

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: «Удосконалення мотиваційного механізму в системі
управління персоналом на сучасних підприємствах»**

Виконав:

Кириченко Антон Сергійович
здобувач вищої освіти спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Ткаченко Вікторія Вікторівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені
професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Кулик Вікторія Анатоліївна
д.е.н., професор, в.о. завідувача кафедри фінансів,
банківського бізнесу та оподаткування Національного
університету «Полтавська політехніка»

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:
Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
«_____» «_____» 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кириченко Антону Сергійовичу

1. Тема роботи: Удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом на сучасних підприємствах

2. База практичного дослідження: ТОВ «ІДЕЯСОФТ», м. Харків

керівник роботи Ткаченко В.В., к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від «____» _____ 20 ____ р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «____» _____ 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2020-2022 роки, звітність підприємства – бази практичного дослідження, власні дослідження.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- розглянути основні теоретичні підходи до визначення категорії «мотивація персоналу підприємства», дослідити теоретичні аспекти періодизації менеджменту в Україні, вдосконалення методів та інструментів мотивації персоналу менеджерами підприємства;
- провести аналіз здійснення мотивації персоналу підприємства;
- проаналізувати методи та інструменти мотивації персоналу в ТОВ «ІДЕЯСОФТ»;
- дати оцінку ефективності системи мотивації персоналу в ТОВ «ІДЕЯСОФТ»;
- провести SWOT-аналіз діяльності менеджменту підприємства з метою визначення його загроз, можливостей, сильних та слабких сторін;
- розробити та надати рекомендації щодо підвищення ефективності мотивації персоналу в ТОВ «ІДЕЯСОФТ»;
- довести ефективність впровадження запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності мотивації персоналу в ТОВ «ІДЕЯСОФТ».

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 20___ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту(роботи)	Примітка
1	Обґрунтування теми дослідження, визначення об'єкту, предмету дослідження,	<i>Вересень 2022 р.</i>	виконано
2	Формулювання мети та завдань дипломної роботи, складання плану-графіку роботи.	<i>Жовтень 2022 р.</i>	виконано
3	Вивчення та узагальнення літературних джерел з теми дослідження, опрацювання законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад – Грудень 2022 р.</i>	виконано
4	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження, характеристика методичних підходів дослідження питання.	<i>Січень – Лютий 2023 р.</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини дипломної роботи, постановка завдання для аналітичної частини, проектування можливостей вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Березень – Квітень 2023 р.</i>	виконано
6	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення результатів аналізу застосування досліджуваного питання в об'єкті практики	<i>Травень – Серпень 2023 р.</i>	виконано
7	Визначення шляхів вдосконалення досліджуваної проблеми, економічне обґрунтування пропозицій	<i>Вересень – Жовтень 2023 р.</i>	виконано
8	Завершення проектної частини дипломної роботи, формулювання висновків та узгодження з керівником	<i>Листопад- Грудень 2023 р.</i>	виконано
9	Підготовка доповіді, презентації до дипломної роботи та її попередній захист	<i>Листопад 2023 р</i>	виконано
10	Перевірка на автентичність. Оформлення супровідних документів	<i>Листопад 2023 р</i>	виконано
11	Представлення дипломної роботи на кафедрі, в деканат	<i>Листопад 2023р.</i>	виконано
12	Захист дипломної роботи в ЕК	<i>Грудень 2023 р.</i>	виконано

Студент _____
(підпис)

А.С. Кириченко

Керівник роботи _____
(підпис)

В.В. Ткаченко

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Кириченко А.С. Удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом на сучасних підприємствах

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування», СНАУ, Суми-2023 р. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота розглядає можливості вдосконалення мотиваційних інструментів та механізмів на окремому підприємстві.

Базуючись на виявлених проблемах використання мотиваційних інструментів та механізмів для підвищення вмотивованості персоналу, було визначено особливості процесу мотивації персоналу до підвищення ефективності роботи підприємства ТОВ «ІДЕЯСОФТ».

Аналіз теоретичного матеріалу дав можливість виявити, що оцінка ефективності мотиваційних принципів та інструментів в основному залежить від аналізу зібраної для дослідження інформації та розробити і запропонувати варіанти вирішення проблеми та вибору оптимального рішення. Отже, аналіз інформації та пропозиція варіантів вирішення проблеми є важливим етапом для оптимального покращення проаналізованої ситуації та має значний вплив на кінцевий результат мотивації персоналу підприємства.

Були представлені проблеми, з якими стикається ТОВ «ІДЕЯСОФТ» при підвищенні результативності своєї діяльності. Щодо них було запропоновано низку рекомендацій, які можна використовувати для підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства, що дозволяє реально підвищити ефективність діяльності у наданні послуг в інформаційно-комунікаційній галузі в ТОВ «ІДЕЯСОФТ».

Проведено дослідження впливу використання пропозицій щодо підвищення мотивації персоналу підприємства на ефективність його діяльності в ТОВ «ІДЕЯСОФТ». Найважливішим фактором змін у підвищенні ефективності була якість запропонованих рекомендацій, що базувалася на ґрунтовному аналізі роботи підприємства.

Оцінено динаміку показника економічної ефективності мотиваційних механізмів у ТОВ «ІДЕЯСОФТ» на основі показника загальної економічної ефективності роботи підприємства.

Запропоновано і доведено ефективність застосування низки рекомендацій для підвищення ефективності мотивації різного типу персоналу підприємства його менеджерами з використанням широкого спектру мотиваційних інструментів.

Результати, отримані в кваліфікаційній роботі магістра, вказують на потенційну економічну ефективність запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності мотивації різного типу персоналу підприємства його менеджментом.

Ключові слова: менеджмент підприємства, персонал підприємства, принципи та інструменти мотивації, мотиваційні механізми, підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства.

SUMMARY

Kyrychenko A. Improving the motivational mechanism in the personnel management system at modern enterprises

Qualification work in the specialty 073 “Management” SP “Management of organizations and administration”, SNAU, Sumy-2023 - Manuscript.

The qualification work examines the possibilities of improving the motivational tools and mechanisms at a separate enterprise.

Based on the identified problems of using the motivational tools and mechanisms for increasing personnel motivation, the features of the personnel motivation process to increase the efficiency of the “IDEASOFT” LLC enterprise were determined.

The analysis of the theoretical material made it possible to reveal that the evaluation of the effectiveness of motivational principles and tools mainly depends on the analysis of the information collected for research and to develop and propose options for solving the problem and choosing the optimal solution. Therefore, the analysis of information and the suggestions of options for solving the problem is an important stage for the optimal improvement of the analyzed situation and has a significant impact on the final result of the motivation of the company’s personnel.

The problems faced by “IDEASOFT” LLC in increasing the effectiveness of its activities were presented. Regarding them, a number of recommendations were proposed, which can be used to increase the effectiveness of the motivation of the company’s personnel, which allows for a real increase in the effectiveness of activities in the provision of services in the information and communication industry at “IDEASOFT” LLC.

A study of the influence of the use of suggestions for increasing the motivation of the company's personnel on the effectiveness of its activities at “IDEASOFT” LLC was conducted. The most important factor of changes in increasing efficiency was the quality of the proposed recommendations, which was based on a thorough analysis of the company’s work.

The dynamics of the indicator of the economic efficiency of motivational mechanisms in “IDEASOFT” LLC was evaluated on the basis of the indicator of the overall economic efficiency of the enterprise.

The effectiveness of applying a number of recommendations to increase the effectiveness of motivation of different types of enterprise personnel by its managers using a wide range of motivational tools was suggested and proven.

The results obtained in the Master’s qualification work indicate the potential economic efficiency of the suggested recommendations for increasing the effectiveness of the motivation of different types of personnel of the enterprise by its management.

Key words: enterprise management, enterprise personnel, principles and tools of motivation, motivational mechanisms, increasing the effectiveness of enterprise personnel motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи мотиваційного механізму в системі управління персоналом на сучасних підприємствах	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка ефективності мотиваційного механізму в системі управління персоналом ТОВ «ІДЕЯСОФТ»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІДЕЯСОФТ»	21
2.2 Аналіз стану мотиваційного механізму в системі управління персоналом ТОВ «ІДЕЯСОФТ»	27
2.3 Оцінка ефективності мотиваційного механізму в системі управління персоналом ТОВ «ІДЕЯСОФТ»	34
РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом на сучасних підприємствах	40
3.1 Вплив управління людськими ресурсами на високоефективну робочу систему	40
3.2 Організаційно-економічні заходи удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом в ТОВ «ІДЕЯСОФТ»	47
3.3 Економічне обґрунтування ефективності мотиваційного механізму в системі управління персоналом ТОВ «ІДЕЯСОФТ»	54
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови остаточної трансформації української економіки в ринкову сприяють набуттю важливого значення проблемою мотивації персоналу кожного окремого підприємства, оскільки економічне зростання всієї країни можливе лише за умови створення ефективної системи мотивації кожного працівника, коли персонал спонукається до високоефективної діяльності, при цьому, ефективна мотивація розглядається як вагомий чинник підвищення продуктивності праці, і, як наслідок, якості життя та постійного розвитку особистості. В сучасній Україні роль людського чинника постійно зростає в усіх сферах життя суспільства, зокрема, у підвищенні результативності всіх галузей виробництва та послуг. При цьому, виникнення і розвиток нових організаційно-економічних стосунків на рівні окремого підприємства стримується сформованою за часів радянської системи мотивації з її недостатнім розумінням керівництвом важливості мотивації, невмінням визначати мотиваційні можливості конкретного підприємства та забезпечувати зв'язок між результатами праці та оцінкою персоналу і реальними соціальними потребами працівників.

Стан вивчення проблеми. Різні аспекти проблеми мотивації персоналу можна прослідкувати у наукових дослідженнях М. Ведернікова [24], Т. Власенко [25], С. Занюк [27], Л. Заставнюк [28], В. Кифяк [30], А. Климчук [31], О. Корнілової [33], Липовецької [28], І. Луценко [25], С. Маклакова [32], В. Маслака [33], А. Михайлова [31], І. Мушкіна [35], Л. Пшеничної [13], О. Шаманської [36], та інших. Зарубіжний досвід вивчення проблеми мотивації персоналу підприємства може бути представленим у роботах таких видатних науковців, як В. Врум (V. Vroom) [22], (Y. Kuswati) [6], А. Маслоу (A. Maslow) [9], М. Пааіс (M. Paais) [11], Н. Раміасрі (N. Ramyasri) [14], А. Ука (A. Uka) [18], Н. Візано (N. Vizano) [21], Е. Возняк (E. Woźniak) [23] та низки інших.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних засад мотивації персоналу підприємства та розробка практичних

рекомендацій щодо підвищення її дієвості в умовах інноваційних змін в економіці під час складних соціально-економічних обставин. Для досягнення окресленої мети поставлено такі **завдання**:

- дослідити еволюцію мотиваційних теорій в українських умовах;
- узагальнити підходи до оцінювання та регулювання стану мотивації персоналу до ефективної праці та саморозвитку;
- проаналізувати дієвість мотивації персоналу на підприємстві, визначити її передумови та перешкоди;
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо мотивації персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси реалізації мотивації персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади вдосконалення мотивації персоналу підприємства в умовах змін в економіці.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у аналізі теоретичних засад та формуванні практичних рекомендацій щодо підвищення мотивації персоналу підприємства в сучасних економічних умовах. Було здійснено спробу проаналізувати особливості всіх етапів розвитку менеджменту в Україні від початку XX століття і дотепер та визначити їхній вплив на роботу окремого підприємства, прослідкувавши наявність проаналізованих особливостей у мотиваційному потенціалі сучасного українського менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій, які можуть бути використані для удосконалення мотивації персоналу на підприємствах в сучасних економічних умовах.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань було використано методи, що базуються на системному та факторному підходах. Використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, індукції і дедукції, конкретизації, абстракції, порівняння за результатами узагальнення наукових джерел; класифікації та систематизації для визначення принципів та інструментів мотивації, статистичного аналізу для аналізування перешкод,

практики і наслідків мотивації персоналу в сучасних економічних умовах; економіко-математичного аналізу для розрахунку показників діяльності підприємства; графічний для візуальної інтерпретації матеріалів; узагальнення для формулювання висновків за результатами досліджень і наукової новизни. Інформаційну основу дослідження становлять дані діяльності підприємства ТОВ «ІДЕЯСОФТ».

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ТОВ «ІДЕЯСОФТ» за 2020-2022 рр.; наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Kyrychenko A. Basic motivational theories in the field of labour and personnel management: матеріали XI Всеукр. наук.-педагог. читань молодих учених і здобувачів освіти іноземними мовами «*The 21st Century Challenges in Education and Science*» (20-21 квітня 2023). Глухів, 2023. С.174-178.

2. Кириченко А. Оцінка ефективності мотивації персоналу: The 16th International scientific and practical conference «*Methods of solving complex problems in science*» (April 25 – 28, 2023) Prague, Czech Republic, 2023. Р.188-191.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано тези наукових конференцій у збірниках наукових праць.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 36 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 68 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 13 таблиць, 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Керівникам компаній сьогодні необхідно вирішувати багато завдань, серед яких важливими є досягнення стратегічних цілей, залучення й утримання цінних для компанії співробітників і підвищення їх продуктивності. Одним із основних шляхів вирішення цих проблем є побудова ефективної системи мотивації та оплати праці. Натеper багато компаній вдосконалюють систему оплати праці, розробляють справедливую систему винагород, стимулюють співробітників до виконання цілей компанії. Актуальність дослідження підтверджується кількістю проведених компаніями семінарів, присвячених формуванню системи оплати праці та мотивації, запитами джерел, консультантів-практиків, які безпосередньо зайняті у розвитку систем оплати праці. Одним із критеріїв ефективності системи мотивації є її активність щодо досягнення стратегічної мети підприємства. Тобто, спочатку потрібно визначити цілі, стратегією компанії, а вже потім будувати систему мотивації таким чином, щоб співробітники досягали результатів, які сприятимуть виконанню цілей компанії.

Для правильного аналізу менеджменту певної компанії слід визначити її сутність. Науковець Біттнер визначив організацію як стійке об'єднання осіб, які займаються узгодженою діяльністю, спрямованою на досягнення ними певних цілей. Теорія організації – це пропорція або набір пропорцій, які намагаються пояснити, як люди можуть бути організовані в соціальну одиницю для досягнення певної мети. Теорії організації розвинулися й зібралися з різних джерел, наприклад, соціології та політичної науки, а також відомих вчених, таких як М. Вебер, Ф. Тейлор, Г. Файоль та інші. Традиційна або класична школа думки зосереджувалася на дизайні, структурі чи організації. Ця теорія розглядає організацію як машину; передбачалося, що організація може бути структурована

відповідно до детального плану, так само як машина будується за заданою специфікацією для виконання завдання. Тому класична теорія організації відома як теорія машин. Відповідно до класичної теорії існує три школи думки: науковий менеджмент Ф. Тейлора, структурна модель організації М. Вебера та адміністративна модель Г. Файоля. Ф. Тейлора часто називають батьком наукового менеджменту. Для нього ключ до кращої продуктивності полягав у тому, що більшу ефективність можна отримати шляхом наукового проектування. Згідно з його підходом, кожна робота, яку потрібно вивчити, визначає найкращий спосіб її виконання за допомогою жителя. Тейлор дав чотири основні принципи управління, яких потрібно досягти. Вони є розвитком справжньої науки про працю. Тобто встановити щоденну роботу для працівника в оптимальних умовах, що дозволяє йому отримувати високу плату за кращу продуктивність або вартість оплати. По-друге, науковий відбір і прогресивність праці. Тобто, працівник повинен володіти фізичними та інтелектуальними якостями, необхідними для досягнення результату. По-третє, поєднання науки про працю та науково відібраних і підготовлених людей. Нарешті, постійна та тісна взаємодія між керівництвом і працівниками. Багато організацій часто задаються аналізом питання, чому працівники повинні любити співпрацювати та працювати для досягнення мети організації, як лідер мотивує свого співробітника. Щоб відповісти на ці питання, такі психологи, як Тейлор і Файоль, стверджують, що люди поведуться певним чином і вибирають певний спосіб дій, щоб задовольнити свої потреби. Соціальний психолог стверджує, що важливо знати, чого люди хочуть від роботи, щоб ефективно їх мотивувати [20].

