

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему

«Ефективність системи мотивації персоналу виробничо-торговельного підприємства та обґрунтування напрямів її підвищення»

Виконав здобувач 4 курсу, групи ПТБ-22
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність

Золотаренко Максим Романович

Керівниця: докт. екон. наук, професор
Шахно Альона Юріївна

Рецензент: докт. екон. наук, професор
Турило Анатолій Анатолійович

Кривий Ріг
2026

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ:
зав. кафедри ЕОУП,
д-р екон. наук, проф.
Альона ШАХНО

« ____ » _____ 2026 рік

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувачеві
Золотаренку Максиму Романовичу

1. Тема роботи «Ефективність системи мотивації персоналу виробничо-торговельного підприємства та обґрунтування напрямів її підвищення».
Керівник теми Шахно Альона Юріївна, д-р екон. наук, професор.
Затверджені наказом по університету від «16» березня 2026 року № 146с.
2. Строк подання здобувачем роботи: 19.06.2025.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні та аналітичні матеріали, а також фінансова звітність ТОВ «ІТ-Інтегратор» за 2022–2024 роки.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні та методичні засади формування та оцінювання ефективності системи мотивації персоналу; аналізування показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «ІТ-Інтегратор»; обґрунтування пропозицій щодо напрямів підвищення ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «ІТ-Інтегратор».
5. Перелік графічного матеріалу: теорії мотивації персоналу підприємств та їх порівняльна характеристика; механізм впровадження системи мотивації персоналу підприємства; аналітична оцінка організаційно-економічного стану ТОВ «ІТ-Інтегратор» за 2022–2024 роки; обґрунтування заходів підвищення системи мотивації персоналу виробничо-торговельного підприємства та обґрунтування напрямів її підвищення; економічний ефект від запропонованих заходів в умовах діяльності ТОВ «ІТ-Інтегратор»

6. Дата видачі завдання

«17» березня 2026 року.

7. Консультація по розділах роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	проф. Шахно А.Ю.	31.03.2026	09.04.2026
Розділ 2	проф. Шахно А.Ю.	09.04.2026	19.04.2026
Розділ 3	проф. Шахно А.Ю.	19.04.2026	29.04.2026

Нормоконтроль

(підпис)

Альона ШАХНО

Календарний план виконання роботи

№	Назва етапу випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, узгодження переліку рекомендованої нормативної, інструктивної, навчальної літератури	17.03.2026	
2	Збір матеріалів до випускної кваліфікаційної роботи	18.03.2026 – 25.03.2026	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	26.03.2026 – 30.03.2026	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	31.03.2026 – 09.04.2026	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	10.04.2026 – 19.04.2026	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	20.04.2026 – 29.04.2026	
7	Підготовка вступної частини та висновку	30.04.2026 – 04.05.2026	
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	05.05.2026 – 18.05.2026	
9	Отримання відгуку керівника	19.05.2026	
10	Перевірка роботи на унікальність авторського тексту за допомогою Інтернет-Системи Strikeplagiarism.com	20.05.2026 – 09.06.2026	
11	Отримання резолюції завідувачки кафедри про допуск до захисту	10.06.2026 – 15.06.2026	
12	Отримання рецензії	19.06.2026 – 21.06.2026	
13	Захист роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	25.06.2026	

Здобувач

(підпис)

Максим ЗОЛОТАРЕНКО

Науковий керівник

Альона ШАХНО

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу за темою: «Ефективність системи мотивації персоналу виробничо-торговельного підприємства та обґрунтування напрямів її підвищення»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота: 107 с., 24 табл., 25 рис., 30 формул, 47 джерел, 6 додатків.

Об'єкт дослідження: процес управління мотивацією персоналу на виробничо-торговельному підприємстві.

Мета роботи: дослідження теоретико-методичних засад ефективності системи мотивації персоналу виробничо-торговельного підприємства, а також обґрунтування шляхів її вдосконалення.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та підвищення ефективності системи мотивації персоналу виробничо-торговельного підприємства.

Методи дослідження: аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, економіко-статистичного аналізу, графічний метод, науково-теоретичні, економіко-математичні та економічного обґрунтування управлінських рішень.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі проведено аналіз теоретичних напрацювань щодо економічної сутності категорії «мотивація», проаналізовано сучасні теорії та концепції мотивації персоналу й системи управління нею; обґрунтовано методику аналізу та оцінки ефективності використання персоналу виробничо-торговельного підприємства.

На прикладі ТОВ «ІТ-Інтегратор» представлено техніко-економічну характеристику підприємства та надано оцінку його фінансового стану; проаналізовано структуру персоналу підприємства, його стан та рух, рівень продуктивності праці персоналу підприємства; встановлено фактори впливу на результативні показники ефективності використання персоналу; обґрунтовано пропозиції щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «ІТ-Інтегратор» за рахунок удосконалення мотиваційного механізму шляхом посилення матеріальної складової, підвищення рівня кваліфікації та впровадження системи оцінювання роботи персоналу за ключовими показниками ефективності (KPI) із застосуванням SMART-підходу.

Проаналізовано економічну ефективність від запропонованих заходів. Отримано сукупний економічний ефект в розмірі 265 378,38 тис. грн.

ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ,
ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ПРИБУТОК,
ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1. Аналіз теоретичних напрацювань з питання мотивації персоналу підприємства	8
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи мотивації персоналу підприємства.	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР»	45
2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» та результатів його діяльності	45
2.2. Аналізування основних показників системи мотивацій та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР».....	61
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР»	75
3.1. Встановлення факторів впливу на результативні показники роботи виробничо-торговельного підприємства.....	75
3.2. Обґрунтування пропозицій щодо напрямів підвищення системи мотивації персоналу ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» та оцінювання її ефективності.....	82
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування ринкової економіки людський капітал виступає одним із ключових ресурсів підприємства, що визначає рівень його конкурентоспроможності, ефективність діяльності та потенціал подальшого розвитку. Саме працівники забезпечують виконання виробничих процесів, формування доданої вартості, впровадження інноваційних рішень і досягнення стратегічних цілей організації. У зв'язку з цим особливої ваги набуває формування результативної системи мотивації персоналу, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання робіт, активізації трудової діяльності та зростанню зацікавленості працівників у результатах роботи підприємства.

Для виробничо-торговельних підприємств проблема стимулювання персоналу залишається особливо актуальною, оскільки їх діяльність охоплює як виробничу, так і збутову сфери, що потребує злагодженої взаємодії різних категорій працівників. В умовах сучасного бізнес-середовища традиційні підходи до мотивації вже не забезпечують необхідного рівня продуктивності праці, тому виникає потреба вдосконалення мотиваційного механізму на основі поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

Сьогодні успішна діяльність компанії залежить від ефективної системи мотивації працівників, яка не лише сприяє соціальній та творчій активності працівників, а й впливає на кінцеві результати компанії. Тому першочерговим завданням керівництва компанії є максимальне збільшення внеску кожного працівника у досягнення загальних цілей компанії. Це можливо лише шляхом розробки ефективних методів управління працею, що забезпечують мотивацію та активацію людського фактора.

Питання мотивації персоналу є об'єктом дослідження багатьох зарубіжних науковців, серед яких А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд, В. Врум, Д. Макгрегор, Л. Портер та Е. Лоулер. Значний внесок у вивчення проблем мотивації та її впливу на ефективність діяльності підприємств зробили такі українські вчені,

зокрема А. М. Бондар, О. А. Грішнова, А. В. Герасименко, І. М. Дашко, А. М. Колот, О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, С. О. Цимбалюк та інші.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлюється потребою у пошуку результативних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу виробничо-торговельного підприємства як одного з ключових інструментів підвищення ефективності його діяльності, продуктивності праці та конкурентних позицій на ринку.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретико-методичних засад ефективності системи мотивації персоналу виробничо-торговельного підприємства, а також обґрунтування шляхів її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити теоретичні основи мотивації персоналу та її значення у діяльності підприємства;
- розглянути сучасні концепції та підходи до формування мотиваційних систем;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності мотивації персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- дослідити кадровий потенціал та особливості системи управління персоналом;
- проаналізувати систему мотивації працівників підприємства та виявити основні проблеми та її функціонування;
- визначити основні фактори впливу на результативні показники роботи виробничо-торговельного підприємства
- розробити заходи щодо підвищення системи мотивації персоналу ТОВ «ІТ-Інтегратор»;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження виступає процес управління мотивацією персоналу на виробничо-торговельному підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та підвищення ефективності системи мотивації персоналу виробничо-торговельного підприємства.

Методами дослідження є методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, економіко-статистичного аналізу, графічний метод, науково-теоретичні, економіко-математичні та економічного обґрунтування управлінських рішень.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу виробничо-торговельного підприємства, реалізація яких сприятиме підвищенню продуктивності праці, зростанню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Аналіз теоретичних напрацювань з питання мотивації персоналу підприємства

У сучасному економічному середовищі результативність функціонування виробничо-торговельних підприємств значною мірою визначається рівнем зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків. Саме трудовий колектив забезпечує виготовлення продукції, її просування на ринку, налагодження відносин із клієнтами та реалізацію довгострокових завдань організації. У зв'язку з цим створення ефективного механізму стимулювання персоналу належить до пріоритетних напрямів управлінської діяльності.

Система мотивації працівників виробничо-торговельного підприємства являє собою комплекс взаємодоповнюючих економічних, організаційних, моральних і соціально-психологічних засобів впливу, спрямованих на підвищення трудової активності, покращення результатів роботи та забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів суб'єкта господарювання.

Специфіка виробничо-торговельних підприємств зумовлена одночасним здійсненням виробничих процесів і комерційної діяльності, пов'язаної з реалізацією готової продукції. Така особливість вимагає побудови гнучкої мотиваційної системи, яка враховує характер виконуваних функцій різними групами працівників, зокрема виробничим персоналом, керівниками, фахівцями з логістики, маркетингу та збуту.

Головним призначенням системи мотивації є формування стійкої зацікавленості персоналу в досягненні високих показників діяльності, забезпеченні належного рівня якості продукції, нарощуванні обсягів продажу та покращенні економічних результатів підприємства. Раціонально організований мотиваційний механізм сприяє підвищенню відповідальності працівників за результати своєї роботи, стимулює професійне вдосконалення, розвиток компетентностей і

водночас забезпечує скорочення плинності кадрів та зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

В умовах сучасної економіки результативність функціонування суб'єктів господарювання значною мірою визначається якістю людського капіталу, професійними компетенціями працівників, рівнем їхньої трудової активності та прагненням до реалізації стратегічних завдань підприємства. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання формування ефективних механізмів спонукання персоналу до продуктивної діяльності, що є важливою складовою системи управління організацією.

Питання матеріального та нематеріального заохочення персоналу в Україні регулюються комплексом нормативно-правових актів, які визначають трудові права працівників, обов'язки роботодавців і механізми забезпечення соціальних гарантій. Законодавча база створює правові засади для формування системи мотивації праці на підприємствах різних форм власності.

До основних нормативних документів, що регламентують мотиваційні механізми у сфері праці, належать:

- Кодекс законів про працю України (КЗпП України), який встановлює загальні принципи застосування заходів заохочення працівників. Зокрема, статті 143 та 144 передбачають можливість використання різних форм матеріального стимулювання, преміювання, надбавок та інших видів винагород, порядок надання яких визначається внутрішніми нормативними документами підприємства та правилами трудового розпорядку [1].

- Закон України «Про колективні договори і угоди», який регулює відносини між роботодавцем і трудовим колективом щодо визначення умов оплати праці, систем преміювання, матеріального стимулювання, соціальних пільг і компенсацій. Відповідні положення закріплюються у колективному договорі та є обов'язковими для виконання сторонами соціально-трудових відносин [2].

- Закон України «Про державну службу», що визначає особливості мотивації праці державних службовців. Документ передбачає застосування як матеріальних стимулів у вигляді посадових окладів, премій, доплат за ранг і

вслугу років, так і нематеріальних засобів заохочення, серед яких професійний розвиток, додаткові соціальні гарантії, відпустки та можливості кар'єрного просування [3].

Мотивація розглядається як багатогранна соціально-економічна категорія, що відображає дію комплексу внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів, які впливають на поведінку особистості, визначають напрям її дій, рівень активності та наполегливість у процесі досягнення поставлених завдань. У сфері кадрового менеджменту вона виступає інструментом впливу на трудову поведінку працівників через узгодження їхніх потреб із цілями підприємства.

Мотивація виступає рушійною силою для працівника, що спонукає його до активних дій завдяки певним мотивам, які формують основу його поведінкових реакцій. Раціонально організоване стимулювання персоналу та ефективно заохочення до трудової діяльності забезпечують істотні переваги для результативного функціонування підприємства.

Проблематика мотивації праці посідає важливе місце в дослідженнях як зарубіжних, так і українських науковців. Значний внесок у розвиток теорії мотивації зробив А. Маслоу, який обґрунтував ієрархічну структуру людських потреб. Відповідно до його підходу, вчинки людини зумовлюються прагненням послідовно задовольняти базові фізіологічні потреби, потребу в захищеності, соціальних контактах, суспільному визнанні та самореалізації. Важливим етапом розвитку мотиваційних концепцій стала також двофакторна модель Ф. Герцберга, у межах якої виділено чинники, що запобігають незадоволеності працею, та стимули, здатні підвищувати зацікавленість у трудовій діяльності.

Представники сучасної вітчизняної економічної науки трактують мотивацію як систему управлінського впливу, спрямовану на формування зацікавленості працівників у досягненні високих результатів роботи та реалізації цілей підприємства. Її ефективне застосування сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню якості продукції й послуг, зміцненню конкурентних позицій організації та забезпеченню стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

На думку Л.М. Савчук, Н.Ю. Бутенко та А.М. Власової, мотивація є процесом спонукання працівників до трудової діяльності шляхом використання мотивів поведінки людини для досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей [3].

А.М. Колот розглядає мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних чинників, що активізують діяльність людини, формують її поведінку та її спрямованість на реалізацію особистих і корпоративних цілей [3].

І.В. Мушкін визначає мотивацію як управлінську функцію, яка формує у працівників стимули до продуктивної праці з метою забезпечення максимального економічного результату для підприємства.

На думку Г.В. Осовської, О.О. Юшкевич та Й.С. Завадського, мотивація є процесом внутрішнього та зовнішнього психологічного впливу на поведінку людини, що об'єднує інтелектуальні, фізіологічні та психологічні процеси та забезпечує стимулювання особистості або колективу до досягнення індивідуальних і загальних цілей.

О.В. Крушельницька та Д.Л. Мельничук трактують мотивацію як довгостроковий вплив на персонал, спрямований на трансформацію ціннісних орієнтацій і інтересів, формування дієвої мотиваційної системи та розвиток трудового потенціалу персоналу.

На думку Л. Федоришиної, мотивація праці є системою цілеспрямованих заходів, спрямованих на формування трудової поведінки працівників таким чином, щоб забезпечити одночасне досягнення індивідуальних потреб персоналу та стратегічних цілей суб'єкта господарювання.

В своїх наукових працях висвітлив сутність категорії «мотивація» О.Є. Кузьмін, де зазначив, що мотивація - це різновид управлінської діяльності, що передбачає спонукання себе та працівників до активної діяльності, орієнтованої на досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей.

Опрацювання різних думок науковців дало змогу нам надати власне визначення категорії «мотивація» - це ключовий фактор системи управління персоналу, сукупність як внутрішніх, так і зовнішніх мотиваційних сил, які спонукають особистість до ціленаправлених дій, що сприяє підвищенню

продуктивності праці, задоволенню власних потреб та зростанню прибутковості бізнес-структур.

Розвиток теорій мотивації персоналу сягають античної філософії, зокрема праць Аристотеля, Сократа та Платона. Саме вони одними з перших почали аналізувати чинники, що визначають поведінку людини, та розглядали внутрішні й зовнішні стимули її життєдіяльності.

Перші відомі спроби нормативного регулювання мотиваційних процесів датуються приблизно II тисячоліттям до н.е., коли вавилонський цар Хаммурапі запровадив мінімальні рівні оплати праці для різних категорій працівників.

Подальший розвиток цих ідей пов'язаний із працями Адама Сміта, який у своєму дослідженні визначив ключові чинники мотивації людини, серед яких — економічний інтерес, прагнення до матеріального збагачення та підвищення рівня добробуту особистості [14].

Науковцями в різні часи було сформовані різні теорії та концепції мотивації. Сучасні теорії мотивації персоналу представлено на рис. 1.1.

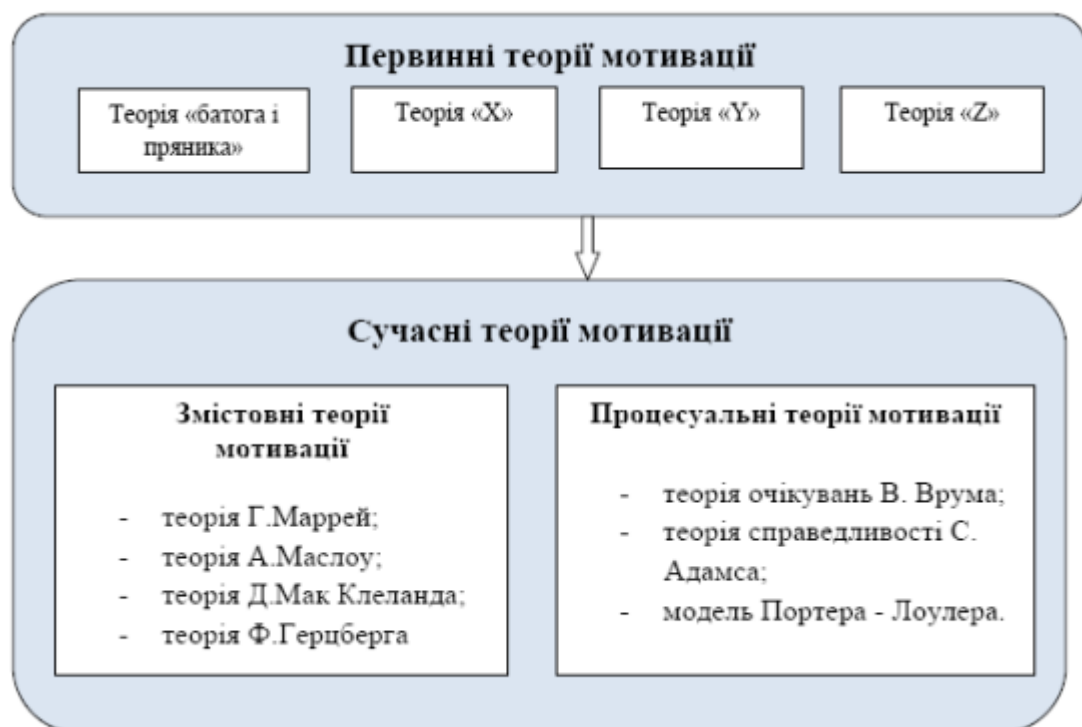


Рисунок 1.1. – Теорії мотивації персоналу підприємств та організацій [Полій].

Наразі всі існуючі концепції мотивації умовно об'єднують у три основні напрями:

- 1) первинні, що ґрунтуються на історично сформованих моделях трудової поведінки;
- 2) змістовні, які розкривають сутність людських потреб у процесі життєдіяльності;
- 3) процесуальні, що пояснюють механізми стимулювання працівників через результати та винагороди.

Первинні підходи виходять із припущення, що трудова активність людини визначається певними мотивами й потребами, які сформувалися на різних етапах розвитку суспільства. Вони були розроблені у ХХ столітті. До основних належать:

- концепція «батога та пряника»;
- підходи «Х», «У» та «Z» [Чірікова].

Модель «батога та пряника» передбачає стимулювання праці через систему заохочень і санкцій. За якісне виконання обов'язків працівник отримує винагороду, тоді як невиконання або неналежний результат може спричинити покарання. У сучасному управлінні такий підхід часто розглядають як застарілий.

Теорії «Х», «У» і «Z» не є взаємопов'язаними, але розглядаються в одному контексті мотиваційних моделей персоналу. Підходи «Х» і «У» запропонував Д. Мак-Грегор, а концепцію «Z» пізніше розробив науковець В. Оучі. Їхні основні положення узагальнюються в табличному вигляді (табл. 1.1).

Сьогодні найпоширенішим є комплексне використання змістовних і процесуальних теорій мотивації. Змістовні моделі зосереджуються на виявленні чинників, що формують поведінку працівника, та описують структуру його потреб і їх вплив на мотиваційні процеси. Однією з перших таких теорій стала ієрархія потреб А. Маслоу, сформульована у 1940-х роках. Згодом її уточнював Г. Мюррей, однак саме підхід Маслоу й досі залишається найбільш відомим і широко застосовуваним [8].

Після узагальнення ієрархічної моделі потреб А. Маслоу подальші дослідження у сфері мотивації продовжили інші науковці.

Таблиця 1.1. - Порівняльна характеристика теорії мотивації персоналу «Х», «У» і «Z»

Теорія "Х"	Теорія "У"	Теорія "Z"
<ol style="list-style-type: none"> 1. У мотивах людини переважають біологічні потреби. 2. Пересічна людина намагається уникати роботи. 3. Більшість працівників тільки через примушування можуть виконати поставлені перед ними завдання. 4. Більшість працівників бажають, щоб ними керували і не прагнуть брати на себе відповідальність. 5. Більшість працівників мають невисокі амбіції і бажають знаходитись в безпечній ситуації. 5. Якість роботи низька і тому потрібен постійний контроль. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. У мотивах людини переважають соціальні потреби і бажання гарно працювати. 2. Фізичні та психо - емоційні зусилля на роботі є природними для працівника. 3. Працівник може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання залежно від умов праці. 4. Відповідальність і зобов'язання, які беруть на себе працівники залежать від винагороди за працю. 5. Більшість людей прагне використовувати свої знання і досвід, брати на себе відповідальність. 6. Значна частина людей є внутрішньо вмотивовані. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. У мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби. 2. Люди прагнуть працювати в групі (колективі) і колективного прийняття рішень. 3. Працівники прагнуть індивідуальної відповідальності за результати праці. 4. Дієвим є неформальний контроль за результатами праці працівників. 5. Постійна ротація кадрів, самоосвіта, повільна служба кар'єра є позитивними факторами розвитку персоналу. 6. Адміністрація повинна проявляти постійну турботу про людину, забезпечувати йому довгостроковий найм. 7. Працівник є основою будь-якого колективу і саме вона забезпечує успіх підприємства.

Джерело: сформовано на основі [Полюк].

Зокрема, були сформульовані теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда, концепція ERG К. Альдерфера, а також двофакторна модель Ф. Герцберга.



Рисунок 1.3. – Сформовані сучасні теорії мотивації [Полюк].

Відповідно до теорії ієрархії потреб А. Маслоу (рис. 1.3), людина має певний набір чітко структурованих потреб, які можна згрупувати у п'ять рівнів і розташувати у вигляді ієрархії. До них належать фізіологічні потреби, потреби безпеки, соціальної належності та причетності, визнання й поваги, а також самореалізації. При цьому потреби вищого рівня не виступають мотиваторами доти, доки хоча б частково не задоволені базові потреби нижчих рівнів [8].

К. Альдерфер у своїй ERG-теорії пропонує інший підхід до структурування потреб, об'єднуючи їх у три основні групи: існування, взаємозв'язки та зростання. На відміну від моделі Маслоу, де рух від потреб відбувається виключно знизу вгору, Альдерфер допускає більш гнучку динаміку.



Рисунок 1.3. – Ієрархічна модель потреб за теорією А. Маслоу.

Зокрема, перехід може здійснюватися як у напрямі підвищення рівня потреб, так і у зворотному — у разі незадоволення потреб більш високого рівня людина може повертатися до нижчих [14].

Д. Мак-Клелланд, як засновник теорії набутих потреб стверджував, що поведінка та мотивація людини значною мірою визначаються трьома ключовими потребами, які формуються під впливом життєвого досвіду, соціального середовища та навчання. До них належать:

- потреба у досягненнях, яка характерна для людей, що віддають перевагу особистим цілям середнього рівня складності, сприймають завдання як виклик і орієнтуються на швидкий і вимірюваний результат;
- потреба у належності, що проявляється у прагненні встановлювати та підтримувати дружні, стабільні взаємини з іншими людьми;
- потреба у владі, яка відображає бажання впливати на інших, контролювати ресурси та регулювати перебіг подій [2].

Згідно з двофакторною теорією Ф. Герцберга, рівень задоволеності працівника трудовою діяльністю визначається двома незалежними групами чинників:

- гігієнічними факторами (або «факторами здоров'я»), до яких належать рівень оплати праці, умови роботи, безпека, статус, внутрішні правила та організаційний порядок, якість управлінського контролю, а також характер взаємин у колективі; наявність цих умов запобігає виникненню незадоволеності, але не завжди підвищує мотивацію;
- мотивуючими факторами, що охоплюють досягнення, визнання результатів, відповідальність, кар'єрне зростання, зміст роботи та можливості професійного розвитку.

Саме такі фактори визначають готовність працівника виконувати роботу з максимальною віддачею [8].

