000 \text{ (грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 24192000 \cdot \frac{18}{100} = 4354560 \text{ (грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПО - ПП = 24192000 - 4354560 = 19837440 \text{ (грн)}$$

Для верхнього значення рівня прямих витрат $ПР_{в} = 502,8$ грн. Загальний

обсяг продажу товару складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 483 \cdot 240000 = 115920000 \text{ (грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг наданих послуг складе:

$$\text{ПР}_в + \text{ОВ} = 502,8 \cdot 244000 + 11280000 = 120672000 + 11280000 = 131952000 \text{ (грн)}/$$

З них прямі витрати складають 120672000 грн., а непрямі – 11280000 грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 115920000 - 131952000 = -16032000 \text{ (грн)}$$

В результаті проведених розрахунків ми прийшли до висновків, що при зміні прямих витрат в структурі собівартості послуги в межах $\pm 20\%$ величина чистого прибутку підприємства буде коливатись в межах від 19837440 грн. до збитків в розмірі 16032000 грн (при базовому рівні 334560 грн). Моделювання чутливості чистого прибутку ТОВ «НоваПей» залежно від зміни прямих витрат на одну послугу зображено на рис. 3.8.

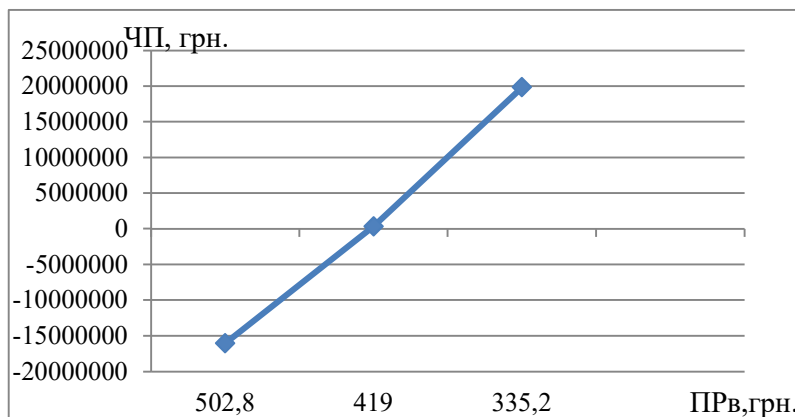


Рисунок 3.8 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ТОВ «НоваПей» залежно від зміни прямих витрат

Проаналізуємо чутливість чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни непрямих витрат. Розрахуємо величину чистого прибутку для крайніх значень непрямих витрат.

Для нижнього значення рівня непрямих витрат $\text{ОВ}_н = 37,6$ грн загальний

обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП=Ц \cdot N=483 \cdot 240000=115920000 \text{ (грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу теплообмінних установок складе:

$$ПР+ОВ_{н}=100560000+37,6 \cdot 240000=100560000+9024000=109584000 \text{ (грн)}$$

З них прямі витрати складають 100560000 грн., а непрямі – 9024000 грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=115920000 - 109584000=6336000 \text{ (грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100}=6336000 \cdot \frac{18}{100}=1140480 \text{ (грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=6336000 - 1140480=5195520 \text{ (грн)}$$

Для верхнього значення рівня непрямих витрат $ОВ_{в}=56,4$ грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП=Ц \cdot N=483 \cdot 244000=115920000 \text{ (грн)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу теплообмінних установок складе:

$$ПР+ОВ_{в}=100560000+244 \cdot 56,6=100560000+9024000=109584000 \text{ (грн)}$$

З них прямі витрати складають 100560000 грн., а непрямі – 9024000 грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО=115920000 - 109584000 = 1824000 \text{ (грн)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП=ПО \cdot \frac{\lambda}{100}=1824000 \cdot \frac{18}{100}=328320 \text{ (грн)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП=ПО-ПП=1824000 - 328320=1495680 \text{ (грн.)}$$

Отже, можна зробити висновок, що при зміні непрямих витрат в межах $\pm 20\%$ величина чистого прибутку підприємства буде коливатись в межах від 5195520 тис. грн. до 1495680 грн. (при базовому рівні 334560 грн.).

Моделювання чутливості чистого прибутку ТОВ «НоваПей» залежно від зміни непрямих витрат в структурі собівартості послуги зображено на рис. 3.9.

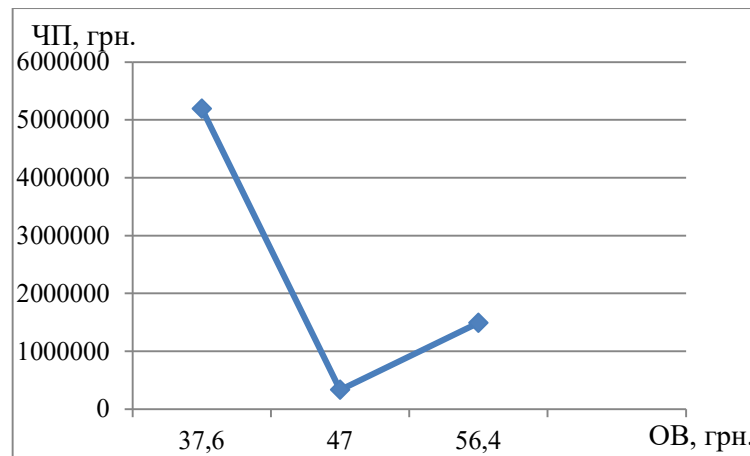


Рисунок 3.9 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ТОВ «НоваПей» залежно від зміни непрямих витрат

Висновки до третього розділу

В третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи було проведено SWOT-аналіз ТОВ «НоваПей», визначено стратегічні орієнтири його діяльності.

Проведений аналіз дозволив виявити перспективні напрямки розвитку для досліджуваного підприємства. Обґрунтовано, що на даному етапі розвитку ТОВ «НоваПей» доцільно орієнтуватись саме на стратегію розвитку як фундаментальну корпоративну стратегію, що використовує можливості зовнішнього середовища та власні сили для розширення компанії (нарощування обсягів переважно шляхом проникнення на нові ринки та підвищення показників ефективності діяльності).

В розрізі базової стратегії доцільно і обрати кадрову стратегію зростання, яка передбачає залучення нових працівників для забезпечення зростання компанії.

Відповідно до проблем, які виявлено в системі мотиваційного менеджменту досліджуваного підприємства, та обраної стратегії розвитку розроблено рекомендації, які дозволять вирішити існуючі проблеми та досягнути визначених цілей.

Відповідно до поставлених в кваліфікаційній роботі завдань проведено макетування дирекції персоналу та адміністративних питань підприємства, в структуру якого додається посада фахівця з мотиваційного моніторингу, основними завданнями якого мають стати збір, систематизація, вивчення і підготовка інформації для прийняття рішень щодо мотивації персоналу на різних рівнях управління компанією тощо.

Відповідно розраховано витрати, які виникатимуть в ході практичної реалізації рекомендацій, а також визначено економічний ефект від їх впровадження. Результати розрахунків підтверджують, що розроблений комплекс рекомендацій доцільний до практичного втілення, оскільки має позитивний економічний ефект. Найбільший економічний ефект за розрахунками планується від формування ефективної системи нематеріального мотивування. Окрім позитивного економічного ефекту розроблені рекомендації також впливають і на покращення інших показників господарювання. Загальна сума економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій становить 17800 тис. грн./рік, а витрати на їх реалізацію 2960 тис. грн./рік, що є позитивним результатом.

Також проведене моделювання результатів діяльності підприємства, що підтвердило доцільність та ефективність здійснення розроблених рекомендацій.