Таким чином, є два початкових міркування, які важливі для управління: знання потреби людей та стимули з повагою до індивідуальних відмінностей у потребах. Тому, незважаючи на те, що загальна інформація про потреби працівника є цінною, також дуже важливо знати про ті потреби, які він особисто хоче задовольнити найбільше.

Мотивація співробітників визначається як ентузіазм, рівень енергії, відданість і кількість креативності, яку привносить працівник організації на

щоденній основі. Мотивація буває двох видів: внутрішня та зовнішня. Внутрішня мотивація означає, що людина є мотивована зсередини, має бажання добре працювати на робочому місці, тому що результати відповідають його/її системі переконань. Зовнішня мотивація означає індивідуальну мотивацію, стимулюється зовнішніми чинниками винагороди та визнання. Деякі працівники можуть ніколи не мати внутрішню, а лише зовнішню мотивацію, вони будуть працювати, з тим, щоб отримати виконане завдання [24].

Таблиця 1.1 – Основні теорії мотивації

Теорія	Автор/рік створення	Основні мотиваційні принципи
Теорія очікування	Врум (Vroom), 1964	Зусилля у праці ведуть до продуктивності та винагороди.
Ієрархія потреб	Маслоу (Maslow), 1943	Ієрархія потреб: психологічні, безпеки, соціальні, его, самоактуалізація. Зусилля у праці ведуть до продуктивності та винагороди.
Когнітивне оцінювання	Десі (Deci), 1971	Зовнішні елементи впливають на внутрішні потреби, внутрішні винагороди та задоволення.
Рівність і справедливість	Адамс (Adams), 1963	Співробітники прагнуть до справедливості між собою та іншими працівниками.
Теорія гігієни мотивації	Герцберг та інші (Herzberg et al.), 1959	Класифікує мотивацію на два фактори: мотиватори та гігієни.

Джерело: [10, с.6].

Опитування EUPAN 2020, проведене в країнах Європейського Союзу щодо впливу діджіталізації на мотивацію праці та задоволеність працівників результатами роботи, засвідчило позитивні результати.

Так, із запропонованих шляхів, якими цифровізація може сприяти мотивації, респонденти вважають найбільш вірогідним новий спосіб організації робочого часу, оскільки 47% повністю погоджуються з цим твердженням. Впровадження віддаленої роботи та особливо дистанційної роботи під час

пандемії, нові способи або організація робочого часу, переведення документообігу в електронну форму, полегшення зв'язку з роботою, збалансованість робочого часу/життя, зменшення адміністративного тиску, автоматизація робочих процедур, інноваційні можливості спрощення роботи, ефективність роботи, автономія, підвищення прозорості, легша робота, зворотній зв'язок, кар'єрне просування співробітників, креативність, зменшення числа конфліктних ситуацій, спільна робота, індивідуалізований розвиток співробітників, гігієна та безпека праці, збільшення довіри, зменшення рівня стресу, гендерна рівність, нижчий ризик психосоціальних захворювань, скорочення робочого дня, менше понаднормових годин, менше дистанційної ізоляції, зменшення гейміфікації, є одним із прикладами, які можна навести в цій сфері.

Інші твердження, які мають високий відсоток згоди респондентів – переведення документообігу в електронну форму (46%); легше підключення до роботи (45%); баланс роботи та особистого життя (45%); зменшення адміністративного тиску (44%); автоматизація робочих процедур (43%); інноваційні можливості (40%); та спрощення роботи (37%). До вищезазначеного можливо додати кращий і швидший доступ до інформації, більше послуг, які державне управління пропонує працівникам, доступні цілий рік у будь-який час, кращий внутрішній зв'язок, як вертикальний, так і горизонтальний, полегшення командної роботи (можливо лише під час кризи COVID-19 завдяки оцифруванню робочих стосунків через різні платформи для відеоконференцій і віддалених зустрічей, як-от Zoom, Webex, Teams, Go ToMeeting тощо) і розвиток потенціалу співробітників як інші важливі позитивні наслідки цифровізації.

Твердження про те, що цифровізація сприяє мотивації через інноваційні можливості, отримує майже однакову загальну згоду: 90% респондентів сказали, що вони або повністю погоджуються, або просто погоджуються з цим твердженням.

Ефективність роботи лідирує в другій групі тверджень щодо того, як цифровізація може сприяти мотивації: 30% респондентів повністю

погоджуються, а 55% погоджуються. Інші співмірні твердження з точки зору сильної згоди: збільшення автономії (30%); більша прозорість (29%); і полегшення зворотного зв'язку (28%).

Цифрові технології та штучний інтелект, а також їхній вплив на робочі місця, кваліфікацію та робоче середовище були на порядку денному міжнародних організацій, таких як Міжнародна організація праці (ILO) та Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), а також Європейська комісія ((ЕС) та Європейський центр розвитку професійного навчання (CEDEFOP), протягом майже десяти років. З березня 2020 року це стало частиною нашого особистого життя та робочих буднів. У сфері підбору персоналу переваги штучного інтелекту також очевидні. Штучний інтелект може допомогти співробітникам задовольнити три психологічні потреби, визначені теорією самовизначення, необхідні для розвитку мотивації та покращення психічного та емоційного благополуччя. Це автономія (відчуття відповідних повноважень для самостійного прийняття рішень), компетентність (сприйняття як роботодавцем, так і іншими людьми того, що працівник добре обізнаний і ефективний у своїй робочій ролі) і пов'язаність (відчуття зв'язку з іншими). Щоб задовольнити ці психологічні потреби, потрібно створити ціннісну пропозицію штучного інтелекту, яка зосереджена на покращенні здатності працівників виконувати свою роботу. Згідно з даними іншого опитування щодо урахування вікових особливостей персоналу компаній, 30% респондентів стверджують, що їхня адміністрація пропонує гнучкий робочий час як особливу умову життєвого циклу для своїх працівників, 26% респондентів відзначають неповний робочий день, який стоїть на другому місці. Решта положень опитування продемонстрували наступні результати: змішана дистанційна та традиційна робота (24%); дистанційна робота (22%); безперервна робота (11%); чотириденний тиждень (7%); розумна робота (6%); і, додатково, більше святкових та вихідних днів (2%) [3].

Ефективне управління мотивацією персоналу неможливе без створення ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. Результати досліджень

засвідчують, що на сучасних підприємствах ще не створено достатньо ефективних мотиваційних механізмів, а ті, що функціонують, враховують переважно матеріальну складову, залишаючи поза увагою нематеріальну мотивацію. Враховуючи це, постає проблема формування такого мотиваційного механізму, який би враховував як матеріальну мотивацію, так і виявлення та реалізацію нематеріальних інтересів працівників. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства передбачає створення таких умов і розвиток такої системи мотивації до праці, за яких ефективна трудова діяльність перетворюється на необхідну умову задоволення важливих, соціально зумовлених потреб працівників і формування в них позитивної мотивації. Механізм мотивації персоналу підприємства має свої відмінності, які визначаються специфікою їх діяльності, різним ступенем розвитку окремих ланок підприємства та ін [2]. Незважаючи на схожість у діяльності підприємств, кожне з них самостійно формує свій власний механізм мотивації персоналу, зі своєю структурою, важелями, методами та інструментами впливу. Основними вимогами до механізму мотивації персоналу на підприємстві є його обґрунтована цілісність, стабільність, взаємозв'язок і відокремленість основних його елементів. Водночас, зміна певних елементів механізму мотивації персоналу потребує також зміни інших для забезпечення ефективної роботи механізму мотивації в цілому. Стійкість механізму мотивації персоналу підприємства забезпечується поєднанням у ньому елементів з різною тривалістю та зміною найбільш мобільних з них: довгострокових (тих, що змінюються з розвитком суспільства, культури), короткострокових (що змінюються у зв'язку зі змінами соціально-економічної ситуації, організації виробництва тощо) та середньострокових (інноваційна діяльність, зовнішні пріоритети підприємства).

Під механізмом мотивації персоналу підприємства пропонується розуміти комплекс методів, важелів, інструментів впливу на трудову поведінку, зовнішні та внутрішні умови, ціннісні орієнтації, які формуються з урахуванням потреб працівників та інтересів працівників. підприємство, активна взаємодія якого забезпечує зацікавлене ставлення до праці, реалізацію соціально-економічних

цілей підприємства і працівника та їх узгодження [4]. Механізм мотивації персоналу підприємства має чітко визначену мету, яка полягає у формуванні зацікавленого ставлення до роботи та досягнення цілей підприємства та особистих цілей. Формування ефективного механізму мотивації персоналу підприємства, що відповідає сучасним вимогам, базується на вивченні та врахуванні економічних і соціально-психологічних закономірностей, що визначають поведінку людини.

У складних умовах під час війни зовнішнє середовище стає джерелом небезпеки для команди як фізично, так і інформаційно. Ми не можемо ізолювати себе від оточення і повністю ігнорувати його. Але ми можемо вчасно позбутися небезпеки і залишатися пильними, щоб вчасно виявити небезпеку. Кожен керівник повинен постаратися обмежити негативний вплив зовнішнього середовища на себе та працівників. Люди відчують страх, розгубленість і цілу палітру негативних емоцій, вони є роздратовані та безпорадні, бо не можуть вплинути на ситуацію. В такій ситуації менеджер може висловитися про ситуацію максимально можливим нейтральним і конструктивним тоном. Головним є налагодити канал для зняття негативу емоцій через слова та дії. Обговорення – це перший етап фіксації подій і розуміння того, що відбувається. Це плацдарм для досягнення мети на майбутнє, оцінка та планування. Зменшення потоку негативної інформації в колективі та ведення позитивного та конструктивного спілкування і надзвичайно важливим. Наприклад, не надсилати інформацію про черговий обстріл, члени команди дізнаються цю інформацію без менеджменту. Можливо, краще поділитися радісною новиною, або надіслати аналітичний матеріал, який прогнозує певні розробки. Загалом, всі можливі сценарії слід обговорювати з командою. Це допомагає відновити відчуття контролю та впевненості.

Сучасні організації орієнтовані на людей – або принаймні вони повинні бути такими, якщо хочуть вижити, процвітати та зберегти своїх працівників. Створення позитивного робочого середовища вимагає лідерського мислення

та лідерських навичок, не лише від лідерів, які традиційно вважаються такими, а й від менеджерів. Особливо це стосується керівників, адже саме вони працюють безпосередньо з працівниками і, отже, мають великий вплив на те, як люди будуть відчувати, поводитися і працювати. Кожному, хто займає керівну посаду, керує командою або відділом в сучасній організації потрібні саме ті якості, які є по'язані з лідерами. Тому, з точки зору популярної професійної термінології, менеджери також повинні бути лідерами [1].

Метою управління у сфері послуг є забезпечення прибутковості підприємства шляхом ефективного використання кадрового потенціалу та раціональної організації процесу обслуговування, спрямованого на виявлення та задоволення потреб населення [28]. До завдань менеджменту сфери послуг належать наступні:

- визначення цілей і шляхів їх досягнення;
- згуртування людей навколо спільних цілей;
- організація процесів розробки та надання послуг;
- забезпечення високої якості обслуговування;
- постійне навчання та розвиток персоналу;
- забезпечення ефективності спілкування персоналу з клієнтами;
- розробка та застосування різних способів оцінки діяльності працівників і підприємства в цілому;
- створення власних традицій та використання загальнодоступного досвіду [12].

Стандартна послідовність реалізації функцій управління має форму «визначення мети» – «планування» – «рішення» – «організація» – «мотивація» – «контроль». У компанії з надання інформаційно-комунікативних послуг перші чотири функції багато в чому стосуватимуться розробки бізнес-плану та дизайну закладу, створення системи управління. Надалі особливо актуальним є застосування методів управління до функції «мотивації» з метою налагодження роботи центру та підвищення якості послуг. Велику роль у підвищенні рівня пропонованих послуг, і відповідно покращенні наданих послуг, відіграє

менеджмент персоналу. Більшість керівників компаній визнають той факт, що продуктивність персоналу залежить не тільки від професіоналізму та компетентності співробітників, а й від їхнього ставлення до виконуваної роботи. Високий рівень задоволеності та лояльності спонукає працівників докладати більше зусиль для якісного та своєчасного виконання своєї роботи, тим самим забезпечуючи підвищення продуктивності підприємства та сприяючи досягненню його стратегічних цілей. Зниження рівня задоволеності та лояльності персоналу, навпаки, уповільнює розвиток підприємства, знижує продуктивність праці співробітників і підвищує ймовірність відтоку цінних працівників з організації [13]. Тому визнання ролі методів управління та мотивації персоналу, своєчасність розпізнавання перших ознак певних негативних змін, впровадження заходів щодо виправлення ситуації, а також впровадження системи моніторингу задоволеності та лояльності персоналу є важливими для ІКТ компанії, це є запорукою постійного зростання якості послуг і системи управління [6].

У компанії з надання інформаційно-комунікативних послуг методи прямого впливу можуть бути представлені наказами, розпорядженнями, інструкціями та протоколами керівництва, положеннями, тарифами, а методи непрямого впливу реалізуються у вміннях в підборі колективу з різними особливостями і подальшому формуванні загального психологічного мікроклімату. Сьогодні ми розуміємо, що наші причини для того, щоб добре виконувати роботу, є набагато складніші. Хоча ми часто визначаємо хорошу роботу як добре оплачувану роботу, багато хто з нас також розглядає інші питання, наприклад, задоволення від роботи та час для сімейного життя.

Найвідомішою класифікацією потреб є сформульована А. Маслоу. Він запропонував теорію, що існує п'ять основних категорій потреб, які стосуються людей загалом, починаючи від фундаментальних фізіологічних потреб і закінчуючи ієрархією безпеки, соціальної сфери та поваги, потреби в самореалізації, найвищої потреби з усіх. Коли нижча потреба задоволена, наступний найвищий стає домінуючим, і увага індивіда спрямована на

задоволення цієї вищої потреби. Однак потреба в самореалізації ніколи не може бути задоволена. Лише незадоволена потреба може мотивувати поведінку, а домінуюча потреба є основним мотиватором поведінки. Психологічний розвиток відбувається, коли люди просуваються вгору в ієрархії потреб, але це не обов'язково є прямим прогресом. Нижчі потреби ще існують, навіть якщо тимчасово неактивні як мотиватори, і індивіди постійно повертаються до раніше задоволених потреб. Ієрархія потреб Маслоу має інтуїтивну привабливість і залишається дуже популярною. При цьому слід зазначити, що теорія не була повністю підтверджена емпіричними дослідженнями, і його критикували за очевидну жорсткість (у різних людей можуть бути різні пріоритети і важко прийняти, що потрібно неухильно просуватися вгору по ієрархії). Насправді, сам Маслоу висловлював сумніви щодо обґрунтованості строго впорядкованої ієрархії дійсно існуючих потреб [10].