Друга сучасна група мотиваційних концепцій — процесуальні теорії мотивації. Вони зосереджені на аналізі динаміки взаємодії різних мотивів та пояснюють, як формується і спрямовується поведінка індивіда. Іншими словами, ці підходи розкривають механізм мотиваційного процесу та дозволяють зрозуміти, яким чином можна впливати на працівників для досягнення бажаних результатів.

До основних процесуальних теорій належать кілька ключових концепцій.

Теорія очікувань (К. Левін, В. Врум та ін.) ґрунтується на припущенні, що наявність потреби сама по собі не гарантує мотивації до досягнення цілі. Людина має бути впевнена, що обрані дії приведуть до бажаного результату і задовольнять її очікування [8].

У межах цієї теорії особливе значення мають три складові:

- додаткові зусилля повинні реально забезпечувати досягнення результату;
- результат має супроводжуватися очікуваною винагородою;
- фактично отримана винагорода повинна відповідати очікуванням (мати достатню цінність для працівника).

Згідно з теорією постановки цілей (Е. Лок, Т. Райен та ін.), поведінка людини формується через визначені нею цілі. Ефективність виконання завдань залежить від таких характеристик:

- складності цілі, що відображає рівень професійних вимог і необхідних зусиль для її досягнення;
- специфічності, тобто чіткості, вимірюваності та конкретності формулювання мети;
- прийнятності, яка визначає, наскільки людина сприймає ціль як власну;
- прихильності, що характеризує готовність докладати необхідні зусилля для її реалізації [8].

Засновником теорії справедливості виступає С. Адамс. На думку науковця, людина зазвичай здійснює порівняння оцінки власних результатів праці з результатами інших працівників. Якщо вона доходить висновку про недостатній рівень винагороди, виникає почуття незадоволеності, що може призвести до зниження трудової активності, спроби домогтися підвищення оплати, втрати впевненості у власних силах або навіть до звільнення з організації тощо. Усі наслідки несправедливого винагородження є переважно негативними.

Згідно з теорією партисипативного управління, участь працівника в управлінських та внутрішньо-організаційних процесах за умови його зацікавленості сприяє підвищенню задоволеності роботою, що, у свою чергу, покращує результати праці та збільшує її продуктивність.

Однією із комплексних процесуальних теорій мотивації є модель Портера–Лоулера, яка поєднує положення теорії очікувань і теорії справедливості [17].

Управління мотивацією праці охоплює:

- а) підбір відповідних мотиваторів;

- б) формування політики оплати праці;
- в) систему винагород і соціальних послуг;
- г) механізми участі працівників у результатах діяльності;
- д) контроль і оптимізацію витрат на персонал.

Вибір мотиваторів праці є ключовим елементом системи управління персоналом. Мотивація безпосередньо пов'язана з природою стимулів, а логічний ланцюг «потреби – інтереси – стимули (мотиви) – винагорода» дає змогу зрозуміти механізм спонукання людини до активної трудової діяльності.

Під час формування системи мотивації дотримуються таких базових принципів:

- відповідність і поступовий розвиток обраних стимулів;
- наявність особистої зацікавленості в кожному стимулі;
- поєднання в одному стимулі різноспрямованих інтересів;
- пріоритетність одних стимулів над іншими;
- простота та зрозумілість побудованої системи [4].

У сучасному середовищі функціонування виробничо-торговельних підприємств важливим фактором успіху є формування ефективної системи мотивації персоналу, яка представляє собою сукупність управлінських заходів, спрямованих на трудову активність персоналу з метою реалізації стратегічних завдань підприємства та зростання продуктивності праці (рис. 1.4).

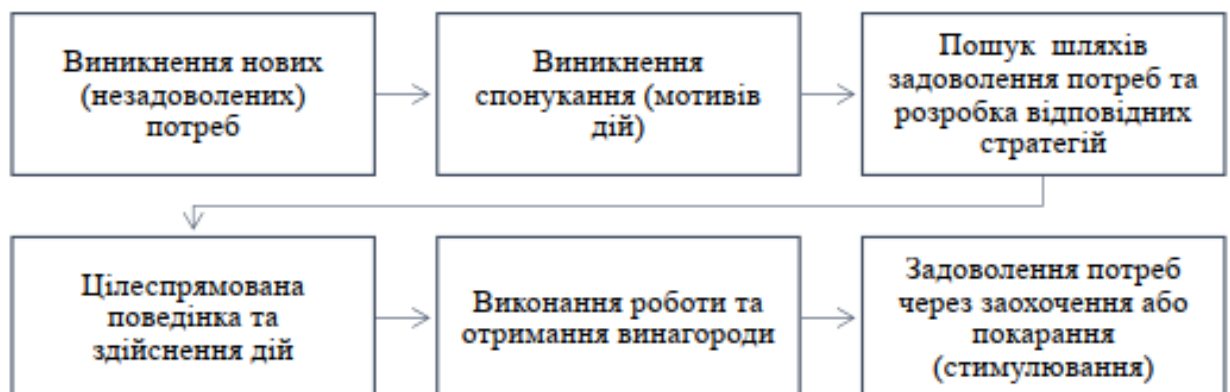


Рисунок 1.4. – Алгоритм мотиваційного процесу в системі управління

Новітні підходи до мотивації базуються не тільки на матеріальному заохоченні, але й на розвитку внутрішньої зацікавленості співробітників у досягненні високих результатів діяльності організації.

Серед найбільш поширених сучасних концепцій мотивації персоналу виділяють:

- 1) управління за цілями (МВО);
- 2) мотивацію на основі ключових показників ефективності (КРІ);
- 3) грейдингову систему винагороди працівників;
- 4) мотивацію через формування на підприємстві корпоративної культури;
- 5) концепцію залученості працівників.

1. Управління за цілями (Management by Objectives, МВО). Підхід управління за цілями запропонував Пітер Друкер. Його сутність полягає у визначенні чітких завдань для окремих працівників і структурних підрозділів. Ключовим принципом цієї концепції є усвідомлення персоналом поставлених цілей та активна участь у процесі їх формування.

У межах системи МВО керівники разом із працівниками встановлюють особисті та групові цілі, після чого здійснюється оцінювання рівня їх виконання. Ступінь досягнення запланованих показників впливає на розмір винагороди, перспективи кар'єрного зростання та можливості професійного розвитку співробітника.

Основними перевагами даного підходу є:

- посилення відповідальності працівників за результати діяльності;
- удосконалення взаємодії між керівництвом і персоналом;

2. Мотивація на основі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, КРІ).

Одним із найпоширеніших сучасних інструментів стимулювання персоналу виступає система мотивації, побудована на ключових показниках ефективності (КРІ). Її зміст полягає у визначенні сукупності кількісних і якісних критеріїв, за допомогою яких оцінюється результативність діяльності окремого працівника, структурного підрозділу або підприємства загалом.

Для кожної категорії персоналу встановлюються індивідуальні показники, що відображають рівень внеску співробітника у досягнення стратегічних завдань організації. Матеріальне заохочення безпосередньо залежить від ступеня виконання визначених критеріїв ефективності.

Серед основних переваг даного підходу доцільно виділити:

- неупереджену оцінку результатів трудової діяльності;
- зрозумілий механізм нарахування винагород;
- спрямування зусиль працівників на реалізацію стратегічних пріоритетів підприємства;
- можливість оперативного моніторингу досягнутих результатів.

Разом із тим ефективність системи КРІ значною мірою залежить від правильності вибору показників. Невдало сформовані критерії можуть стимулювати працівників до формального виконання поставлених завдань без досягнення очікуваного економічного ефекту.

3. Грейдингова система оплати праці.

Грейдинг являє собою сучасний підхід до формування справедливої та зрозумілої системи винагороди персоналу. Його основу становить класифікація посад за рівнем складності виконуваних функцій, ступенем відповідальності, вимогами до кваліфікації та значенням для діяльності підприємства.

Кожній посаді надається певний грейд, який визначає межі оплати праці. При цьому рівень заробітної плати залежить не тільки від посади, а й від професійних навичок працівника, накопиченого досвіду та досягнутих результатів роботи.

Перевагами використання грейдингової системи є:

- забезпечення справедливого розподілу винагороди всередині підприємства;
- стимулювання персоналу до підвищення кваліфікації та професійного зростання;
- формування чіткого уявлення про перспективи кар'єрного розвитку;
- зменшення кількості конфліктних ситуацій, пов'язаних із рівнем оплати праці.

Завдяки своїй ефективності грейдинг широко застосовується великими компаніями та міжнародними корпораціями як важливий елемент сучасної системи управління персоналом і кадрової політики.

4. Мотивація через розвиток корпоративної культури.

У сучасних умовах господарювання важливе місце серед нематеріальних методів стимулювання посідає корпоративна культура. Вона охоплює сукупність цінностей, правил поведінки, традицій та принципів взаємодії, яких дотримуються працівники підприємства у процесі виконання своїх професійних обов'язків.

Ефективно сформована корпоративна культура забезпечує:

- створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі;
- посилення взаємодії між працівниками та розвиток командного підходу до роботи;
- зростання відданості персоналу підприємству;
- формування усвідомлення власної причетності до досягнення спільних результатів;
- скорочення рівня плинності кадрів.

За таких умов співробітники отримують не лише матеріальне заохочення, а й моральне задоволення від професійної діяльності, оскільки працюють у середовищі, де панують взаємна повага, довіра та підтримка.

5. Концепція залученості персоналу (Employee Engagement).

Одним із найсучасніших підходів до мотивації працівників є концепція залученості персоналу, яка передбачає формування стійкого емоційного та професійного зв'язку між працівником і підприємством. Залучені співробітники не обмежуються виконанням функціональних обов'язків, а активно долучаються до процесів розвитку організації, демонструють ініціативність та орієнтуються на досягнення високих результатів.

Рівень залученості персоналу визначається впливом низки чинників, серед яких:

- довіра до керівного складу;

- наявність можливостей для професійного вдосконалення та кар'єрного просування;

- визнання особистих досягнень працівників;
- ефективна система внутрішніх комунікацій;
- належні умови праці;
- гармонійне поєднання трудової діяльності та особистого життя.

Висока залученість працівників сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання виробничих завдань, активізації інноваційної діяльності та зміцненню ринкових позицій підприємства.

До основних завдань мотивації персоналу відносяться:

- залучення працівників до реалізації стратегічних орієнтирів підприємства;
- зростання рівня продуктивності трудової діяльності;
- формування відповідального ставлення до виконання посадових обов'язків;

- стимулювання професійного та кваліфікаційного розвитку персоналу;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- посилення трудової дисципліни та розвиток корпоративних цінностей.

Мотивація праці виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, а саме:

- стимулюючу;
- регулюючу;
- соціальну;
- економічну;
- організаційну;
- інтеграційну.

Реалізація зазначених функцій забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця, що створює передумови для досягнення високих результатів господарювання.

Важливе значення система мотивації набуває на виробничо-торговельних підприємствах, де кінцеві результати господарської діяльності значною мірою визначаються узгодженістю взаємодії виробничого, управлінського та збутового

персоналу. Належно організований мотиваційний механізм сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, зміцненню трудової дисципліни, а також покращенню фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Система управління мотивацією персоналу являє собою комплекс взаємопов'язаних методів, інструментів та механізмів впливу на працівників, спрямованих на спонукання їх до більш продуктивної праці та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства. Основні інструменти системи мотивації персоналу представлено на рис. 1.5.

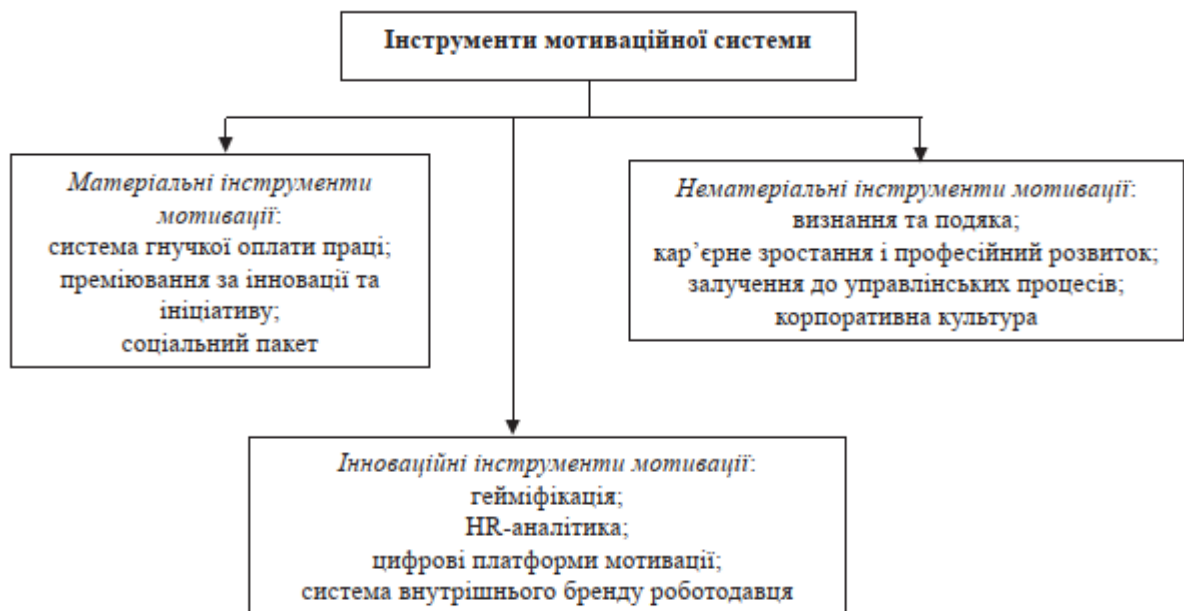


Рисунок 1.5. – Інструменти системи мотивації персоналу.

Залежно від характеру застосовуваних засобів впливу виокремлюють такі основні типи систем мотивації персоналу:

1) матеріальна система мотивації - ґрунтується на використанні фінансових і матеріальних стимулів, які спрямовані на задоволення економічних потреб працівників.

До основних інструментів належать:

- оплата праці;

- преміальні виплати та бонусні системи;
- надбавки і доплати;
- участь у розподілі прибутку;
- соціальний пакет;
- матеріальна підтримка;
- медичне страхування.

Перевагою такого підходу є прямий вплив на трудову активність персоналу та швидке досягнення очікуваних результатів.

2) нематеріальна система мотивації - передбачає застосування соціальних, психологічних та організаційних стимулів, що не пов'язані з безпосередніми грошовими виплатами.

Основні інструменти включають:

- визнання результатів діяльності працівників;
- можливості кар'єрного розвитку;
- навчання та підвищення кваліфікації;
- гнучкі графіки роботи;
- покращення умов праці;
- розвиток корпоративних цінностей;
- залучення до управлінських процесів.

Такий підхід сприяє підвищенню лояльності персоналу та зростанню рівня задоволеності працею.

3) організаційна система мотивації - базується на створенні умов, які забезпечують ефективну реалізацію професійного потенціалу працівників.

Її складовими є:

- оптимізація розподілу функціональних обов'язків;
- делегування повноважень;
- розвиток командної взаємодії;
- кадрова ротація;
- удосконалення змісту праці;
- застосування гнучких форм зайнятості.

4) соціально-психологічна система мотивації - спрямована на задоволення соціальних потреб працівників і формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

Основні засоби реалізації:

- підтримка позитивних міжособистісних відносин;
- організація корпоративних заходів;
- моральне заохочення;
- формування командної взаємодії;
- розвиток корпоративної культури;
- наставництво.

5) комплексна система мотивації - передбачає поєднання фінансових, нефінансових, організаційних і соціально-психологічних інструментів впливу на персонал. Такий підхід є найбільш ефективним, оскільки дозволяє враховувати різноманітні потреби працівників і забезпечує довгострокове підвищення результативності праці.

За характером впливу розрізняють системи мотивації на:

1) позитивну мотивацію - ґрунтується на заохоченнях, винагородах і визнанні досягнень;

2) негативну мотивацію - передбачає застосування дисциплінарних санкцій, штрафів і попереджень за порушення трудової дисципліни.

У сучасних умовах господарювання найбільш результативною є комплексна система мотивації персоналу, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує індивідуальні потреби працівників і орієнтується на досягнення стратегічних цілей підприємства. Її впровадження сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів і посиленню конкурентних позицій організації.

В сучасних умовах невизначеності особливого значення набує застосування на торгівельно-виробничих підприємствах дієвих інструментів нематеріального стимулювання працівників, до яких належать різноманітні організаційні та

соціально-психологічні заходи, спрямовані на підвищення залученості персоналу та формування позитивного ставлення до роботи.

Одним із таких інструментів є проведення мотиваційних нарад, під час яких керівник не лише інформує працівників про поточні завдання, а й формує у них налаштованість на результативну діяльність та активну участь у розвитку підприємства. Такий підхід сприяє інтеграції персоналу в корпоративне середовище. Важливе значення має також привітання працівників із визначними подіями, зокрема завершенням випробувального терміну, днями народження або річницями роботи в компанії. Подібні заходи підсилюють відчуття значущості працівника та позитивно впливають на рівень його лояльності.

Суттєвим мотивуючим чинником виступають можливості професійного розвитку, які передбачають проходження навчальних курсів, стажувань та семінарів за рахунок підприємства. Це одночасно сприяє підвищенню кваліфікації працівників і розвитку організації в цілому.

Ефективним інструментом нематеріального стимулювання є публічне визнання результатів праці, яке підтримує мотивацію та закріплює позитивну поведінку працівників у колективі. До поширених методів також належить надання додаткових вихідних днів як форми заохочення за якісно виконану роботу, що сприяє відновленню працездатності та підвищенню мотивації до досягнення результатів. Окремим інструментом є надання знижок на продукцію або послуги підприємства, що посилює відчуття соціальної підтримки з боку роботодавця та сприяє формуванню більш лояльного ставлення до організації.

Значний вплив на продуктивність праці має створення комфортних умов роботи. Сучасні компанії приділяють увагу облаштуванню робочого простору, впровадженню зон відпочинку та забезпеченню сприятливого мікроклімату, що позитивно позначається на ефективності персоналу навіть за умов обмежених ресурсів.

Важливим аспектом управління персоналом є формування дієвого механізму мотивації праці. Під таким механізмом слід розуміти складну систему взаємопов'язаних інструментів, методів та управлінських рішень, що спрямовані

на стимулювання ефективної трудової діяльності працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства. Його становлення визначається впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких індивідуальні інтереси працівників, особливості виробничого процесу, рівень розвитку організаційної культури та умови функціонування підприємства на ринку (рис. 1.6).

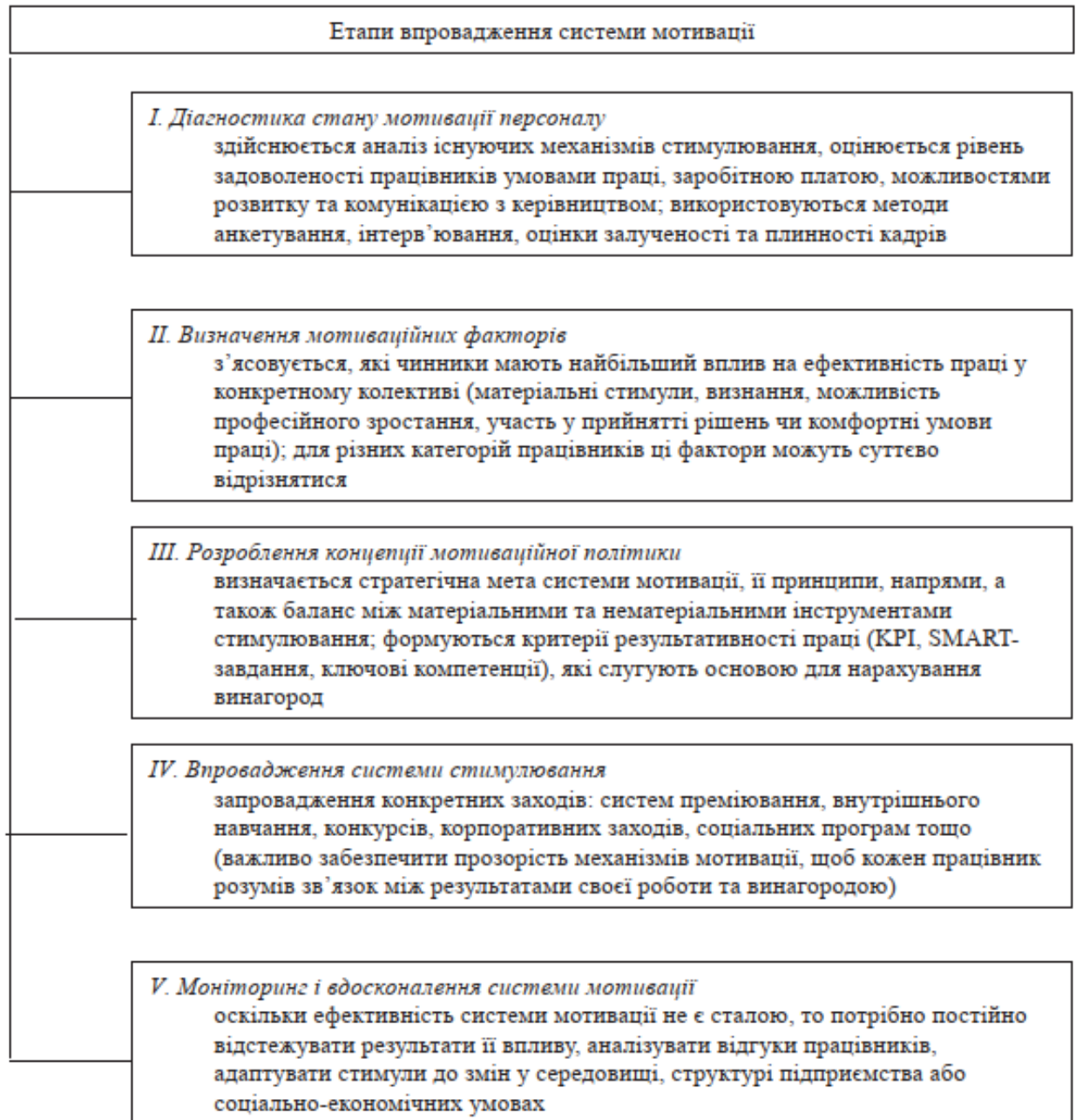


Рисунок 1.6. – Механізм впровадження системи мотивації персоналу підприємства

У країнах із розвинутою ринковою економікою мотиваційний механізм давно інтегрований у систему стратегічного управління персоналом. Його застосування обумовлене необхідністю адаптації підприємств до високого рівня конкуренції, впровадження інноваційних рішень, розвитку підприємницького підходу до організації діяльності, а також оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. До ключових чинників, що активізують дію такого механізму, належать розвиток нових продуктів і технологій, формування внутрішньої підприємницької ініціативи, стратегічна гнучкість та інноваційна спрямованість організації.

Результативність мотиваційного механізму значною мірою визначається наявністю комплексної системи стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти впливу і орієнтується як на задоволення потреб працівників, так і на досягнення стратегічних завдань підприємства. Ефективно побудований мотиваційний механізм повинен відповідати загальній стратегії розвитку організації та забезпечувати узгодження інтересів персоналу з корпоративними цілями.

Відповідно до сучасних наукових підходів, мотиваційний механізм вважається ефективним за умови його адаптації до особливостей діяльності підприємства, використання релевантних форм стимулювання та здатності оперативно реагувати на зміни потреб працівників.

У загальному розумінні механізм мотивації можна розглядати як багаторівневу систему, що охоплює різні складові, зокрема: форми стимулювання (матеріальні та нематеріальні), методи впливу (заохочення, визнання результатів праці, кар'єрний розвиток), інструменти реалізації (система преміювання, участь у розподілі прибутку, навчання та підвищення кваліфікації), а також організаційні підходи (розвиток корпоративної культури, внутрішній маркетинг, партнерські відносини між працівником і роботодавцем). Основним призначенням такого механізму є формування високого рівня зацікавленості персоналу у результатах діяльності, орієнтація на досягнення спільних цілей та посилення взаємозв'язку між індивідуальною результативністю і ефективністю підприємства.

Метою функціонування мотиваційного механізму є формування у працівників таких професійних і особистісних якостей, які забезпечують їх готовність та здатність до ефективного виконання трудових завдань у різних виробничих умовах. У цьому контексті розроблення мотиваційного механізму передбачає визначення оптимальних форм і методів взаємодії між працівником і підприємством, що забезпечують взаємовигідне співробітництво.

На практичному рівні до ключових складових мотиваційного механізму підприємства відносять:

- удосконалення системи оплати праці, зокрема впровадження елементів участі працівників у прибутках підприємства;
- оптимізацію організації трудових процесів, що передбачає чітке визначення цілей, розширення функціональних обов'язків, впровадження ротації персоналу, гнучких режимів роботи та покращення умов праці.

Отже, ефективно сформований мотиваційний механізм є важливим інструментом забезпечення продуктивності праці, підвищення лояльності персоналу та стимулювання інноваційної активності, що в сукупності створює передумови для довгострокового розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи мотивації персоналу підприємства

Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу суб'єкта господарювання є важливим елементом управління трудовими ресурсами, оскільки дає можливість оцінити вплив застосованих стимулів на трудову активність працівників і загальні результати функціонування підприємства. В умовах посилення конкурентної боротьби та зростання значення людського капіталу мотиваційна система виступає одним із визначальних факторів підвищення продуктивності праці, зміцнення ринкових позицій підприємства та реалізації його стратегічних пріоритетів.