ВИСНОВКИ

В розрізі теми магістерської кваліфікаційної роботи було досліджено питання забезпечення ефективного мотиваційного менеджменту підприємства за сучасних умов господарювання.

В розрізі теми дослідження узагальнено підходи до трактування поняття мотивації. Відповідно до результатів проведеного дослідження вважаємо за доцільне охарактеризувати мотивацію як комплексний процес спонукання людини до ефективної праці з використанням сукупності внутрішніх мотивів і зовнішніх рушійних сил-стимулів з метою досягнення особистих цілей і цілей організації.

В розрізі дослідження також проаналізовано основні фактори, що визначають поведінку людини. Насамперед, це мотиви та стимули, інтереси та потреби. Проаналізовано моделі трудової поведінки та мотиваційного процесу. Досліджено взаємозв'язок мотиваційного менеджменту та конкурентоспроможності підприємства за сучасних умов.

Охарактеризовано основні методи оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту підприємства.

За результатами дослідження удосконалено підхід до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу підприємства, який на відміну від існуючих передбачає комплексний моніторинг діючої системи мотивації підприємства та діагностику задоволеності працівників нею. Такий підхід є всебічним і багатоцільовим, забезпечуючи можливість провести деталізоване оцінювання діючої системи мотиваційного менеджменту підприємства.

В ході виконання аналітичного дослідження в розрізі магістерської кваліфікаційної роботи було охарактеризовано основні тенденції на ринку небанківських фінансових послуг України.

Детальний аналіз проведено на прикладі ТОВ «НоваПей», що є одним лідерів небанківських фінансових послуг України. Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства

показав, що за результатами дослідження компанія активно нарощує обсяги своєї діяльності та працює досить успішно.

Аналізуючи майно товариства, можна констатувати, що спостерігається зростання активів і пасивів протягом 2021-2022 рр. Власний капітал також демонструє зростання в 2021 році на 6,7 %, та на 20,39% в 2022 році порівняно з попередніми звітними роками. Поточні зобов'язання і забезпечення підприємства на протязі 3-х років також зростають.

Крім того було проаналізовано основні фінансові показники діяльності підприємства та різних видів рентабельності, що вказують на досить високий рівень прибутковості компанії.

Аналізуючи фінансові показники діяльності підприємства, були виявлені негативні тенденції щодо показника фінансової незалежності. Також за результатами розрахунків показники фінансової незалежності та платоспроможності є недостатніми та мають також тенденцію до зниження.

В розрізі теми дослідження відповідно до розробленого підходу було проведено деталізоване дослідження системи мотивації персоналу компанії. Було розраховано показники, що характеризують трудову активність персоналу, його рух, показники ефективності роботи працівників, що в цілому характеризують ефективність мотиваційного менеджменту досліджуваного підприємства. Також проведено анкетування різних груп персоналу ТОВ «НоваПей» з метою оцінювання рівня їх задоволеності існуючою системою мотивації. За результатами дослідження можна констатувати, що в цілому ефективність мотиваційного менеджменту є досить високою. Водночас застосований підхід дозволив виявити існуючі проблемні місця. За результатами оцінювання варто звернути увагу на: рівень матеріального преміювання фахівців з обслуговування клієнтів та керівників відділень; можливості для самореалізації та кар'єрного розвитку касирів; завантаженість менеджерів та керівників відділень.

У відповідності до визначених в роботі завдань проведено аналіз системи управління досліджуваного підприємства. Відповідно проаналізовано організаційну структуру підприємства, визначено, що вона є функціональною, охарактеризовано основні структурні підрозділи товариства. Проведено

оцінювання ефективності системи менеджменту за певними показниками, що також підтверджують ефективність управління компанією.

В третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи було проведено SWOT-аналіз ТОВ «НоваПей», визначено стратегічні орієнтири його діяльності.

Обґрунтовано, що на даному етапі розвитку ТОВ «НоваПей» доцільно орієнтуватись саме на стратегію розвитку як фундаментальну корпоративну стратегію. В розрізі базової стратегії доцільно і обрати кадрову стратегію зростання, яка передбачає залучення нових працівників для забезпечення зростання компанії.

Відповідно до проблем, які виявлено в системі мотиваційного менеджменту досліджуваного підприємства, та обраної стратегії розвитку розроблено рекомендації, які дозволять вирішити існуючі проблеми та досягнути визначених цілей.

Відповідно до поставлених в кваліфікаційній роботі завдань проведено макетування дирекції персоналу та адміністративних питань підприємства, в структуру якого додається посада фахівця з мотиваційного моніторингу, основними завданнями якого мають стати збір, систематизація, вивчення і підготовка інформації для прийняття рішень щодо мотивації персоналу на різних рівнях управління компанією тощо.

Розраховано витрати, які виникатимуть в ході практичної реалізації рекомендацій, а також визначено економічний ефект від їх впровадження. Результати розрахунків підтверджують, що розроблений комплекс рекомендацій доцільний до практичного втілення, оскільки має позитивний економічний ефект. Найбільший економічний ефект за розрахунками планується від формування ефективної системи нематеріального мотивування. Окрім позитивного економічного ефекту розроблені рекомендації також впливають і на покращення інших показників господарювання. Загальна сума економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій становить 17800 тис. грн./рік, а витрати на їх реалізацію 2960 тис. грн./рік, що є позитивним результатом.

Також проведене моделювання результатів діяльності підприємства, що підтвердило доцільність та ефективність здійснення розроблених рекомендацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буреннікова Н. В., Кособуцька А.О., Михайлова М. О. Сучасні підходи до забезпечення ефективності процесу управління людськими ресурсами в проєктному менеджменті. Innovations and prospects of world science. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Vancouver, Canada. 2021. Pp. 1071-1077. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-OF-WORLD-SCIENCE-1-3.12.21.pdf>.
2. Бутенко Д.С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. Економіка і суспільство. 2019. Випуск 20. С.142-148.
3. Бутенко І.А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства: монографія. Одеса, 2015. 240 с.
4. Вербицька Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Львівська політехніка. 2012. № 727. С. 10–15.
5. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: монографія. Харків, 2012. 300 с.
6. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст. 2010. № 3. С. 21-23.
7. Колесник В., Вігуржинська С. Проблеми мотивації персоналу на підприємствах харчової промисловості.. 2018. № 10 (3). DOI: <https://doi.org/10.15673/fe.v10i3.1058>.
8. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
9. Лисак В. Ю. Мотивація праці персоналу підприємств харчової промисловості. Агросвіт. 2011. № 17-18. С. 58–63.
10. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.

11. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянюк, Ю. М. Гринюк та ін. [За заг. ред. О. І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
12. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
13. Iryna Petrova, Mohamed Albdane. Peculiarities of staff motivation at small food industry enterprises. Social and Labour Relations: theory and practice. 2019. Volume 9, Issue 1, p. 27–36.
14. Семикіна М. В., Іващенко Н. А. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії : монографія Кіровоград : КОД, 2012. 215 с.
15. Соколов А.В. Формування системи мотивації персоналу компанії. Випуск 14. Частина 3. 2015. Серія Економічні науки. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/102.pdf.
16. Причепя І.В., Яворська К.Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. Ефективна економіка. № 5. 2019.
17. Буреннікова Н.В., Беклер А.І. Ефективна система мотиваційного менеджменту як чинник підвищення конкурентних переваг сучасного підприємства. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)». <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/schedConf/presentations>.
18. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. URL:: <https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>.
19. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-е, переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.
20. Frederick W. T. The Principles of Scientific Management. New York and London : Harper & Brothers, 1911. 144 p.