Одним з найефективніших способів підвищення ефективності підприємства є підвищення рівня інновацій у всіх сферах такої діяльності: впровадження сучасної техніки і технологій, удосконалення організаційних форм і розподілу заробітної плати, підвищення якості товарів (послуг), більш раціональне використання матеріальних, енергетичних, фінансових і інших ресурсів. Для досягнення бажаного ефекту від інноваційної діяльності необхідно стимулювати працівників до активної діяльності щодо пошуку та реалізації внутрішніх резервів її вдосконалення у виробництві. Мотивація повинна носити різноманітний характер: як матеріальний, так і духовний [16].

Мотивація – це процес або сукупність пов'язаних управлінських рішень, необхідних для формування мотивів і дій працівників. Стимулювання – це значущий вплив на особистість, створення середовища, яке заохочує працювати у певному напрямку. Мотивація підприємства – це тактична задача підвищення ефективності праці, яка спонукає працівників працювати для задоволення своїх потреб. Система мотивації підприємства означає встановлення на підприємстві процедур оплати праці працівників за ефективну роботу, а також видів і розміру винагороди залежно від особистого внеску кожного працівника. у досягненні

цілей компанії, її навичок і компетенцій. Фінансове заохочення – це мотиваційне управління персоналом з додатковими (понад визначений трудовими угодами розмір) виплатами за конкретні результати роботи за певний період часу (місяць, квартал, рік). Нематеріальні заохочення – це мотивація управління персоналом шляхом підвищення лояльності персоналу до компанії шляхом підвищення якості умов праці та формування корпоративної культури. Оцінка персоналу – це процес визначення ефективності персоналу щодо досягнення поставлених компанією цілей за конкретними показниками, що надає інформацію для прийняття майбутніх управлінських рішень у сфері мотивації.

Водночас, мета будь-якої системи мотивації полягає в: спонуканні працівників працювати на результат; реалізувати стратегію зростання компанії; дозволяють більш ефективним працівникам заробляти більше; підвищення ефективності виробництва за рахунок продуктивності персоналу; чітка об'єктивна система оцінювання кожного працівника [15].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ІДЕЯСОФТ», засновано у формі приватної власності 19.08.2019 року. Засновниками підприємства є громадяни України Полікарпов Владислав Володимирович, Лазоренко Андрій Володимирович та Стогнієв Герман Олександрович.

Підприємство розташоване за адресою: 61045, Харківська обл., місто Харків, вул. Яроша Отакара, будинок 18.

Метою створення підприємства ТОВ «ІДЕЯСОФТ» займається локалізацією продуктів «Бітрікс» та інших софтверних виробників, розширенням і підтримкою партнерської мережі, навчанням, організацією дистрибуції різних програмних продуктів на території м. Харкова та України та проведенням семінарів, а також здійснення іншої діяльності з метою отримання прибутку.

Основним видом діяльності за КВЕД є:

62.01 Комп'ютерне програмування

Іншими видами діяльності є наступні:

82.30 Організування конгресів і торговельних виставок

58.21 Видання комп'ютерних ігор

58.29 Видання іншого програмного забезпечення

62.02 Консультування з питань інформатизації

63.12 Веб-портали

63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

Статутний капітал підприємства складає 1000,00 грн.

У сучасному суспільстві бізнес виконує найважливішу *модернізаційну або інноваційну* функцію, забезпечуючи не тільки економічні умови для виживання і розвитку суспільства, а й впровадження новітніх досягнень світової технічної, наукової та гуманітарної думки. Неможливо не визнати, що перехід традиційних суспільств і культур до сучасного виробництва, досягнень науки, техніки, медицини, громадянського суспільства, демократичних свобод, міжнародного співробітництва та інтеграції здійснюється за допомогою, а не на основі реальних господарської практик. Діяльність аналізованого нами підприємства ТОВ «ІДЕЯСОФТ» повністю відповідає сучасним потребам українського суспільства в цілому та місцевої громади, зокрема, в забезпеченні громадян послугами інформаційно-комунікативних технологій.

За останні роки ринок інформаційних послуг характеризувався високими темпами зростання практично за всіма своїми сегментами, за даними IDC, в 2020 році український ринок ІТ в цілому виріс на 1,2%.

За даними IDC, домінуючим сегментом ринку ІТ в Україні залишається розділ «Hardware» з часткою в 87%, куди входять ПК, сервери, системи зберігання даних, друкована периферія, мережеві пристрої і мобільні рішення. За минулий рік цей сегмент виріс на 15%. Ринок серверів, які залишаються ядром ІТ-інфраструктури будь-якої компанії, виріс на 15%, це рівень, який можна порівняти з ростом ринку ІТ в цілому.

Зараз реалізується нова модель інформатизації державних органів, яка включає ІТ-аутсорсинг, хмарні обчислення і віртуалізацію. З 2019 року розпочалося створення так званого «мобільного уряду». До 2026 року планується виведення на мобільну платформу понад 50 соціально значущих, а також найбільш затребуваних державних послуг.

Натепер в Україні налічується понад 1600 компаній, що займаються розробкою програмного забезпечення, і більшість з них надають послуги клієнтам по всьому світу. Тому підприємства, які шукають ІТ-партнера в Україні, зіштовхуються з проблемою вибору серед безлічі постачальників. Важливо вивчати майбутнього партнера за критеріями, які включають розмір

компанії, роки присутності на ринку, наявні рекомендації, досвід роботи в певних технологіях і галузевих вертикалях, методи забезпечення безпеки і т.д.

Так як більшість ІТ-компаній в Україні зосереджено в м. Києві та Харкові, будемо розглядати діяльність компаній-конкурентів ТОВ «ІДЕЯСОФТ» саме в даній геолокації (табл. 1.2). Хоча, на сьогодні в м. Харків досить значна кількість ІТ-компаній провела релокацію в інші міста України, у зв'язку з військовою агресією зі сторони РФ, так як м. Харків досить часто обстрілюється, та виникає пряма загроза життю населення та власне працівників будь-яких підприємств.

Певна частина працівників ТОВ «ІДЕЯСОФТ» також мають змогу працювати віддалено, особливо ті, що задіяні в розробці програмного забезпечення та можуть працювати з інших областей України. Але, переважна частина працівників залишилися в місті та працюють.

Таблиця 2.1 – Основні конкуренти ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

Назва компанії	Сфера діяльності
ТОВ «Terrasoft Ukraine»	ІТ-аутсорсинг, Розробка ПО на замовлення, Впровадження ІТ-рішень, Веб-розробка, Власні продукти, Мобільна розробка, Банківське ПО, Розробка і впровадження ERP-систем, Інші ІТ-послуги, Тестування, Системна інтеграція, Big Data, Machine Learning
SoftServe	Розробка ПЗ на замовлення, ІТ-консалтинг, Впровадження ІТ-рішень, Веб-розробка, Власні продукти, Мобільна розробка, Embedded Software, Банківське ПО, Тестування, Big Data, ECommerce, ПО для фінансових ринків, IOT, VR, Сервісна підтримка продуктів, Machine learning
Tata Consultancy Services	ІТ-аутсорсинг, Розробка ПО на замовлення, Веб-розробка, Мобільна розробка, Embedded Software, Власні продукти, Тестування
Sigma Software	Власні продукти, Банківське ПО, Інформаційна безпека
ЕРАМ	Власні продукти, Банківське ПО, Впровадження ІТ-рішень, Мобільна розробка, Розробка і впровадження ERP-систем

Джерело: складено автором

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ІДЕЯСОФТ» була проведена за допомогою бального методу. Конкурентоспроможність була оцінена за 11 критеріями.

У дослідженні взяли участь незалежні експерти, які є співробітниками європейської консалтингової компанії в сфері ІТ, яка не входила в досліджувану групу. Кожному експерту було надано пакет актуальної інформації щодо поточного стану справ кожної з досліджуваної ІТ-компанії, а також динаміка розвитку компанії за останні 5 років. Базуючись на отриманій інформації, а також багаторічному досвіді роботи в ІТ-сфері кожен експерт оцінював за п'ятибальною шкалою запропоновані критерії, потім розраховувався середній бал за кожним індикатором конкурентоспроможності. В результаті кожній компанії був привласнений сумарний бал конкурентоспроможності за всіма критеріями.

Таблиця 2.2 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

Характеристики	Відносна значимість	Terrasoft Ukraine	EPAM	SoftServe	ІДЕЯСОФТ	Sigma Software
Якість послуг, що надаються	0,15	0,75	0,6	0,45	0,45	0,6
Спектр послуг	0,15	0,75	0,6	0,6	0,45	0,45
Репутація	0,15	0,75	0,6	0,6	0,6	0,45
Використання останніх технологій	0,075	0,375	0,3	0,375	0,225	0,3
Наявність сертифікації	0,075	0,375	0,375	0,375	0,375	0,375
Партнери, з якими співпрацює підприємство	0,075	0,375	0,3	0,225	0,15	0,225
Кількість співробітників	0,05	0,25	0,15	0,1	0,2	0,05
Лояльність кадрів	0,05	0,15	0,25	0,15	0,1	0,15
Орієнтація на замовника	0,15	0,75	0,75	0,75	0,45	0,6
Ступінь лояльності клієнтів	0,05	0,25	0,2	0,2	0,2	0,15
Частка ринку	0,025	0,125	0,075	0,05	0,05	0,05
Зважена сума	1	4,9	4,2	3,875	3,25	3,4

Джерело: складено автором

В результаті було виявлено абсолютного лідера, яким є компанія ТОВ «Terrasoft Ukraine», що володіє сильним іміджем, унікальними послугами, повністю освоєними технологіями, низькими витратами і займає лідируючу позицію за часткою ринку. Таким чином, ТОВ «Terrasoft Ukraine», як лідер отримав 4,9 балів серед досліджуваних підприємств.

Згідно даного методу оцінки конкурентоспроможності високий рівень конкурентоспроможності досягається при коефіцієнті від 4,9 до 5. При коефіцієнті від 4,2 до 4,9 компанія має середній рівень конкурентоспроможності, при коефіцієнті нижче 4,2 компанія оцінюється, як слабкий конкурент з низьким рівнем конкурентоспроможності.

Таким чином, можна зробити висновок, що відповідно до проведеного аналізу оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ІДЕЯСОФТ» не є лідером на українському ринку ІТ-послуг, займаючи найнижчу позицію з точки зору конкурентоспроможності.

Проведемо дослідження динаміки показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ІДЕЯСОФТ» за 2020-2022 рр. на основі фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.3 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ІДЕЯСОФТ» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				(+,-)	%
1	2	3	4	5	6
Доход від реалізації послуг	5389,6	5776,4	6300,4	910,8	17%
Адміністративні витрати	2125,0	2152,2	2838,6	713,5	34%
- заробітна плата з відрахуваннями	1584,6	1651,6	2210,7	626,1	40%
- знос основних засобів	132,6	135,5	138,7	6,2	5%
- податки	137,9	133,3	236,4	98,4	71%
- автопослуги	24,2	27,9	30,4	6,2	26%
- послуги зв'язку і поштові витрати	32,4	36,2	39,5	7,1	22%
- комунальні послуги	20,4	30,2	32,9	12,6	62%
- обслуговування оргтехніки	11,1	10,7	11,6	0,5	5%
- послуги банку	29,8	34,3	37,4	7,6	26%
- страхування	17,6	14,3	15,6	-2,0	-11%

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
- ремонт основних фондів	118,7	66,8	72,9	-45,8	-39%
- інші	15,8	11,4	12,5	-3,4	-21%
Витрати на збут	987,5	1312,2	1707,5	720,0	73%
- заробітна плата з відрахуваннями	401,4	691,3	904,4	503,0	125%
- знос основних засобів	66,6	48,1	68,3	1,7	3%
- податки	24,3	23,8	23,9	-0,4	-2%
- реклама	47,3	72,1	74,0	26,7	56%
- автопослуги	42,6	74,8	76,8	34,2	80%
- послуги зв'язку і поштові витрати	10,9	15,7	16,1	5,3	48%
- обслуговування оргтехніки	9,5	11,6	11,9	2,5	26%
- маркетингові послуги	145,3	144,0	147,8	2,5	2%
- інформаційні послуги	123,2	97,9	238,1	115,0	93%
- відрядні	10,1	32,0	42,6	32,5	322%
- ТЕО	90,6	81,3	83,5	-7,1	-8%
- ремонт основних фондів	6,8	10,5	10,8	4,0	59%
- інші	9,1	9,1	9,3	0,2	3%
Інші операційні витрати, у тому числі:	89,5	98,0	104,7	15,2	17%
- собівартість реалізованої валюти	76,8	84,8	90,6	13,8	18%
- втрати від курсової різниці	9,3	10,0	10,7	1,4	15%
- інші (визнані штрафи, безнадійні борги і т.п.)	3,4	3,2	3,4	0,1	2%
Всього поточні витрати	3202,0	3562,4	4650,8	1448,8	45%
Фінансовий результат від операційної діяльності	2187,6	2214,0	1649,6	-538,0	-25%
Чистий прибуток	1717,2	1738,0	1294,9	-422,3	-25%
Рівень рентабельності (збитковості), %	54%	49%	28%	-26%	-48%

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

У динаміці за досліджуваний період ТОВ «ІДЕЯСОФТ» має тенденцію до зростання доходу від наданих інформаційних послуг в розмірі 910,8 тис. грн. На кінець періоду дослідження (2022 р.) валовий дохід склав 6300,4 тис. грн., що на 17% більше показника 2020 року. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних форс-мажорних умовах, які спочатку були спричинені пандемією вірусу COVID-19, а потім ще й військовим вторгненням РФ на території України,

використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Але, в цілому спостерігається зниження чистого прибутку на підприємстві на 25%. Також знизився і показник рівня рентабельності підприємства з 54% у 2020 році до 28% у 2022 році, що говорить, що на підприємство також вплинули наявні форс-мажорні обставини, а тому важливо стабілізувати ситуацію, та намагатися формувати більш відчутний фінансовий результат.

Сучасне підприємство існує в суспільстві, яке можна розглядати в різних аспектах, кожен з яких має певний вплив на діяльність та ефективність роботи певної компанії в певний історичний період.

2.2 Аналіз стану мотиваційного механізму в системі управління персоналом ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

Менеджерам компаній сьогодні необхідно вирішувати багато завдань, у тому числі наступні: як досягти стратегічних цілей, як залучити та утримати цінних працівників для компанії та підвищити їхню продуктивність? Одним із основних шляхів вирішення цих проблем є побудова ефективної системи мотивації та оплати праці. Наразі багато компаній вдосконалюють систему компенсацій, розробляють справедливую систему винагород, стимулювання працівників до виконання цілей компанії. Одним із критеріїв ефективності системи мотивації є її діяльність для досягнення стратегічної мети компанії. Тобто, спочатку потрібно визначитися з цілями, стратегією компанії, а вже потім будувати систему мотивації таким чином, щоб працівники досягали результатів, які сприятимуть виконанню цілей компанії.