Основною метою оцінювання мотиваційної системи є встановлення рівня її дієвості, виявлення недоліків у процесі функціонування та визначення перспективних напрямів удосконалення. Результативність мотивації відображається через рівень досягнення запланованих цілей за умови ефективного використання наявних ресурсів підприємства.

За умов посилення конкурентної боротьби та нестабільності економічного середовища виробничо-торговельні підприємства дедалі активніше застосовують комплексні мотиваційні програми, що поєднують фінансові та нефінансові інструменти стимулювання. Використання такого підходу дає змогу враховувати різноманітні потреби персоналу, підвищувати рівень його зацікавленості в результатах діяльності підприємства та зміцнювати конкурентні переваги на ринку.

Отже, система мотивації персоналу виробничо-торговельного підприємства виступає важливою складовою управління людським капіталом, яка забезпечує гармонізацію інтересів працівників і роботодавця, сприяє зростанню продуктивності праці та створює передумови для досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства.

Класифікація методів мотивації персоналу представлено на рис. 1.7.

Одним із методів впливу на трудову поведінку працівників є застосування дисциплінарних заходів. У практиці діяльності підприємств співвідношення між заохоченням і покаранням може суттєво відрізнятись: одні організації надають перевагу жорсткому контролю та санкціям, інші роблять акцент на винагородах, тоді як найбільш ефективним вважається збалансоване поєднання обох підходів.

Рівень і характер покарання визначаються насамперед цілями управлінського впливу. Головним призначенням таких заходів є попередження дій або рішень, які можуть завдати шкоди підприємству. Тому покарання слід розглядати не як спосіб відплати за допущені порушення, а як засіб запобігання їх повторенню в майбутньому та формування належної трудової поведінки в колективі.

Ефективність дисциплінарного впливу досягається тоді, коли він забезпечує необхідний психологічний ефект як для конкретного працівника, так і для інших членів колективу.

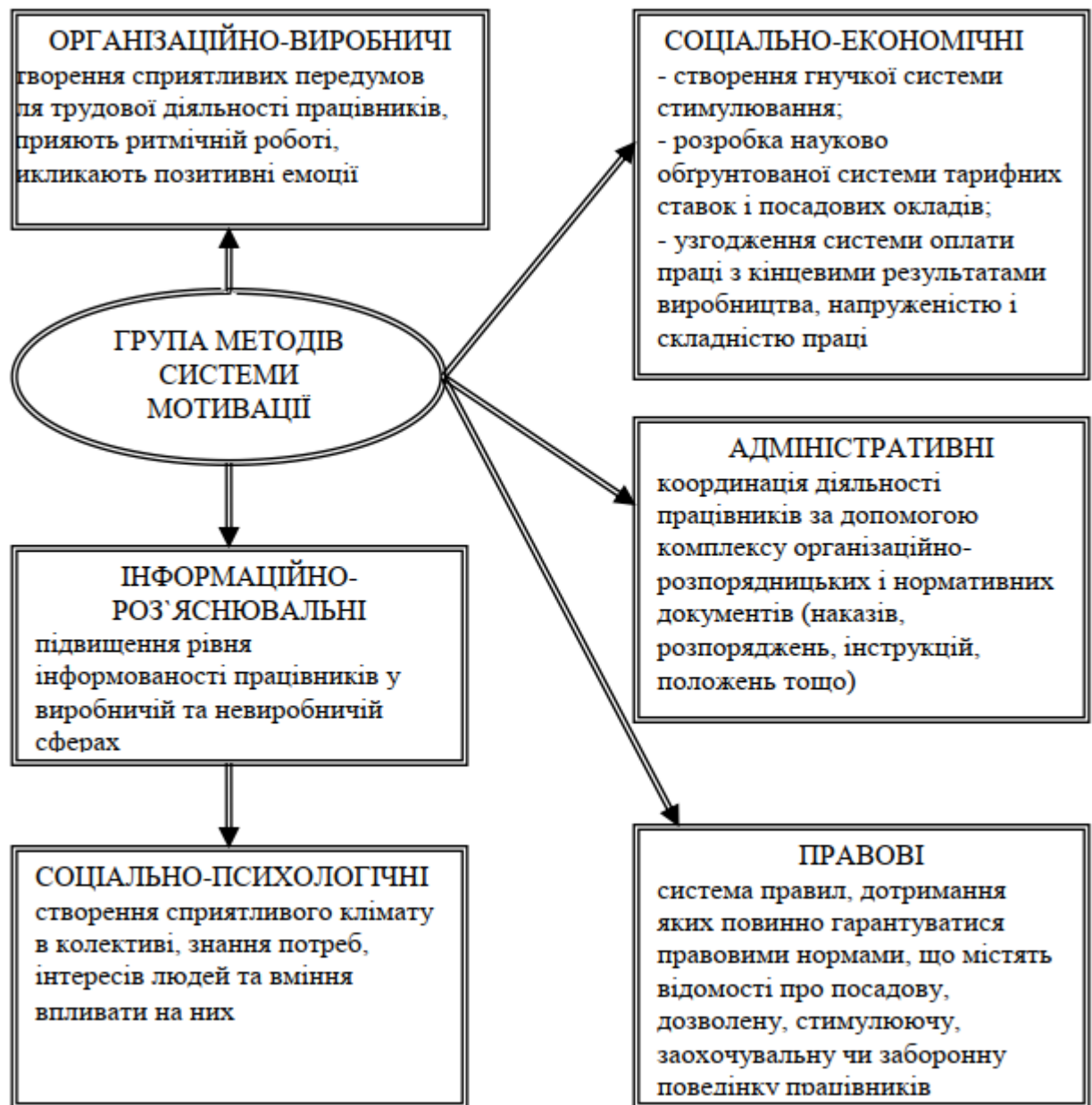


Рисунок 1.7. – Класифікація методів мотивації персоналу

Водночас усунення небажаних проявів поведінки опосередковано стимулює працівників, які дотримуються встановлених правил і стандартів діяльності.

Важливою умовою застосування покарання є його обґрунтованість і зрозумілість для працівника. Керівництво повинно чітко пояснювати причини використання дисциплінарних заходів та очікувані наслідки порушень. Крім того, міра покарання має відповідати тяжкості проступку та не бути надмірною.

Матеріальні санкції доцільно застосовувати лише у випадках, коли дії працівника спричинили реальні фінансові втрати для підприємства, які можуть

бути об'єктивно оцінені та підтверджені. Проте в багатьох ситуаціях достатнім заходом впливу є конструктивна бесіда між керівником і підлеглим, що дозволяє усунути проблему без застосування додаткових санкцій.

Отже, якщо використання покарання спрямоване на запобігання небажаним наслідкам і мінімізацію ризиків для підприємства, то система заохочення орієнтована на досягнення високих результатів діяльності, професійний розвиток працівників та підвищення ефективності роботи організації.

В умовах ринкової економіки та демократизації управління особливо важливим є використання сучасних методів об'єктивної оцінки ефективності роботи працівників, особливо керівників. Проведення таких оцінок під час атестації, під час процесу відбору, під час формування резерву працівників для висування та під час поточних змін у структурі персоналу є основними практичними напрямками оціночної діяльності організації.

Вплив від впровадження заходів з управління персоналом є різноманітним і включає кілька ефектів:

- Економічний (дозволяє оцінити вплив кадрової політики на фінансово-економічні результати компанії);
- Функціональний (пов'язаний з підвищенням ефективності системи управління персоналом);
- Соціальний (підвищення задоволеності працівників різними аспектами роботи, покращення атмосфери в команді, зміна структури цінностей тощо) [30, стор. 188].

У всіх цих випадках джерелом впливу є економія коштів, досягнута при досягненні поставлених цілей. В економічній теорії ефективність (E) визначається як функція досягнутих результатів (Pd) та витрачених ресурсів (S). Математично його можна розуміти як вектор, що відповідає напрямку змін (додатне значення представляє покращення, а від'ємне – погіршення), а його значення – це величина (розмір) отриманого результату (ефекту).

$$E = f(S, Pd) \quad (1.1)$$

Існування різних підходів до прийняття рішень у системі управління персоналом вимагає, щоб метод оцінки ефективності цих рішень базувався на єдиному, загальному для всієї системи параметрі. Таким параметром є ступінь збігу між цілями організації та цілями системи управління персоналом. Але оскільки кінцеву мету управління персоналом неможливо виразити одним показником, потрібна система показників, що відображає різні аспекти трудового потенціалу (чисельність персоналу, професійно-кваліфікаційна структура, освіта, стан здоров'я тощо), які повинні вимірюватися з найменшими витратами під час управління.

Рішення реалізуються через дії працівників. Тому єдиною основою для оцінки ефективності рішень є показники ефективності управління працівниками, які характеризуються якістю, повнотою, надійністю та своєчасністю виконання робочих завдань, і які враховують операційні результати компанії [23, стор. 182].

Оцінка персоналу має базуватися на загальновизнаних принципах, а саме: об'єктивності; усебічності; обов'язковості; систематичності (постійності). Дотримання цих принципів дає змогу використати оцінку персоналу для: а) підбору й розстановки нових працівників; б) прогнозування просування працівників по службі; в) раціоналізації прийомів і методів роботи (управлінських процедур); г) побудови ефективної системи мотивації праці; д) оцінки ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів.

Конкретний зміст, застосовувані методи й типову процедуру оцінювання персоналу показано на рис. 1.8. Дуже широко застосовується на практиці комплексна оцінка персоналу за бальною системою. Головна ідея такої оцінки персоналу — кількісно виміряти за допомогою балів найбільш істотні характеристики як самого працівника, так і виконуваної ним роботи.



Рисунок 1.8. – Основні складові елементи процесу оцінювання персоналу

Існують різні показники ефективності використання працівників компанії. Коефіцієнт компетентності (кваліфікації) (КК) показує ступінь, до якої працівники здатні виконувати дане завдання. Він не може перевищувати 1. Якщо $КК = 1$, це означає, що освіта та практичний досвід усіх працівників відповідають

кваліфікаційним вимогам. Коефіцієнт кваліфікації розраховується за такою формулою:

$$K_{\text{кв}} = \sqrt{Ч_{\text{ос}} Ч_{\text{д}}} / Ч_{\text{заг}} \quad (1.2)$$

де $Ч_{\text{ос}}$ - кількість працівників у компанії, освіта яких відповідає кваліфікаційним вимогам; $Ч_{\text{д}}$ – кількість працівників, які мають досвід, що відповідає кваліфікаційним вимогам; $Ч_{\text{заг}}$ – загальна кількість працівників.

Коефіцієнт використання компетенцій ($K_{\text{в.кв}}$) відображає раціональність використання працівниками своєї кваліфікації під час виконання певного завдання [33]:

$$K_{\text{в.кв}} = \Sigma П_{\text{в.кв}} / \Sigma П_{\text{заг}}, \quad (1.3)$$

де $\Sigma П_{\text{в.кв}}$ – сума витрат праці на виконання завдання відповідно до кваліфікації за заданий період часу; $\Sigma П_{\text{заг}}$ – загальні витрати праці за цей період часу.

Практично неможливо забезпечити, щоб кожен кваліфікований працівник міг працювати в компанії відповідно до своєї кваліфікації (у цьому випадку $K_{\text{в.кв}} = 1$), але доцільно спробувати наблизити значення цієї кваліфікації до 1.

По-друге, для опису процесу побудови стабільності трудового колективу використовуються такі показники:

- 1) показники плинності кадрів;
- 2) коефіцієнт стабільності кадрів;
- 3) коефіцієнт плинності кадрів;
- 4) коефіцієнт мінливості кадрів.

Плинність кадрів виражається як співвідношення між кількістю людей, які звільнилися (плинність при звільненні), або кількістю людей, які були прийняті на роботу за певний період (плинність при прийнятті на роботу), та середньою кількістю працівників за той самий період. Коефіцієнт плинності при звільненні визначається за такою формулою:

$$Kz = Rz : Rsr, \quad (1.4)$$

Де Kz – коефіцієнт плинності при звільненні;

Rz – кількість відпусток (осіб); Rsr – середньою кількістю працівників (осіб).

Коефіцієнт плинності кадрів при прийнятті розраховується аналогічно:

$$Kp = Rp : Rsr \quad . \quad (1.5)$$

Загальний коефіцієнт плинності визначається як сума двох значень:

$$Kz = Kz + Kp. \quad (1.6)$$

Стабільність персоналу, або стабільність, – це поняття, що відображає співвідношення кількості працівників зі стажем роботи більше одного року на підприємстві (Ri) до середньооблікової кількості працівників (Rsr). Цей показник розраховується за формулою:

$$K = Ri : Rsr \quad (1.7)$$

Ступінь плинності кадрів вимірюється коефіцієнтом плинності – відношенням кількості працівників, які добровільно звільнилися з підприємства протягом певного періоду, та тих, хто був звільнений за прогул, інші дисциплінарні порушення та інші причини, пов'язані з виробничими або загальнодержавними потребами (Rzv), до середньої кількості працівників за той самий період:

$$K_{пл} = Rzv : Rsr \quad (1.8)$$

Важливо відрізнити плинність кадрів від плинності кадрів. Плинність кадрів – це заміщення тих, хто був звільнений з підприємства. Її показником є коефіцієнт плинності (Kzm), тобто найменша кількість прийнятих або звільнених осіб порівняно із середньою кількістю працівників, звільнених у зв'язку зі скороченням штату:

$$Kzm = Rp (Rz) : Rsr \quad (1.9)$$

де Kzm – коефіцієнт варіації;

$Rp (Rz)$ – найменша кількість прийнятих (звільнених) осіб.

У сучасних ринкових умовах вирішальне значення має конкурентоспроможність працівників, яка базується на здатності кожного працівника, як окремої особистості, швидко та ефективно розуміти та впроваджувати різні інновації на кожному етапі життєвого циклу продукту.

Вимірювання продуктивності праці повинно базуватися на розумінні її економічного змісту, визначенні показників, які можуть відображати рівень продуктивності праці в часі та просторі. Методи вимірювання продуктивності праці наведено на рисунку 1.9.



Рисунк 1.9. - Методи вимірювання продуктивності праці.

Методи розрахунку продуктивності праці повинні відповідати наступним вимогам:

- 1) одиниця вимірювання не повинна спотворювати показники продуктивності праці.
- 2) повністю враховувати фактичний обсяг роботи та витрати робочого часу.
- 3) забезпечувати узгодженість методів вимірювання продуктивності праці.
- 4) показники продуктивності праці повинні бути комплексними, стабільними, порівнянними, мати широкий спектр загального застосування та бути універсальними у застосуванні.

Продуктивність праці вимірюється відношенням кількості виробленої продукції до вартості праці (середньооблікової кількості працівників). На основі прямої або оберненої залежності маємо два показники: обсяг виробництва та інтенсивність праці. Випуск продукції – це кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або кількість продукції, виробленої кожним середньостатистичним працівником чи робітником за рік, квартал або місяць.

Він вимірюється відношенням обсягу продукції до робочого часу, витраченого на її виробництво:

$$Vp = \frac{Q}{Tч}, \quad (1.10)$$

$$\text{або } V = \frac{Q}{Чпвп}, \quad (1.11)$$

де Vp – виробіток; Q – обсяг продукції; $Tч$ – вартість робочого часу; $Чпвп$ – чисельність промислово-виробничого персоналу.

Трудомісткість – це показник, що відображає час, необхідний для кожної одиниці продукції (тобто обернена величина до обсягу виробництва):

$$Tr = \frac{Tч}{Q}, \quad (1.12)$$

де Tr – трудомісткість, необхідна для кожної одиниці продукції.

Чим вищий обсяг виробництва на одиницю або чим коротший час, необхідний для кожної одиниці продукції, тим вищий рівень продуктивності праці.

Найпоширенішим та універсальним показником є обсяг виробництва.

У сучасний час найпоширенішим методом вимірювання продуктивності праці є витратний (фінансовий) метод, який базується на використанні витратних

показників обсягу виробництва (валовий, товарний обсяг виробництва, валовий обіг, стандартні витрати на обробку, чистий, стандартний чистий та умовний чистий обсяг виробництва, а також валовий дохід). Перевагою витратного методу є те, що він дозволяє проводити порівняння між різними продуктами на основі їх виробничих витрат, як у межах конкретного підприємства чи галузі, так і в масштабах економіки в цілому. У цьому випадку витратний метод використовується на всіх етапах планування та обліку, як на галузевому, так і на регіональному рівнях.

Існують такі типи трудомісткості:

Технічна трудомісткість (T_t), яка включає всі витрати на оплату праці основних працівників — як відрядних, так і неповного робочого дня:

$$T_t = T_v + T_p, \quad (1.13)$$

де T_v — витрати на оплату праці основного відрядного працівника; T_p — витрати на оплату праці основного неповного робочого дня.

Трудомісткість з обслуговування виробництва (T_{ob}) включає всі витрати на оплату праці допоміжних працівників. Виробнича трудомісткість (T_{vir}) — це загальні витрати на оплату праці основних та допоміжних працівників.

$$T_{vir} = T_t + T_{ob} \quad (1.14)$$

Трудомісткість управління виробництвом (T_u) включає витрати на оплату праці керівників, фахівців, спеціалістів та технічних працівників.

Загальна трудомісткість (T) — це витрати на оплату праці всіх видів промислового та виробничого персоналу:

$$T = T_t + T_{ob} + T_u; \text{ або } T = T_v + T_p + T_{ob} + T_u \quad (1.15)$$

Залежно від їхнього характеру та призначення розрізняють нормативну, фактичну та планову трудомісткість. Нормативна трудомісткість визначає витрати праці на виробництво одиниці продукції або виконання конкретного обсягу робіт, розраховані за існуючими нормами.

Ефективність використання трудового потенціалу на будь-якому рівні можна визначити за формулою інтенсивності виробництва:

$$Q_{\text{пп}} = 100\% - (\Delta \text{Ч}_\text{п}) / \Delta Q \cdot 100\% \quad (1.16)$$

де $Q_{пп}$ – питома вага НД, або продукції галузі, регіону, підприємства, створеної за цей період завдяки підвищенню продуктивності праці, %; НД – вироблений загальний дохід, грн; $\Delta Чп$ – збільшення кількості працівників за цей період, %; ΔQ – збільшення обсягу НД, або продукції галузі, регіону, підприємства за цей період, %.

Загальна оцінка працівника здійснюється за системою балів. Основна ідея такої оцінки працівника полягає в кількісному вимірюванні найважливіших характеристик самого працівника та його роботи за допомогою балів. Для характеристики працівника проводиться комплексна оцінка наступного:

- професійний та кваліфікаційний рівень ($P_{пкр}$);
- ділові характеристики ($P_{дя}$);
- складність роботи (виконувана робота) ($P_{ср(ф)}$);
- досягнуті конкретні результати ($P_{кдр}$);

Загальна оцінка конкретного працівника ($K_{оп}$) проводиться за такою формулою:

$$K_{оп} = 0,5 \cdot P_{пкр} \cdot P_{дя} + P_{ср(ф)} \cdot P_{кдр} \quad (2.17)$$

де 0,5 – емпірично визначений коефіцієнт, що входить до формули для посилення ваговості оцінки складності та ефективності роботи.

Рівень професійної компетентності працівника визначається набором характеристик, спільних для всіх категорій працівників, таких як освіта, досвід роботи за спеціальністю, діяльність щодо здобуття професії та підвищення професійної майстерності. Кожна з цих характеристик оцінюється певною кількістю балів (табл. 1.2, 1.3, 1.4). Інші діагностичні елементи, що відображають особливості бізнесу, труднощі та результати роботи працівників, фахівців та керівників, дещо відрізняються за своїм змістом та конкретною важливістю.

Таблиця 1.2 - Групи персоналу підприємства за показником освіти, оцінка в балах

Група персоналу	Оцінка в балах
▪ Із загальною середньою освітою (повною чи неповною)	0,10
▪ Після закінчення спеціального професійно-технічного училища	0,15
▪ Із середньою спеціальною освітою	0,25
▪ З вищою та незакінченою вищою освітою	0,40
▪ З двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з науковим ступенем	0,50

Таблиця 1.3 - Оцінювання стажу роботи персоналу компанії

Стаж роботи	Оцінка в балах
▪ До 15 років — за кожний рік	0,01
▪ 15 і більше років	0,15

Таблиця 1.4 - Оцінювання активної участі персоналу у системі підвищення професійної компетентності й майстерності, оцінка в балах

Форма підвищення майстерності	Оцінка в балах
▪ Короткотермінові курси, стажування на підприємстві, курси цільового призначення	0,05
▪ Одержання другої професії (спеціальності), підтверджене свідоцтвом	0,10
▪ Курси підвищення кваліфікації (один раз на 4 роки) з одержанням свідоцтва про закінчення курсів або навчання в технікумі (іншому середньому спеціальному закладі)	0,15
▪ Навчання у вищому навчальному закладі	0,20

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня можна розрахувати з використанням формули

$$P_{\text{пкр}} = (Ooc + \text{СтР} + Anm)/0,85, \quad (2.18)$$

де Ooc — оцінювання освіти;

СтР — оцінювання стажу роботи;

Апм — визначення активності участі в системі підвищення професійної компетентності та майстерності;

0,85 — максимальна оцінка з використанням балів (за табл. 1.2—1.4 → 0,50 + 0,15 + 0,20).

Ділові якості працівників оцінюються на основі найпоширеніших показників, які суттєво впливають на морально-психологічний клімат у колективі та продуктивність кожного завдання. Перелік можливих показників оцінки ділових якостей працівників наведено в таблиці 2.5. Кожен показник ділових якостей має чотири рівні та оцінюється в балах: низький - 0,5; середній - 1,0; вище середнього - 2,0; високий - 3,0. Залежно від його важливості, працівнику виставляється оцінка від 0,5 до 3 балів за кожен показник. Весь комплекс ділових якостей оцінюється шляхом підсумовування оцінок рівнів показників з урахуванням їх важливості.

Чисельність робітників, що зайняті на роботах, які нормуються ($Ч_{nl}^{pn}$), розраховується за формулою

$$Ч_{nl}^{pn} = \frac{\sum_{i=1}^n t_i \cdot m_i}{T_{pn} \cdot K_{Bn}}, \quad (2.19)$$

де t_i — планова трудомісткість одиниці i -го виду-виробу, нормо-годин;

m_i — кількість виробів i -го виду, одиниць;

n — кількість видів виготовлюваних одиниць.

Чисельність основних робітників, зайнятих на ненормованих роботах ($Ч_{nl}^{oc}$) — контроль технологічного процесу, управління апаратами, машинами та іншими устаткуванням, розраховується за нормами обслуговування, а саме:

$$Ч_{nl}^{oc} = \frac{m_o \cdot П_{зм} \cdot K_{ro}}{H_{об}}, \quad (2.20)$$

де m_o — кількість об'єктів, що обслуговуються (агрегатів і т. ін.);

$П_{зм}$ — кількість змін роботи на добу;

K_{ro} — коефіцієнт переводу явочної чисельності в облікову, який розраховується за формулою

$$K_{ro} = \frac{100}{(100 - f)}, \quad (2.21)$$

де f — плановий процент невиходів робітників на роботу;

$N_{об}$ — норма обслуговування одного агрегату (машини) – кількість об'єктів на одного робітника.

Ефективність використання праці (Ef) також визначається питомою вагою робочого часу у фактичному (ефективному) фонді робочого часу. Чим вища питома вага, тим краще використовується робоча сила підприємства, галузі, регіону чи суспільства.

$$Ef = (Ff/Fe) * 100\%, \quad (1.22)$$

де Ff – фактичний фонд робочого часу за період, людино-дні; Fe – ефективний фонд робочого часу за період, людино-дні.

Таким чином, узагальнюючи результати дослідження, слід підкреслити, що мотивація персоналу виступає одним із визначальних чинників підвищення результативності діяльності підприємства. Аналіз наукових підходів дає змогу зробити висновок, що сучасна система мотивації має ґрунтуватися на інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів, враховувати специфіку потреб різних категорій працівників та бути спрямованою на забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів суб'єкта господарювання.

Особливої значущості зазначене питання набуває для виробничо-торговельних підприємств, оскільки рівень мотивації персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці, обсяги випуску продукції, її якісні характеристики та фінансово-економічні результати діяльності.

Дослідження наукових поглядів щодо сутності мотивації персоналу дає підстави стверджувати, що вона є складним багатокomпонентним процесом впливу на трудову діяльність працівників шляхом поєднання внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів. Такий вплив спрямований на забезпечення високої результативності праці, задоволення індивідуальних потреб персоналу та реалізацію стратегічних завдань підприємства.

Система управління мотивацією персоналу являє собою комплекс взаємопов'язаних методів, інструментів та управлінських механізмів, за допомогою яких здійснюється вплив на трудову поведінку працівників для підвищення ефективності їх діяльності та досягнення визначених цілей підприємства. Ефективно побудована система мотивації виступає важливим чинником зростання продуктивності праці, зміцнення конкурентних переваг і забезпечення довгострокового розвитку суб'єкта господарювання. Для підвищення продуктивності та ефективності підприємства активно використовують різні методи мотивації персоналу. Сьогодні зростаюча конкуренція на ринку праці та постійно змінювані потреби працівників зумовлюють необхідність розробки та впровадження нових методів мотивації персоналу.