21. Словник української мови : [в 11 т.] / ред.: І. К. Білодід та ін. Київ : Наук. думка, 1973. Т. 4 : І - М. 840 с.
22. Колодійчук А.В. Сутність поняття мотивації. Національний лісотехнічний університет України. Збірник науково-технічних праць. С.226-231. https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_4/226_Kolodijczuk_20_4.pdf
23. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. К.: «Кондор», 2003.
24. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : Навч. Посібник. Київ : Професіонал, 2009. 432 с.
25. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2007. 576 с.
26. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підручник. К. : Вид-во "Академвидав", 2003. 416 с.
27. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2022. № 42. С. 3–4. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37> (дата звернення: 05.10.2023).
28. Всесвітній словник української мови. URL: <https://uk.worldwidedictionary.org/мотивація> (дата звернення: 01.10.2023).
29. Словник синонімів української мови. URL: <https://1675.slovaronline.com/17711-мотивація> (дата звернення: 01.10.2023).
30. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 36/2023 69 суспільство : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134–136.
31. Богиня Д.П. Еволюція теорій мотивації на рубежі ХХІ ст. Регіональні перспективи. 2002. № 3- 4 (22-23) С. 5-8.
32. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник/ Під ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.

33. Крушельницька О. В., Мельничук Д. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
34. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 45. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення: 20.10.2023).
35. Сайко В.Р. Дослідження поняття "мотивація" в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 36/2023. С. 60-69.
36. Калініченко А.В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття Вісник економіки транспорту і промисловості № 42, 2013. С.417-420.
37. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2021. № 1. С. 50– 55.
38. Definition: intrinsische Motivation. Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/intrinsische-motivation.html> (дата звернення: 08.10.2023).
39. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. К. : МАУП, 2001. 168 с.
40. Полюхович М. В., Баркова К. О. Організаційна культура як похідна впливу глобалізації на формування конкурентної стратегії розвитку. New economics : міжнар. наук.практ. конф. К., 2019. С. 166– 170.
41. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне : РОІППО, 2018. 180 с.
42. Бутенко Д.С., Кисельов О.С. Використання мотиваційного менеджменту на підприємстві. epository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27591/1/.
43. Пачева Н. О., Подзігун С. М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. Міжнародний науковий журнал «інтернаука». Серія: «економічні науки». 2021. №11 (55). ТЗ.

44. Шупрудько Н.В. Методичні засади вдосконалення мотиваційного механізму на промислових підприємствах. Інфраструктура ринку. Випуск 52. 2021. С.131-135.
45. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
46. Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. Особливості антикризового управління персоналом. Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. 2017. Вип. 5(25). С. 77-82.
47. Брич В., Дяків О. Слівінська Н. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 520 с.
48. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
49. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ. №4. 2017. С. 8-12.
50. Никифорова В. Г. Управління персоналом : Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
51. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>.
52. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2019. №4. С. 11–17. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.4.11.
53. Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. №11. http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/71.pdf.
54. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

55. Діденко Ю. А., Булах Т. М. Методи оцінки ефективності мотивації персоналу зовнішньо-торговельної організації. 94.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/6361/1/Zbirka-2022-часть-2-66-69.pdf.

56. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. Ефективна економіка. 2019. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7189/>.

57. Грінько І. М. Оцінка ефективності імплементації методів мотивації праці в системі управління персоналом машинобудівних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету 2011. № 5, Т. 1. С.102-105.

58. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : [монографія]. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 240 с.

59. Кошелупов І. Ф. Оцінка ефективності мотивації праці управлінського персоналу. Вісник Хмельн. нац. ун-ту. 2005. № 3. Т. 1. С. 158–162.

60. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. №5 (17). С. 149-151.

61. Нетудихата К.Л., Погромський В. О., Стройнецький В. М. Діагностика стану розвитку мотиваційних механізмів в системі кадрового менеджменту. Ефективна економіка. 2021. №6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8981>.

62. Як нині функціонує ринок небанківських фінансових послуг. <http://www.nrcu.gov.ua/news.html?newsID=99481>

63. Офіційний сайт ТОВ «НоваПей». <https://novapay.ua/>

Додаток А
(обов'язковий)
ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Удосконалення системи мотиваційного менеджменту у товаристві з обмеженою відповідальністю «НоваПей»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 90,9% Схожість 9.1%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.

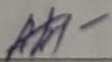
Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Заявляю, що ознайомлений (-на) з повним звітом подібності, який був згенерований Системою щодо роботи (додається).

Особа, відповідальна за перевірку  к.е.н., доц. Нікіфорова Л.О.

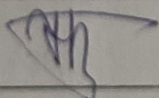
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи



Беклер А. І.

Керівник роботи



Буреннікова Н. В.

Додаток Б
(обов'язковий)

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор
Лесько О.Й.
" 16 " 10 2023 року

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ТЕМУ:**

Удосконалення системи мотиваційного менеджменту у товаристві з обмеженою
відповідальністю «НоваПей»
08-71.МКР.202.00.000 ТЗ

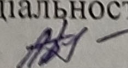
Керівник


підпис

д.е.н., професор кафедри ЕПВМ
Буреннікова Н.В.

" 16 " 10 2023 р.

Виконавець: студент 2 курсу
магістратури групи 2МПОУ-22 м
спеціальності 073 «Менеджмент»


Беклер А.І.

підпис

" 16 " 10 2023 р.

Вінниця ВНТУ 2023

1. Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ №247 по ВНТУ від «18»09.2023р. індивідуальне завдання на виконання магістерської кваліфікаційної роботи, затверджене протоколом №4 засідання кафедри ЕПВМ від 03.10.2023р.

2. Мета та призначення роботи

Метою роботи є обгрупування теоретичних, методичних і практичних засад удосконалення системи мотиваційного менеджменту підприємства.

Для досягнення поставленої мети було визначено та розв'язано низку задач:

- дослідити суть і зміст поняття мотивації в етимологічному контексті;
- дослідити концептуальні підходи до формування системи мотиваційного менеджменту підприємства за сучасних умов;
- удосконалити підхід до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу підприємства;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства;
- дослідити ефективність системи мотиваційного менеджменту ТОВ «НоваПей»;
- дослідити систему управління досліджуваного підприємства;
- провести стратегічний аналіз діяльності ТОВ «НоваПей»;
- провести макетування організаційної структури дирекції персоналу та адміністративних питань компанії ТОВ «НоваПей»;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління мотивацією підприємства за сучасних умов зростання економічної нестабільності.

3. Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ТОВ «НоваПей» за 2020–2022 рр.; статистичні дані, методичні вказівки, підручники, посібники, наукові статті тощо.

4. Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахункові аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

5. Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження-добрір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обгрупування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження та затвердження ТЗ: вересень 2023 р.
2. Теоретичне дослідження – вивчення теоретичних засад мотиваційного менеджменту підприємства: вересень-жовтень 2023 р.
3. Аналітична частина дослідження - аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «НоваПей», ефективності управління мотивацією та системи менеджменту підприємства: жовтень-листопад 2023 р.
4. Розробка рекомендацій та пропозицій - рекомендації щодо вибору стратегії розвитку ТОВ «НоваПей», удосконалення управління мотивацією персоналу та покращення результатів діяльності підприємства, складання загального плану рекомендацій: листопад 2023 р.
5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: листопад 2023 р.

6. Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення системи мотиваційного менеджменту досліджуваного підприємства.

7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-є, переробл. і допов. Вінниця: ВНТУ, 2021. 64 с.

8. Порядок приймання роботи

Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2023 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – грудень 2023 р.

Початок розробки: 16.10.2023 р.

Граничний термін виконання: 01.12.2023 р.

Розробив:

Науковий керівник:

Беклер А.І.

Буреннікова Н.В.