Ефективне управління мотивацією персоналу неможливо без створення ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. Відповідно до

результатів дослідження, достатньо ефективних мотиваційних механізмів ще не створено на сучасних підприємствах, а ті, що функціонують, враховують переважно матеріальну складову, залишаючи поза увагою нематеріальну мотивацію. Враховуючи це, проблема формування такого мотиваційного механізму, який би враховував матеріальну мотивацію, та виявлення та реалізації нематеріальних інтересів працівників.

Удосконалення механізму мотивації персоналу компанії передбачає створення таких умов і розробку такої системи мотивації до праці, за яких ефективна трудова діяльність перетворюється на необхідну умову задоволення важливих, соціально обумовлених потреб працівників і формування у них позитивної мотивації.

Механізм мотивації персоналу підприємства має свої відмінності, які визначаються специфікою їх діяльності, різним ступенем розвитку окремих підрозділів компанії тощо. Незважаючи на схожість у діяльності підприємств, кожне з них самостійно формує свій власний механізм мотивації персоналу, зі своєю структурою, важелями, методами та інструментами впливу [4].

Проведемо аналіз кількісних і якісних показників структури персоналу ТОВ «ІДЕЯСОФТ».

ТОВ «ІДЕЯСОФТ» – це кваліфіковані професіонали, що одержали необхідну освіту та мають досвід роботи.

Всю роботу з управління персоналом на підприємстві здійснює відділ кадрів, що включає п'ятеро осіб. Схематично структура відділу кадрів ТОВ «ІДЕЯСОФТ» зображена на рисунку 2.1.

Очолює відділ кадрів директор з персоналу, який здійснює управління працівниками відділу та підрозділів, бере участь в розробці кадрової політики і кадрової стратегії організації, здійснює роботу з підбору, відбору і розстановки кадрів на основі оцінки їх кваліфікації. Оскільки економічні показники компанії навіть в складних умовах військового стану є позитивними, можна говорити про достатньо ефективні механізми мотивації її персоналу.

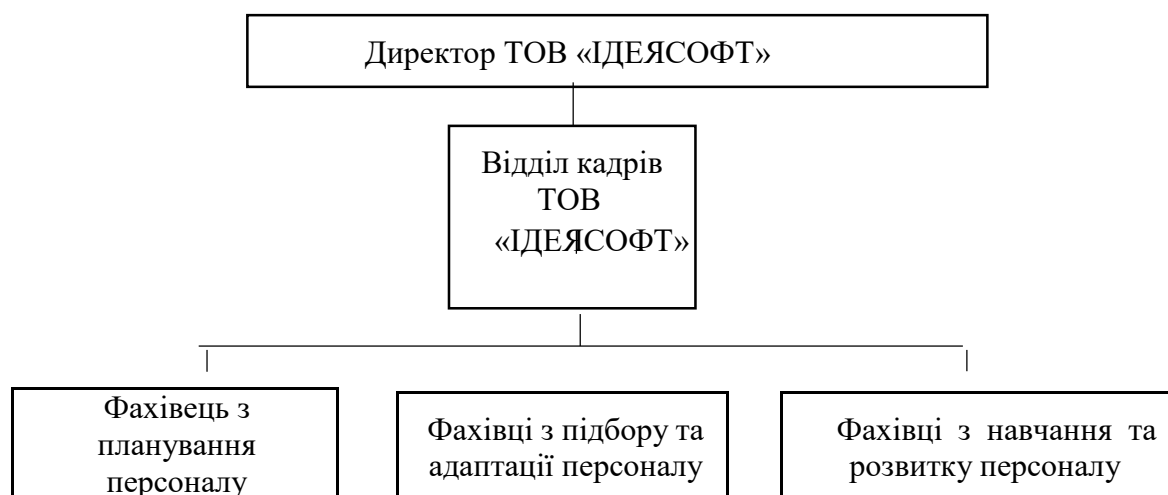


Рисунок 2.1 – Організаційна структура відділу кадрів ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

Джерело: складено на основі даних ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

Всі співробітники відділу кадрів є підлеглими посадовими особами по відношенню до керівника відділу кадрів, який, в свою чергу, підпорядковується безпосередньо директору ТОВ «ІДЕЯСОФТ». Менеджери відділу кадрів (менеджери кадрового діловодства) відносяться до фахівців служби персоналу. В них відповідальна робота з документами, яка вимагає практичних навичок і бездоганних знань трудового законодавства.

Спеціалісти з підбору персоналу здійснюють підбір персоналу на вакантні посади. Ця діяльність пов'язана з розміщенням інформації в різних джерелах про наявні вакантні місця, в тому числі, співпраця з цього питання зі службою зайнятості населення, призначенням і проведенням співбесід з роз'ясненням претенденту характеру вакансії, умов праці та рівня заробітної плати, визначенням загального рівня претендента на вакантну посаду, його стажу та рівня професіоналізму. Спеціалісти з навчання та розвитку персоналу вивчають рух кадрів, причини плинності кадрів та розробляють заходи щодо їх усунення, організовують контроль стану трудової дисципліни в підрозділах ТОВ «ІДЕЯСОФТ» і виконанням правил внутрішнього трудового розпорядку, складають встановлену звітність, беруть участь у підготовці пропозицій щодо

розвитку персоналу, навчання та підвищення кваліфікації кадрів, а також в оцінці ефективності навчання.

Управління відділу кадрів реалізує наступні завдання:

1. Участь в розробці та проведенні кадрової політики організації.
2. Проведення вивчення і аналізу посадової та професійно-кваліфікаційної структури персоналу ТОВ «ІДЕЯСОФТ» і його підрозділів; встановленої документації з обліку кадрів, пов'язаної з прийомом, трудовою діяльністю і звільненням співробітників, їх розміщенням.
3. Підбір і відбір персоналу спільно з керівниками структурних підрозділів і внесення відповідних пропозицій щодо їх прийому на зазначені посади, оформлення наказів про прийом на роботу та іншої необхідної для цього документації.
4. Оформлення прийому, переведення і звільнення працівників відповідно до трудового законодавства, положень, інструкцій та інших локальних актів організації.
5. Оформлення прийому на роботу іноземних громадян.
6. Проведення атестації персоналу.

Відповідно до наведеної таблиці за характером виконуваних функцій персонал ТОВ «ІДЕЯ СОФТ» поділяється на чотири категорії: керівники, фахівці, службовці та ІТ працівники (табл. 2.1).

Таблиця 2.4 – Динаміка структури персоналу ТОВ «ІДЕЯСОФТ» за ознакою участі в управлінському процесі та за кваліфікаційною ознакою

Категорії персоналу	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення			
							2021/2020		2022/2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	4	17	3	13	3	12	-1	-25	0	0
Фахівці	5	22	5	21	6	23	0	0	1	20
Службовці	5	22	6	25	6	23	1	20	0	0
ІТ працівники	9	39	10	42	11	42	1	11	1	10
Всього	23	100	24	100	26	100	1	4	2	8

Джерело: складено та розраховано на підставі даних ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

За результатами дослідження робимо висновок про те, що за аналізований період склад персоналу ТОВ «ІДЕЯСОФТ» за категоріями незначно змінився. Так, за 2021 рік в порівнянні із 2020 роком фактична чисельність зросла на 1 особу, а у 2022 році зросла на 2 осіб.

Як бачимо, ТОВ «ІДЕЯСОФТ» було змушено звільнити 1 керівника в період пандемії, через не спроможність і далі утримувати ті позиції, без яких підприємство може обійтися в короткостроковому періоді. В 2022 чисельність персоналу зросла на 1 службовця та 2 ІТ працівника.

В структурі переважають група «ІТ працівники», які в 2020 році становили 39% від усього персоналу підприємства, в 2021 році їхня частка зросла до 42%, і в 2022 році становила також 42%. Другою за чисельністю групою є «фахівці» та «службовці», часта яких в 2020 році становила 22% відповідно, а в 2022 році 23% відповідно.

Проаналізуємо чисельність персоналу ТОВ «ІДЕЯСОФТ» за статевіковими ознаками: чисельність жінок/чоловіків, молодих спеціалістів/пенсіонерів у загальній чисельності працівників наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.5 – Чисельність персоналу ТОВ «ІДЕЯСОФТ» за статевіковими ознаками

Статевікова ознака	Роки			Відхилення 2021 р. до 2020 р.		Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	(+, -)	%	(+, -)	%
Жінки	8	7	8	-1	-13%	1	13%
Чоловіки	15	17	18	2	13%	1	6%
Всього:	23	24	26	1	4%	2	8%
Пенсіонери (покоління X)	2	1	1	-1	-50%	0	0%
Молоді спеціалісти (покоління Y та Z)	21	23	25	2	10%	2	8%

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

Відповідно до відхилення 2021 року до 2020 року, чисельність жінок в

підприємстві зменшилася на одну у 2021 році, водночас, як чисельність чоловіків зросла на 2 особи. Також, зросла чисельність молодих спеціалістів на 2 осіб.

Проаналізувавши динаміку за статеві-віковими ознаками, доцільно зазначити, що в організації домінують молоді спеціалісти та чоловіки (покоління Y та Z), що є оптимальним для розвитку компанії.

Головним способом мотивування співробітників ТОВ «ІДЕЯСОФТ» є матеріальне стимулювання, тобто оплата праці представлена головним засобом стимулювання для відповідального ставлення до роботи, практикується стимулювання через призначення премій та їх позбавлення.

Заробітна плата працівників ТОВ «ІДЕЯСОФТ» складається з: посадового окладу; доплат; премій. Аналізуючи систему мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «ІДЕЯСОФТ», як підсистему загальної стратегії управління персоналом, необхідно зазначити, що впродовж 2020-2022 рр. спостерігалось поступове збільшення заробітної плати усіх категорій працівників, це пов'язано, в першу чергу, зі зростанням мінімальної заробітної плати в Україні.

Крім заробітної плати до посадових окладів працівників ТОВ «ІДЕЯСОФТ» встановлено такі доплати:

- доплата за суміщення професій (посад);
- доплата за понаднормову роботу;
- доплата за вихідні і святкові дні.

Преміювання працівників здійснюється щомісяця і має на меті заохочення за якісне і своєчасне виконання трудових обов'язків, ініціативності та підприємливості в праці.

Для всіх співробітників ТОВ «ІДЕЯСОФТ» надаються такі пільги:

1. Добровільне медичне страхування.
2. Часткове відшкодування вартості абонементів у фітнес-клуб і басейн.
3. Забезпечення пільгового харчування.
4. Виділення грошових коштів працівникові на покупку подарунка до ювілею.

5. Щорічно виділяються кошти на проведення святкування офіційних свят. Співробітникам жіночої статі грошова премія до 8 березня становить 2000 грн.

6. Співробітники підприємства мають право на отримання матеріальної допомоги та соціальної відпустки. Соціальна відпустка надається на випадок: весілля, День знань (1 клас), здача крові та її компонентів, ювілеї тощо.

7. Особливу увагу приділено дітям співробітників. ТОВ «ІДЕЯСОФТ» відшкодовує 50% від вартості путівки в дитячий оздоровчий табір, але не частіше 1 разу на рік на кожного співробітника. Крім того, дітям співробітників у віці до 15 років надаються новорічні подарунки.

Таблиця 2.6 - Класифікація методів мотивації персоналу

Класифікаційна ознака	Методи мотивації
За способом впливу	Примушення Винагородження Солідарності
За суб'єктом	Самотивації Сторонньої мотивації
За спрямованістю впливу	Позитивні Негативні
За місцем виникнення	Внутрішньої мотивації Зовнішньої мотивації
За економічним змістом	Фінансові Нефінансові
За функціональним призначенням	Економічні Організаційні Соціальні Морально-психологічні

Джерело: [26]

На практиці менеджерам доводиться використовувати різні методи мотивації персоналу та їхні комбінації. Так, використання лише силових і матеріальних методів мотивації не дозволяє мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення цілей компанії. Для досягнення максимальної ефективності процесу мотивації слід використовувати сучасні методи мотивації. До них відносяться нетрадиційні методи матеріального стимулювання (індивідуалізація заробітної плати, участь працівників у прибутках, групові плани заохочення, системи участі в різних формах: від залучення працівників до прийняття рішень з найважливіших проблем виробництва та управління до

співволодіння шляхом придбання акцій власної компанії на пільгових умовах. власної компанії на пільгових умовах).

Отже, маємо підстави підсумувати, що ефективний механізм мотивації персоналу підприємства можливий лише за умови використання відповідних методів мотивації при дотриманні всіх принципів мотивації персоналу.

2.3 Оцінка ефективності мотиваційного механізму в системі управління персоналом ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

Управління фінансово-економічною підсистемою підприємства має вирішальне значення для його успіху та стійкості. Ця підсистема охоплює всю фінансово-економічну діяльність, процеси та стратегії, які дозволяють організації досягати своїх фінансових цілей, забезпечувати прибутковість та підтримувати загальний фінансовий стан.

Проведемо аналіз показників ліквідності ТОВ «ІДЕЯСОФТ» за 2020-2022 рр.

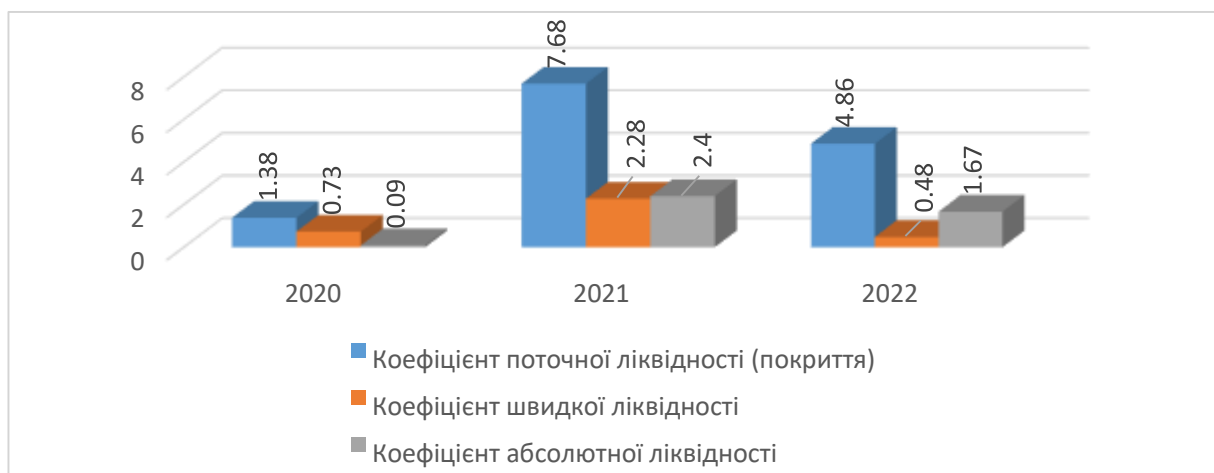


Рисунок 2.2 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «ІДЕЯСОФТ» за 2020-2022 рр.

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

Значення показника поточної ліквідності ТОВ «ІДЕЯСОФТ» знаходиться в нормативних межах протягом 2020 року, тобто підприємство здатне погасити всі

свої зобов'язання протягом року. В 2021 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 7,68 грн. оборотних активів ТОВ «ІДЕЯСОФТ». В 2022 році поточна ліквідність ТОВ «ІДЕЯСОФТ» була вкрай високою і на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 4,86 грн. оборотних активів.

Щодо показника швидкої ліквідності ТОВ «ІДЕЯСОФТ», то в 2020 році підприємство могло швидко погасити 72,82 % поточних зобов'язань. Тобто значення показника в межах нормативного. В 2021 році значення показника становило 2,28 - значення показника вище нормативного. В 2022 році значення показника становило 0,48 - значення показника нижче нормативного.