Сучасні підходи до мотивації персоналу базуються на комплексному використанні матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на розвиток трудового потенціалу працівників та посилення їхньої зацікавленості в досягненні стратегічних цілей підприємства. Практичне застосування таких концепцій, як управління за цілями, система КРІ, грейдинг, розвиток корпоративної культури та залучення персоналу, створює передумови для підвищення ефективності управління людськими ресурсами, зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР»

2.1 Техніко-економічна характеристика ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» та результатів його діяльності

ТОВ "ІТ-ІНТЕГРАТОР" - системний інтегратор, що володіє широкою лінійкою продуктів та високими компетенціями в області ІТ-технологій. Підприємство було засноване 12 червня 2015 року. Зосереджуючи роботу на інноваційних рішеннях, компанія надає клієнтам широкий асортимент товарів і сервісів, спрямованих на зростання продуктивності праці. Підприємство також підтримує розвиток цифрової обізнаності, що сприяє зміцненню економіки України.

Форма власності - приватна

Організаційно-правова форма господарювання: ТОВ

Орган державного управління - самоврядні підприємства та організації.

«ІТ-Інтегратор» орієнтується на потреби замовників і не обмежує свою цільову аудиторію, надаючи ІТ-послуги корпоративному сегменту і малому бізнесу. При цьому компанія підбирає оптимальні рішення залежно від специфіки діяльності компанії.

По всій Україні компанія має філії, головний її офіс розташований у Києві. Працюють представництва в Республіці Казахстан та Білорусь.

Історія розвитку компанії:

- у 2015 році було створене сучасне виробництво персональних комп'ютерів і серверів;

- у 2016-2018 роках компанія розвивала напрямок кабельних структурованих систем, а також систем енергозабезпечення. Накопичений досвід побудови ІТ-інфраструктури дозволив швидкий перехід до системної інтеграції.

- у 2018-2019 роках основним напрямком розвитку була побудова на підприємствах інтегрованих систем з багатьма підсистемами. Саме в цей час починається активний розвиток філій компанії.

- у 2020 році з'являється новий вид послуг: консалтинг комплексних інформаційних систем. Була організована мультисервісна мережі, яка об'єднала усі обласні центри та крупні міста України. Створення принципово нової концепції роботи із замовником під назвою ІТ-інтеграція.

- у 2021 році ускладнюється ІТ, виникає необхідність провадити не тільки технічні зміни, але активно впливати на внутрішню діяльність. Це призводить до того, що акценти змінюються у бік надання консалтингових послуг.

- у 2022-2023 роках завершається трирічний етап планування Інком, підводяться підсумки за попередні роки та розробляється план майбутнього розвитку компанії. Згідно програми реструктуризації управління бізнесом змінюється організаційна та управлінська структура компанії, а також моделі продажів, розроблено план з оптимізації бізнесу.

- у 2033- 2025 роках незважаючи на кризу, компанія зберігає позиції лідера на ринку та відкриває нові напрямки діяльності, розкручує галузеву експертизу та випробовує свої сили на зовнішньому ринку – Республіка Білорусь та Казахстан.

- у 2026 році створюється новий напрямок роботи із замовниками малого та середнього бізнесу. Ще однією подією року стає оновлення фірмового стилю компанії.

У подальшому компанія продовжує розвиток та закріплює позиції на ринку. У 2024 році товарооборот компанії складає 1 874 млн. грн.

Напрямки діяльності «ІТ-ІНТЕГРАТОР» затверджені висновком торгово-промислової палати України від 27.10.2016 року (див. Додаток А):

- розробка та виробництво засобів обчислювальної техніки;
- надання послуг з інсталяції засобів обчислювальної техніки (серверного обладнання, систем зберігання даних і т.п.);

-розробка програмного забезпечення, надання послуг з інсталяції на налаштування спеціалізованого програмного забезпечення;

-розробка і створення телекомунікаційних систем;

-розробка, виробництво, впровадження систем безпеки, систем комплексної автоматизації диспетчеризації, розробка і створення структурованих кабельних та волоконно-оптичних систем, систем енергозабезпечення;

-надання послуг з проектування та будівництва приміщень, які потребують захисту від побічного електромагнітного випромінювання.

На основі первинної документації, що міститься в Додатку Б, підприємства була складена організаційна схема управління ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» (див. рис. 2.1.)

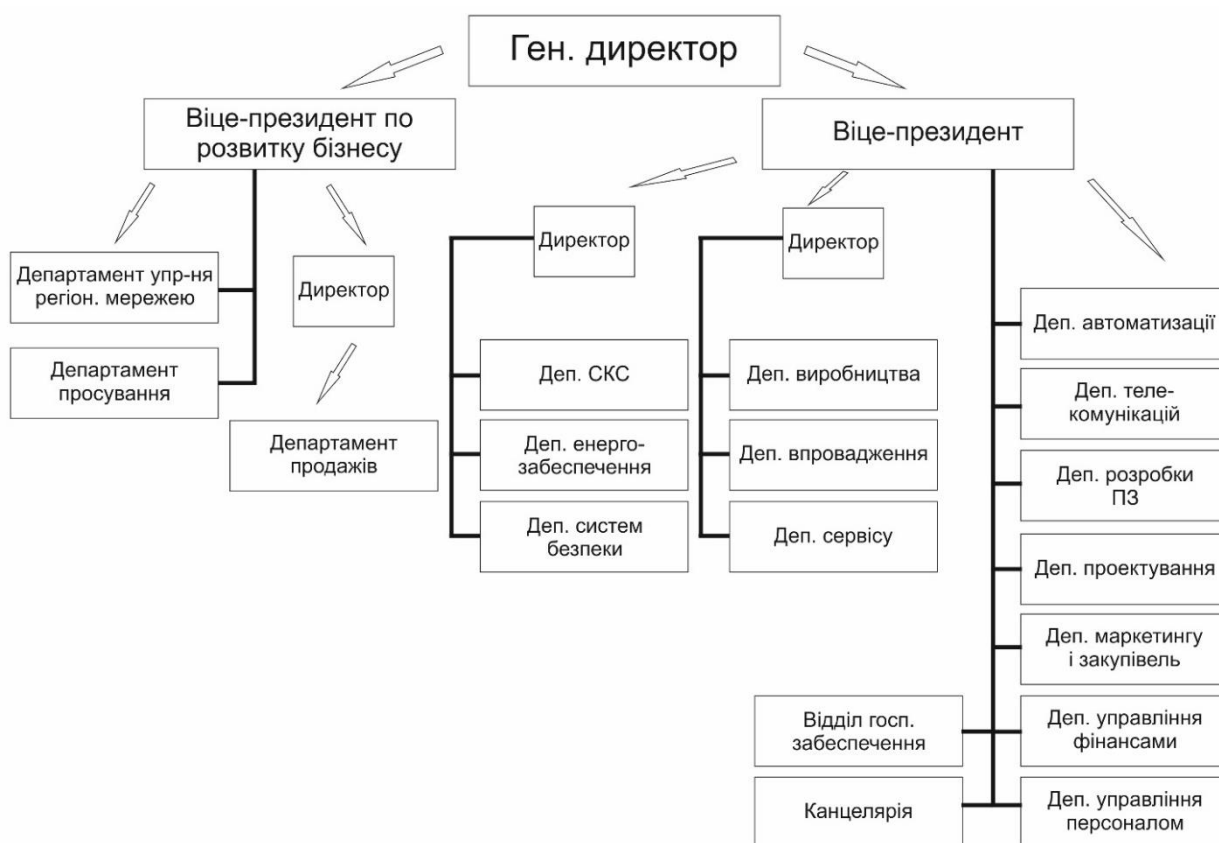


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР»

Джерело: складено автором на основі додатку Б

Склад виробничої структури включає такі підрозділи:

Виробничий департамент: відділ зборки серверів та персональних комп'ютерів; відділення розробки і тестування.

Департамент технічного впровадження: цех управління проектами; відділ ремонтів; монтажні групи.

Сервісний департамент: сервіс інженерних підсистем; сервіс персональних комп'ютерів та програмних систем; контактний центр.

Департамент автоматизації: відділення розробки АСУ; розробка CRM; відділ консалтингу та управління проектами.

Наразі компанія виробляє широкий асортимент персональних комп'ютерів і серверного обладнання під торговою маркою Prime Computers. Бренд займає провідні позиції на вітчизняному ринку виробництва ПК. Сучасний модельний ряд включає п'ять серій комп'ютерної техніки, що характеризуються низьким рівнем шуму та економним споживанням електроенергії. Також передбачена можливість індивідуального налаштування конфігурацій відповідно до потреб клієнтів (захищені, спеціалізовані графічні станції, геймерські).

Конвеєрний тип виробництва дозволяє забезпечувати великі виробничі потужності:

- від 100 та більше серверів на місяць
- від 2500 та більше ПК на місяць.

Компанія має сертифікати на систему менеджменту якості від 18.04.2017 року, що відповідають вимогам міжнародних стандартів ISO 9001-2015, ISO 14001-2015 та ISO/IEC 27001-2013.

ТОВ «ІТ – ІНТЕГРАТОР» виконує заявки для фінансового сектору, промисловості, комунальних та транспортних підприємств, а також державних організацій. Основні клієнти компанії наведені в табл. 2.1.

Розробкою планів в компанії займається відділ аналітики, департамент маркетингу і відділ планування.

На сьогоднішній день фірма займає I місце в рейтингу інтеграторів системних «ТОП 200» (див. Додаток В). Має співробітництво із 53

міжнародними вендорами. Понад 220 клієнтів співпрацюють з ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР». За даними про дохід за 2025 рік, компанія займає приблизно 18% ринку, суттєво випереджаючи своїх конкурентів.

Серед основних конкурентів можна відмітити: S&T Ukraine, TSU, Integrity Vision, Лантек, Avalis, Netwave, Приоком та інші.

Таблиця 2.1 – Основні клієнти ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР»

Сфера діяльності	Підприємства та установи	
РИТЕЙЛ	WOG Fozzy Group Аптека «Добрий день»	Roshen АТБ
ТЕК	Укрнафта Енергоатом Київенерго	Укренерго ДТЕК
ФІНАНСИ	Укрсіббанк Піреус Банк Ощадбанк ПУМБ	ОТП Банк Нацбанк України Банк Північний
ТРАНСПОРТ	Укрзалізниця Аеропорти Борис Бруклін-Київ Порт	
ПРОМИСЛОВІСТЬ	Арселор Міттал Корум Груп	Запоріжсталь Метінвест
ТЕЛЕКОМ	Воля Укртелеком	Київстар

Складено автором на основі профайлів про компанію

Серед конкурентних переваг «ІТ-Інтегратора» можна виділити наступні:

Проектний підхід:

- а) повний цикл реалізації проектів (аудит, проектування, ввід в експлуатацію)
- б) досвід управління високотехнологічними географічно-розподіленими проектами

в) проектування відповідно нормам ДБН, ДСТУ;

Орієнтація на бізнес:

- а) розробка рішень з урахуванням бізнес-завдань та потреб клієнта

- б) створення унікальних продуктів – точки диференціації на ринку
- в) галузева спеціалізація
- г) аналіз ефективності інвестицій
- д) адаптація під українські стандарти та реалії

Міжнародні стандарти:

- а) відповідність стандартам міжнародної фінансової звітності
- б) членство у Міжнародній Бізнес Асоціації.

Проведемо аналіз техніко-економічних показників підприємства. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства та їх динаміка наведені в таблиці 2.2.

Відповідно до табл. 2.2 можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції у 2023 р. збільшився на 543693 тис. грн. або на 39,35%. Але у 2024 р. величина цього показника дещо зменшилась на 125189 тис. грн або на 6,50%. Спад чистого доходу від реалізації продукції був зумовлений негативним впливом воєнних дій на купівельну спроможність споживачів продукції компанії. В цілому за три роки чистий дохід підприємства збільшився на 30,29%, що є позитивною тенденцією у діяльності компанії.

У 2023 р. спостерігається значне збільшення собівартості реалізованої продукції – на 548198 тис. грн. або на 45,02%, що було пов'язано із значним підвищенням обсягу реалізації продукції. Але зростання собівартості на 5,67% перевищує зростання чистого доходу, що свідчить про те, що компанія не використовувала резерви зниження витрат або ці резерви не змогли перекрити збільшення цін постачальниками. У 2024 р. собівартості реалізованої продукції знизилась на 158547 тис. грн. або на 8,98%, з чого можна зробити висновок, що компанія взяла контроль над своїми витратами, адже це зниження на 2,48% перевищувало відсоток зниження обсягу реалізованої продукції. Порівняння динаміки чистого доходу від реалізації та собівартості реалізованої продукції представлено на рис. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних техніко-економічних показників ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
				2023/2022	2024/2023	2024/2022	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1381798	1925491	1800302	543693	-125189	418504	39,35	-6,50	30,29
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1217684	1765882	1607335	548198	-158547	389651	45,02	-8,98	32,00
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції грн./грн.	0,88	0,91	0,89	0,03	-0,02	0,01	3,41	-2,20	1,14
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	19486	20867	22859	1381	1992	3373	7,09	9,55	17,31
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	547644	647997	751485	100353	103488	203841	18,32	15,97	37,22
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	103495	237373	251159	133878	13786	147664	129,36	5,81	142,68
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	169913	431395	158901	261482	-272494	-11012	153,89	-63,17	-6,48
Чисельність працівників, осіб	864	825	796	-39	-68	-68	-4,5	-7,87	-7,87
Виробіток на 1 працівника, тис. грн./особу	1599,3	2333,9	2261,7	734,6	-72,2	662,4	-4,5	-7,87	-7,88
Фонд оплати праці, тис. грн.	126820	146852	198040	20032	51188	71220	-4,5	-7,87	-7,89
Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн.	180024	180076	411929	52	231853	231905	0,03	128,75	128,82
Валовий прибуток, тис. грн.	164114	159609	192967	-4505	33358	28853	-2,75	20,90	17,58
Операційний прибуток, тис. грн.	46277	37720	72778	-8557	35058	26501	-18,49	92,94	57,27
Чистий прибуток тис. грн.	38389	31254	61170	-7135	29916	22781	-18,59	95,72	59,34
Рентабельність продукції, %	13,48	9,04	12,01	-4,44	2,97	-1,47	-32,94	32,83	-10,92
Рентабельність продажу, %	11,88	8,29	10,72	-3,59	2,43	-1,16	-30,21	29,31	-9,75
Рентабельність підприємства, %	28,93	23,86	24,92	-5,07	1,06	-4,01	-17,53	4,44	-13,86

Складено автором на основі фінансової звітності

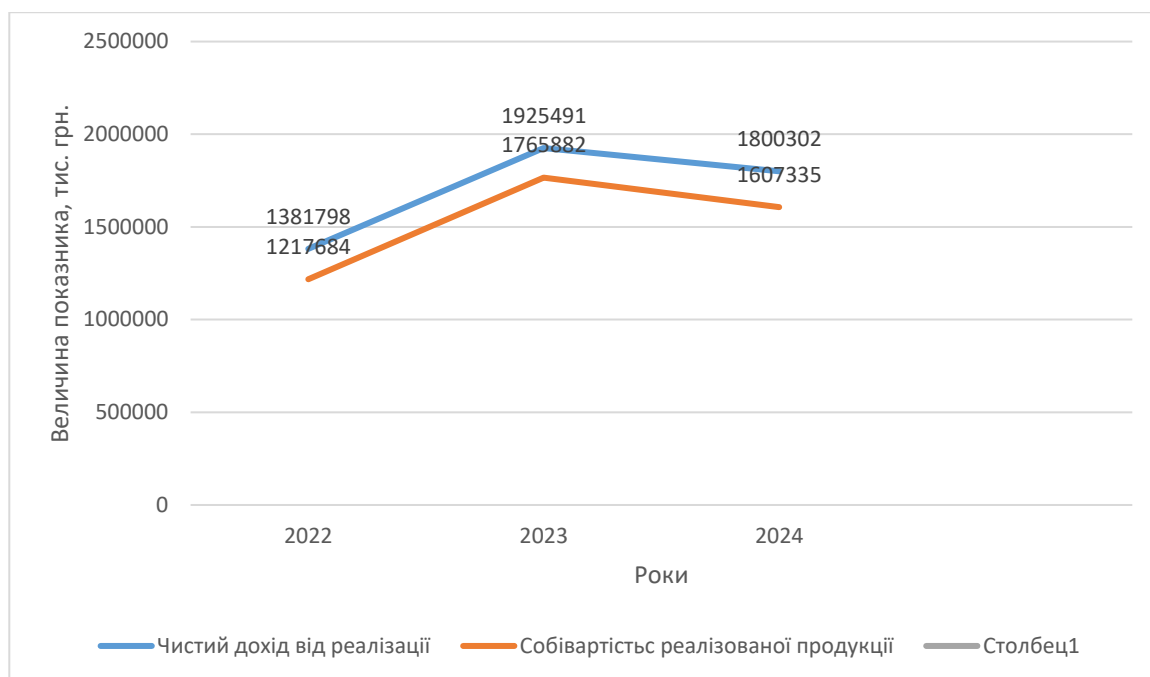


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу від реалізації та собівартості реалізованої продукції у 2022-2024 рр.

Складено автором на основі табл. 2.2.

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції змінювалися протягом аналізованих трьох років відповідно до зміни собівартості реалізованої продукції. У 2022 р. вони склали 0,88 грн./грн., у 2023 р. зросли на 0,03 грн. та склали 0,91 грн./грн. І у 2024 р. знову трохи зменшилися до рівня 0,89 грн./грн.

Середньорічна вартість необоротних активів підприємства має щорічну тенденцію до збільшення. У 2023 р. величина цього показника складала 20867 тис. грн., у порівнянні з початком аналізованого періоду вона збільшилась на 7,09%. На кінець аналізованого періоду у 2024 р. показник складав 22859 тис. грн., що ілюструє збільшення ще на 9,55% в порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про постійне розширення виробничого потенціалу та активну інвестиційну діяльність компанії, яка вкладає кошти в розвиток бізнесу. Також таке зростання може бути наслідком дооцінки майна через інфляцію чи зміну ринкових цін.

Середньорічна вартість оборотних активів компанії протягом трьох років також постійно зростала. У 2022 р. їх величина складала 547644 тис. грн, у 2023 р. 647997 тис. грн. і у 2024 р. вже 751485 тис. грн. В цілому за аналізований період середньорічна вартість оборотних активів зросла на 37,22%, що свідчить про розширення торгівельних можливостей підприємства та збільшення величини ресурсів, які ним контролюються.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги у 2022-2024 рр. зменшилась з 169913 тис. грн. до 158901 тис. грн., а саме на 6,48%. Це є позитивною тенденцією, що свідчить про підвищення фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Дебіторська заборгованість за товари і послуги у 2023 р. зросла на 129,36% у порівнянні із 2022 роком, а у 2024 р. ще на 5,81%. Всього за три роки зростання показника склало 142,68%. Частково це було зумовлено зростанням обсягів реалізації продукції на 30,29%. Але загалом така динаміка дебіторської заборгованості свідчить про зниження ефективності управління продажами та ліквідності підприємства, і є серйозним сигналом тривоги для керівництва.

Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства за товари та послуги представлена на рис. 2.3.

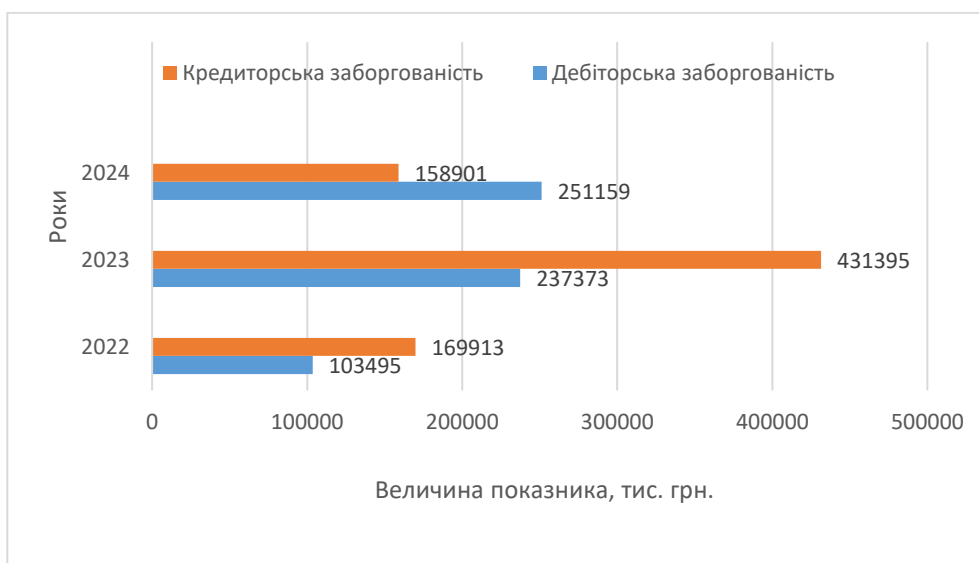


Рисунок 2.3 – Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості за товари та послуги ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР»

Складено автором на основі табл. 2.2.

Валовий прибуток підприємства у 2023 р. зменшився на 4505 тис. грн. або на 2,75%, що було зумовлено зниженням обсягів реалізації продукції. Але у 2024 р. його величина зросла на 33358 тис. грн. або на 20,9%, що характеризує діяльність підприємства з позитивної точки зору.

Величина операційного прибутку демонструвала більш суттєве зниження у 2023 році – на 18,49%. І у 2024 р. спостерігаємо стрімке зростання операційного прибутку – на 92,94%. Така динаміка пояснюється дією операційного важеля та суттєвою економією на постійних витратах при значному збільшенні обсягів реалізації продукції.

Схожу тенденцію спостерігаємо і щодо чистого прибутку підприємства. У 2023 р. він знизився на 18,59%, а у 2024 р. збільшився на 95,72%. Всього за три роки величина чистого прибутку зросла на 59,34%. Зокрема це сталося під впливом значного збільшення кількості консалтингових послуг, що містять налагоджувальні, будівельно-монтажні та проектні роботи для користувачів ІТ-продукції.

Порівняльну динаміку валового, операційного та чистого прибутку компанії можна побачити на рис. 2.4.

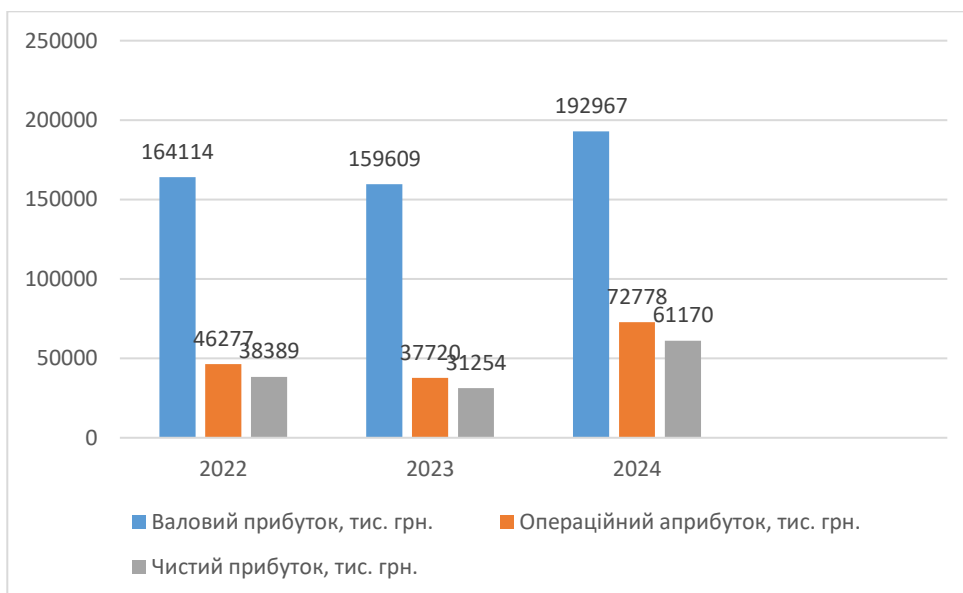


Рисунок 2.4 – Динаміка валового, операційного та чистого прибутку
ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР»

Складено автором на основі табл. 2.2.

Рентабельність продукції компанії у 2022 р. складала 13,48%. У 2023 р. вона упала до 9,04% та у 2024 р. знову зросла до 12,01%. Такі зміни показника рентабельності були викликані перевищенням темпів зростання собівартості над зростанням доходу від реалізації продукції у 2023 році. А у 2024 р. причиною стало зростання валового прибутку на 20,9% та зниження витрат компанії на 8,98%.

Рентабельність продажів демонструє схожу тенденцію протягом аналізованого періоду. В цілому з 2022 по 2024 рік її значення знизилось на 1,16%. Аналогічні зміни спостерігаються і щодо рентабельності підприємства. За числовим значенням вона більш ніж вдвічі перевищує рентабельність продажів і складає у 2022 р. – 28,93%, у 2023 р. – 23,86% і у 2024 р. – 24,92%. За весь період цей показник знизився на 4,01%.