Додаток В
(обов'язковий)
Фінансова звітність ТОВ «НоваПей» за 2020р -2022 рр.

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
				2022	12	31
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «НоваПей»	за ЄДРПОУ		38324133		
Територія	м.Київ	за КОАТУУ		UA80000000000126643		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ		240		
Вид економічної діяльності	Інші види грошового посередництва	за КВЕД		64.19		
Середня кількість працівників ¹	12 127					
Адреса, телефон	вулиця Столичне шосе, буд.103, корп1 оф1304 м.Київ, 03026					
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака						
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):						
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку						
за міжнародними стандартами фінансової звітності						
v						

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

		Форма №1	Код за ДКУД	1801001	
Актив	Код рядка	Примітка	31.12.2021	31.12.2022	
1	2	2а	3	4	
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи					
первісна вартість	1000	9	64 776	59 896	
накопичена амортизація	1001		85 215	88 774	
Незавершені капітальні інвестиції	1002		(20 439)	(28 878)	
Основні засоби	1005	11	4 433	15 692	
первісна вартість	1010	10	82 557	59 904	
знос	1011		164 727	154 886	
Інвестиційна нерухомість	1012		(82 170)	(94 982)	
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1015		-	-	
знос інвестиційної нерухомості	1016		-	-	
Довгострокові біологічні активи	1017		-	-	
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1020		-	-	
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1021		-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції:	1022		-	-	
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		107 429	152 612	
інші фінансові інвестиції	1035		-	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-	
Відстрочені податкові активи	1045	30	9 049	6 273	
Гудвіл	1050		-	-	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		-	-	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		-	-	
Інші необоротні активи	1090	12	44 184	285 064	
Усього за розділом I	1095		312 428	579 441	
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	13	2 973	3 224	

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА 2022 РІК (ПРОДОВЖЕННЯ)

(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	29 911	25 004
Витрати на оплату праці	2505	1 415 621	1 661 443
Відрахування на соціальні заходи	2510	193 651	234 416
Амортизація	2515	36 008	34 567
Інші операційні витрати	2520	961 198	1 003 106
Разом	2550	2 636 389	2 958 536

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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



Від імені керівництва Товариства:

Кривошакко Андрій Володимирович

Генеральний директор

Михайліченко Ольга Вячеславівна

Головний бухгалтер

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА 2022 РІК (ПРОДОВЖЕННЯ)

(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		2 829 508	1 911 759
збиток	2195			
Доход від участі в капіталі	2200		-	26 273
Інші фінансові доходи	2220	27	97 965	26 288
Інші доходи	2240	28	3 312	2 146
Дохід від благодійної допомоги	2241		-	-
Фінансові витрати	2250		(2 867)	(2 014)
Втрати від участі в капіталі	2255		(4 936)	-
Інші витрати	2270	29	(43 008)	(77)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			-	-
Прибуток	2290		2 879 974	1 964 375
Збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	30	(519 350)	(348 893)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:			-	-
Прибуток	2350		2 360 624	1 615 482
Збиток	2355		-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	4 567	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	4 567	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	4 567	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 365 191	1 615 482

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА 2022 РІК

(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю «НоваПей»** за ЄДРПОУ _____
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2022	12	31
38324133		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21	5 188 915	4 853 445
Чисті зароблені страхові премії	2010		-	-
Премії підписані, валова сума	2011		-	-
Премії, передані у перестраховання	2012		-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	22	(2 126 736)	(2 429 290)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
Валовий :				
прибуток	2090		3 062 179	2 424 155
збиток	2095		-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	274 115	14 759
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і с/г продукції	2122		-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		-	-
Адміністративні витрати	2130	23	(334 116)	(364 396)
Витрати на збут	2150	24	(156 824)	(117 908)
Інші операційні витрати	2180	26	(15 846)	(44 851)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		-	-

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Пасив	Код рядка	Примітка	31.12.2021	31.12.2022
у тому числі з податку на прибуток	1621		95 078	171 931
розрахунками зі страхування	1625		10 213	6 242
розрахунками з оплати праці	1630		62 804	56 755
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		803 174	594 275
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		-	-
Поточні забезпечення	1660	20	102 396	110 797
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	18	1 806 989	2 528 650
Усього за розділом III	1695		3 006 416	3 661 806
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		-	-
Баланс	1900		3 915 216	5 505 239

Від імені керівництва Товариства:



Кривошапко Андрій Володимирович

Генеральний директор

Михайліченко Ольга Вячеславівна

Головний бухгалтер

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Пасив	Код рядка	Примітка	31.12.2021	31.12.2022
1	2	2а	3	4
I. Власний капітал			-	-
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	20 400	20 400
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		-	-
Капітал у дооцінках	1405		8	6
Додатковий капітал	1410		67 400	71 967
Емісійний дохід	1411		-	-
Накопичені курсові різниці	1412		-	4 567
Резервний капітал	1415		17 652	17 652
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		785 331	1 726 027
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Інші резерви	1435		-	-
Усього за розділом I	1495		890 791	1 836 052
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	19	18 009	7 381
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Благодійна допомога	1526		-	-
Страхові резерви	1530		-	-
у тому числі:				
резерв довгострокових зобов'язань	1531		-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		-	-
резерв незароблених премій	1533		-	-
інші страхові резерви	1534		-	-
Інвестиційні контракти	1535		-	-
Призовий фонд	1540		-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545		-	-
Усього за розділом II	1595		18 009	7 381
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Векселі видані	1605		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	19	15 109	11 114
товари, роботи, послуги	1615		101 029	173 770
розрахунками з бюджетом	1620		104 702	180 203

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Актив	Код рядка	Примітка	31.12.2021	31.12.2022
Виробничі запаси	1101		2 973	3 224
Незавершене виробництво	1102		-	-
Готова продукція	1103		-	-
Товари	1104		-	-
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Депозити перестраховання	1115		-	-
Векселі одержані	1120		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15	51 526	110 672
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		2 908	3 315
з бюджетом	1135		-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		14 957	26 942
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14	1 299 489	146 737
Поточні фінансові інвестиції	1160	16	-	330 000
Гроші та їх еквіваленти	1165	16	2 229 766	4 302 587
Готівка	1166		431 068	454 631
Рахунки в банках	1167		1 037 263	2 839 684
Витрати майбутніх періодів	1170		1 169	2 321
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		-	-
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181		-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		-	-
резервах незароблених премій	1183		-	-
інших страхових резервах	1184		-	-
Інші оборотні активи	1190		-	-
Усього за розділом II	1195		3 602 788	4 925 798
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		3 915 216	5 505 239

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

		КОДИ		
		2021	12	31
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «НоваПей»			
Територія	Україна			
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю			
Вид економічної діяльності	Інші види грошового посередництва			
Середня кількість працівників ¹	13 630			
Адреса, телефон	вулиця Столичне шосе, буд.103, корп1 оф1304 м.Київ, 03026			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				
		V		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 р.