Щодо показника абсолютної ліквідності ТОВ «ІДЕЯСОФТ», то в 2020 році підприємство могло негайно погасити 0,09 грн. поточних зобов'язань. В 2021 році значення показника становило 2,4, а в 2022 році 1,67.

Визначимо тип фінансової стійкості ТОВ «ІДЕЯСОФТ» за 2020-2022 рр. (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Тип фінансової стійкості ТОВ «ІДЕЯСОФТ» за 2020-2022рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Джерела власних коштів	2975	4431	5616
Необоротні активи	438	355	684
Наявність власних оборотних коштів	2537	4076	4932
Довгострокові кредити і позикові кошти (довгострокові зобов'язання)	139	103	248
Наявність власних і довгострокових позикових джерел коштів для формування запасів і витрат	2676	4179	5180
Короткострокові кредити і позикові кошти (поточні зобов'язання)	7063	626	1343
Загальна величина основних джерел коштів для формування запасів	9739	4805	6523
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів	-2060	699	-949
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових позикових коштів для формування запасів	-1921	802	-701
Надлишок (+), нестача (-) загальної величини основних джерел коштів для формування запасів	5142	1428	642
Тип фінансової стійкості	Абсолютно стійке	Абсолютно стійке	Проблемний стан

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

Як бачимо з розрахунків таблиці 2.7, в 2020 році ТОВ «ІДЕЯСОФТ» могло формувати запаси за рахунок власних оборотних коштів, тобто воно було повністю фінансово незалежне і абсолютно стійке в 2020 році.

В 2020 році у ТОВ «ІДЕЯСОФТ» надлишок власних оборотних коштів для формування запасів у розмірі 699 тис.грн. Тобто підприємство абсолютно стійке. На кінець 2020 року ситуація сформувалася наступна: 701 тис.грн. - сума власних оборотних коштів і довгострокових позикових коштів, якої не вистачає для фінансування запасів. Тому в ТОВ «ІДЕЯСОФТ» проблемний стан.

Отже, в результаті аналізу основних фінансових показників діяльності підприємства можна зробити висновок, що активність діяльності ТОВ «ІДЕЯСОФТ» знизилася у 2022 році у порівнянні з 2020 роком. Наслідками чого стали такі процеси: нездатність економії на поточних витратах, що призвело до зниження показників ліквідності ТОВ «ІДЕЯСОФТ» та до проблемного фінансового стану підприємства; скорочення штату працівників, що негативно впливає на діяльність підприємства та є негативним соціальним явищем; збільшення обсягів позичкових коштів, недосконала система управління асортиментом підприємства, слабка переорієнтація на закордонні аналоги програмного забезпечення.

Проведемо дослідження маркетингового середовища функціонування ТОВ «ІДЕЯСОФТ».

Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу проведемо за допомогою PEST-аналізу. Оцінку здійснено експертами (спеціалістами відділу маркетингу) за критеріями: оцінка важливості фактору

3 - сильний вплив,

2 - помірний вплив;

1 - слабкий вплив; оцінка спрямованості впливу

«+» - позитивна спрямованість,

«-» - негативна спрямованість (загроза).

Коефіцієнт переваги зовнішнього середовища = $69,98 / -103,33 = -0,67$.

Для наочності результатів, зобразимо дані на рисунку 2.3.

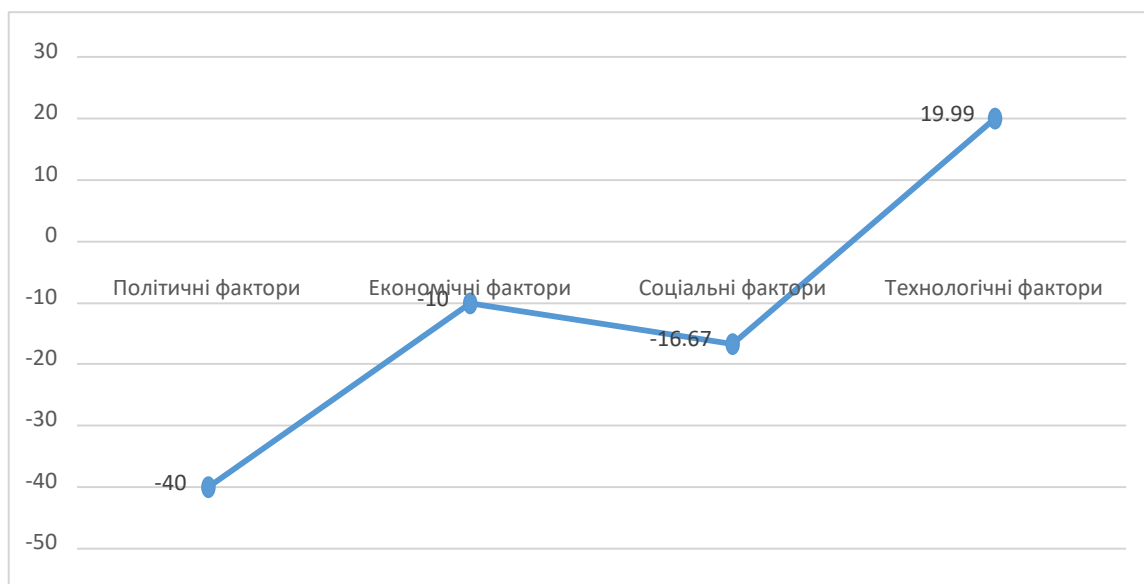


Рисунок 2.3 – Графічна інтерпретація результатів впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

Джерело: складено автором

Таким чином, провівши PEST – аналіз, можна зробити висновки, що є ряд факторів, які гостро впливають на діяльність ТОВ «ІДЕЯСОФТ». До них в основному належать нестабільна політична та економічна ситуація в країні. Основними ризиками діяльності ТОВ «ІДЕЯСОФТ» є економічні (форс-мажорні обставини, інфляція, зокрема, зростання курсу долара), політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу, форс-мажорні обставини).

Для оцінки впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність ТОВ «ІДЕЯСОФТ» за низкою позицій використаємо SNW-аналіз, що приведений у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на діяльність ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

Групи факторів	Фактори	Характер впливу на підприємство	
		Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3	4
Кадровий зріз	Система відбору персоналу	- прийом на роботу молодих фахівців без досвіду роботи	висока плинність кадрів

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4
	Оцінка ефективності роботи персоналу	- заробітна плата два рази на місяць - гнучка система премій -можливість кар'єрного росту	- недостатньо висока якість обслуговування покупців
Організаційний зріз	Структура кадрового складу	- висока кваліфікація керівників - наявність зворотних зв'язків - чіткий розподіл прав і обов'язків співробітників	
Маркетинговий зріз	Стратегія продукції	-широкий асортимент послуг -цінова політика, орієнтована на всі верстви населення	
Фінансовий зріз	Забезпечення прибутковості	-високе зростання інших витрат -високе зростання кредиторської заборгованості	нерациональне використання оборотних коштів
	Використання і рух грошових коштів	зростання доходу підприємства ефективне використання основних фондів	
Виробничий зріз	Технологія та процес продажів	безперервність поставок	-недостатньо висока швидкість обслуговування -висока собівартість продукції
		-сучасне, якісне обладнання	-високі витрати на придбання та утримання обладнання

Джерело: узагальнено автором

SWOT – це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають, і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію.

SWOT допоміг нам проаналізувати свій бізнес зі стратегічної точки зору (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз для ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

	МОЖЛИВОСТІ Вихід на нові сегменти Ринку. Збільшення частки на ринку Співпраця з новими всесвітньо відомими компаніями. Можливості вузької спеціалізації. Збільшення рентабельності, контроль над витратами.	ЗАГРОЗИ Цінові війни з конкурентами. Headhunting цінних кадрів. Висока рекламна активність конкурентів.
СИЛЬНІ СТОРОНИ Напрацьована клієнтська база відомий бренд диверсифікований бізнес Висококваліфікований персонал фінансова стабільність	Використання позитивної ділової репутації з метою залучення нових замовників і висококваліфікованих працівників в штат Розробка і випуск нових Продуктів	Вихід на нові ринки Спонсорська допомога і PR Формування HR-бренду Компанії
СЛАБКІ СТОРОНИ Нездатність швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища Високий ступінь залежності від замовників	Зміцнення позицій на поточних сегментах ринку Розробка інноваційних рішень для існуючих клієнтів і їх просування з метою залучення нових замовників	Зростання цін неминуче, тому необхідно розробляти технології, які дозволять знизити витрати

Джерело: складено автором

В результаті проведення SWOT-аналізу можна визначити основні напрямки, на які ТОВ «ІДЕЯСОФТ» слід спрямувати зусилля найближчим часом. Найбільш актуальними, разом з тим і витратними будуть рішення в області розробки і випуск нових продуктів. Ці заходи дозволять одночасно збільшити обсяги надання послуг і поліпшити якість інформаційних послуг.

Таким чином, управління фінансово-економічною підсистемою підприємства передбачає багатогранний підхід, який інтегрує фінансове планування, аналіз, контроль та прийняття стратегічних рішень. Ефективне управління цією підсистемою має важливе значення для досягнення фінансової стабільності, зростання та довгострокового успіху організації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1 Вплив управління людськими ресурсами на високоефективну робочу систему

Дослідження ефективності мотиваційного потенціалу менеджменту в кожній окремій компанії України на сучасному надзвичайно складному етапі розвитку держави неможливе без ґрунтовного вивчення та аналізу історичного управлінського бекграунду. Тому ми вважаємо за потрібне представити основні періоди та особливості розвитку менеджменту в Україні та пояснити їхній вплив на сучасний стан рівня мотивації працівників компанії з надання ІТ послуг на території, близькій до зони ведення бойових дій.

Історичний розвиток суспільства дозволяє накопичити значний досвід в галузі управління різними сферами функціонування держави і на початку ХХ століття він був зреалізований як в теорії, так і на практиці: наукова дисципліна менеджмент та реалізація ефективних прийомів управління людською діяльністю на підприємствах та в організаціях. Проте, попри відносну універсальність теоретичних положень менеджменту, світова економіка має чіткі відмінності щодо організації такого управління в національних економіках, отже, з'явилися національні системи менеджменту. Кореляція особливостей організації та впливу національної системи менеджменту на рівень економічного розвитку достатньо довго залишається актуальною проблемою в тому числі і для української економіки, оскільки рівень конкурентоспроможності країни в цілому і її окремих підприємств залежить від ефективності роботи менеджменту, що підтверджується прикладами держав зі значними запасами ресурсів та неефективним менеджментом (Аргентина, Венесуела, колишній Радянський

Союз). Національна система менеджменту може бути охарактеризована ознаками, притаманними більшості організацій та органів державної влади: переважає певний стиль управління, домінують певні принципи і методи менеджменту, схожа організаційна культура, комунікаційний процес і реалізація загальних функцій менеджменту. Під впливом різного роду чинників в кожній окремій країні формуються власні системи менеджменту, що користуються однаковими теоретичними засадами, але результати досягаються різними практичними підходами. Зокрема, національна система менеджменту утворюється під впливом чинників дії природної, технічної, соціальної та управлінської систем в окремій державі, усталеною ментальністю населення на період початку науково-технічної революції та існування у світі двополярної політичної системи.

Конкурентоспроможність України на світовому економічному ринку неможлива без ефективного управління компаніями, забезпечення їх діяльності відповідно до світових стандартів. Динаміка процесів глобалізації вимагає наукового обґрунтування керівництва, огляду меж, форм і методів регулювання цієї стратегічно важливої сфери діяльності та спонукає до створення сучасного українського менеджменту. Необхідність вивчення теорії становлення і розвитку менеджменту в Україні обумовлена декількома обставинами: якомога більш об'єктивно підходити до будь-якого питання за умови, що ця історична точка зору використовується для розвитку проблеми в цілому. Важливо критично осмислити помилки і недоліки в цій галузі та усвідомити, що накопичений досвід створює передумови для успішного вирішення сучасної управлінської проблеми, зокрема, формування управлінської культури майбутніх менеджерів, виявлення видів господарювання з метою їх успішного застосування в менеджменті.

Науковці виділяють сім основних етапів розвитку українського менеджменту і ми вважаємо за необхідне коротко представити суть кожного з цих етапів, оскільки розуміння сучасного стану українського менеджменту неможливе без чіткого усвідомлення його історії.

Перший етап. Розвиток персоналу управління наукою в процесі виробництва. Цей етап охоплює період з жовтня 1917 року по березень 1921. Цей період прогресу базується на розвитку форм і методів управління, адміністрування та державного регулювання, вдосконалення ступеня ефективності організації на основі вдосконалення виробничих процесів і операцій. Керівників хвилюють питання, які включають не тільки обладнання, токарні верстати, машини, різні види технологій, але управлінські знання, організаційні структури, методи планування виробництва, способи організації робочих місць для співробітників, механізми для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації, навчання персоналу. Перший етап характеризується розвитком наукової школи управління і класичною школою менеджменту.

Другий етап. Формування управлінського механізму на основі розвитку людських стосунків. Охоплює 1921-1928 роки. Протягом цього періоду здійснювалося подальше вдосконалення управління виробництвом. Були зроблені перші спроби використання господарського розрахунку як основи економічних методів господарювання, з'явилися трасти і синдикати, і було досліджено можливість участі працівників в управлінні.

Наступний етап можна охарактеризувати як найбільш важливий для досліджуваної нами проблеми мотивації, оскільки він був визначений як базований на ринкових відносинах, що наближає період використання мотиваційних механізмів замість командних, притаманних радянській системі керування всіма сферами життя суспільства. Мотивація працівників базувалася на залежності від потреб і бажань споживачів товарів і послуг.

Третій етап. Побудова ринково орієнтованих систем управління. Тривалість цього етапу охоплює 1929-1945 рр. і пов'язаний з організацією виробничої бази соціалістичного виробництва, приділяючи особливу увагу вдосконаленню структури управління, методи відбору навчання, планування та організація виробництва. У цей період ринково орієнтована школа менеджменту швидко розвивалися на основі маркетингових концепцій, які були спрямовані на задоволення потреб споживачів з прибутком для підприємства.

Четвертий етап. Активне застосування економіко-математичних методів як важливої частини формалізації методів управління та їх перетворення в управлінські рішення.

П'ятий етап. Формування системи ситуаційних підходів у менеджменті. Цей період розвитку управління охоплює 1965-1975 рр. і стосується розгляду організації як системи, чия діяльність постійно залежить від мінливих збігів обставин.

Шостий етап. Комп'ютеризація процесів управління. Цей період тривав з 1975 – 1988 рр., і це було пов'язано з інформаційно-комп'ютерні системи. Існує багато телекомунікаційних мереж, але в Україні найпоширенішою є мережа Інтернет. З бібліотекою наукових фундацій та звітами науково-дослідних інститутів, дослідники мають доступ до звітів різних корпорацій, компаній, фірм, використовують статистичні дані більшості країн світу. Цей етап також є важливим для нашого дослідження, оскільки галузь інформаційно-комунікативних технологій є водночас і метою, і інструментом для мотиваційного потенціалу ділової активності досліджуваної компанії.