Динаміку показників рентабельності підприємства представлено на рис. 2.5.

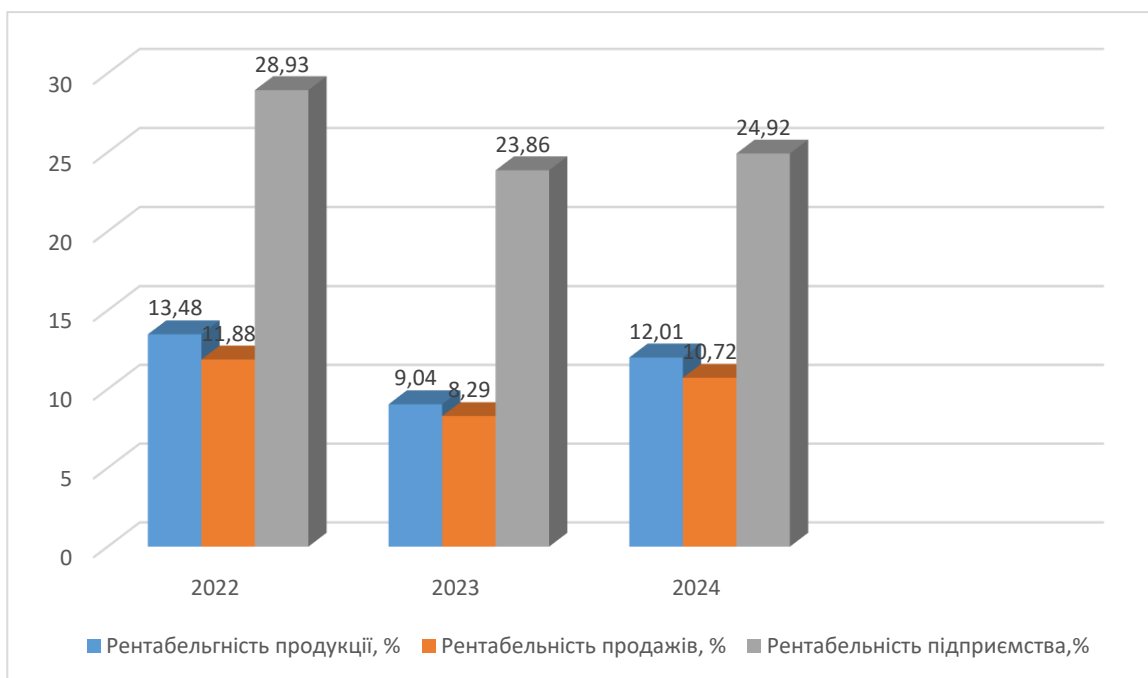


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР»

Складено автором на основі табл. 2.2.

Проаналізуємо фінансовий стан компанії, почавши з аналізу ліквідності та платоспроможності ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР».

Баланс підприємства вважають абсолютно ліквідним, якщо виконуються наступні співвідношення:

$$A_1 > M_1, B_2 > P_2, C_3 > P_3, V_4 < M_4 \quad (2.1)$$

Для зручності співвідношення груп активів та пасивів ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» за 2022-2024 рр. зобразимо у вигляді табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз ліквідності підприємства за 2022-2024 рр., тис. грн.

Групи активів	2022р.	2023р.	2024р.	Групи зобов'язань	2022р.	2023р.	2024р.	Платіжний надлишок або нестача		
								2022р.	2023р.	2024р.
A ₁	69119	124051	120346	П ₁	180415	349906	359298	-111296	-225855	-238952
A ₂	97377	246350	213625	П ₂	0	0	0	97377	246350	213625
A ₃	32316	32983	91288	П ₃	0	1084	1423	32316	31899	89865
A ₄	4764	3624	3295	П ₄	24165	64361	77140	-19401	-60737	-73845
Баланс	203576	407008	426654	Баланс	204580	415221	455861	-	-	-

Складено автором з використанням додатків

Таблиця 2.4 – Співвідношення груп активів та пасивів за 2022-2024 рр.

2022р.		2023р.		2024р.	
69119 < 180415	A ₁ <П ₁	124051 < 349906	A ₁ <П ₁	120346 < 359298	A ₁ <П ₁
97377 > 0	A ₂ >П ₂	246350 > 0	A ₂ >П ₂	213625 > 0	A ₂ >П ₂
32316 > 0	A ₃ > П ₃	32983 > 1084	A ₃ >П ₃	91288 > 1423	A ₃ >П ₃
4764 < 24165	A ₄ <П ₄	3624 < 64361	A ₄ <П ₄	3295 < 77140	A ₄ <П ₄

Складено автором з використанням додатків

Згідно з даними табл. 2.4 можна стверджувати, що баланс ІТ-ІНТЕГРАТОР у 2022–2024 рр. не був абсолютно ліквідним. Про це свідчить невиконання протягом усього досліджуваного періоду умови $A_1 > П_1$, тобто

обсяг найбільш ліквідних активів підприємства був меншим за величину поточних зобов'язань за розрахунками.

Водночас інші три співвідношення між групами активів і пасивів дотримувалися протягом усього періоду аналізу, що загалом свідчить про достатній рівень ліквідності балансу підприємства.

Окрім абсолютних показників, щоб оцінити ліквідність та платоспроможність компанії розрахуємо відносні показники (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз показників ліквідності за 2022-2024 рр.

Показники	Норм. значення	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (+/-)	
					2023/ 2022рр.	2024/ 2023рр.
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	>2	1,10	1,15	1,18	0,05	0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	0,92	1,06	0,93	0,14	-0,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,38	0,35	0,33	-0,03	-0,02

Складено автором з використанням додатків

Згідно з даними табл. 2.5 можна стверджувати, що упродовж 2022–2024 рр. рівень ліквідності ІТ-ІНТЕГРАТОР залишався недостатньо високим, оскільки жоден із трьох основних показників ліквідності не досягав нормативних значень у жодному з досліджуваних періодів.

Аналіз динаміки коефіцієнта покриття, характеризує спроможність підприємства погашати борги за рахунок оборотних коштів, свідчить про поступове покращення ситуації. Значення показника збільшилося з 1,1 до 1,18. Хоча цей рівень все ще не відповідає нормативному значенню (>2), позитивна тенденція вказує на підвищення здатності підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає, яка частка поточних зобов'язань може бути погашена не лише за рахунок наявних грошових

коштів, а й завдяки очікуваним фінансовим надходженням. На початку 2022 р. значення цього показника у ІТ-ІНТЕГРАТОР становило 0,73. У 2023 р. коефіцієнт перевищив нормативне значення та досяг рівня 1,05, однак наприкінці 2024 р. він знову знизився до 0,93. Така динаміка свідчить про погіршення платоспроможності підприємства у короткостроковому періоді.

Комплексна оцінка фінансової стійкості підприємства передбачає розрахунок відносних показників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової стійкості підприємства за 2022-2024 рр.

Показники	Загальне значення	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (+/-)	
					2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,12	0,16	0,18	0,04	0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	8,44	6,32	5,56	-2,12	-0,76
Маневреність робочого капіталу	за планом	1,04	0,45	1,12	-0,59	0,67
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	>0,5	0,80	0,96	0,98	0,16	0,02
Коефіцієнт фінансової стійкості	>1	0,13	0,19	0,22	0,06	0,03
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	-	7,44	5,32	4,56	-2,12	-0,76
Коефіцієнт стійкості фінансування	0,8-0,9	0,12	0,16	0,18	0,04	0,02
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	<0,5	0,88	0,84	0,82	-0,04	-0,02
Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	<1	-	0,30	0,43	0,30	0,13
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	-	0,02	0,02	0,02	0,00
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	>0,1	0,10	0,15	0,17	0,05	0,02
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	<0,2	-	0,003	0,004	0,003	0,001
Коефіцієнт поточних зобов'язань	>0,5	-	1,00	1,00	1,00	0,00

Складено автором з використанням додатків

За результатами аналізу встановлено, що коефіцієнт автономії ІТ-ІНТЕГРАТОР упродовж досліджуваного періоду зріс з 0,12 до 0,18 при нормативному значенні понад 0,5. Це означає, що станом на кінець 2022 р. підприємство забезпечувало фінансування своєї діяльності власними коштами лише на 18 %. Таким чином, попри позитивну динаміку показника, ситуацію не можна оцінити позитивно, оскільки підприємство все ще суттєво залежить від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності є показником, оберненим до коефіцієнта автономії. У 2022–2024 рр. його значення знизилося з 8,44 до 5,56, що свідчить про певне скорочення залежності від позикового капіталу. Проте на кінець 2024 р. цей показник перевищував нормативне значення у 2,78 рази. Значення коефіцієнта на рівні 5,56 означає, що на кожному 1 грн власного капіталу підприємство залучало 5,56 грн позикових коштів. Це вказує на високий рівень фінансових ризиків та значну кредитну залежність підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості, який характеризує співвідношення власного та позикового капіталу і є доповненням до коефіцієнта автономії, протягом аналізованого періоду зріс з 0,12 до 0,22. Проте його значення все ще суттєво не відповідає нормативному рівню ($>1,0$). Це свідчить про те, що у 2024 р. на 1 грн. позикових коштів припадало лише 0,22 грн власного капіталу, що підтверджує значну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу є показником, оберненим до коефіцієнта фінансової стійкості, тому також характеризує негативний фінансовий стан підприємства. Водночас упродовж досліджуваного періоду спостерігалася позитивна тенденція до зменшення його значення: якщо на початку періоду на 1 грн власного капіталу припадало 7,44 грн залучених коштів, то наприкінці періоду цей показник скоротився до 4,56 грн.

На початку аналізованого періоду коефіцієнт концентрації залученого капіталу становив 0,68 при нормативному значенні менше 0,5. Це свідчить про те, що 87 % загального капіталу підприємства формувалося за рахунок залучених коштів. Наприкінці досліджуваного періоду частка позикового капіталу скоротилася до 82 %, однак показник усе ще не відповідав нормативу, що характеризує негативну тенденцію у фінансовому стані підприємства.

Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів перебував у межах нормативного значення протягом усього періоду аналізу. Його величина зросла з 0,2 до 0,53, але залишилася в допустимих межах. Це означає, що 41% необоротних активів підприємства фінансувалося за рахунок довгострокових позикових ресурсів.

У цілому за 2022–2024 рр. ефективність діяльності ІТ-ІНТЕГРАТОР характеризувалася нестабільною динамікою. У 2023 р. більшість показників рентабельності, що відображають витрати, ресурси та доходи, істотно зросли, однак на кінець 2024 р. вони знову знизилися, що свідчить про певне погіршення результативності діяльності підприємства.

Водночас чистий прибуток за аналізований період мав позитивну тенденцію до зростання — з 3 704 тис. грн до 23 966 тис. грн. Така динаміка була зумовлена насамперед збільшенням прибутку від реалізації продукції та зростанням інших операційних доходів.

Підсумовуючи результати аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР», можна зазначити, що підприємство володіє достатнім обсягом оборотних коштів для погашення своїх зобов'язань і демонструє високий рівень мобільності використання ресурсів. Баланс загалом є ліквідним, а фінансовий стан оцінюється як задовільний.

Разом із тим, до негативних аспектів слід віднести зниження більшості показників ділової активності протягом усього аналізованого періоду (за винятком коефіцієнтів завантаження активів і власного капіталу). Крім того, підприємство характеризується значною залежністю від зовнішніх джерел фінансування, а також відсутністю поточних фінансових інвестицій, що

свідчить про нестачу тимчасово вільних коштів для формування ліквідних резервів і отримання додаткового доходу від короткострокових фінансових інструментів.

2.2 Аналізування основних показників системи мотивацій та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР»

У ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» функції управління персоналом реалізуються через Департамент управління персоналом, до структури якого входять відділ кадрів і підрозділ рекрутингу.

Цей департамент забезпечує виконання таких завдань: планування потреб у персоналі, ведення кадрового обліку, підбір і залучення працівників, формування та реалізацію кадрової політики, організацію навчальних програм і підвищення кваліфікації, проведення атестаційних процедур, аналіз рівня мотивації співробітників, а також розроблення систем матеріального та нематеріального стимулювання.

Кадрова політика компанії орієнтується на підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів і створення умов, що сприяють професійному зростанню працівників.

У київському офісі функціонує Центр знань, який відповідає за організацію навчальних програм, підвищення професійного рівня працівників та проведення атестацій із подальшим отриманням сертифікатів. Навчальний процес базується на системній моделі, головною метою якої є всебічний розвиток співробітників за ключовими компетентностями. Центр знань встановлює стандарти навчання та координує всі процеси, пов'язані з розвитком персоналу.

У компанії використовуються різні форми навчання та підвищення кваліфікації, зокрема семінари, очні тренінги, дистанційні курси з подальшою оцінкою результатів, навчання безпосередньо на робочому місці у форматі

наставництва, а також майстер-класи від топ-менеджерів, під час яких обговорюються стратегічні проекти та доводяться цілі й напрями розвитку компанії.

Система оплати праці на підприємстві є конкурентоспроможною та передбачає поєднання фіксованої і змінної частини для виробничого персоналу, тоді як для інших категорій працівників застосовується лише фіксована заробітна плата. Крім того, працівникам надається соціальний пакет, що включає медичне страхування. Також у компанії передбачено перелік службових пільг, закріплених у статутних документах, однак вони поширюються переважно на топ-менеджмент.

Мотивацію персоналу прийнято поділяти на матеріальну та нематеріальну. У ІТ-ІНТЕГРАТОР до матеріальних стимулів належить змінна складова оплати праці, розмір якої визначається фактичними результатами діяльності та спрямований на підвищення зацікавленості працівників у зростанні ефективності роботи.

Для співробітників, які працюють у сфері продажів і сервісного обслуговування продукції, запроваджено окрему систему преміювання. Працівники, що демонструють найкращі результати та забезпечують суттєвий внесок у прибуток компанії, можуть отримувати заохочення у вигляді туристичних путівок за кордон. Окрім цього, у разі необхідності окремим працівникам може надаватися матеріальна допомога.

До нематеріальних інструментів мотивації у ІТ-ІНТЕГРАТОР належить щорічне відзначення найкращих працівників, керівників і проєктних команд. Такі співробітники отримують заохочення у вигляді участі у масштабних корпоративних заходах, персональних подяк від керівництва, а також нагородження почесними грамотами й цінними подарунками.

Крім того, досягнення працівників регулярно висвітлюються у внутрішніх корпоративних виданнях і новинних ресурсах компанії. Підприємство також підтримує ініціативи, спрямовані на розвиток спорту та формування здорового способу життя серед персоналу. Зокрема, у 2025 році

було організовано флешмоб «Марафон стрункості та здорового способу життя», у якому могли взяти участь усі охочі співробітники.

Місія компанії звучить наступним чином: «Здатність до розвитку взаємовигідного партнерства між ІТ та бізнесом для підвищення ефективності та прибутковості компаній за рахунок впровадження інформаційних технологій. Привносити у діяльність компанії інновації та кращі практики з використання ІТ, здатні змінити бізнес на найкраще».

Менеджерами компанії була розроблена система цінностей, на які орієнтована корпоративна культура і загальний вектор розвитку ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» (рис. 2.6).

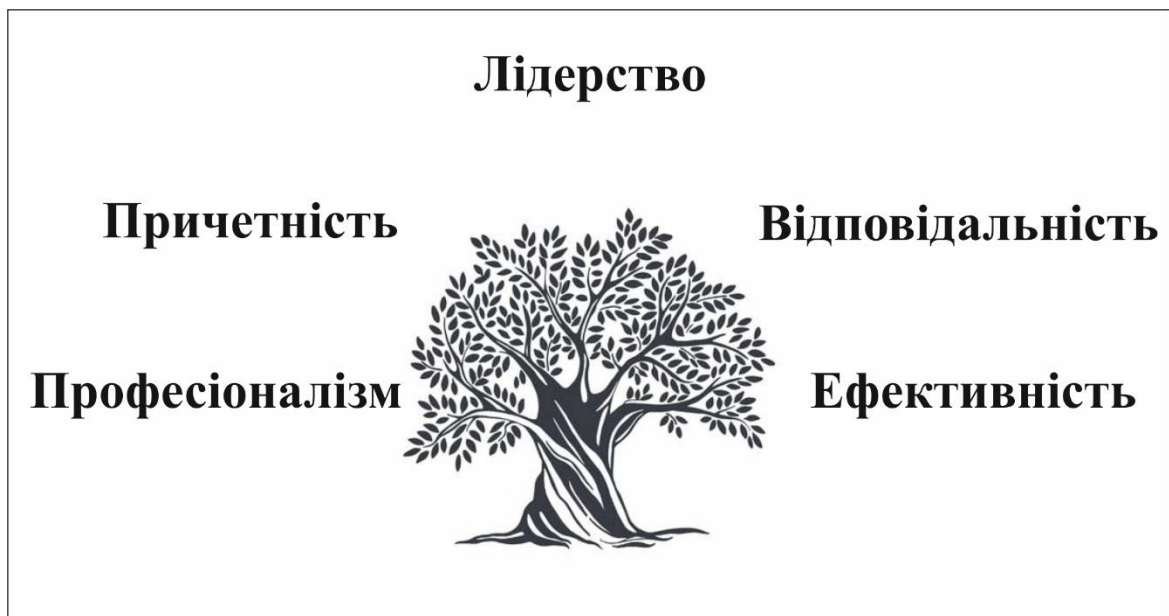


Рисунок 2.6 – Система цінностей ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР»

Джерело: з сайту компанії [44]

Основним завданням Департаменту управління персоналом у ІТ-ІНТЕГРАТОР є безперервне вдосконалення підходів до підбору працівників. Для кандидатів наявний кар'єрний портал, що полегшує процес пошуку вакансій.

Для новоприйнятих співробітників запроваджено систему адаптації, а також обов'язкове проходження навчальних курсів і тренінгів. У компанії також функціонує трирівнева система управління охороною праці, що

забезпечує належний рівень безпеки персоналу.

Кадрова служба підприємства здійснює активну діяльність і реалізує широкий спектр програм, спрямованих на розвиток персоналу. Система професійного зростання побудована відповідно до стратегічних цілей компанії та перспектив розвитку бізнесу, а також орієнтована на підтримку конкретних запитів керівників підрозділів і проєктних команд.

Місія цієї системи полягає у підвищенні професійної компетентності та особистої ефективності працівників і бізнес-підрозділів для досягнення високих результатів діяльності та своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Формування дієвого мотиваційного механізму на підприємстві доцільно починати з оцінювання забезпеченості трудовими ресурсами та аналізу ефективності їх використання, а також із визначення значення фонду оплати праці як одного з ключових інструментів стимулювання основного персоналу.

У ІТ-ІНТЕГРАТОР до категорії керівників належать директори, начальники відділів, дільниць і бригад, керівники груп та проєктів, а також головний архітектор і головний інженер.

До категорії спеціалістів відносять консультантів, бухгалтерів, провідних консультантів, інженерів і провідних інженерів, конструкторів комп'ютерних систем, фахівців із продажу та обслуговування клієнтів, фахівців із роботи з постачальниками, логістів і диспетчерів.

Групу службовців формують діловоди, секретарі, оператори диспетчерської служби, обліковці міри та виробів, а також адміністратори.

До категорії робітників ІТ-ІНТЕГРАТОР належать монтажники, виконавці робіт, складальники, електромонтери та технічні працівники.

До обслуговуючого персоналу підприємства відносять водіїв автотранспортних засобів, комірників, лікаря-терапевта, механіків автомобільного гаража, експедиторів і кур'єрів.

Далі доцільно проаналізувати рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами на основі даних табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка забезпечення ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» ресурсами трудовими у 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення			
				+/-		%	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Середньооблікова чисельність персоналу, у т.ч.:	864	825	796	-39	-68	-4,5	-7,87
- всього ПВП	795	760	750	-35	-45	-4,4	-5,66
- робітників	461	446	444	-15	-17	-3,25	-3,68
- керівників	175	168	164	-7	-11	-4,0	-6,28
- спеціалістів	110	100	96	-10	-14	-9,1	-12,73
- службовців	49	46	46	-3	-3	-6,12	-6,12
Продуктивність праці працівника	700448	1365099	1700748	664651	1000300	94,88	142,8
Обсяг реалізованої продукції	605187	1126207	1353796	521020	748609	86,09	123,7

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Відповідно до даних таблиці 2.7 можна зробити висновок, що відбулося скорочення за всіма категоріями персоналу. Середньооблікова чисельність персоналу за 2022-2024рр. зменшилась на 7,87%, що становить 68 осіб. Чисельність промислово-виробничого персоналу за означений період зменшилась на 45 осіб, або на 5,66%. Чисельність робітників за аналізований період зменшилась на 17 осіб (-3,68%), а чисельність керівників на 11 осіб (-6,28%).

Чисельність спеціалістів зменшилась за 2022-2024рр. на 12,73%, а кількість службовців зменшилась всього на 6,12%. Таким чином, найбільше зниження чисельності спостерігалось за категоріями спеціалістів, керівників та службовців. Враховуючи дані зміни чисельності персоналу та збільшення обсягу реалізованої продукції на 123,7%, доцільно говорити про зростання продуктивності праці одного працівника з 700448 до 1700748 грн., або на 142,8%.

Проаналізувавши забезпеченість трудовими ресурсами, перейдемо до аналізу структури трудових ресурсів ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Структура ресурсів трудових ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» у 2022-2024 рр.

Категорії персоналу	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення	Відхилення
	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	чисельність, осіб	питома вага, %	2023/2022	2024/2023
Промислово-виробничий персонал, у т.ч.:	795	100	760	100	750	100	-	-
- робітників	461	57,9	446	58,7	444	59,2	+0,8	+0,5
- керівників	175	22,0	168	22,1	164	21,8	+0,1	-0,3
- спеціалістів	110	13,8	100	13,2	96	12,8	-0,6	-0,4
- службовців	49	6,16	46	6,0	46	6,2	-0,16	+0,2

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Відповідно до даних табл. 2.8 можна зробити висновок, що на підприємстві відбулися певні зрушення в структурі трудових ресурсів. Зокрема питома вага робітників у 2023 р. збільшилась на 0,8%, з 57,9 до 58,7%. Це було викликано значним зростанням обсягів реалізованої продукції. Частка керівників при цьому збільшилась всього на 0,1%, що є цілком виправданим враховуючи специфіку діяльності компанії. При цьому питома вага спеціалістів знизилась на 0,6%, а службовців – відповідно на 0,16%.

Питома вага робітників у 2024 р. також збільшилась, але тільки на 0,5%, з 58,7 до 59,2%. Це пояснюється уповільненням темпів зростання обсягів реалізації продукції компанії. Зважаючи на зменшення чисельності керівників на 4 особи та спеціалістів теж на 4 особи, їхня питома вага також зменшилась відповідно на 0,3 та 0,4% у загальній структурі персоналу. Питома вага службовців збільшилась з 6,0 до 6,2%, що може бути викликано змінами в організаційній структурі підприємства.

Усереднена структура промислово-виробничого персоналу за 2022-2024 роки наведена на рис. 2.7.



Рисунок 2.7 – Усереднена структура промислово-виробничого персоналу ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» за 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних табл.2.8

На основі аналізу даних двох попередніх таблиць можна зробити висновок, що суттєвих змін в структурі персоналу компанії не відбувалося. Але все ж таки простежується стала тенденція до помірному скорочення промислово-виробничого персоналу. У порівнянні з 2022 р. його чисельність зменшилася на 35 осіб, а відносно 2023 р. — ще на 10 осіб, тобто з 795 до 750 працівників.

Для аналізу руху робочої сили підприємства використаємо дані табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Рух трудових ресурсів ІТ-ІНТЕГРАТОР за 2022-2024 рр.

Показник	Період			Відхилення 2023/2022 рр.		Відхилення 2024/2023 рр.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+/-	%	+/-	%
Прийнято на підприємство	14	23	57	9	64,28	34	147,8
Вибули з підприємства	45	58	67	13	28,8	9	15,5
Середньооблікова чисельність ПВП	795	760	750	-35	-4,4	-10	-1,3
Коефіцієнти:							
- обороту з прийому	0,017	0,03	0,076	0,013	76,4	0,046	153,33
- обороту за звільненням	0,056	0,076	0,089	0,02	35,7	0,013	17,1

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За даними табл. 2.9 можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність промислово-виробничого за 2023-2024 рр. зменшилась на 10 осіб (1,3%), з 760 до 750 осіб. Дана зміна є позитивною тенденцією, адже свідчить про виконання програми з оптимізації промислово-виробничого персоналу ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР». Коефіцієнт обороту персоналу з прийому збільшився за аналізований період на 153,33%, з 0,03 до 0,076. Це викликано тим, що у 2024 р. було прийнято на підприємство на 34 особи більше ніж у 2023 р. Коефіцієнт обороту за звільненням збільшився на 17,1%, з 0,076 до 0,089. Це викликано тим, що у 2024 р. чисельність вибулих зросла порівняно з попереднім періодом на 9 осіб.