		Форма №1		Код за ДКУД		1801001	
Актив	Код рядка	Примітка	01.01.2020 (виправлено Прим.№8)	31.12.2020 (виправлено Прим.№ 8)	31.12.2021		
1	2	2а	4	5	6		
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	1000	8,9	45 221	56 239	64 776		
первісна вартість	1001		53 127	70 152	85 215		
накопичена амортизація	1002		(7 906)	(13 913)	(20 439)		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		3 362	474	4 433		
Основні засоби	1010	8,10	62 105	67 453	82 557		
первісна вартість	1011		102 537	127 824	164 727		
знос	1012		(40 432)	(60 371)	(82 170)		
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-	-		
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016		-	-	-		
знос інвестиційної нерухомості	1017		-	-	-		
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-	-		
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021		-	-	-		
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022		-	-	-		
Довгострокові фінансові інвестиції:			-	-	-		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11	21 559	55 859	107 429		
інші фінансові інвестиції	1035		-	-	-		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	8,12	7 016	515	-		
Відстрочені податкові активи	1045	30	-	4 739	9 049		
Гудвіл	1050		-	-	-		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		-	-	-		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		-	-	-		
Інші необоротні активи	1090	8,13	-	-	44 184		
Усього за розділом I	1095		139 263	185 279	312 428		
II. Оборотні активи							
Запаси	1100	14	1 601	1 961	2 973		

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА 2021 РІК
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю «НоваПей»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

2021

12

31

38324133

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року (виправлено прим. № 8)
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22	4 853 445	3 848 084
Чисті зароблені страхові премії	2010		-	-
Премії підписані, валова сума	2011		-	-
Премії, передані у перестраховання	2012		-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	23	(2 429 290)	(1 861 378)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			-
Валовий :				
прибуток	2090		2 424 155	1 986 706
збиток	2095		-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		-	-
Інші операційні доходи	2120	8,26	14 759	19 521
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і с/р продукції	2122		-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		-	-
Адміністративні витрати	2130	8,24	(364 396)	(322 011)
Витрати на збут	2150	25	(117 908)	(103 763)
Інші операційні витрати	2180	8,27	(44 851)	(25 038)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			1 911 759	1 555 415
прибуток	2190		-	-
збиток	2195		-	-

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Пасив	Код ря- дка	Примітка	01.01.2020 (виправ- лено Прим.№8)	31.12.2020 (виправ- лено Прим.№ 8)	31.12.2021
розрахунками з оплати праці	1630	8	38 633	52 708	62 804
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	74	803 174
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		-	-	-
Поточні забезпечення	1660	8 ,21	54 455	72 518	102 396
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8,19	1 239 593	1 379 857	1 806 989
Усього за розділом III	1695		1 526 503	1 704 748	3 006 416
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		-	-	-
Баланс	1900		2 279 148	3 084 132	3 915 216

Від імені керівництва Товариства:

 Кривошاپко Андрій Володимирович
Генеральний директор

 Михайліченко Ольга В'ячеславівна
Головний бухгалтер

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)

(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Актив	Код рядка	Примітка	01.01.2020 (виправлено Прим.№8)	31.12.2020 (виправлено Прим.№ 8)	31.12.2021
Виробничі запаси	1101		1 601	1 961	2 973
Незавершене виробництво	1102		-	-	-
Готова продукція	1103		-	-	-
Товари	1104		-	-	-
Поточні біологічні активи	1110		-	-	-
Депозити перестраховування	1115		-	-	-
Векселі одержані	1120		-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8,16	24 057	49 637	51 526
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	8	3 284	2 078	2 908
з бюджетом	1135		-	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	8	5 990	12 118	14 957
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145				
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8,15	174 680	765 214	1 299 489
Поточні фінансові інвестиції	1160		49 000	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	17	1 881 273	2 067 284	2 229 766
Готівка	1166		220 070	383 087	431 068
Рахунки в банках	1167		626 020	1 100 378	1 037 263
Витрати майбутніх періодів	1170		-	561	1 169
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		-	-	-
у тому числі в:					
резервах довгострокових зобов'язань	1181		-	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		-	-	-
резервах незароблених премій	1183		-	-	-
інших страхових резервах	1184		-	-	-
Інші оборотні активи	1190		-	-	-
Усього за розділом II	1195		2 139 885	2 898 853	3 602 788
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-	-
Баланс	1300		2 279 148	3 084 132	3 915 216

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)

Пасив	Код рядка	Примітка	01.01.2020 (виправлено Прим.№8)	31.12.2020 (виправлено Прим.№ 8)	31.12.2021
1	2	2а	4	5	
I. Власний капітал			-	-	-
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18	17 000	17 000	20 400
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		-	-	-
Капітал у дооцінках	1405		15	13	8
Додатковий капітал	1410		-	-	67 400
Емісійний дохід	1411		-	-	-
Накопичені курсові різниці	1412		-	-	-
Резервний капітал	1415		17 652	17 652	17 652
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		713 923	1 339 544	785 331
Неоплачений капітал	1425		-	-	-
Вилучений капітал	1430		-	-	-
Інші резерви	1435		-	-	-
Усього за розділом I	1495		748 590	1 374 209	890 791
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		-	-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	20	4 055	5 175	18 009
Довгострокові забезпечення	1520		-	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		-	-	-
Цільове фінансування	1525		-	-	-
Благодійна допомога	1526		-	-	-
Страхові резерви	1530		-	-	-
у тому числі:					
резерв довгострокових зобов'язань	1531		-	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532		-	-	-
резерв незароблених премій	1533		-	-	-
інші страхові резерви	1534		-	-	-
Інвестиційні контракти	1535		-	-	-
Призовий фонд	1540		-	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545		-	-	-
Усього за розділом II	1595		4 055	5 175	18 009
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600		-	-	-
Векселі видані	1605		-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	8,20	9 449	11 650	15 109
товари, роботи, послуги	1615	8	118 771	81 685	101 029
розрахунками з бюджетом	1620		59 069	98 888	104 702
у тому числі з податку на прибуток	1621		52 932	90 817	95 078
розрахунками зі страхування	1625		6 533	7 368	10 213

ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА 2021 РІК (ПРОДОВЖЕННЯ)
(суми наведені в тисячах гривень, якщо не зазначено інше)


III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	25 004	24 074
Витрати на оплату праці	2505	1 661 443	1 311 917
Відрахування на соціальні заходи	2510	234 416	168 279
Амортизація	2515	34 567	31 585
Інші операційні витрати	2520	1 003 106	795 622
Разом	2550	2 958 536	2 331 477

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Від імені керівництва Товариства:

 Кривошапко Андрій Володимирович

Генеральний директор
Михайліченко Ольга В'ячеславівна

Головний бухгалтер

ТОВ «НоваПей» ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2021 РОКУ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року (виправлено прим.№ 8)
Доход від участі в капіталі	2200	8	26 273	4 300
Інші фінансові доходи	2220	28	26 288	74 722
Інші доходи	2240	8,29	2 146	395
Дохід від благодійної допомоги	2241		-	-
Фінансові витрати	2250		(2 014)	(2 106)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	-	-
Інші витрати	2270	8,30	(77)	(487)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			-	-
Прибуток	2290		1 964 375	1 632 240
Збиток	2295		-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	31	(348 893)	(292 698)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:			-	-
Прибуток	2350		1 615 482	1 339 542
Збиток	2355		-	-

ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	(5)	(2)
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(5)	(2)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(5)	(2)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 615 477	1 339 540

Додаток Г
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА
«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У
ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВАПЕЙ»»



Метою дослідження даної магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних і практичних засад удосконалення системи мотиваційного менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження даної роботи є система мотиваційного менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення системи мотиваційного менеджменту ТОВ «НоваПей».

НАУКОВА НОВИЗНА ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ:

удосконалено підхід до оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу підприємства, який на відміну від існуючих передбачає комплексний моніторинг діючої системи мотивації підприємства та діагностику задоволеності працівників нею.

Такий підхід є всебічним і багатоцільовим, забезпечуючи можливість провести деталізоване оцінювання діючої системи мотиваційного менеджменту підприємства, що дозволяє виявити її слабкі місця та можливі резерви для подальшого удосконалення.