Сьомий етап. Здійснення господарських реформ. Цей етап охоплює період з 1985 по сьогоднішній і відзначається активною діяльністю підприємств з використанням моделі економічного розрахунку, на основі нормативного розподілу прибутку і нормативного розподілу доходів, розвитком орендних відносин, запровадженням прогресивних форм організації праці, формуванням корпоративної культури, яка створює ціннісно-нормативну базу організаційного розвитку корпорації, посиленням кооперативного руху, який призводить до зростання економічної свободи і територіальним самозабезпеченням на всіх рівнях управління, дає початок розвитку сталих ринкових реформ [14, с. 582–584]. Цей період є критично важливим для нашого аналізу, оскільки саме він впроваджує корпоративну культуру як основу успішного менеджменту та зосереджений на формуванні ціннісної бази управління, що кардинальним чином відрізняється від адміністративно-командних методів управління радянської економіки, яка, через глибоке вкорінення в менталітет українського суспільства,

все ще має значний вплив на запровадження ефективних мотиваційних механізмів у сучасному підприємстві з надання інформаційно-комунікативних послуг (особливо на сході країни, де вплив радянсько-російського менталітету був традиційно значним у довоєнний період).

На цьому сучасному етапі розвитку загального менеджменту, управління персоналом компаній спрямоване на планування та визначення критеріїв комплектування персоналу: відбір і підбір кадрів, професійна орієнтація на адаптацію і гнучкість, навчання, підвищення кваліфікації, управління та оцінка якості персоналу та відбір кращих із них із резерву, визначення їхньої заробітної плати, допомоги, соціального пакету, заохочень тощо.

Українська національна система менеджменту натеper знаходиться на стадії формування своїх власних рис і має багато спільного із менеджментом колишньої радянської та довоєнної російської систем. Це може бути пояснено історичними характеристиками формування України як держави. За часів Радянського Союзу на території сьогоdnішньої України протягом десятиліть була створена система менеджменту/управління, що діяла в рамках адміністративно-командної економіки. За роки незалежної України під час перехідної економіки система українського менеджменту не зазнала значного прогресивного та національно орієнтованого розвитку через вплив різновекторних трансформаційних процесів. Після отримання Україною від Конгресу США та Єврокомісії статусу ринкової економіки український менеджмент визначив напрямок свого розвитку. Проте, через відсутність узгодженості українського суспільства та конкурентний вплив інтересів сусідніх держав, ментальність населення залишається головним чинником впливу на формування української системи менеджменту. Негативними особливостями вітчизняного менталітету слід вважати інертність у процесі змін свого оточення і соціального статусу, песимізм щодо покращення життя в найближчому майбутньому (особливо в умовах повномасштабної війни), прихильність до родинного способу ведення господарства, неготовність до довгострокових міграцій (на сході країни навіть в умовах війни), прихильність бути найманим

працівником, а не самозайнятим, знеціненість управлінської праці, надвисокий ступінь патерналізму; при цьому, позитивними національними особливостями можна вважати уважність до вибору роботи, творчість, ретельність виконання роботи, наполегливість, відданість роботі та почуття гумору. Отже, особливості українського менеджменту включають виваженість прийняття управлінських рішень, мінімізацію ризиків, інерційність організаційних структур, перевагу інтуїтивного підходу до управлінських рішень, достатньо низьку мотивацію праці, невиражений зворотній зв'язок, значну долю тіньових економічних відносин, індивідуальну відповідальність, низьку увагу до управління розвитком персоналу. При цьому є шанси на подальше набуття як позитивних, так і негативних рис української системи менеджменту при поступовому подоланні численних проблем, притаманних сучасному етапу трансформації української економіки.

Ми здійснили аналіз всіх факторів, які впливають на функціонування компанії ТОВ «ІДЕЯСОФТ» за алгоритмом PEST, узагальнивши отриману нами інформацію щодо реалій та можливостей успішного менеджменту та мотивування персоналу (див. Додаток В).

Проаналізувавши історію становлення та розвитку менеджменту як науки та як прикладної методики керування персоналом окремого підприємства, ми прослідкували наявність ознак всіх етапів розвитку. Ми також дійшли висновку, що ознаки радянського менталітету все ще мають свій вплив на керування персоналом навіть компанії, яка працює в галузі новітніх технологій. Спостереження за персоналом компанії під час нашої практики та аналіз її економічної діяльності дали нам можливість зробити висновок, що людський психологічний фактор переважає у механізмах мотивації працівників, зважаючи на те, що переважна більшість персоналу компанії ТОВ «ІДЕЯСОФТ» є молодими людьми і за результатами проведеного нами опитування із запропонованих нами інструментів мотивації були обрані нематеріальні інструменти мотивації (як ті, що мають високий та середній рівень необхідності застосування, і є різноманітними та численними). При цьому, слід зазначити, що

матеріальні інструменти мотивації персоналу теж були названі серед високо необхідних, зважаючи на те, що люди функціонують у матеріальному світі та в досить складних економічних умовах військового стану.

Таблиця 3.1 – Інструменти мотивації праці представників персоналу різних поколінь

Необхідність використання інструментів	Покоління X	Покоління Y та Z
висока	1) премії, надбавки за результатами роботи; 2) можливість кар'єрного зростання; 3) можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації	1) премії, надбавки за результатами роботи; 2) можливість кар'єрного зростання; 3) можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації
середня	1) усна похвала в присутності всього колективу; 2) встановлення гнучкого графіку	1) встановлення гнучкого графіку; 2) можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації; 3) додаткові зручності на робочому місці (наявність відпочинкових зон, бібліотеки, настільних ігор тощо); 4) усна похвала в присутності всього колективу; 5) подарунки (квитки на концерти, сертифікати тощо);
низька	1) додаткові зручності на робочому місці (наявність відпочинкових зон, бібліотеки, настільних ігор тощо); 2) отримання нагороди, грамоти; 3) подарунки (квитки в театр, сертифікати тощо); 4) виплати соціального характеру (матеріальна допомога у разі потреби)	1) подарунки (квитки в театр, сертифікати тощо); 2) виплати соціального характеру (матеріальна допомога у разі потреби); 3) отримання нагороди, грамоти; 4) встановлення гнучкого графіку

Джерело: складено автором на основі опитувань персоналу компанії ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

Результати всіх аспектів дослідження діяльності та ефективності компанії ТОВ «ІДЕЯСОФТ» дають нам підстави говорити про досить гнучке

використання менеджментом компанії широкого спектру як матеріальних, так і нематеріальних інструментів мотивації персоналу в сучасних складних економічних та психологічних умовах.

3.2 Організаційно-економічні заходи удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

В умовах високої конкурентної боротьби в ринковій економіці керівник повинен проявляти креативність, а готових до використання, загальних схем не вистачає або вони виявляються неефективними. Змінні обставини вимагають постійного вдосконалення інструментів управління людськими ресурсами. Компанії, які не виконують вищезазначені вимоги, підпадають під стагнацію. Сучасні керівники повинні володіти відповідними якостями, відповідними навичками, щоб мотивувати своїх підлеглих. Людина вважається найціннішим активом будь-якої компанії, щоб ефективно управляти, необхідно пам'ятати основні функції управління, а саме: планування, організацію, мотивацію та контроль. Людські ресурси є наріжним каменем будь-якої організації. Люди, як правило, прагнуть не використовувати всю потенційну енергію на роботі. Тільки за допомогою відповідної мотивації це може бути запущено, і це найбільш ефективне управління людськими ресурсами.

Кожна організація має широкий спектр інструментів мотивації. Ці інструменти можна розділити на монетарні (фінансові та нефінансові) та немонетарні. До грошових, фінансових стимулів належать:

- базова винагорода,
- премії різного типу,
- комісійні,
- винагороди.

Основним фінансовим інструментом мотивації працівників є базова винагорода, яка виплачується у фіксованому розмірі незалежно від результатів роботи. Змінна винагорода зазвичай виплачується у вигляді бонусів, що залежать

від результату виконаної роботи. Якщо принципи преміювання прописані в загальнодоступному документі, з яким працівники ознайомлені, то ми маємо справу із законодавчим преміюванням. Якщо принципи виплати не визначені і премії виплачуються відповідно до «подяки» роботодавця, то це дискретна премія. Окрім складових, співробітників мотивують також пропорції обох вищезгаданих елементів винагороди. Деякі працівники віддають перевагу високій базовій винагороді, погоджуючись із низькими (або відсутністю) бонусів, тоді як інші віддають перевагу відносно низькій базовій винагороді, але в поєднанні з можливістю отримання високої премії залежно від результатів роботи.

Іншою формою змінної оплати є комісія, гонорар. Це чітко визначена частка доходу працівника, яка надається за посередництво в реалізації певного товару (продукції або послуги). Зазвичай виражається у вигляді грошової винагороди у відсотках або комісія, яка здебільшого виникає в торгівлі. Останньою з розглянутих грошових форм (хоча вони можуть зустрічатися і в матеріальній формі) винагороди є винагорода. Якщо винагорода має бути мотивуючою, вона має відповідати щонайменше трьом умовам. *Перш за все*, це має відчувати сам працівник, тобто це має бути в такому обсязі (або формі), щоб працівник відчував вдячність за свої зусилля. Якщо ця умова не виконується – отримана винагорода не буде цінною для працівника. Вони пошкоднують про зусилля, докладені для його отримання. У той час як винагорода матиме демотивуючий вплив на працівника, а не мотивуючий. *По-друге*, винагорода не повинна бути надмірно затримана в часі, тобто вона повинна бути надана якомога швидше після виконання умов, що визначають її отримання. Інакше, якщо час буде неточним, працівник може забути причину нарахування премії, позитивна поведінка та ставлення будуть втрачені. *По-третє*, винагорода за своєю суттю не може бути надана всім, а тим більше в однаковій формі і розмірі. Якщо кожен працівник отримує його в однаковому розмірі, незалежно від його особистого внеску у виконання завдання, винагорода не виконує своєї мотиваційної функції.

Фінансова винагорода має бути для обраних, а нагороджений працівник має почуватися особливим, виділятися серед інших колег.

Працівників також можна мотивувати матеріальними, але негрошовими стимулами, до яких належать:

- обладнання,
- додаткове страхування для медичного обслуговування,
- гарантований догляд за дітьми,
- додаткові відпустки,
- поїздки, соціальні заходи,
- субсидії на навчання.

Деякі працівники суттєво мотивовані обладнанням, яке пропонує роботодавець, для виконання обов'язків. Службовий автомобіль, ноутбук чи навіть мобільний телефон позитивно впливають на підхід співробітника до роботи. Для підтримки мотивації технологічного процесу необхідно з часом замінювати обладнання. Умови роботи, а точніше будівля, в якій виконується робота, а також офіс та його обладнання також мотивують і можуть створити відчуття престижу. Все частіше засобом мотивації роботодавці вважають медичне обслуговування та додаткове страхування працівників. Ці переваги забезпечують комфорт для працівників під час користування послугами охорони здоров'я. Можливість користуватися медичною допомогою без черги, яка є досить типовою для державної служби охорони здоров'я, цінують усі, кому хоч раз доводилося користуватися такою допомогою.

Зазвичай відпустка надається працівникам у розмірі, визначеному трудовим законодавством. Однак роботодавці можуть надавати відпустку більше, ніж передбачено положеннями. Законодавство про працю визначає мінімум, але роботодавець може прийняти більш сприятливі рішення для працівників, ніж ті, про які йдеться в загальноприйнятих нормах. Таким чином, додаткова відпустка може бути важливим мотивуючим фактором, наприклад, надаватися за видатні досягнення або як винагорода може сприяти підвищенню продуктивності. Також як заохочення можна розглядати можливість ділових поїздок, участь у

громадських заходах. Співробітники часто вирішують не фінансувати власні кошти поїздки та заходи, в яких вони мають можливість брати участь через свої функції. Якщо поїздки мають мотивувати, роботодавці не можуть перебільшувати з їх інтенсивністю та частотою. Занадто часті і тривалі поїздки, які поглинають вільний час, з часом стануть скоріше неприємною необхідністю, ніж стимулом. На практиці кожному працівнику необхідний розвиток у таких сферах, як знання, навички, включно із вдосконаленням попередньо набутих. Таким чином, здається надзвичайно важливим надати працівникам можливості для навчання. Роботодавці можуть фінансувати навчання на тренінгах, курсах, навчаннях або частково субсидувати вартість їхньої участі. Завдяки цьому працівник відчує, що його цінують, що роботодавець інвестує в його розвиток і забезпечує розвиток його компетенції. Роботодавець отримує лояльного працівника компанії (принаймні за угодою про лояльність), якщо бере на себе витрати на навчання.

Інструменти мотивації також можна розділити за їхнім впливом. Засоби примусу являють собою різного роду накази, заборони, рекомендації, норми охорони праці та ін. Вони диктують працівникам певну поведінку, регламентують компетенцію та відповідальність працівника. Вони взаємодіють однонаправлено, працівник зобов'язаний їм підкорятися. Під стимулюванням мається на увазі відповідний підбір працівників на посади, форми організації праці, форми оплати праці та її складових, структура оплати праці, премії, соціальні пільги і навіть фізичний і психічний комфорт. Вони засновані на позитивній мотивації, яка поєднує переваги роботодавця з перевагами для працівників. Вони регулюють дію економічних і неекономічних стимулів, розміри їх завдань і ефективність. Інструменти переконання включають зустрічі персоналу та керівництва, переговори, консультації з представниками трудового колективу, створення партнерства та широке розуміння участі працівників в управлінні. Ці інструменти втручаються в психічну сферу людини, спрямовані на формування бажаних моделей поведінки, не пропонують ні покарань, ні винагород. Вони створюють значне відчуття впливу на долю компанії та

можливість прийняття рішень з найважливіших питань, пов'язаних з її діяльністю.

Немонетарні стимули. Існує широкий вибір інструментів, які не створюють жодних витрат і мають позитивний вплив на співробітників. Цей тип інструментів включає низку технік, що збагачують роботу, таких як:

- надання працівникам частого зворотного зв'язку щодо їхньої роботи,
- надання можливостей для розвитку співробітників,
- надання працівникам можливості створювати власну робочу програму,
- запровадження відповідальності працівників,
- гнучкість управлінської ієрархії (відкрите спілкування),
- оцінка результатів діяльності співробітників.

Як правило, спостерігається тенденція, згідно з якою співробітники отримують відгуки про роботу тільки тоді, коли вони погано виконують свої обов'язки. У ситуації, коли робота виконується відповідно до прийнятих стандартів і норм, працівники не отримують зворотного зв'язку про роботу. Такий підхід є недоречним, оскільки похвала та відчуття власної цінності або визнання має високий мотивуючий потенціал. Завдяки позитивному відгуку про роботу закріплюються гідні звички та поведінка, а працівник усвідомлює, що його працю оцінено, докладені ним зусилля принесли бажані результати. Навіть найкраще виконані завдання, в яких співробітник досяг досконалості, з часом можуть виявитися нудними і нецікавими. При тривалому виконанні однієї і тієї ж діяльності з часом може стати рутиною і виявитися досить схематичним. Для запобігання подібних ситуацій необхідно урізноманітнити роботу співробітників. Якщо працівник довів свою цінність у виконанні простих завдань, йому слід доручити більш складні, інтелектуальні та пізнавальні завдання. Таким чином забезпечують у співробітників відчуття розвитку, що є дуже важливим елементом мотивації. Під час співбесід працівники, які багато років пропрацювали в одній організації, на запитання про причини пошуку нового роботодавця відповіли, що вони вже досягли всього, що було можливо, у колишнього роботодавця їм не вистачає нових викликів, вони прагнуть розвитку

та є прагнуть випробувати себе в нових сферах. Деяким працівникам подобається, щоб їхні обов'язки були чітко визначені та описані. Необхідно мати точне керівництво щодо виконання покладених на них завдань. У той час як інші віддають перевагу і цінують свободу формувати хід своєї роботи. Вони вважають за краще, щоб їм зараховували результати роботи та бути вільними у формуванні способів її досягнення. Після діагностики того, який стиль роботи є більш прийнятним, організаційні заходи можуть мати позитивний вплив на мотивацію співробітників.