Проаналізуємо якісний склад трудових ресурсів ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР»

Категорії персоналу	2023 рік				2024 рік				Відхилення, 2024/2023 рр.	
	Середній вік працівників	Чисельність персоналу	Мають вищу освіту		Середній вік працівників	Чисельність персоналу	Мають вищу освіту			
			%	осіб			%	осіб	п.с.	+/-
Робітники	35	446	52,2	233	33,6	444	58,5	260	6,3	+27
Керівники	41	168	85,1	143	43,2	164	92,7	152	7,6	+9
Спеціалісти	38	100	80,0	80	39,3	96	83,2	80	3,2	0
Службовці	33	46	37,3	17	35,4	46	42	19	4,7	2

Джерело: складено автором на основі профайлів компанії

Відповідно до даних табл. 2.10 видно, що у компанії ІТ-ІНТЕГРАТОР у 2023–2024 рр. зросла частка працівників із вищою освітою серед робітників. Цей показник підвищився з 52,2 % до 58,5 %, що свідчить про позитивні зміни у структурі персоналу.

Частка керівників, що мають вищу освіту зросла з 85,1 до 92,7%, що було частково викликано зменшенням їх загальної чисельності. Досить високий відсоток керівників, що мають вищу освіту – 92,7% свідчить про те, що компанія прагне забезпечити своє керівництво висококваліфікованими кадрами, підвищуючи таким чином ефективність діяльності. Чисельність

спеціалістів, що мають вищу освіту не змінилася, але їх частка в загальній чисельності спеціалістів зросла з 80 до 83,2% за рахунок зниження їхньої чисельності. За 2023-2024 рр. чисельність службовців, що мають вищу освіту зросла на 2 особи, і на кінець 2024 р. складала 19 осіб, при тому, що загальна чисельність службовців не змінилася. Збільшення кількості працівників з вищою освітою свідчить про зростання професійно-кваліфікаційного рівня працівників ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР», що є позитивною тенденцією у його діяльності.

За 2023-2024 рр. змінився середній вік працівників на підприємстві. Середній вік робітників зменшився з 35 до 33,6 років, в той час як у інших категорій персоналу спостерігалось його зростання (у керівників - на 2,2, спеціалістів – 1,3, службовців - 2,4 років), що було викликано зменшенням чисельності кожної з категорій персоналу.

Проаналізуємо вплив факторів на результуючу ознаку матеріальної мотивації персоналу підприємства – фонд заробітної плати. Для цього складемо мультифакторну модель, яка буде визначати вплив на величину фонду оплати праці підприємства таких факторів як: обсяг виробленої продукції, продуктивність праці та середньорічна величина заробітної плати.

Факторна модель має наступний вигляд:

$$\text{ФОП} = \text{ТП/ПП} * \text{ЗПсер.}, \quad (2.2)$$

Вихідні дані для побудови факторної моделі наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Дані для побудови факторної моделі для 2022-2023 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	+/-
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	971 879 000	1 126 207 000	154 328 000
Облікова чисельність працівників, осіб	795	760	-35
Фонд оплати праці, грн.	143 119 080	156 857 760	13 738 680
Продуктивність 1-го працівника, грн.	1 222 489	1 481 851	259 362
Середньорічна зарплата 1-го працівника, грн.	180 024	206 392	26 368

Джерело: складено автором на основі додатків

Для визначення впливу факторів використаємо метод ланцюгових підстановок:

$$\Phi ОП_0 = 971\,879\,000 / 1\,222\,489 * 180\,024 = 143\,119\,116 \text{ грн.}$$

$$\Phi ОП_{ТП} = 1\,126\,207\,000 / 1\,222\,489 * 180\,024 = 165\,845\,491 \text{ грн.}$$

$$\Phi ОП_{ПП} = 1\,126\,207\,000 / 1\,481\,851 * 180\,024 = 136\,818\,269 \text{ грн.}$$

$$\Phi ОП_{ЗП} = 1\,126\,207\,000 / 1\,481\,851 * 206\,392 = 156\,857\,953 \text{ грн.}$$

Вплив обсягу товарної продукції на зміну фонду оплати праці:

$$\Delta \Phi ОП_{ТП} = 165\,845\,491 - 143\,119\,116 = 22\,726\,375 \text{ грн.}$$

Вплив продуктивності праці на зміну фонду оплати праці:

$$\Delta \Phi ОП_{ПП} = 136\,818\,269 - 165\,845\,491 = -29\,027\,222 \text{ грн.}$$

Вплив середньорічної заробітної плати на зміну фонду оплати праці:

$$\Delta \Phi ОП_{ЗП} = 156\,857\,953 - 136\,818\,269 = 20\,039\,684 \text{ грн.}$$

Загальна зміна фонду оплати праці під впливом означених факторів становить:

$$\Delta \Phi ОП = 22\,726\,375 - 29\,027\,222 + 20\,039\,684 = 13\,738\,680 \text{ грн.}$$

Відповідно до проведених розрахунків можна зробити висновок, що збільшення фонду оплати праці на 13 738 680 грн. було викликано зміною наступних факторів: збільшенням продуктивності праці на 259 362 грн., збільшенням обсягу товарної продукції на 154 328 000 грн. та зменшенням середньооблікової чисельності працівників на 35 осіб.

Проте, були виявлені й негативні тенденції у діяльності підприємства, а саме – зменшення середньооблікової чисельності працівників на 35 осіб призвело до зменшення фонду оплати праці на -29 027 222 грн., не зважаючи на збільшення при цьому продуктивності праці на 259 362 грн/особу.

Підприємству доцільно переглянути свою політику щодо формування чисельності персоналу, адже вона є резервом для збільшення фонду оплати праці. Таким чином, зміна середньорічної заробітної плати збільшила обсяг фонду оплати праці на 20 039 684 грн. Проте під впливом зміни обсягу товарної продукції збільшення розміру фонду оплати праці становить 22 726 375 грн.

Вихідні дані для факторного аналізу фонду оплати праці у 2023-24 рр. наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Дані для побудови факторної моделі для 2023-2024 рр.

Показник	2023р.	2024р.	+/-
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	1 126 207 000	1 353 796 000	227 589 000
Облікова чисельність працівників, осіб	760	750	-10
Фонд оплати праці, грн.	156 857 760	308 946 750	152 088 990
Продуктивність 1-го працівника, грн.	1 481 851	1 805 061	323 210
Середньорічна зарплата 1-го працівника, грн.	206 392	411 929	205 537

Джерело: складено автором на основі додатків

Використаємо метод ланцюгових підстановок для визначення впливу факторів на фонд оплати праці у 2023-24 рр.:

$$\Phi OP_0 = 1\,126\,207\,000 / 1\,481\,851 * 206\,392 = 156\,857\,953 \text{ грн.}$$

$$\Phi OP_{\text{ТП}} = 1\,353\,796\,000 / 1\,481\,851 * 206\,392 = 188\,556\,517 \text{ грн.}$$

$$\Phi OP_{\text{ПП}} = 1\,353\,796\,000 / 1\,805\,061 * 206\,392 = 154\,794\,028 \text{ грн.}$$

$$\Phi OP_{\text{ЗП}} = 1\,353\,796\,000 / 1\,805\,061 * 411\,929 = 308\,946\,807 \text{ грн.}$$

Вплив обсягу товарної продукції на зміну фонду оплати праці:

$$\Delta \Phi OP_{\text{ТП}} = 188\,556\,517 - 156\,857\,953 = 31\,698\,564 \text{ грн.}$$

Вплив продуктивності праці на зміну фонду оплати праці:

$$\Delta \Phi OP_{\text{ПП}} = 156\,857\,817 - 188\,556\,517 = -33\,762\,489 \text{ грн.}$$

Вплив середньорічної заробітної плати на зміну фонду оплати праці:

$$\Delta \Phi OP_{\text{ЗП}} = 308\,946\,807 - 154\,794\,028 = 154\,152\,779 \text{ грн.}$$

Загальна зміна фонду оплати праці під впливом означених факторів становить:

$$\Delta \Phi OP = 31\,698\,564 - 33\,762\,489 + 154\,152\,779 = 152\,088\,990 \text{ грн.}$$

Відповідно до проведених розрахунків можна зробити висновок, що збільшення фонду оплати праці на 152 088 990 грн. було викликано зміною наступних факторів: збільшенням продуктивності праці на 323 210 грн., збільшенням обсягу товарної продукції на 227 589 000 грн. та зменшенням середньооблікової чисельності робітників на 10 осіб.

Результати факторного аналізу за 2023-24 рр. показали, що збільшення фонду оплати праці у 2024 р. у порівнянні із 2023 р. відбулося на 31 698 564 грн. під впливом зростання обсягу товарної продукції підприємства, його величина зменшилась на 33 762 489 грн. під впливом збільшення продуктивності праці та зросла на 154 152 779 грн. за рахунок зростання середньорічної заробітної плати 1-го працівника на 205 537 грн. за рік.

Фахівці департаменту управління персоналом ІТ-ІНТЕГРАТОР провели опитування працівників щодо рівня задоволеності роботою та запропонували визначити напрями, які можуть підвищити ефективність їхньої праці. Отримані результати були оприлюднені на корпоративному вебресурсі компанії.

За підсумками анкетування визначення ключових заходів підвищення індивідуальної продуктивності було спрямоване на виявлення «вузьких місць» у системі управління персоналом. Частки запропонованих заходів були розподілені відповідно до діаграми на рис. 2.8. Відповіді респондентів були структуровані таким чином, щоб максимально відобразити підходи компанії до регулювання впливу кількісних і якісних характеристик праці на витрати та результати діяльності. Усі учасники опитування мали можливість обрати кілька варіантів відповідей, визначаючи їхню пріоритетність.

Як видно з рис. 2.8, найбільшу частку становлять заходи, пов'язані із запровадженням додаткових інструментів матеріального стимулювання та забезпеченням справедливого оцінювання зусиль працівників і результатів їхньої роботи. Це свідчить про наявний потенціал підвищення ефективності праці через посилення мотиваційного впливу.

Реалізація такого підходу передбачає впровадження об'єктивної системи оцінки результатів діяльності персоналу, а також розширення комплексу матеріальних стимулів. До них доцільно віднести страхування, соціальний пакет, забезпечення службовим телефоном або автомобілем, організацію безкоштовних поїздок (у тому числі за кордон), а також надання цінних подарунків із корпоративною символікою.

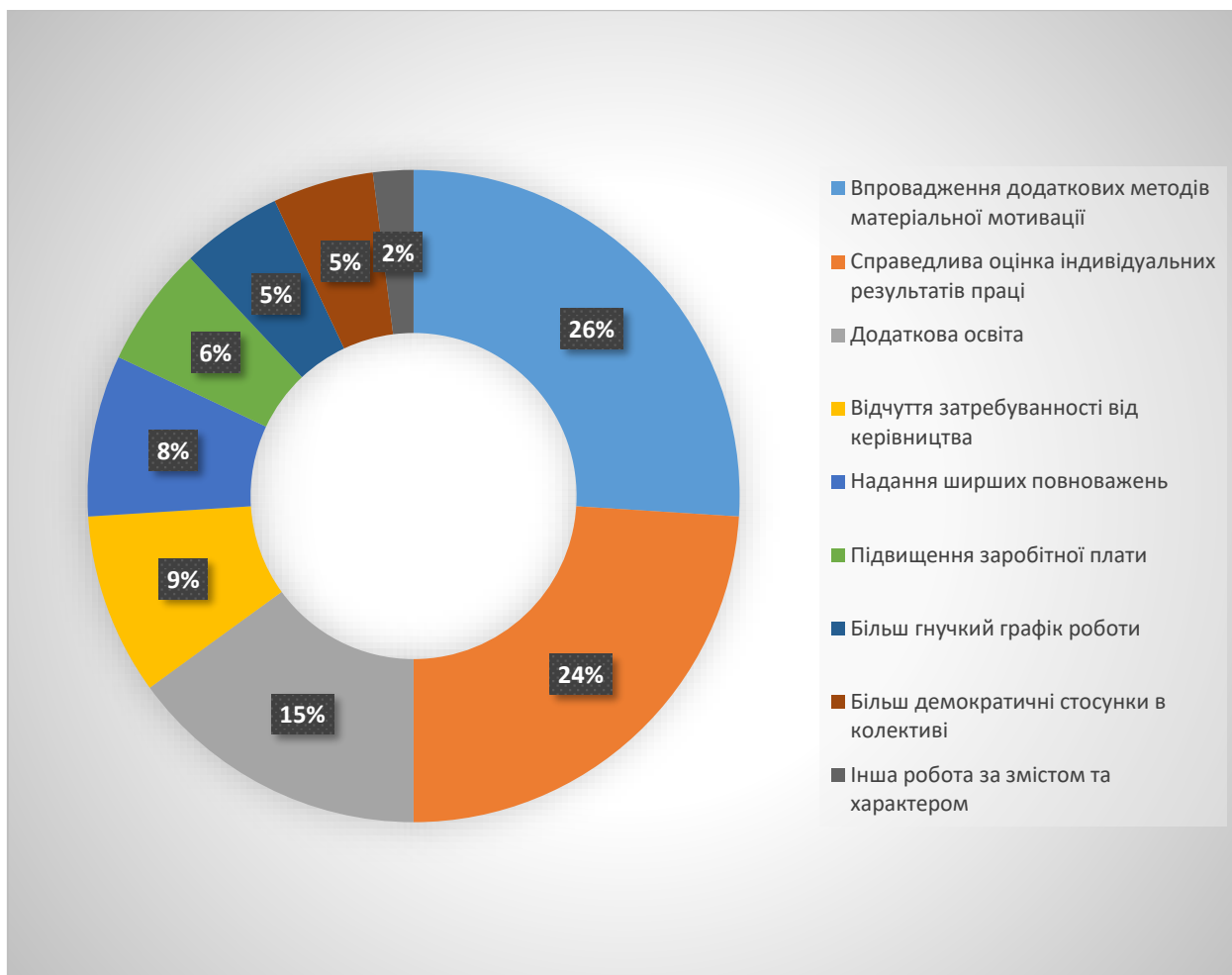


Рисунок 2.8 – Заходи щодо підвищення ефективності праці за результатами опитування співробітників ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР»

Джерело: з корпоративного сайту компанії [45]

Подібна система мотивації здатна забезпечити швидкий позитивний ефект, оскільки враховує індивідуальні потреби працівників і підвищує їхню зацікавленість у результатах роботи.

На третьому місці у рейтингу відповідей опитування перебуває потреба в додатковій освіті, частка якої становить 17%. З огляду на це до вже визначених інструментів матеріального стимулювання доцільно додати компенсацію витрат на навчання для працівників, які цього потребують. Отримані результати свідчать, що рівень оплати праці загалом відповідає матеріальним очікуванням персоналу, тому працівники більше орієнтуються

не лише на його підвищення, а й на розширення системи нематеріальних і додаткових стимулів.

Таким чином, у мотиваційній системі ІТ-ІНТЕГРАТОР було виявлено низку недоліків. Зокрема, коефіцієнт обороту персоналу зі звільнення перевищує коефіцієнт прийому на 17,1 % і водночас зріс у межах аналізованого періоду на аналогічну величину. Така ситуація вказує на проблеми в управлінні персоналом і потребує впровадження заходів, спрямованих на підвищення мотивації та зниження рівня плинності кадрів.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР»

3.1 Встановлення факторів впливу на результативні показники роботи виробничо-торговельного підприємства

Перш ніж перейти до розробки системи заходів щодо удосконалення мотиваційної складової управління персоналом ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР», слід перевірити доцільність тих напрямків підвищення ефективності праці, які були виявлені в результаті опитування співробітників. Зробити це можливо, встановивши ступінь впливу кожного напрямку на результати діяльності підприємства. Залежність результативної ознаки від однієї або кількох ознак–факторів впливу дозволяє визначити кореляційно–регресійний аналіз.

Правильне застосування кореляційних методів дає змогу зрозуміти глибинну сутність процесів та взаємозв'язків. Особливості кореляційних зв'язків породжують у теорії кореляції два завдання: визначити теоретичну форму зв'язку (регресійний аналіз) і виміряти щільність зв'язку (кореляційний аналіз). Перше полягає в тому, щоб знайти форму функціонального зв'язку, яка найбільшою мірою відповідає суті кореляційної залежності. Друге – виміряти за допомогою спеціальних показників, якою мірою кореляційний зв'язок наближається до зв'язку функціонального [36].

Щоб зрозуміти і правильно оцінити те або інше економічне явище, необхідно вивчити всі його взаємозв'язки і взаємозалежності з іншими явищами. Тому для цілей управління фінансовим результатом підприємства доцільна і необхідна розробка економіко-математичної моделі механізму управління доходом:

$$Y = f(X_i) \quad (3.1)$$

де Y – величина чистого доходу;

X_i – фактори, які впливають на величину чистого доходу.

Оскільки основними напрямками підвищення ефективності праці і рівня задоволеності персоналу в ході опитування виявилися: впровадження додаткових методів матеріальної мотивації, відзнака успіхів працівника і додаткове навчання, необхідно включити їх у якості факторів впливу на результуючу ознаку у складі економіко-математичної моделі.

Припустимо, що зв'язок між результативною і факторними ознаками описується лінійним рівнянням регресії:

$$Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 \quad (3.2)$$

де Y – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (тис. грн.),

x_1 – витрати на оплату праці (тис. грн.),

x_2 – коефіцієнт плинності персоналу,

x_3 – продуктивність праці (тис. грн./особу.),

x_4 – витрати на навчання персоналу (тис. грн.),

b_0 – вільний член рівняння регресії,

b_1-4 – коефіцієнти рівняння регресії, які характеризують кількісний вплив на результуючий показник зміни величини відповідного факторного показника на одиницю його виміру.

Щільність зв'язку між ознаками вимірюється за допомогою коефіцієнта кореляції. Він може набувати значення від -1 до +1. Чим ближче значення r до ± 1 , тим щільніший зв'язок. Знак «+» вказує на прямий, а знак «-» на зворотний зв'язок. При $r=0$ зв'язок відсутній. Коефіцієнт кореляції розраховується за наступною формулою:

$$r = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \sum y}{n}}{\sqrt{\left(\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}\right) \left(\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n}\right)}} \quad (3.3)$$

Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні показники діяльності підприємства за півріччями 2022–2024 рр.

Показники \ Роки		2022		2023		2024	
		I півріччя	II півріччя	I півріччя	II півріччя	I півріччя	II півріччя
У	Чистий дохід, тис. грн.	318520	286667	577427	548780	695116	658680
X ₁	Витрати на оплату праці, тис. грн.	5116	4536	5680	5185	5695	6100
X ₂	Коефіцієнт плинності персоналу	0,068	0,055	0,065	0,076	0,052	0,089
X ₃	Продуктивність праці, тис. грн./особу	784,12	616,25	1595,3	1135,4	1770,1	1630
X ₄	Витрати на навчання персоналу, тис. грн.	1059,75	462,63	2013,7	1521,5	2669,3	2516,4

Джерело: складено автором на основі додатків

За допомогою вбудованої функції MS Excel («Побудова лінії тренда») проведемо кореляційний аналіз на підприємстві ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР».

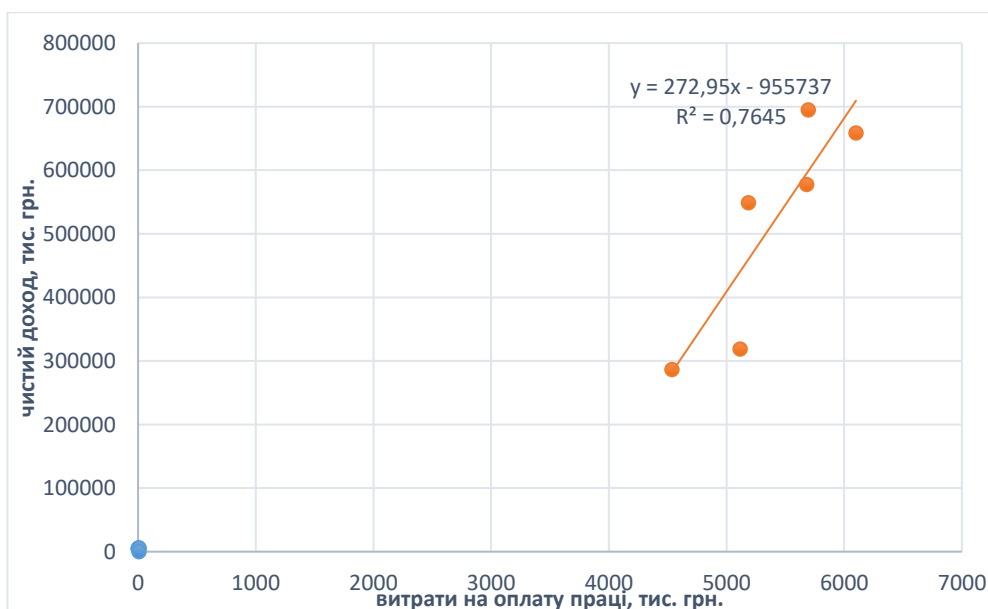


Рисунок 3.1 – Залежність чистого доходу від витрат на оплату праці

Як ми бачимо між чистим доходом та витратами на оплату праці зв'язок сильний прямий, тобто зі збільшенням витрат на оплату праці збільшується і чистий дохід (рис.3.1.).

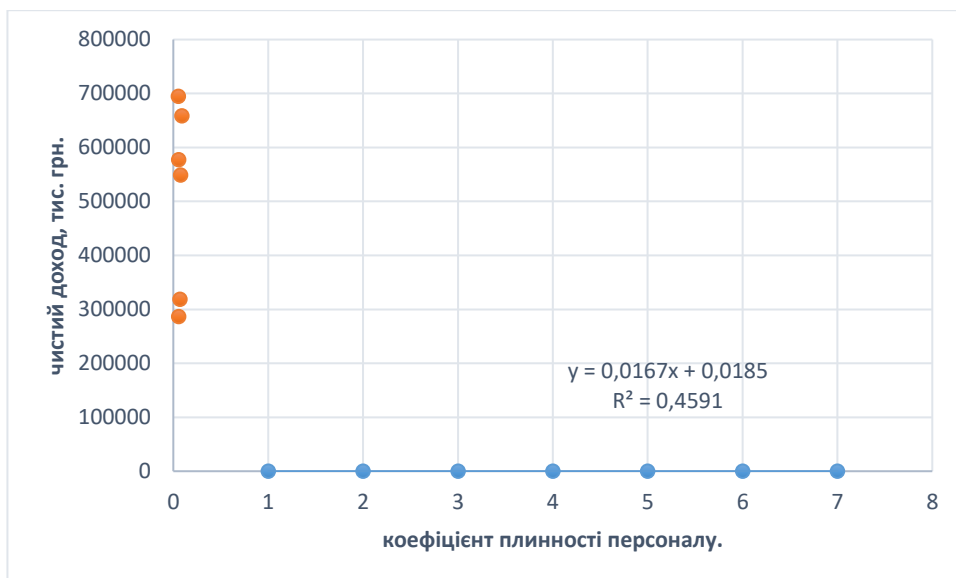


Рисунок 3.2 – Залежність чистого доходу від коефіцієнту плинності персоналу

Зважаючи на те, що величини коефіцієнту плинності персоналу мають дуже малі значення, залежність між чистим доходом та коефіцієнтом плинності не була встановлена належним чином і не відобразилась на графіку. А так як коефіцієнт кореляції дорівнює 0,4591, можна стверджувати, що зі збільшенням коефіцієнту плинності чистий дохід майже не змінюється (рис.3.2).

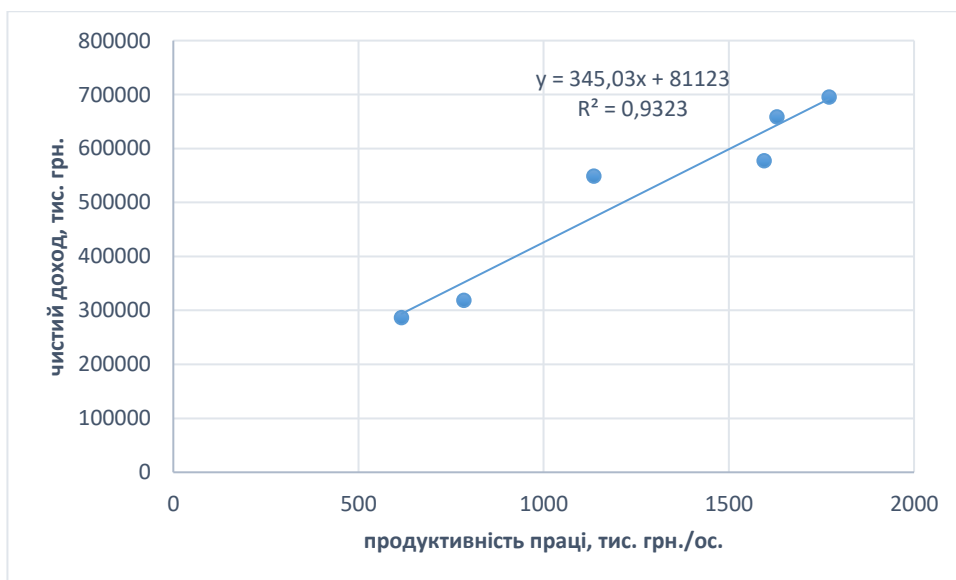


Рисунок 3.3 – Залежність чистого доходу від продуктивності праці

Як ми бачимо, між чистим доходом та продуктивністю праці зв'язок сильний прямий, тобто зі збільшенням продуктивності праці чистий доход теж збільшується (рис.3.3).