Таблиця 1 – Систематизація підходів науковців до трактування поняття «мотивація»

4

Автори	Загальна характеристика підходу науковців до розуміння суті та змісту поняття «мотивація»
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації
О. Сердюк	процес спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу до результативної діяльності з метою досягнення особистих цілей та головної мети організації
Ф. Хміль	стимулювання певної поведінки людини, зумовленої напруження між потребами і можливістю їх задоволення
А. Колот	сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
О. Кузьмін	вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації
О. В. Грідін, С. О. Заїка, О. В. Заїка	надскладний процес формування такого психологічного стану особистості, який визначає її поведінку в певних обставинах, формує відношення до процесів та явищ, активізує і спрямовує її на досягнення конкретної мети
Т. Кобелева та П. Перерва	сукупність управлінських дій, які спрямовуються на заохочення себе та інших співробітників для досягнення цілей, поставлених в організації, а також особистих цілей
Д. Богиня	суб'єктивна сторона діяльності людини, що представлена широким переліком потреб, почуттів, бажань, інтересів
О.В. Крушельницька, Д. Л. Мельничук	довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу
Л. І. Заставнюк	якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях

Систематизувавши існуючі підходи науковців, можемо розділити узагальнено їх на такі групи:

5

мотивація як психологічний стан людини, що є відображенням її інтересів, потреб, характеризує її трудову активність

мотивація як процес спонукання себе або інших (кожного працівника або колективу) до ефективної праці для досягнення особистих цілей і цілей організації

мотивація як вид управлінської діяльності (довготерміновий вплив на працівника) з використанням відповідних стимулів задля максимізації ефективності діяльності з метою досягнення особистих цілей і цілей організації

мотивація як сукупність внутрішніх мотивів (потреб, почуттів, бажань, інтересів), а також зовнішніх рушійних сил-стимулів (чинників впливу психічної та фізіологічної природи) до ефективної праці для досягнення особистих цілей і цілей організації

Вважаємо за доцільне охарактеризувати мотивацію як комплексний процес спонукання людини до ефективної праці з використанням сукупності внутрішніх мотивів і зовнішніх рушійних сил-стимулів з метою досягнення особистих цілей і цілей організації.

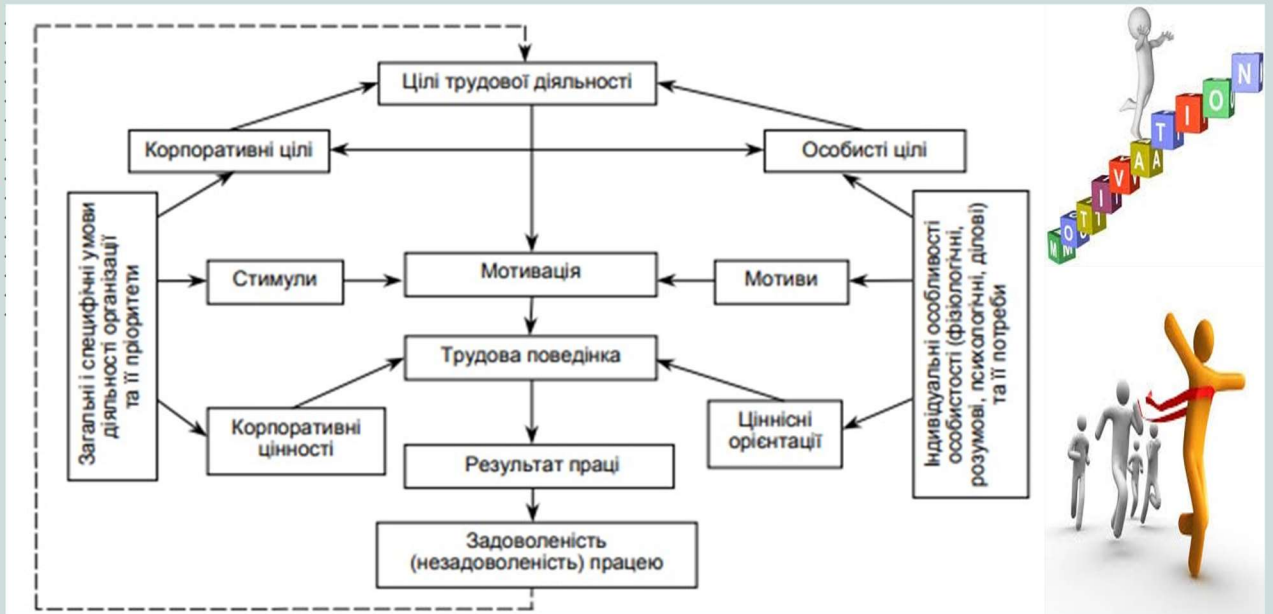


Рисунок 1 – Модель трудової поведінки людини

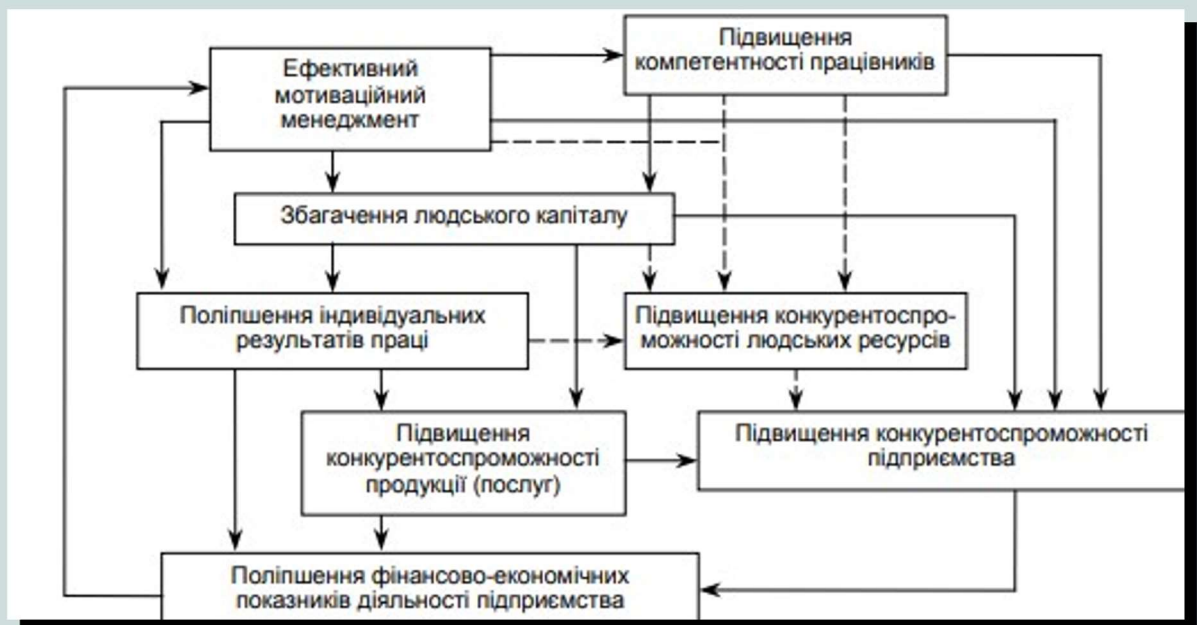


Рисунок 2 – Взаємозв'язок мотиваційного менеджменту та конкурентоспроможності підприємства



Таблиця 2 – Показники оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу підприємства [складено авторами]