У процесі будь-якої роботи важливо запровадити відповідальність. Співробітники повинні усвідомлювати свою відповідальність і в якому обов'язку. Почуття терміновості та розширення можливостей саме по собі позитивно впливають на хід її виконання. Обмежені контакти співробітників з керівництвом є частим явищем у великих складних організаціях. Менеджери, директори у своїх кабінетах, розділені секретаріатами, час від часу спілкуються з рядовими співробітниками. Така практика перешкоджає спілкуванню, ефективному потоку інформації, створює відчуття ізоляції та формує розбіжності. Достатньо, щоб керівник час від часу знаходив час, щоб зустрітися і поговорити з працівниками всіх рівнів організаційної структури. Таке ставлення неодмінно буде оцінено співробітниками, створить відчуття значущості виконуваних завдань, підвищить самооцінку та мотивацію. Завдання або робота, доручена працівникові, повинна бути прийнята, а це означає перевірку завдання на предмет його виконання. Це важливо, тому що без такого контролю наступного разу працівник може виконати завдання недбало або залишить його недоробленим. Така ситуація демотивує і призводить до неякісного виконання поставлених завдань, тому роботодавці повинні пам'ятати про перевірку результатів роботи в узгоджену дату.

Головним способом мотивування співробітників ТОВ «ІДЕЯСОФТ» є матеріальне стимулювання, тобто оплата праці представлена головним засобом стимулювання для відповідального ставлення до роботи, практикується стимулювання через призначення премій та їх позбавлення.

Заробітна плата працівників ТОВ «ІДЕЯСОФТ» складається з посадового окладу, доплат, премій. Аналізуючи систему мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «ІДЕЯСОФТ», як підсистему загальної стратегії управління персоналом, необхідно зазначити, що впродовж 2020-2022 рр. спостерігалось поступове збільшення заробітної плати усіх категорій працівників, це пов'язано, в першу чергу, зі зростанням мінімальної заробітної плати в Україні.

Крім заробітної плати до посадових окладів працівників ТОВ «ІДЕЯСОФТ» встановлено такі доплати:

- доплата за суміщення професій (посад);
- доплата за понаднормову роботу;
- доплата за вихідні і святкові дні.

Преміювання працівників здійснюється щомісяця і має на меті заохочення за якісне і своєчасне виконання трудових обов'язків, ініціативності та підприємливості в праці.

Для всіх співробітників ТОВ «ІДЕЯСОФТ» надаються такі пільги:

1. Добровільне медичне страхування.
2. Часткове відшкодування вартості абонементів у фітнес-клуб і басейн.
3. Забезпечення пільгового харчування.
8. Виділення грошових коштів працівникові на покупку подарунка до ювілею.
9. Щорічно виділяються кошти на проведення святкування офіційних свят. Співробітникам жіночої статі грошова премія до 8 березня становить 2000 грн.
10. Співробітники підприємства мають право на отримання матеріальної допомоги та соціальної відпустки. Соціальна відпустка надається на випадок: весілля, День знань (1 клас), здача крові та її компонентів, ювілеї тощо.
11. Особливу увагу приділено дітям співробітників. ТОВ «ІДЕЯСОФТ» оплачує 50% від вартості путівки в дитячий оздоровчий табір, але не частіше 1 разу на рік на кожного співробітника. Крім того, дітям співробітників у віці до 15 років надаються новорічні подарунки.

Таким чином, можемо зробити висновок, що акцент менеджменту компанії ТОВ «ІДЕЯСОФТ» на матеріальних інструментах мотивації персоналу є цілком виправданим у сучасних складних економічних умовах. При цьому, для персоналу компанії ТОВ «ІДЕЯСОФТ» нематеріальні інструменти мотивації є також дієвими, що засвідчили результати проведеного нами опитування.

3.3 Економічне обґрунтування ефективності мотиваційного механізму в системі управління персоналом ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

У динаміці за досліджуваний період ТОВ «ІДЕЯСОФТ» має тенденцію до зростання доходу від наданих інформаційних послуг в розмірі 910,8 тис. грн. На кінець періоду дослідження (2022 р.) Валовий дохід склав 6300,4 тис. грн., що на 17% більше показника 2020 року. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних форс-мажорних умовах, які спочатку були спричинені пандемією вірусу COVID-19, а потім ще й військовим вторгненням РФ на території України, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Але, в цілому спостерігається зниження чистого прибутку на підприємстві на 25%. Також знизився і показник рівня рентабельності підприємства з 54% у 2020 році до 28% у 2022 році, що говорить, що на підприємство також вплинули наявні форс-мажорні обставини, а тому важливо стабілізувати ситуацію, та намагатися формувати більш відчутний фінансовий результат.

Для досягнення ефективності мотивації та досягнення нею бажаних ефектів і переваг як для працівників, так і для роботодавців, слід дотримуватися наступних принципів:

- пропорційність (до зусиль) – винагорода повинна включати зусилля, докладені для її отримання, вона повинна бути тим вищою, чим більше енергії потрібно витратити, щоб її отримати,

- різноманітність – винагорода має відрізнятися відповідно до фактичних зусиль, а не залежати від займаної посади чи рангу,

- позитивна мотивація (для досягнення) – позитивні події (монетарні чи немонетарні), досягнення слід оцінювати (якщо бонус виплачується до настання негативної події, яка призводить до його зняття, то відсутність бонусу не буде мотиваційною, працівник матиме відчуття образи та несправедливості),

- психологічна дистанція (винагорода не відкладається в часі) – винагорода повинна бути надана якнайшвидше після події, яка зумовила її надання, таким чином буде зафіксовано бажану поведінку, очікувану роботодавцем,

- правильна спрямованість – люди повинні знати, за що їх нагороджують і карають, що за обставини, події визначають отримання призу та застосовуються санкції,

- простота і прозорість – принципи, пов'язані з мотивацією, винагородою, повинні бути простими, зрозумілими, легко інтерпретованими,

- збереження порогу заохочення – цінності повинні відчуватися, цінність очікувана винагорода має заохочувати працівників до зусиль, спрямованих на її отримання,

- інтерналізація цілей організації – система мотивації повинна бути пов'язана з цілями організації, повинна сприяти діям, які ведуть до досягнення стратегічних цілей організації,

- обмежена доступність – винагорода має мотивувати, вона не може бути доступною для всіх, працівник, який отримує винагороду, повинен відчувати себе винятковим, виділятися серед інших працівників.

Отже, варто позитивно мотивувати, що означає поступове втілення очікувань працівників з одночасним досягненням цілей роботодавця. Якщо когось потрібно покарати, то слід враховувати основні принципи покарань, тобто негативний відгук повинен бути переданий віч-на-віч таким чином, щоб це не

було принизливим, давало розуміння помилок, які зробив працівник, і дозволяло уникнути їх у майбутньому. Співробітник, який отримав визнання за свою роботу, працюватиме ефективніше, вірячи в те, що його зусилля оцінені. Досить амбітні завдання слід розпоряджати, щоб уникнути одноманітності та рутини та забезпечити відчуття розвитку. З ними слід узгоджувати напрямки та програми розвитку персоналу, щоб не виникало ситуації, коли плани роботодавця перешкоджають баченню розвитку працівниками. Варто делегувати повноваження, тому що почуття відповідальності саме по собі мотивує. Співробітників потрібно оцінювати якомога частіше, в результаті бажана поведінка буде закріплена. Нарешті, слід використовувати різні інструменти мотивації – адже їх існує широкий спектр. Всі працівники різні і мають різні очікування та цінності. Мистецтво мотивації відображається в здатності використовувати їх для досягнення цілей як працівника, так і організації.

Одним із результатів ефективного застосування мотивації персоналу може бути задоволеність клієнтів результатами обслуговування та їхньою високою оцінкою наданих компанією послуг. Задоволення клієнтів також може бути досягнуто шляхом розширення повноважень, оскільки працівники можуть це зробити швидко рішення для вирішення проблем, не запитуючи менеджера, що робити. Більше того, зросла автономія підвищує продуктивність і підвищує їхні можливості та мотивацію приймати нові виклики і розв'язати їх. Належна винагорода та розширення повноважень є обов'язковими, якщо організація цього хоче отримати більшу відданість і довіру своїх членів. Якщо співробітники лояльні до організації та організація може досягти високої мотивації, вищого рівня ефективності та зростання.

Фактори, що впливають на зростання продуктивності праці, можна поділити на три групи:

1. Матеріально-технічний. Вони пов'язані з використанням нової техніки, нових техно-логій, матеріалів і видів сировини.
2. Організаційно-економічний. Ці фактори визначаються рівнем організації управління, виробництва і праці.

3. Соціально-психологічний. До цих факторів відносяться соціально-демографічний склад персоналу, рівень його підготовки, морально-психологічний клімат, трудова дисципліна, соціальні та природні умови перетікання робочої сили.

Резервами підвищення продуктивності праці є невикористані можливості економії витрат на оплату праці. На конкретному підприємстві види робіт, спрямовані на підвищення продуктивності праці, можуть проводитися за рахунок:

- резервів зниження трудомісткості, тобто модернізації та автоматизації виробництва, впровадження нових технологій тощо;
- резервів оптимізувати використання робочого часу (управління виробництвом і організація праці, удосконалення структури підприємства);
- вдосконалення структури персоналу і самого персоналу (зміна співвідношення керівного і виробничого персоналу, персоналу) розвитку).

Створення нормальних умов праці на всіх робочих місцях є основою високої ефективності праці персоналу різних категорій, тобто. д. фактор досягнення результативності праці.

Управління трудовою мотивацією персоналу в сучасних умовах має значний вплив на економічну ефективність і фінансові результати діяльності підприємства, а в кінцевому підсумку – на його позиції на ринку. На прикладі конкретного підприємства можна прослідкувати вплив мотивації праці на продуктивність персоналу, результати діяльності підприємства та фінансові результати компанії.

Аналіз ефективності роботи персоналу базувався на дослідженні інтенсивності споживчого попиту та раціональності використання робочого часу за допомогою хронометражу. При дослідженні ефективності системи мотивації використовувалися наступні методи теорії мотивації:

1) метод опитування з метою вивчення задоволеності роботою на всіх рівнях структури персоналу підприємства, коли працівнику пропонувалося оцінити

своє ставлення до різних факторів, що впливають на задоволеність роботою, за запропонованою шкалою. Опитування складалося з 5 запитань;

2) методика діагностики трудових мотивів, яка дозволила виявити ціннісні орієнтації певної групи працівників і всього колективу, спрямованість мотивації, спрямованість вдосконалення роботи;

3) методи експертних оцінок за допомогою інтерв'ю та спеціально розробленої анкети.

Керівництво компанії виходило з того, що знання факторів мотивації співробітників є принциповим для керівника, оскільки саме співвідношення внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації допомагає узгодити інтереси співробітника і компанії і розробити системи мотивації для працівників. Щоб працівники справді якісно виконували свої обов'язки, необхідно створити сприятливі умови праці та здійснювати комплексне стимулювання та мотивацію персоналу.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за останні передвоєнні роки показав, що виручка, прибуток і рентабельність мають тенденцію до зростання, що свідчить про розвиток компанії, підвищення ефективності діяльності. Проте, зростання річного фонду заробітної плати випереджає зростання виручки та продуктивності праці. Отже, керівництво підприємства має звертати увагу на ефективність використання трудових ресурсів та рівень організації праці.

Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства за досліджуваний період показав, що середня чисельність працівників зросла за рахунок пропозиції нових сервісів, що свідчить про зростання компанії, розширення роботи, вихід на нових клієнтів.

Виходячи з вищевикладеного, наші пропозиції щодо покращення фінансових результатів підприємства будуть складатися з наступних тверджень. Необхідно розробляти та проводити заходи, спрямовані на підвищення продуктивності праці, використовуючи мотиваційні механізми, які принесуть

додатковий дохід у вигляді виручки від реалізації послуг, прибутку та рентабельності.

Під час дослідження діяльності компанії нами було встановлено, на ТОВ «ІДЕЯСОФТ» діюча система матеріальної мотивації персоналу тільки частково відповідає стратегічним цілям організації (висока якість, зростання обсягів продажу та прибутку, вихід на нові національні та зарубіжні ринки). Система діючої матеріальної мотивації на ТОВ «ІДЕЯСОФТ» є не достатньо розвиненою, вона включає вузький перелік виплат і не є достатньо конкурентоспроможною на ринку праці. В організації, яка перебуває на стадії зростання (ТОВ «ІДЕЯСОФТ» перебуває на даному етапі), питома вага премій, що залежать від результатів діяльності, повинна дорівнювати приблизно 30% від фонду оплати праці.

Результати проведеного нами аналізу діяльності та ефективності ТОВ «ІДЕЯСОФТ» засвідчують, що в компанії неефективно використовують технології навчання та розвитку управлінського персоналу. Виходячи із сьогоденних ринкових реалій, система підвищення кваліфікації персоналу підприємства повинна бути значно ефективнішою, а заходи щодо навчання персоналу – удосконаленими.

Слабкими сторонами існуючої системи оцінювання фахових компетентностей у ТОВ «ІДЕЯСОФТ» є:

- недостатній рівень якості підготовки до атестації;
- недосконалі критерії для оцінки професійних якостей;
- оцінці особистісних якостей не приділяється належної уваги;
- механізм і методика атестації потребують перегляду і коригування.

Оскільки слабкі сторони є зоною можливих загроз для ефективного функціонування підприємства, ми вважаємо за можливе і потрібне запропонувати певну низку заходів щодо вирішення виявленої проблеми, представлених у наступній таблиці. Вони дадуть можливість підвищити рівень компетентності персоналу та, в цілому, ефективність функціонування

підприємства, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню економічних показників.

Таблиця 3.2 – Програма заходів щодо удосконалення управління трудовими ресурсами ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

Резерви	Шляхи вирішення/креативні технології	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації
Вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства	Впровадження коучингу	Керівник відділу кадрів, спеціалісти відділу кадрів	Протягом року
Вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу	Впровадження системи грейдів на підприємстві	Директор, керівники відділів підприємства	2 місяці
Вдосконалення процедури атестації персоналу підприємства	Впровадження нових методів оцінювання персоналу, таких як метод самооцінки, «метод 360», тощо	Керівник відділу кадрів, спеціалісти відділу кадрів	1 місяць

Джерело: складено автором

Для наглядного відображення строків реалізації програми заходів, спрямованих на вирішення проблеми в системі управління трудовими ресурсами ТОВ «ІДЕЯСОФТ» використаємо графічне відображення взаємозв'язку об'ємів робіт і часу їх виконання за допомогою діаграми Ганта.

За підсумками дослідження, можна зробити висновок, що одним із заходів удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства є вдосконалення процедури атестації персоналу. Для підвищення ефективності існуючої системи оцінювання фахових компетентностей на ТОВ «ІДЕЯСОФТ» пропонується впровадження в систему управління персоналом підприємства процедури ассесмент-центру.

Отже, згідно діаграми Ганта, тривалість виконання робіт щодо реалізації програми кадрових заходів для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «ІДЕЯСОФТ» становитиме 9 місяців.