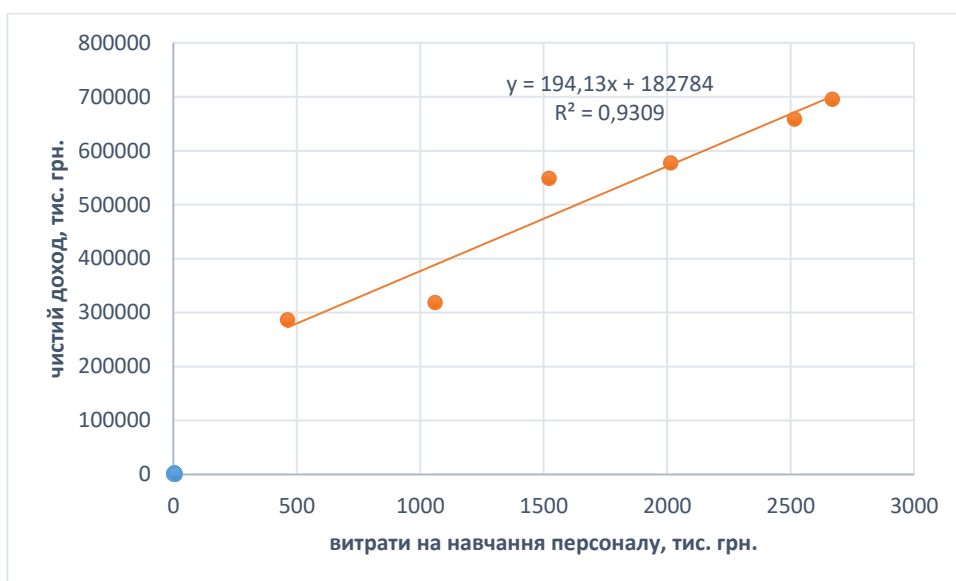


Рисунок 3.4 – Залежність чистого доходу від витрат на навчання персоналу

Як бачимо, між чистим доходом та витратами на навчання персоналу зв'язок сильний прямий, тобто зі збільшенням витрат на навчання персоналу чистий доход теж збільшується (рис.3.4).

За формулою (3.3) встановимо тісноту зв'язку між чистим доходом і переліченими факторами. Результати занесемо до табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Значення коефіцієнтів детермінації між чистим доходом і факторами

Фактор	Показник	Економетрична залежність	R ²
X ₁	Витрати на оплату праці	$Y = 272,95x - 955737$	0,7645
X ₂	Коефіцієнт плінності персоналу	$Y = 0,0167x + 0,0185$	0,4591
X ₃	Продуктивність праці	$Y = 345,03x + 81123$	0,9323
X ₄	Витрати на навчання персоналу	$Y = 194,13x + 182784$	0,9309

Джерело: складено автором

Тепер за допомогою MS Excel (вбудована функція «Лінійна») визначимо коефіцієнти для побудови лінійної моделі регресії з врахуванням трьох факторів, що спричиняють найбільший вплив на чистий дохід підприємства, відкинувши коефіцієнт плинності персоналу, тому що вплив цього фактору виявився незначним.

Результати використання лінійного програмування наведені на рис. 3.5.

Y	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	b ₃	b ₂	b ₁	b ₀
318520	5116	784,12	1059,75		160,0700972	162,083952	90,8458	526712,5
286667	4536	616,25	462,63		0,95106895	60348,554	#Н/Д	#Н/Д
577427	5680	1595,3	2013,7		12,9579493	2	#Н/Д	#Н/Д
548780	5185	1135,4	1521,5		1,41577E + 11	7283895951	#Н/Д	#Н/Д
695116	5695	1770,1	2669,3					
658680	6100	1630	2516,4					

Рисунок 3.5 – Розрахунок коефіцієнтів лінійного рівняння регресії

Джерело: складено автором

Як бачимо з рис. 3.5., коефіцієнт регресійної залежності дорівнює 0,95106895, тобто зв'язок між факторами та результуючою ознакою дуже тісний. Всі враховані фактори мають поліноміальну лінію тренду. Тому саме ці три показника будемо використовувати в лінійній моделі (формула 3.4).

Тепер трансформуємо рівняння формули 3.2. у лінійну модель, згідно отриманих коефіцієнтів:

$$Y = 526712,5 + 90,8458X_1 + 162,083952X_2 + 160,0700972X_3 \quad (3.4)$$

В отриманому рівнянні вільний член (b_0) показує величину чистого доходу підприємства за умови, якщо коефіцієнти b_1 – b_3 будуть дорівнювати 0. Тобто в ситуації, коли на дохід будуть впливати інші фактори. Коефіцієнт b_1 показує, якщо величина фонду оплати праці збільшиться на 1 грн., чистий дохід зросте на 90,84 грн. Коефіцієнт b_2 показує, якщо продуктивність праці зросте на 1 грн., чистий дохід зросте на 162,08 грн. Та коефіцієнт b_3 показує, якщо витрати на навчання персоналу збільшаться на 1 грн., чистий дохід зросте на 160,07 грн.

Використовуючи результати кореляційно-регресійного аналізу, побудуємо лінійну модель чистого доходу підприємства:

$$\text{ЧД} = 526712,5 + 90,84\text{ФОП} + 162,08\text{П}_n + 160,07\text{ВНП} \rightarrow \max \quad (3.5)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства, тис. грн.

ФОП – фонд оплати праці, тис. грн.

П_n – продуктивність праці, тис. грн./особу

ВНП – витрати на навчання персоналу, тис. грн.

Для аналізу впливу зміни питомої ваги факторної ознаки на результуючу у припущенні, що вплив інших факторних ознак відсутній, потрібно визначити коефіцієнти еластичності за наступною формулою:

$$\varepsilon_i = b_i \frac{\bar{x}}{\bar{y}} \quad i = \overline{1,3,4} \quad (3.6)$$

$$\varepsilon_1 = 90,8458 * \frac{32312/6}{3085190/6} = 90,8458 * 0,0104 = 0,9514$$

$$\varepsilon_2 = 162,0839 * \frac{7531,17/6}{3085190/6} = 162,0839 * 0,00244 = 0,3956$$

$$\varepsilon_3 = 160,0701 * \frac{10243,48/6}{3085190/6} = 160,0701 * 0,00332 = 0,5314$$

Таким чином, якщо витрати на оплату праці зростуть на 1 %, то чистий дохід зросте на 0,95%; якщо продуктивність праці збільшиться на 1%, то

чистий дохід збільшиться на 0,39%; якщо витрати на навчання персоналу зростуть на 1%, то чистий дохід збільшиться на 0,53%.

В результаті проведеного кореляційно - регресійного аналізу впливу виробничих та організаційних факторів на діяльність підприємства ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР», було визначено найкращі зв'язки між показниками. Виявилось, що найсильніший вплив на чистий дохід підприємства здійснюють витрати на оплату праці, на другому місці витрати на навчання персоналу та на третьому – продуктивність праці.

3.2 Обґрунтування пропозицій щодо напрямів підвищення системи мотивації персоналу ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» та оцінювання її ефективності

У результаті виконаного кореляційно-регресійного аналізу встановлено суттєвий вплив окремих показників на дохід ІТ-ІНТЕГРАТОР. До найбільш значущих факторів віднесено продуктивність праці, витрати на оплату праці та витрати на навчання персоналу, які мають найвищий вплив на формування доходу підприємства.

Відповідно, удосконалення системи мотиваційного управління персоналом має бути спрямоване саме на регулювання цих показників.

Крім того, слід враховувати результати опитування співробітників, наведені в підрозділі 2.2, згідно з якими основними мотивуючими чинниками підвищення ефективності праці та рівня задоволення персоналу є зростання заробітної плати та визнання досягнень працівників, а також розширення можливостей перенавчання.

На основі отриманих результатів планується сформулювати комплекс заходів, спрямованих на покращання системи керування мотивацією промислового персоналу компанії.

У ході аналізу встановлено доволі тісний зв'язок між валовим доходом і показником витрат на оплату праці (коефіцієнт кореляції 0,68). Це дає підстави

стверджувати, що підвищення величини оплати праці позитивно впливатиме на мотивацію працівників підприємства.

Отже, удосконалення системи управління персоналом насамперед потребує акценту на матеріальній мотивації співробітників.

Виділяють такі види мотивації персоналу як грошова та негрошова. Задля підвищення рівня мотивації працівників ІТ-ІНТЕГРАТОР доцільно буде впровадити такі заходи:

1 – додаткові винагороди за високі результати праці: преміювання, бонуси, підвищення посадового окладу, а також відсотки від укладених угод;

2 – забезпечення медичного та соціального страхування працівників;

3 – підвищена оплата праці за роботу в умовах шкідливого виробництва у разі неможливості їх усунення або покращення;

4 – відшкодування витрат на проїзд до місця роботи або організація службового транспорту для співробітників;

5 – грошові виплати з нагоди дня народження, весілля, ювілею, а також у випадках форс-мажорних обставин (крадіжка, пожежа тощо);

6 – безкоштовні або частково компенсовані путівки для працівників і членів їхніх родин до санаторно-курортних закладів чи баз відпочинку;

7 – покращення умов праці та матеріально-технічного забезпечення (ремонт офісних приміщень, сучасні меблі, організація гарячого харчування тощо);

8 – пільгові умови придбання продукції власного підприємства;

9 – запровадження гнучкого графіка виконання службових обов'язків;

10 – надання безкоштовних квитків на культурно-розважальні заходи (концерти, театри, кіносеанси).

Захід 1. Удосконалення мотиваційного механізму персоналу шляхом посилення матеріальної складової мотивації.

Першим із запропонованих заходів є підвищення витрат на оплату праці персоналу на 18%. Доцільність такого кроку обґрунтовується кількома аспектами.

По-перше, результати аналізу ринку праці свідчать, що середній рівень заробітної плати в ІТ-ІНТЕГРАТОР є нижчим за середньогалузевий приблизно на зазначену величину, особливо для технічних спеціалістів і висококваліфікованих працівників.

По-друге, опитування співробітників показало, що саме зростання оплати праці найбільше впливає на їхню мотивацію та продуктивність.

По-третє, результати кореляційно-регресійного аналізу підтверджують статистичну значущість цього показника, який має тісний прямий зв'язок із чистим доходом. Зокрема, встановлено, що збільшення фонду оплати праці на 1 грн. супроводжується зростанням чистого доходу на 92,84 грн.

Даний захід ми передбачаємо впровадити способами, які описані в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Схема матеріальної мотивації робітників ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР»

Вид мотивації персоналу	Періодичність	Умови використання
Регулярна виплата премій	Поквартально помісячно раз у півроку	Виконання індивідуальних КРІ збереження загальних КРІ підрозділу
Річні бонуси	Щороку	Виконання КРІ усієї компанії
Разова виплата премій	Виконання завдань керівництва	Якісне та своєчасне виконання важливих та термінових доручень
Проектна виплата премій	По завершенні проектів або окремих етапів проекту	Виконання робіт за проектами стратегічної важливості

Складено автором на основі попередніх розрахунків

Захід 2. Підвищення рівня кваліфікації персоналу шляхом впровадження системи перенавчання, що сприятиме зростанню продуктивності праці.

Другим запропонованим заходом є збільшення витрат на навчання персоналу на 22 %. Даний напрям є суттєво значущим, оскільки за

результатами кореляційно-регресійного аналізу встановлено, що підвищення витрат на навчання на 1 грн. забезпечує приріст чистого доходу на 160,07 грн., що є доволі високим ефектом для великого підприємства.

Даний показник був визначений як значущий за результатами кореляційно-регресійного аналізу, а також підтверджений даними анкетування працівників ІТ-ІНТЕГРАТОР.

Крім того, результати досліджень зарубіжних науковців підтверджують, що інвестиції в розвиток персоналу та підвищення його кваліфікації є економічно доцільними та сприяють зростанню фінансових результатів компаній.

Згідно з дослідженнями, проведеними Р. Земським і С. Шамаколе, вченими американського університету штату Пенсільванія, у 3400 американських компаніях збільшення витрат на навчання персоналу на 20 % забезпечує зростання продуктивності праці на 18,5 %. Для порівняння, аналогічне збільшення капіталовкладень у виробничі активи дає приріст продуктивності лише на 6,7 %.

Таким чином, інвестиції у розвиток персоналу є більш ефективними з точки зору отримання прибутку, ніж вкладення в удосконалення матеріально-технічної бази. Це дозволяє розглядати людський капітал як ключовий чинник підвищення ефективності використання всіх інших ресурсів підприємства [27; с.155–160].

Додатково слід зазначити, що працівники ІТ-ІНТЕГРАТОР також відзначили потребу в розширенні можливостей навчання за результатами анкетування, що підтверджує актуальність цього заходу.

Для організації навчального процесу персоналу компанії пропонується використати модель систематичного перенавчання, представлену на рис. 3.6.

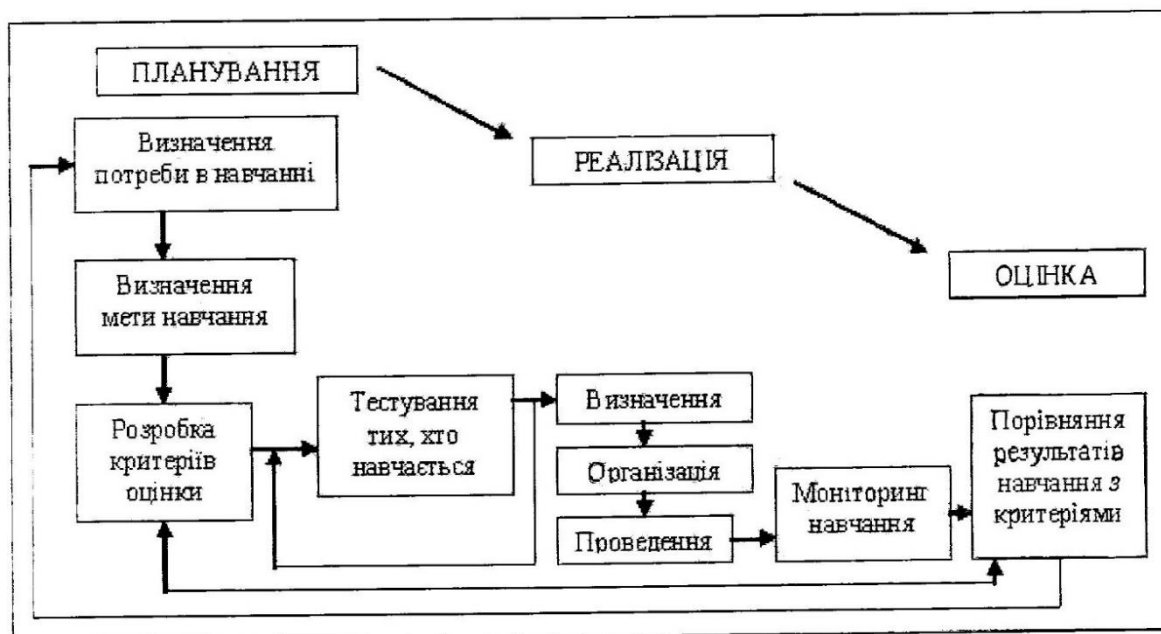


Рисунок 3.6 – Модель систематичного навчання

Джерело: [6]

Передбачені ресурси доцільно спрямувати на реалізацію таких заходів:

- 1 – проведення навчання для новоприйнятих працівників з метою прискорення їх адаптації до умов праці та особливостей виробничих процесів;
- 2 – запровадження періодичної оцінки персоналу ІТ-ІНТЕГРАТОР один раз на пів року. За результатами такої оцінки буде визначено працівників, які потребують додаткового підвищення кваліфікації, а також окреслено напрями їх подальшого розвитку. Оцінювання персоналу необхідне для формування об'єктивного уявлення про рівень професійної підготовки та компетентності співробітників.

Серед найпоширеніших методів оцінювання персоналу можна виділити такі:

- персональна акредитація. Порядок її проведення регламентується офіційно затвердженими внутрішніми документами компанії. Атестація здійснюється два–три рази на рік і спрямована на визначення або підтвердження рівня кваліфікації, розряду чи категорії працівників. За результатами процедури можливе як підтвердження відповідності посаді, так і ухвалення рішення про звільнення співробітника;

– асесмент-центри. Сучасний інструмент оцінювання персоналу, який дозволяє отримати комплексну та об'єктивну інформацію щодо ділових і особистісних характеристик працівників. Його метою є визначення потенційної ефективності співробітника в професійній діяльності, зокрема відповідності певній посаді або здатності виконувати визначені завдання.

На відміну від оцінки поточних результатів чи минулих досягнень, асесмент-центр орієнтований на прогнозування майбутньої ефективності в змінених або змодельованих умовах роботи. Такий підхід застосовується для вирішення таких завдань:

- добір персоналу для ротаційних переміщень, формування кадрового резерву та оновлення управлінської ланки;
- розробка індивідуальних програм розвитку й професійного самовизначення;
- визначення напрямів спільного розвитку, зокрема формування управлінських команд і організація корпоративного навчання;
- навчання безпосередньо в межах асесмент-центру, розвиток і вдосконалення компетенцій, що підлягають оцінюванню, а також професійна адаптація [5].

Позаплановому оцінюванню підлягають такі категорії працівників ІТ-ІНТЕГРАТОР:

- співробітники, які протягом шести місяців більш ніж тричі не виконували місячні КРІ;
- працівники, чий сукупний рівень виконання піврічних КРІ становить менше ніж 80 %.

3 – стимулювання найбільш результативних співробітників шляхом надання їм можливості самостійно обирати програми навчання, спрямовані на розвиток пріоритетних компетенцій або поглиблення професійних знань. До категорії найефективніших працівників доцільно віднести:

- 1) працівники, які виконали або перевиконали піврічні КРІ;

2) співробітники, визнані найкращими у своєму підрозділі та які набрали найвищу сумарну кількість балів за оцінкою цінностей і компетенцій за результатами асесмент-центру;

3) працівники, що отримали найбільшу кількість нагород «Овація» у корпоративній соціальній мережі.

Захід 3. Третім напрямом удосконалення системи мотивації працівників, зростання продуктивності праці та підвищення результативності діяльності «ІТ-ІНТЕГРАТОР» є впровадження системи оцінювання роботи персоналу за ключовими показниками ефективності (KPI) із застосуванням SMART-підходу.

Досягнення позитивного ефекту від реалізації цього заходу передбачає використання трьох взаємопов'язаних інструментів управління персоналом: оцінювання результативності працівників на основі KPI, управління рівнем професійних компетенцій кожного співробітника та застосування системи грейдуння посад. Комплексне використання зазначених підходів сприятиме підвищенню ефективності праці, покращенню мотивації персоналу та досягненню стратегічних цілей підприємства.

З огляду на поетапне впровадження системи грейдуння, для максимальної реалізації наявних резервів підвищення продуктивності праці та розвитку системи мотивації працівників доцільно зосередити увагу на запровадженні двох інших складових — управлінні результативністю працівників за допомогою KPI та оцінюванні рівня їх компетентності із застосуванням SMART-підходу.

Зазначена концепція базується на використанні SMART-критеріїв, які забезпечують чіткість постановки цілей, можливість їх кількісного вимірювання, досяжність, відповідність стратегічним завданням підприємства та визначеність у часі. Характеристика SMART-критеріїв у межах застосування системи KPI для оцінювання продуктивності праці персоналу ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Характеристика SMART-критеріїв у системі KPI оцінювання результативності праці персоналу ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР»

Літера	Значення	Тлумачення у контексті третього заходу
S	Specific (українською – «конкретний»)	Встановлення для кожного робітника на підприємстві конкретних завдань та цілей
M	Measurable (українською – «вимірний»)	Цілі та завдання, які встановлюються для працівників мають піддаватися обрахуванню та бути вимірними
A	Achievable (українською – «досяжний»)	Цілі та завдання, які ставляться перед робітниками та підрозділами підприємства повинні бути обґрунтованими. Тобто, необхідне чітке пояснення, за рахунок чого працівник зможе досягти поставлених цілей.
R	Relevant (українською – «актуальний»)	Цілі та завдання, які планується ставити перед робітниками підприємства повинні бути актуальними та такими, виконання яких має сенс для досягнення поставленої мети.
T	Time – bound (українською – «обмежений в часі»)	Цілі та завдання, які ставляться перед персоналом повинні бути чітко обмежені у часі з чітко визначеними дедлайнами по настанню якого вони мають бути уже досягнуті.

Під час формування системи KPI доцільно використовувати обмежену кількість ключових показників ефективності — орієнтовно від 5 до 10. Така кількість дає змогу всебічно та об'єктивно оцінити результати діяльності працівника, не перевантажуючи систему надлишковими критеріями.

Обрані показники мають бути зрозумілими для розрахунку, базуватися на даних внутрішньої та фінансової звітності підприємства, а також враховувати особливості функціонування конкретного структурного підрозділу. Крім того, вони повинні відображати найбільш значущі аспекти роботи персоналу та забезпечувати достовірну оцінку рівня досягнення встановлених цілей.

Система ключових показників ефективності потребує періодичного перегляду та коригування з урахуванням змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі підприємства. Регулярне оновлення як самих показників, так і їх цільових значень забезпечить більш точне відображення рівня продуктивності праці та відповідність сучасним тенденціям розвитку підприємства.

Після формування переліку KPI наступним етапом є встановлення конкретних цілей і завдань для окремих структурних підрозділів, а за можливості — для кожного працівника. При цьому визначені орієнтири повинні відповідати принципам SMART, бути чітко сформульованими,

вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі, а також узгоджуватися зі стратегічними пріоритетами та напрямками розвитку підприємства.

Для кожного ключового показника ефективності необхідно визначати конкретні цільові значення, яких працівник або підрозділ має досягти протягом встановленого періоду. Після завершення звітної інтервалу слід здійснювати оцінювання фактичних результатів шляхом порівняння досягнутих показників із запланованими орієнтирами.

У разі перевищення встановлених цільових значень доцільно застосовувати відповідні мотиваційні механізми, спрямовані на заохочення високої результативності праці. Якщо ж заплановані показники не досягнуті, необхідно провести детальний аналіз причин відхилень, визначити чинники, що негативно вплинули на результати діяльності, та розробити заходи щодо їх усунення або мінімізації впливу в майбутньому.

Система ключових показників ефективності, рекомендована для оцінювання використання резервів зростання продуктивності праці в межах запропонованого заходу, наведена на рис. 3.7.

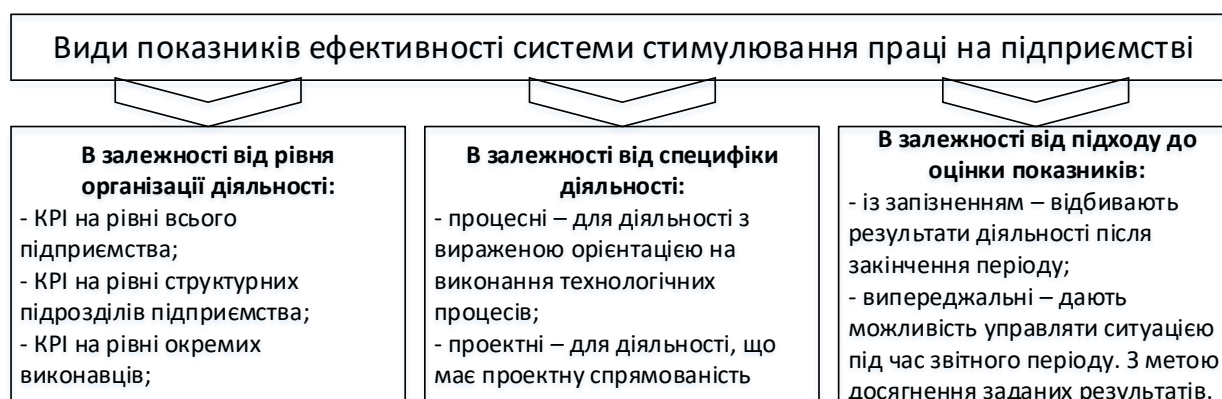


Рисунок 3.7 – Показники для оцінки ефективності прийнятої системи мотивування праці

Для наочного подання результатів виконання КРІ працівниками у межах запропонованої моделі доцільно застосовувати матричний формат відображення даних. Такий підхід забезпечує більш структуровану

візуалізацію результатів оцінювання резервів підвищення продуктивності праці та дозволяє комплексно аналізувати досягнуті показники.

Крім того, матрична форма подання інформації дає можливість відстежувати динаміку виконання встановлених цілей у часі, що особливо важливо з огляду на часовий критерій Т у межах SMART-підходу.

Як Т-критерій, з урахуванням специфіки діяльності підприємства, доцільно застосовувати показник ефективності витрат на утримання персоналу. Він дає змогу оцінити результативність використання трудових ресурсів у часовому вимірі та відстежувати зміну витрат у динаміці.

Узагальнюючим показником запропонованої моделі обрано операційний леверидж, який характеризує співвідношення постійних і змінних витрат підприємства. Зменшення питомої ваги постійних витрат свідчить про більшу гнучкість фінансової структури та посилення залежності прибутковості від змін обсягу діяльності у вартісному вираженні.