Показник	Загальна характеристика показника
Економічні трудові показники	
Продуктивність праці	Узагальнюючий показник результативності праці, що характеризує ефективність її витрат
Співвідношення темпів зміни продуктивності праці та середньої заробітної плати	Випереджальні темпи росту продуктивності праці в порівнянні з ростом заробітної плати є одним з факторів зниження собівартості продукції, збільшення обсягів виконаних робіт
Співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та доходів підприємства	Випереджальні темпи росту доходів в порівнянні з ростом заробітної плати є одним з факторів зростання обсягів виконаних робіт та прибутковості підприємства
Питомі витрати на персонал (грн/людину)	Сукупність витрат, пов'язаних із залученням, винагородою, стимулюванням, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи та поліпшенням умов праці персоналу в розрахунку на одного працівника
Віддача витрат на персонал (витратомісткість)	Показник, який характеризує, скільки гривень отриманого доходу припадає на кожну гривню, що вкладена в персонал
Рентабельність витрат на персонал, %	Показник, який характеризує, скільки гривень отриманого прибутку припадає на кожну гривню, що вкладена в персонал

Продовження табл. 2

Показники руху персоналу	
Коефіцієнт плинності	Характеризує співвідношення звільненого персоналу за різними причинами з середньообліковою чисельністю працівників підприємства
Коефіцієнт обороту з прийому	Характеризує питому вагу прийнятих на підприємство працівників протягом досліджуваного періоду у середньообліковій чисельності
Коефіцієнт загального обороту	Характеризує питому вагу працівників, що піддалися руху, тобто яких було прийнято і звільнено протягом досліджуваного періоду, в середньообліковій чисельності
Показники організації, умов праці та задоволеності персоналу	
Задоволеність персоналу первинними трудовими потребами (1 блок)	Характеризує рівень задоволеності персоналу первинними потребами умов праці
Задоволеність соціальною політикою компанії (2 блок)	Характеризує рівень задоволеності персоналу ефективністю соціальної мотивації та задоволення керівництвом
Задоволеність рівнем комунікацій в компанії (3 блок)	Характеризує рівень задоволеності персоналу рівнем та якістю комунікацій на робочих місцях
Рівень кар'єрної орієнтованості в компанії (4 блок)	Характеризує рівень задоволеності персоналу перспективами професійного та кар'єрного зростання
Рівень можливостей для самореалізації (5 блок)	Характеризує рівень задоволеності щодо забезпечення організацією можливостей для розвитку персоналу

Таблиця 3 - Показники ефективності мотиваційного менеджменту за різними критеріями

Показник	Алгоритм розрахунку	Інтерпретація результатів
Розрахунок показників ефективності мотивації персоналу за критерієм зростання прибутків і зниження витрат	$E_{зв} = \Pi_{зв} / B_{зв},$ $E_б = \Pi_б / B_б,$ <p>де $\Pi_б, \Pi_{зв}$ – прибуток підприємства в базовому та звітному періодах, відповідно до та після запровадження мотиваційних заходів; $B_б, B_{зв}$ – витрати на персонал в базовому та звітному періодах, відповідно до та після запровадження мотиваційних заходів.</p>	Ефект досягається за умови, що $E_{зв} > E_б$
Розрахунок показників ефективності мотивації персоналу за критерієм зростання обсягів діяльності	$E_{зв} = Отп_{зв} / B_{зв},$ $E_б = Отп_б / B_б,$ <p>де $Отп_б, Отп_{зв}$ – дохід підприємства в базовому та звітному періодах, відповідно до та після запровадження мотиваційних заходів; $B_б, B_{зв}$ – витрати на персонал в базовому та звітному періодах, відповідно до та після запровадження мотиваційних заходів.</p>	Ефект досягається за умови, що $E_{зв} > E_б$
Розрахунок показників ефективності мотивації персоналу за критерієм зростання продуктивності праці	$ПП_{зв} = Отп_{зв} / Ч_{зв},$ $ПП_б = Отп_б / Ч_б,$ <p>де $Отп_б, Отп_{зв}$ – дохід підприємства в базовому та звітному періодах, відповідно до та після запровадження мотиваційних заходів; $Ч_б, Ч_{зв}$ – чисельність персоналу в базовому та звітному періодах, відповідно до та після запровадження мотиваційних заходів.</p>	Ефект досягається за умови, що $ПП_{зв} > ПП_б$

Таблиця 4– Фінансово-економічні показники діяльності
ТОВ «НоваПей»



Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн	в %	абс. зн	в %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	3 848 084	4 853 445	5 188 915	1005361,0	26,13	335470,0	6,91
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1 861 378	2 429 290	2 126 736	567912,00	30,51	-302554,0	-12,45
3. Валовий прибуток, тис. грн	1 986 706	2 424 175	3 062 179	437469,00	22,02	638004,0	26,32
4. Чистий прибуток, тис. грн	1 339 542	1 615 482	2 360 624	275940,00	20,60	745142,0	46,13
5. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	10871	13630	12127	2759,00	25,38	-1503,00	-11,03
6. Продуктивність праці, тис. грн / чол.	353,98	356,09	427,88	2,11	0,60	71,80	20,16
7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	50269,50	66919,00	71226,50	16649,50	33,12	4307,50	6,44
8. Фондовіддача, грн. / грн	76,55	72,53	72,85	-4,02	-5,25	0,32	0,45

Таблиця 5 – Основні показники балансу ТОВ «НоваПей»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
Активи, тис. грн. (Ф №1, р. 1300) в т. ч.:	2682324	3500319	4710227,5	817995	30,50	1209908,5	34,57
Необоротні активи, тис. грн. (Ф №1, р. 1095)	161842	248770	445934,5	86928,0	53,71	197164,50	79,26
Оборотні активи, тис. грн. (Ф №1, р. 1195)	2520482	3251549	4264293	731067	29,01	1012744,0	31,15
Пасиви, тис. грн (Ф №1, р. 1900) ,в т. ч.:	2682324	3500319	4710227,5	817995	30,50	1209908,5	34,57
Власний капітал, тис. грн. (Ф №1, р. 1495)	1061399,5	1132500	1363421,5	71100,5	6,70	230921,5	20,39
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, (Ф №1, р. 1595)	4615	11592	12695	6977,00	151,18	1103,00	9,52
Поточні зобов'язання і забезпечення, (Ф №1, р. 1695)	1616309,5	2356227	3334111	739917,5	45,78	977884,00	41,50

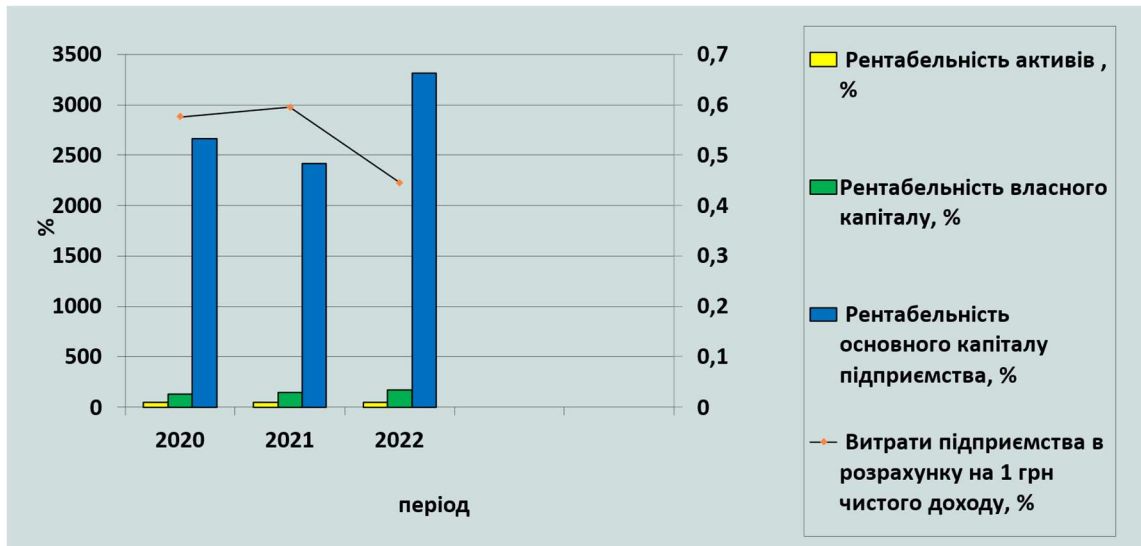
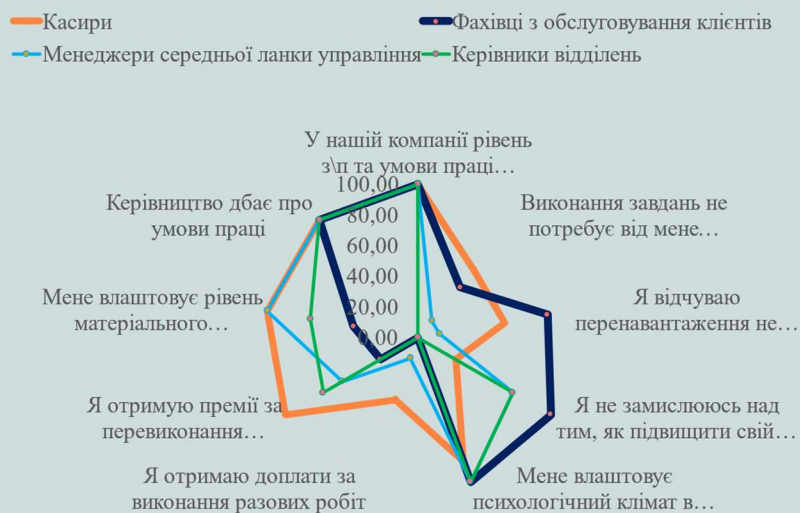


Рисунок 4 – Динаміка основних показників рентабельності діяльності підприємства

Таблиця 6 – Розраховані показники оцінювання ефективності управління мотивацією персоналу

підприємства Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
Економічні трудові показники							
Продуктивність праці, тис. грн/прац	353,98	356,09	427,88	2,11	0,60	71,80	20,16
Співвідношення темпів зміни продуктивності праці та середньої заробітної плати	0,81	1,00	1,25	0,19	0,19	23,46	0,25
Співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та доходів підприємства	1,24	1,00	0,80	-0,24	-0,24	-19,35	-0,20
Питомі витрати на персонал (грн/людину)	120,68	121,9	116,73	1,22	1,22	1,01	-5,17
Віддача витрат на персонал (витратомісткість)	2,93	2,92	3,67	-0,01	-0,01	-0,34	0,75
Рентабельність витрат на персонал, %	102,11	97,23	166,76	-4,88	-4,88	-4,78	69,53
Показники руху персоналу							
Коефіцієнт плинності в цілому для центрального офісу зокрема	0,18	0,2	0,21	0,02	11,11	0,01	5,00
Коефіцієнт обороту з прийому в цілому для центрального офісу зокрема	0,13	0,15	0,153	0,02	15,38	0,003	2,00
Коефіцієнт обороту з прийому в цілому для центрального офісу зокрема	0,15	0,17	0,18	0,02	13,33	0,01	5,88
Коефіцієнт загального обороту в цілому для центрального офісу зокрема	0,12	0,14	0,13	0,02	16,67	-0,01	-7,14
Коефіцієнт загального обороту в цілому для центрального офісу зокрема	0,33	0,37	0,39	0,04	12,12	0,02	5,41
Коефіцієнт загального обороту в цілому для центрального офісу зокрема	0,27	0,29	0,283	0,02	7,41	-0,01	-2,41



16

Рисунок 5 –Рівень задоволеності первинними трудовими потребами (у відсотковому співвідношенні)

17

Таблиця 7 – Показники оцінювання ефективності системи мотивації за різними критеріями ТОВ «НоваПей»

Показники	Роки			Відхилення:	
	2020	2021	2022	2021 до 2020 року	2022 до 2021 року
1	2	3	4	5	6
Ефективність мотивації персоналу за критерієм зростання прибутків і зниженням витрат	1,02	0,97	1,67	-0,05 п.п.	0,69 п.п.
Ефективність мотивації персоналу за критерієм зростання обсягів діяльності	2,93	2,92	3,67	-0,01 п.п.	0,74 п.п.
Ефективність мотивації персоналу за критерієм зростання продуктивності праці	353,98	356,09	427,88	2,11 п.п.	71,80 п.п.

Таблиця 8 – Сильні та слабкі сторони ТОВ «НоваПей»

18

Сильні сторони	Слабкі сторони
Упізнаваність компанії (бренду), популярність серед користувачів	Значна залежність від ринкових та кредитних ризиків, від ризиків ліквідності
Різноманітність та якість послуг, що пропонуються	Недостатній рівень фінансової незалежності від кредиторів
Кваліфікований персонал	Вразливість до кібератак та технічних проблем
Ефективний мотиваційний менеджмент	Жорстка конкуренція з іншими платіжними системами
Високий рівень лояльності працівників до керівництва	Залежність від технологічних змін, потреба у постійному оновленні
Ефективна система навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Висока вартість залучених інвестиційних ресурсів
Високий рівень сервісу, простота у користуванні (швидкість та зручність)	Висока плинність кадрів
Значна мобільність та широке мережеве покриття	
Високий рівень захисту та надійності платежів	
Використання інноваційних технологій при наданні послуг, що відповідає сучасним технологічним вимогам	
Можливості	Загрози
Розширення партнерства з іншими компаніями для розвитку нових продуктів (стратегічне партнерство)	Військові дії в країні. Складна політична, соціально-економічна ситуація в країні та у світі в цілому
Налагодження тісної співпраці з клієнтами	Зниження платоспроможності потенційних клієнтів
Розширення асортименту фінансових продуктів та сервісу	Постійні регулятивні зміни та зміни законодавства
Завоювання нових сегментів фінансового ринку, географічне розширення	Складність залучення інвестиційних ресурсів
Розвиток інтернет торгівлі, мобільних платежів тощо	Потенційні кіберзагрози
Позитивні оцінки міжнародних рейтингових агентств	Зростання інфляційних процесів та фінансових ризиків
Постійний розвиток технологій в напрямку підвищення ефективності та безпеки	Посилення позицій конкурентів на ринку он-лайн платежів

19





Таблиця 9 – Загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності мотиваційного менеджменту ТОВ «НоваПей»

21

Найменування заходу, що пропонується	Виконавці	Терміни вик.	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн./рік	Інші результати
1	2	3	4	5	6
Формування ефективної системи мотиваційного моніторингу	Фахівець з мотиваційного моніторингу, працівники дирекції персоналу та адмін. питань	6 міс.	одноразові - 100; щорічні – 150	1130	Зростання рівня задоволеності персоналу оплатою та умовами праці, підвищення показника продуктивності праці, покращення умов праці та культури компанії
Формування HR-бренду роботодавця	Працівники дирекції персоналу та адмін. питань	2 роки	одноразові - 200; щорічні – 350	5660	Формування позитивного іміджу компанії як надійного та відповідального роботодавця, зниження рівня плинності персоналу, зростання задоволеності працівників, зростання можливостей залучення фахових працівників
Формування ефективної системи нематеріального мотивування	Працівники дирекції персоналу та адмін. питань, працівники фінансової дирекції	6 місяців	одноразові - 50; щорічні – 1200	6200	Зростання продуктивності праці, зростання задоволеності працівників мотиваційними заходами
Введення посади фахівця з мотиваційного моніторингу	Заступник керівника управління підбору, розвитку та корпоративної культури	3 міс.	одноразові - 110; щорічні – 800	4810	Покращення умов праці, підвищення рівня задоволеності матеріальними та нематеріальними стимулами
Разом			2960	17800	