Матрицю оцінювання КРІ персоналу підприємства наведено на рис. 3.8.

Витрати на запровадження пропонованої системи на підприємстві становлять 2 645 тис. грн, що визначено на основі усереднених даних провідних ІТ-компаній України.

Темп росту витрат на утримання працівників, % низький середній високий	Новий підхід до формування системи стимулювання праці	Інтенсивний розвиток системи стимулювання праці: кластер 1	Короткострокове успішне впровадження системи стимулювання праці
	Невдалий підхід до формування системи стимулювання праці	Слабка відповідність системи стимулювання праці до ринку: кластер 2	Розвиток системи стимулювання праці: кластер 3
	Спроба за допомогою зниження витрат утримати персонал	Невдала ідентифікація системи стимулювання праці до вимог ринку	Довгострокова успішна реалізація системи стимулювання праці
	низький	середній	високий
	Інтегральний показник оцінки результативності		

Рисунок 3.8 – Матриця відображення оцінки КРІ підприємства

Застосування даного підходу забезпечить можливість оперативного оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів і окремих працівників, а також сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських

рішень щодо використання резервів підвищення продуктивності праці за результатами проведеного аналізу.

Крім того, впровадження системи дозволить систематизувати найбільш проблемні ділянки діяльності підприємства та підвищити прозорість процесу досягнення результатів. Це, у свою чергу, забезпечить зрозумілість внеску кожного працівника та підрозділу у загальні результати діяльності підприємства як для керівництва, так і для персоналу.

Ефективність впровадження подібних систем на підприємствах у середньому забезпечує скорочення витрат на фонд оплати праці на рівні 2,85%.

Фонд оплати праці ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» за 2024 рік становив 198 040 тис. грн.

Відповідно, економічний ефект від впровадження системи КРІ оцінювання та стимулювання праці можна визначити як:

$$198040 * 0,0285 = 5644,14 \text{ тис. грн.}$$

Річний економічний ефект складе:

$$5644,14 - 2645 = 2999,14 \text{ тис. грн.}$$

Таке скорочення витрат на фонд оплати праці в структурі собівартості призведе до підвищення продуктивності праці на 1,15%.

Отже, узагальнюючи викладене, слід відзначити, що для вдосконалення системи мотивації персоналу ІТ-ІНТЕГРАТОР доцільно зосередитися на таких напрямках:

1. Підвищення рівня залученості та лояльності співробітників через поєднання матеріальних (грошових) і нематеріальних стимулів.
2. Удосконалення системи оцінювання персоналу та індивідуальної результативності з метою зростання продуктивності праці.

3. Подальший розвиток і вдосконалення системи навчання персоналу як ключового інструменту підвищення кваліфікації працівників і, відповідно, загальної ефективності діяльності підприємства.

Отже, у цьому підрозділі сформовано комплекс заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ІТ-ІНТЕГРАТОР, який передбачає:

- 1 - підвищення витрат на оплату праці на 18 %;
- 2 - збільшення витрат на перенавчання персоналу на 22%;
- 3 - впровадження системи оцінювання роботи персоналу за ключовими показниками ефективності (KPI) із застосуванням SMART-підходу.

Встановлено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме посиленню матеріального стимулювання працівників, зростанню продуктивності праці, скороченню плинності кадрів, зменшенню витрат на рекрутинг і вдосконаленню процесів підбору персоналу. Також очікується підвищення загального рівня кваліфікації співробітників, посилення їх залученості та лояльності, зниження втрат від неефективних управлінських і виробничих рішень, що в підсумку забезпечить зростання доходу та прибутку підприємства.

Перед початком реалізації розробленого комплексу заходів доцільно сформулювати прогноз очікуваних результатів.

Першим запропонованим кроком є підвищення витрат на оплату праці на 18 %.

Розрахуємо обсяг витрат на оплату праці після впровадження зазначеного заходу:

$$11\,885 * 1,18 = 14\,504,25 \text{ (тис. грн.)}$$

Розрахуємо абсолютний приріст від витрат на оплату праці:

$$14\,502,25 - 13\,715 = 1\,780,25 \text{ (тис. грн.)}$$

З'ясуємо зміну середньомісячної заробітної плати при цьому:

$$25\,918 * 1,18 = 19\,780 \text{ (грн.)}$$

Згідно з коефіцієнтами еластичності, які були визначені у підрозділі 3.1, збільшення витрат на оплату праці на 1 % забезпечує приріст валового доходу

на 0,95 %. Відповідно, при зростанні витрат на оплату праці на 18 % очікуване збільшення валового доходу становитиме 17,1 %.

Розрахуємо прогнозне значення валового доходу:

$$1\,320\,716 * 1,171 = 1\,578\,702 \text{ (тис. грн.)}$$

Відносний приріст доходу при цьому становить:

$$1\,300\,712 - 1\,500\,796 = 455\,916 \text{ (тис. грн.)}$$

А відповідний абсолютний приріст буде складати:

$$(1\,644\,712 / 1\,800\,796) * 100 - 100 = 17,15\%$$

Розрахуємо економічний ефект від реалізації даного заходу:

$$192\,360 - 1\,780,21 = 187\,142,75 \text{ (тис. грн.)}$$

Розрахунок впливу підвищення витрат на оплату праці на 18% та приріст валового доходу компанії наведені у табл. 3.5.

В другому заході запропоновано було зростання витрат на навчання персоналу на 22%.

Таблиця 3.5 – Вплив підвищення витрат на оплату праці та валового доходу компанії

Показник	2024 рік	Прогнозний період	Приріст	
			абсолютний, млн. грн.	відносний, %
Чистий дохід, тис. грн.	13005796	1502312	+193316	+14,78
Матеріальна мотивація, тис. грн.	12295	13300,25	+1744,25	+18
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	14,748	17,50	+2,99	+18

Складено автором на основі попередніх розрахунків

Розрахуємо витрати на навчання персоналу після реалізації заходу:

$$5\,266,7 * 1,22 = 5\,854,27 \text{ (тис. грн.)}$$

Обчислимо абсолютний приріст витрат на навчання персоналу:

$$5\,854,27 - 5\,622,7 = 858,7 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже абсолютний приріст витрат на перенавчання персоналу становить 22%, як було вказано у попередніх розрахунках.

Таким чином, зростання витрат на навчання персоналу на 1% призведе до зростання чистого доходу на 0,62%. Отже, якщо витрати на навчання зростуть на 22%, то дохід зросте на 13,64%.

Тепер визначимо прогнозну величину чистого доходу:

$$1\,455\,796 * 1,1364 = 1\,788\,547,10 \text{ (тис. грн.)}$$

Відносний приріст становити:

$$1\,725\,322,19 - 1\,800\,795 = 61\,441,19 \text{ (тис. грн.)}$$

Але відносно приросту доходу це буде складати:

$$(1\,699\,543,19 / 1\,447\,795) * 100 - 100 = 16,3\%$$

Визначимо питомий економічний ефект від даного заходу:

$$65\,751,29 - 520,7 = 63\,202,49 \text{ (тис. грн.)}$$

Вказаний вплив зменшення витрат на перенавчання на 22% на приріст валового доходу підприємства наведений в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Вплив збільшення витрат на навчання персоналу на дохід підприємства

Показник	2024 рік	Прогнозний період	Вид приросту	
			абсолютний, млн. грн.	відносний, %
Чистий дохід, тис. грн.	1600796	1 688 547,3	+73 654,2	+16,3
Витрати на навчання персоналу, тис. грн.	5 422,7	6 204,27	+633,7	+22

Складено автором на підставі попередніх розрахунків

Обчислимо загальний економічний ефект реалізації двох заходів, що були запропоновані, разом. Дохід буде становити:

$$1\,4000\,795 * 1,2625 * 1,1364 = 1\,788\,647 \text{ (тис. грн.)}$$

Відносний приріст буде становити:

$$1\,628\,500 - 1\,353\,877 = 302\,891 \text{ (тис. грн.)}$$

Абсолютний приріст тоді буде дорівнювати:

$$(1\,455\,682 / 1\,033\,746) * 100 - 100 = 18,3\%$$

Визначимо загальний економічний ефект від реалізації обох заходів:

$$332\,891 - 1\,899,25 - 258,7 = 332\,613,05 \text{ (тис. грн.)}$$

Розрахунок впливу двох заходів загалом наведений у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Вплив сукупності заходів на валовий дохід підприємства

Показники	2024 рік	Період прогнозу	Приріст		Темп приросту, %
			абсолютний, млн. грн.	відносний, %	
Чистий дохід, тис. грн.	1220796	1 023 687	+356 891	+21,3	124,5
Матеріальна мотивація, тис. грн.	11445	13655,25	+2569,25	+18	125
Витрати на навчання персоналу, тис. грн.	5 955,7	5 115,27	+618,7	+22	123

Джерело: складено автором на основі попередніх розрахунків

Узагальнимо економічний ефект реалізації заходів щодо покращення системи мотивації працівників ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Загальна економічна ефективність від запропонованих заходів щодо підвищення мотивації працівників ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР»

Захід	Спрямованість заходу	Результати, тис. грн.	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн./рік
1. Удосконалення мотиваційного механізму персоналу шляхом посилення матеріальної складової мотивації	Посилення матеріальної мотивації персоналу, підвищення продуктивності праці, скорочення плинності кадрів, зменшення витрат на підбір персоналу. Підвищення витрат на оплату праці на 18%	192 916	1 769,25	191 146,75
2. Підвищення рівня кваліфікації персоналу шляхом впровадження системи перенавчання, що сприятиме зростанню продуктивності праці	Посилення лояльності, залученості та мотивації персоналу, зростання загального рівня кваліфікації працівників, зменшення дій непрофесійного характеру, підвищення продуктивності праці. Збільшення витрат на перенавчання персоналу на 22%	71 751,19	518,7	71 232,49
3. Впровадження системи оцінювання персоналу за ключовими показниками ефективності (KPI) із застосуванням SMART-підходу	Оцінювання результативності працівників на основі KPI, управління рівнем професійних компетенцій кожного співробітника та застосування системи грейдування посад	5 644,14	2 645	2 999,14
Разом		270 311,33	4 932,95	265 378,38

Джерело: складено автором на основі розділу 3

Отже, реалізація комплексу запропонованих заходів, спрямованих на вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства, дасть змогу ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» забезпечити приріст чистого доходу на 274 891 тис. грн., що відповідає 20,3%. Чистий економічний ефект від упровадження зазначених заходів при цьому становитиме 265 378,38 тис. грн.

Встановлено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме посиленню матеріального стимулювання працівників, зростанню продуктивності праці, скороченню плинності кадрів, зменшенню витрат на рекрутинг і вдосконаленню процесів підбору персоналу. Також очікується підвищення загального рівня кваліфікації співробітників, посилення їх залученості та лояльності, зниження втрат від неефективних управлінських і виробничих рішень, що в підсумку забезпечить зростання доходу та прибутку підприємства.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки слід зазначити, що ефективне функціонування торговельної компанії значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу, оскільки саме людські ресурси забезпечують реалізацію ключових бізнес-процесів: обслуговування клієнтів, формування продажів, підтримання якості сервісу та конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах ринкової економіки мотивація праці розглядається як комплексна система стимулів, що включає як грошові, так і негрошові інструменти впливу на поведінку працівників.

В першому розділі досліджено теоретико-методичні засади теорії мотивації персоналу. Визначено, що мотивація персоналу є ключовим елементом системи управління підприємством, який забезпечує ефективне використання людського капіталу та сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Грошова мотивація є базовим елементом стимулювання праці та охоплює заробітну плату, премії, бонуси, надбавки та інші фінансові винагороди. Теоретично вона безпосередньо пов'язана з реалізацією потреб працівників першого рівня (за ієрархією А. Маслоу), а саме фізіологічних потреб та потреб безпеки. У торговельних компаніях грошові стимули виконують функцію короткострокового підвищення продуктивності праці, забезпечують прозорість оцінки результатів роботи та дозволяють швидко реагувати на зміни в обсягах продажів чи якості обслуговування. Водночас надмірна орієнтація виключно на фінансову мотивацію може призводити до зниження внутрішньої зацікавленості працівників, формування формального підходу до виконання обов'язків та зростання плинності кадрів.

Негрошова мотивація включає широкий спектр інструментів: можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, визнання результатів праці, сприятливий психологічний клімат у колективі, гнучкий графік роботи, навчання та підвищення кваліфікації. Теоретично ці стимули відповідають вищим рівням потреб працівників — соціальним, потребам у повазі та самореалізації. У торговельних компаніях негрошова мотивація відіграє стратегічну роль, оскільки

сприяє формуванню довгострокової лояльності персоналу, підвищенню рівня залученості до робочого процесу та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на результат і клієнта. Основною метою системи нефінансової мотивації є створення умов, за яких працівники демонструють зацікавленість у виконанні своїх обов'язків та досягненні цілей підприємства. Відсутність належної мотивації призводить до зниження продуктивності праці, погіршення якості виконання завдань, зростання плинності кадрів та ускладнення залучення кваліфікованих фахівців. Натомість ефективно сформована система нематеріального стимулювання позитивно впливає на результати діяльності підприємства та сприяє підвищенню його прибутковості.

Системне поєднання грошових і негрошових стимулів є необхідною умовою формування ефективної мотиваційної політики підприємства. Такий підхід ґрунтується на положеннях процесуальних теорій мотивації (зокрема теорії очікувань В. Врума та теорії справедливості Дж. Адамса), які підкреслюють важливість не лише рівня винагороди, але й її справедливості, прозорості та відповідності внеску працівника.

Отже, застосування комплексних заходів підвищення грошової та негрошової мотивації в торговельній компанії є теоретично обґрунтованою необхідністю, що забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення якості обслуговування клієнтів, зниження плинності кадрів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Ефективна мотиваційна система повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою як на матеріальні, так і на нематеріальні потреби працівників, що дозволяє досягти балансу між інтересами підприємства та персоналу.

В кваліфікаційній роботі в другому розділі було проаналізовано результати виробничо-господарської діяльності ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» за 2022-2024 роки. Компанія є українським системним інтегратором, що володіє розгалуженою продуктовою лінійкою та високими компетенціями в ІТ-технологіях. Займається виробництво засобів обчислювальної техніки, наданням послуг з інсталяції серверного обладнання та систем зберігання даних, розробкою програмного

забезпечення, його інсталяції та настроювання, розробкою та створенням телекомунікаційних систем та ін.

У 2022–2024 роках діяльність компанії здійснювалася в умовах воєнного стану, що супроводжувався посиленням обмежень, зростанням вартості енергоресурсів, перебоями в логістичних ланцюгах та трансформацією споживчої поведінки.

Чистий дохід від реалізації продукції компанії за три аналізовані роки збільшився на 30,29%, що є позитивною тенденцією у діяльності компанії. У 2023 р. спостерігається значне збільшення собівартості реалізованої продукції – на 45,02%, що було пов'язано із значним підвищенням обсягу реалізації продукції. Але зростання собівартості на 5,67% перевищувало зростання чистого доходу. У 2024 р. собівартості реалізованої продукції знизилась на 8,98%, з чого робимо висновок: компанія взяла контроль над витратами, адже це зниження на 2,48% перевищувало відсоток зниження обсягу реалізованої продукції.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги у 2022 та 2023 роках суттєво перевищувала дебіторську заборгованість підприємства (у 2023 році майже вдвічі). І тільки у 2024 році її величина знизилась на 63,17%, ставши на 92258 тис. грн. меншою за дебіторську. Це свідчить про зростання ліквідності та зміцнення платоспроможності компанії, яка вивільняє власні кошти і швидше розраховується з постачальниками, ніж отримує гроші від покупців.

Валовий прибуток ІТ-ІНТЕГРАТОР у 2023 році знизився на 4505 тис. грн. або на 2,75%, що було обумовлено зниженням обсягів реалізації продукції. Але у 2024 р. його величина зросла на 20,9%, що є для підприємства позитивною ознакою. Величина операційного прибутку демонструвала більш суттєве зниження у 2023 році – на 18,49%. І у 2024 р. спостерігаємо стрімке зростання операційного прибутку – на 92,94%. Схожу тенденцію спостерігаємо і відносно чистого прибутку.

Рентабельність продукції компанії у 2022 році складала 13,48%, у 2023 році вона упала до 9,04% та у 2024 році знову зросла до 12,01%. В цілому рівень рентабельності знаходиться в межах загальноприйнятого рівня рентабельності ІТ-

компаній українського ринку (10-15%). Тому за результатами проведеного аналізу бачимо, що діяльність компанії ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» є прибутковою, рентабельною та цілком забезпечує конкурентоспроможність підприємства на сучасному ринку.

У системі мотивації ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР» було виявлено низку проблем. Зокрема, показник обороту персоналу за звільненням перевищує показник їхнього прийому на 17,1% та демонструє аналогічне зростання протягом досліджуваного періоду. Така ситуація свідчить про негативні тенденції в управлінні персоналом і потребує впровадження заходів, спрямованих на підвищення мотивації працівників та зниження рівня плинності кадрів у майбутньому.

Крім того, скорочення середньооблікової чисельності персоналу на 29 осіб зумовило зменшення фонду оплати праці на 2 487 623 грн., попри зростання продуктивності праці на 362 159 грн./особу. Водночас підвищення середньорічної величини заробітної плати на 2 678 грн. призвело до збільшення фонду оплати праці підприємства на 1 562 819 грн. навіть за умов скорочення чисельності працівників.

Крім цього, були проаналізовані результати опитування співробітників ТОВ «ІТ-ІНТЕГРАТОР», за якими було виявлено основні напрямки підвищення ефективності праці і рівня задоволеності персоналу: впровадження додаткових методів матеріальної мотивації на основі індивідуальних досягнень, признання успіхів працівника з боку керівництва і додаткове навчання за виявленими диференційованими напрямками за рахунок підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи за допомогою кореляційно-регресійного аналізу ключових показників системи мотивації персоналу було визначено найбільш значущі фактори, які впливають на зростання валового доходу та підвищують ефективність діяльності компанії. До таких факторів віднесено витрати на оплату праці, витрати на перенавчання персоналу та продуктивність праці.

Зв'язок між цими факторами та чистим доходом підприємства виявився найбільш тісним при значеннях коефіцієнтів кореляції 0,7645; 0,9309; 0,9323 та

коефіцієнті регресії 0,951. Була складена економіко-математична лінійна модель чистого доходу підприємства з врахуванням впливу на його величину вищеназваних факторів. Завдяки розрахованим коефіцієнтам еластичності було встановлено, якщо витрати на оплату праці зростуть на 1 %, то чистий дохід зросте на 0,95%; якщо продуктивність праці збільшиться на 1%, то чистий дохід збільшиться на 0,39%; якщо витрати на навчання персоналу зростуть на 1%, то чистий дохід збільшиться на 0,53%.

В результаті всебічного аналізу та вивчення системи мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві було розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення цієї системи в компанії «ІТ-ІНТЕГРАТОР», а саме:

1. Удосконалення мотиваційного механізму персоналу шляхом посилення матеріальної складової мотивації.
2. Підвищення рівня кваліфікації персоналу шляхом впровадження системи перенавчання, що сприятиме зростанню продуктивності праці.
3. Впровадження системи оцінювання роботи персоналу за ключовими показниками ефективності (KPI) із застосуванням SMART-підходу.

Впровадження запропонованих заходів передбачає збільшення фонду оплати праці персоналу на 18%, підвищення витрат на перенавчання кадрів на 22% та впровадження системи оцінки роботи кадрів за ключовими показниками ефективності (KPI) із застосуванням SMART-підходу. Очікується, що реалізація зазначених заходів сприятиме посиленню матеріальної мотивації працівників, підвищенню продуктивності праці, скороченню витрат на підбір персоналу та зниженню плинності кадрів. Крім того, це забезпечить зростання рівня залученості та лояльності персоналу, підвищення загального рівня його кваліфікації, а також зменшення втрат, спричинених непрофесійними діями співробітників. У підсумку прогнозується збільшення валового доходу підприємства на 274 891 тис. грн., що відповідає 20,3%. Чистий економічний ефект від запровадження трьох вказаних заходів становитиме 265 378,38 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України : Закон України № 322-VIII від 10.12.71 ВВР (із змінами та доповненнями від 01.01.2026 року). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
2. Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 (із змінами та доповненнями від 12.04.2026 року). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
3. Про колективні договори і угоди : Закон України № 3356-XII від 01.07.1993 (із змінами та доповненнями від 11.12.2022 року). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
4. Артеменко А.К., Антощенко В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки": зб. наук. пр.* / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2020. № 1. С. 152-163.
5. Асесмент-центр: сучасний метод оцінки персоналу. URL : <https://www.kp.ru/guide/assessment-tsentr.html>
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М. Бойчик. Київ: Видавництво «Кондор», 2016. 378 с.
8. Ветрова Н. В. Наукові підходи до дослідження мотивації підприємницької діяльності у студентському віці. *Теорія і практика сучасної психології*. 2020. URL: <https://doi.org/10.32840/2663-6026.2020.1-1.28>.
9. Горбач Л. М., Котляров В. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Кондор, 2024. 620 с.
10. Гуро Н. М., Довбня С. Б. Актуалізація мотивації праці в умовах нестабільної економіки. *Економічний простір*. 2021. № 168. С. 55–59.
11. Економіка підприємства : підручник : у 3 т. / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т ; за ред. А. В. Непрана, І. Ю. Шевченко. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2024.

Т. 1. 537 с.

12. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 766 с.

13. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

14. Економіка : теорія і практика: підручник. Чернівці : Чернів. нац. ун-т, 2020. 232 с.

15. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.

16. Жигалкевич Ж.М., Нечитайло М.І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. №12. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf

17. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2. № 22. С. 72–82.

18. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 123 с.

19. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158>

20. Корольков В. О., Бабенко Д. О., Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/71.pdf

21. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 397 с.

22. Костюк К. О., Шарій В.І. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3899>

23. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125-129.

24. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. №78. URL <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506/6445>

25. Мазаракі А. А., Блакита Г. В., Ситник Г. В. Економіка підприємства : підручник : у 3 т. Т. 1. / за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2022. 432 с.

26. Мазаракі А. А., Блакита Г. В., Ситник Г. В. Економіка підприємства : підручник : у 3 т. Т. 2. / за заг. ред. А. А. Мазаракі. К. : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 472 с.

27. Махортов Ю. О., Секрет О. В. Продуктивність праці в українському та світовому вимірах. *Економічний простір*. 2020. №163. С.7-13. URL:<https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-1>

28. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами: навч. посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 324 с.

29. Нестерець Т. Сучасні методи мотивації персоналу на підприємстві. *Науковий Вісник УМО*. 2020. № 5. С. 3.

30. Ортікова Н. В. Особливості мотивації до кар'єрного зростання фахівців із різним стажем роботи в службі зайнятості: практичний аспект. Теорія і практика сучасної психології. 2020. Т. 3. № 1. С. 195 - 201. URL : https://tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2020/part_3/37.pdf

31. Пустовіт О., Басюк Є. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. Т. 3 (76). С. 47–64.

32. Полюк М.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf
33. Савицька І., Синиченко А. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 178–184.
34. Семикіна М. В., Запирченко Л. Д., Матієнко С. С. Економіка та організація торговельних підприємств : практикум : навч. посіб. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2020. 212 с.
35. Стемковська І. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. 2021. *Економічні науки*. № 5. С. 202.
36. Столбуненко, Н. М., & Іванчо, В. А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. № 18(3(43)). 217–232.
37. Татарінов О. Система мотивації персоналу в контексті бюджетування: концептуальні підходи та практичні рішення. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2026. № 1(12), С. 350–360. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/414/392>
38. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 400-405. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-11_0-pages-400_405.pdfhttps://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-11_0-pages-400_405.pdf
39. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №4(51). С. 104-109. URL : <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1085/1038>
40. Чернявська Є. І., Маслош О. В. Мотивація праці: поняття, сутність, місце в системі економічних відносин. *Вісник східноукраїнського національного*

університету імені Володимира Даля. 2018. № 4 (245) С. 95-99.
https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-11_0-pages-400_405.pdf<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/561278.pdf> .

41. Shakhno A.Y., Kutova N.G., Demianenko K.O. Determination of the influence of factors on the state of personnel incentives of the industrial enterprises. *Вісник Криворізького національного університету*, 2020. Вип. 50. С. 68-73.

42. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. №3. С. 77-82.

43. Шахно А.Ю., Кутова Н.Г., Козир А.А. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці як чинник зростання конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №1. С. 226-232.

44. Шахно А.Ю., Новіков О.Я., Золотаренко М.Р. Основні проблеми та напрями розвитку підприємництва в умовах війни: інновації та цифровізація. *Світова економіка в умовах глобальної турбулентності: виклики та нові моделі розвитку* : матеріали міжнар. наук.-практ. онлайн-конф. (Харків, 28 квітня 2026 р.) Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2026. С. 61-63.

45. Ткач Є.В. Організація власного бізнесу : навч. посіб. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т. ім. Ю. Федьковича. 2023. 264 с.

46. Офіційний сайт компанії. Режим доступу: <https://it-integrator.ua/>

47. Корпоративний сайт компанії. Режим доступу: <https://int.portal/Pages/default.aspx>