Таблиця 3.3 – Діаграма Ганта щодо термінів реалізації кадрових заходів спрямованих на вирішення проблем в системі управління трудовими ресурсами ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

№ п/п	Найменування робіт	Місяці	Тривалість виконання робіт								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Розгляд програми кадрових заходів	1	*								
2	Вибір відповідальних за реалізацію програми кадрових заходів	1		*							
3	Вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства	3			*	*	*	*	*	*	*
4	Вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу	1					*	*			
5	Вдосконалення процедури атестації персоналу підприємства	1						*			

Джерело: складено автором

Ще одним заходом удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства є вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства шляхом впровадження коучингу в управління персоналом на підприємстві.

Щодо такого заходу як вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу, то вдосконалення його пропонується через впровадження системи грейдів на підприємстві.

Отже, проведений аналіз дозволив встановити, що на ТОВ «ІДЕЯСОФТ» діє досить ефективна система управління трудовими ресурсами, але є низка проблем, які потребують вдосконалення та вирішення у майбутньому, що призведе до підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та рівня його конкурентоспроможності на ринку України.

Проведений аналіз дозволив виділити ряд недоліків, пов'язаних з системою управління трудовими ресурсами на ТОВ «ІДЕЯСОФТ», що ведуть до зниження ефективності діяльності організації в цілому. Ситуація, пов'язана з пандемією Covid-19, та агресією зі сторони рф веде до ускладнення умов управління персоналом, що вимагає формування нових елементів системи управління персоналом, а також впровадження нових технологій в розвиток персоналу підприємства.

А тому для вдосконалення системи професійного навчання персоналу ТОВ «ІДЕЯСОФТ» запропоновано впровадження нової технології управління персоналом на підприємстві – коучингу. Коучинг є одним з найбільш ефективних інструментів управління і досягнення цілей організації в основі якого лежить максимальна реалізація потенціалу кожного співробітника і залучення його в діяльність організації. Для ТОВ «ІДЕЯСОФТ» пропонується модель коучингу «SUCCESS». Дана модель коучингу застосовується для підвищення ефективності роботи персоналу, тому що вона націлена на пошук проблем в досягненні поставлених цілей. Тобто ця модель має на увазі під собою роботу з проблемами персоналу, які виникають на їх шляху при досягненні поставлених цілей.

Впровадження технологій коучингу на ТОВ «ІДЕЯСОФТ» дозволить: підвищити продуктивність, результативність і ефективність діяльності, як окремого менеджера, так і підрозділів. Коучинг передбачає розкриття та розвиток потенціалу, внутрішніх ресурсів і знань менеджера, у тому числі лідерства, стресостійкості, вміння приймати рішення в нестандартних ситуаціях; знизити витрати, пов'язані із зовнішнім навчанням співробітників за рахунок розвитку співробітників як наставників; стимулювати співробітників до розвитку корпоративних компетенцій; максимально ефективно транслявати корпоративну культуру та ідеологію всім співробітникам; знизити плинність персоналу за рахунок створення середовища, що розвивається і більш високої мотивації персоналу.

Для вдосконалення діючої системи мотивації праці персоналу ТОВ «ІДЕЯСОФТ» пропонується впровадити систему грейдів, за допомогою якої буде проводитися оцінювання компетенцій працівника й віднесення їх до відповідного грейду залежно від результатів такого оцінювання (грейд, до якого належить працівник, залежить від компетенцій, якими він володіє). Основною перевагою системи грейдування є переклад нематеріальних показників «цінності роботи співробітника» в грошовий еквівалент. Впровадження системи грейдів надасть ТОВ «ІДЕЯСОФТ» такі переваги: забезпечить ефективну схему винагороди, що включає оклади, соціальний пакет, премії; оптимізує організаційну структуру організації; є основою для формування стратегії розвитку персоналу; забезпечить прозорість перспектив росту для співробітників; забезпечить незалежну оцінку співробітників на предмет відповідності займаним ними посадам; підвищить мотивацію персоналу, стимулюватиме його розвиток; скоротить плинність персоналу.

Впровадження системи грейдингу триває в середньому від 6 місяців до 14 місяців. Для впровадження системи грейдингу підприємству потрібно знайти кваліфікованих працівників, які вже успішно впроваджували таку систему на інших підприємствах.

В якості механізмів вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу пропонується:

- створити кадровий запас, який буде мотивувати персонал, оскільки працівники будуть бачити реальні перспективи, зокрема, і зростання заробітної плати. З урахуванням того, що, серед іншого, персонал є зацікавлений у матеріальній винагороді за результати праці, запропонована форма нематеріального мотивування буде дієвою;

- впровадити комунікаційне поле компанії, яке буде залучати до процесу комунікації, забезпечувати необхідну взаємодію. Персонал буде відчувати себе наближеним до процесу вирішення питань, що дасть їм змогу відчутти значимість, отримати визнання професіоналізму через вираз похвали з боку адміністрації при вирішенні різноманітних питань. Важливі такі заходи для

високопрофесійної частини персоналу, оскільки для них важливо визнання, цінність роботи, їхні знання та досвід;

- розробити систему конкурсів для отримання працівниками усіх категорій отримувати бонусів для розширення вже існуючих інструментів мотивації.

В компанії існують певні проблеми з якістю комунікації, хоча в чоловічому колективі потреба в спілкуванні є значно нижчою, ніж в жіночому. Однак, якісне спілкування дозволяє керівництву краще розуміти свій персонал і його проблеми в різних сферах. Саме тому вважаємо за необхідне рекомендувати створення поля спілкування, яке дозволить максимально удосконалити морально-психологічний клімат в колективі. Для правильного створення поля спілкування найефективнішим є залучення професійного психолога, основною метою якого стане удосконалення морально-психологічного клімату в компанії.

Психолога ми пропонуємо прийняти на роботу на 0,1 ставки, що становить 4 години на тиждень. Цей захід дозволить оцінити реальну ситуацію, але не створюватиме високого фінансового навантаження на компанію.

Сума річних витрат на захід видається на підставі середньої заробітної плати одного працівника виробництва (26355 грн./міс.): $26355 \cdot 0,1 \cdot 12 = 31626$ грн./рік. Таким чином, запропоновані заходи носять витратний характер, але вони чітко орієнтовані на підвищення ефективності роботи з кадрами, усунення проблем щодо адаптації персоналу, підвищення рівня ефективності і скорочення часу на підбір нових співробітників в компанії і для організації не є істотними. Однак, певне зростання економічних показників компанії ТОВ «ІДЕЯСОФТ» обумовлює економічну можливість і доцільність реалізації зазначеної пропозиції.

Рекомендовані заходи забезпечують значні соціальні та економічні наслідки: підвищується продуктивність праці, коли працівники зосереджуються на високих і якісних результатах своєї праці, оскільки вони зосереджені на доходах організації і своїх інтересах. Стабілізація соціальної сфери всередині колективу дозволить сприймати робоче місце не тільки як роботу, але і як комфортне середовище, що впливає на підвищення продуктивності роботи.

Далі слід оцінити показники ефективності пропонованої системи, розрахувавши збільшення фінансового результату від операційної діяльності компанії ТОВ «ІДЕЯСОФТ».

Підвищення продуктивності праці. У 2020 році фінансовий результат від операційної діяльності компанії ТОВ «ІДЕЯСОФТ» становив 2187,6 тис. грн, а у 2021 році він зріс до 2214,0 тис. грн., що є свідченням ефективності менеджменту організації з мотивації персоналу до належного виконання їхніх обов'язків. Цілком логічно, що компанія на сході України в умовах ведення військових дій в безпосередній близькості від кордону з РФ у 2022 році знизилася свої економічні показники, але незначним чином.

Створення певних умов через запровадження мотиваційного ефекту дозволить збільшувати дохід як компанії, так і працівників, що буде обумовлено зміною умов роботи і створенням більш комфортної обстановки. Планове збільшення фінансового результату від операційної діяльності компанії ТОВ «ІДЕЯСОФТ» складе близько 2,5%, тобто, фінансовий результат від операційної діяльності компанії ТОВ «ІДЕЯСОФТ» у найближчий рік становитиме 2059 тис. грн. Цілком очевидно, що такі показники не дозволять повернутися на довоєнний рівень у найближчий час, але тенденція може бути стабільною і гарантувати відносний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Слід зауважити і соціальний ефект від запровадження рекомендованих заходів нематеріальної системи мотивування:

- працівники почуваються більш комфортно на робочому місці, поліпшення морально-психологічної атмосфери забезпечує більш високий позитивний настрій при виконанні трудових зобов'язань,
- зменшується кількість конфліктів, що дозволяє спільне вирішення виробничих проблем і підвищення ефективності рішень,
- персонал позитивно налаштований систему цінностей, де не лише прибутки є показником ефективності, але і психологічний комфорт кожного працівника, потреби якого максимально забезпечуються компанією.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано вирішення актуального науково-прикладного завдання, яке полягає у дослідженні теоретичних засад та формуванні практичних рекомендацій щодо соціально-економічної мотивації персоналу підприємств в умовах сучасної економіки. За результатами дослідження сформульовано наступні висновки і пропозиції.

Теоретичний аналіз та узагальнення еволюції мотиваційних теорій засвідчили, що кожен етап еволюції мотиваційних теорій може бути досі прослідкований в роботі мотиваційних механізмів окремого підприємства.

Мотивація може розглядатися як складний процес впливу на поведінку особи/персоналу, що визначається внутрішніми та зовнішніми чинниками, передбачає застосування економічних (задоволення матеріальних потреб) та соціальних (задоволення статусних потреб) методів, використання яких забезпечує ефективну працю з елементами інноваційності завдяки створенню умов саморозвитку, захищеності, зміни соціального статусу об'єкту такого впливу. Було визначено, що мотиваційні впливи мають важливе функціонально-цільове навантаження, що вимагає систематизації їхніх принципів, інструментів, функцій і завдань.

Організаційна структура управління ТОВ «ІДЕЯСОФТ» належить до лінійно-функціонального типу та відповідає сучасним ринковим вимогам, забезпечує високу гнучкість у стратегії кожного господарського підрозділу підприємства, зумовлює звільнення керівника від управління конкретними процесами і дає йому можливість зосереджуватись на загальній стратегії функціонування підприємства.

У динаміці за досліджуваний період ТОВ «ІДЕЯСОФТ» має тенденцію до зростання доходу від наданих інформаційних послуг в розмірі 910,8 тис. грн. На кінець періоду дослідження (2022 р.) валовий дохід склав 6300,4 тис. грн., що на 17% більше показника 2020 року. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних форс-мажорних умовах, які спочатку були спричинені пандемією

вірусу COVID-19, а потім ще й військовим вторгненням на територію України, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Таким чином, у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для покриття постійних і змінних витрат, заохочення ефективних співробітників, погашення фінансових зобов'язань, вирішення інших оперативних та стратегічних завдань.

Проте, в цілому спостерігається зниження чистого прибутку на підприємстві на 25%. Також знизився і показник рівня рентабельності підприємства з 54% у 2020 році до 28% у 2022 році, що свідчить про вплив на підприємство форс-мажорних обставин і викликає необхідність стабілізувати ситуацію та намагатися формувати більш відчутний фінансовий результат.

В результаті аналізу основних фінансових показників діяльності підприємства можна зробити висновок, що активність діяльності ТОВ «ІДЕЯСОФТ» знизилася у 2022 році у порівнянні з 2020 роком. Наслідками чого стали наступні процеси: нездатність економії на поточних витратах, що призвело до зниження показників ліквідності ТОВ «ІДЕЯСОФТ» та до проблемного фінансового стану підприємства; скорочення штату працівників, що негативно впливає на діяльність підприємства та є негативним соціальним явищем; збільшення обсягів позикових коштів, недосконала система управління асортиментом підприємства, слабка переорієнтація на закордонні аналоги програмного забезпечення.

Проаналізувавши динаміку за статеві-віковими ознаками, доцільно зазначити, що в організації домінують молоді спеціалісти та чоловіки, що є оптимальним для розвитку компанії.

Головним способом мотивування співробітників ТОВ «ІДЕЯСОФТ» є матеріальне стимулювання, тобто оплата праці представлена головним засобом стимулювання для відповідального ставлення до роботи, практикується стимулювання через призначення премій та їх позбавлення.

Заробітна плата працівників ТОВ «ІДЕЯСОФТ» складається з посадового окладу, доплат, премій. Аналізуючи систему мотивації та стимулювання

персоналу на ТОВ «ІДЕЯСОФТ», як підсистему загальної стратегії управління персоналом, необхідно зазначити, що впродовж 2020-2022 рр. спостерігалось поступове збільшення заробітної плати усіх категорій працівників, що пов'язано, в першу чергу, зі зростанням мінімальної заробітної плати в Україні.

Основними проблемами менеджменту в ТОВ «ІДЕЯСОФТ» є неефективна система оплати праці; недосконала процедура атестації персоналу, недосконала система підвищення кваліфікації.

Запропоновано рекомендації для вдосконалення мотиваційного механізму менеджменту проаналізованого підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Attipoe W.E., Agordzo G.K., Seddoh, J. (2021). Effect of Performance Appraisal System on Employee Productivity; (Selected Public Senior High Schools, HoMunicipality, Ghana). *Journal of economics and sustainable development*. 2021. 12. P. 1–14.
2. Chand S. Major Benefits of Motivation in an Organisation. URL: https://www.yourarticlelibrary.com/business-management/6-major-benefits-of-motivation-in-an-organisations/2524#google_vignette (Дата звернення 15.12.2022)
3. Ganhão T. (Coord.), Célia Fernandes, Tiago Santos. Public Employee Motivation in EU Central and Federal Public Administrations. An Exploratory Approach. 2021. 148 p. URL: www.dgaep.gov.pt/en (Дата звернення 11.11.2023)
4. Hrebinska S. Motivational mechanisms of a company personnel. *Sj-economics scientific journal*. 2023. 48. P. 2–13. 10.58246/sj-economics.Vol.48. p.619 (Дата звернення 25.01.2023)
5. Kumari K., Salima Barkat Ali, Noor un Nisa Khan, Jawad Abbas. Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence. *International Journal of Organizational Leadership*. 2021. 10. P. 401–420.
6. Kuswati Y. The effect of motivation on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*. 2020. 3(2), P. 995–1002.
7. Kyrychenko A. Basic motivational theories in the field of labour and personnel management: матеріали XI Всеукр. наук.-педагог. читань молодих учених і здобувачів освіти іноземними мовами «*The 21st Century Challenges in Education and Science*» (20-21 квітня 2023). Глухів, 2023. С.174-178.
8. Marczak E. L., Yawson R. Understanding the Theories and Interventions of Motivation in Organization Development. *Responsible Management: Opportunities and Challenges*. Proceedings of 58th Annual Conference of the Eastern Academy of

Management. 2021. Virtual, P. 19–21. URL: <https://doi.org/10.31124/advance.14610291.v1> (Дата звернення 05.10.2023)

9. Maslow A.H. *Motivation and Personality*. Harper & Row: New York, 1987.

10. Özlen M. K., Hadziahmetovic N. The Role Of Personnel Management And Workers Motivation In An Organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 2018. Volume 20, Issue 4. Ver. II P. 22–32. URL: www.iosrjournals.org

11. Paaïs M., Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*. 2020. 7(8). P.577–588.

12. Pancasila I., Haryono S., Sulistyo B. A. Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2020. 7(6), P. 387–397.

13. Pshenychna L., Skyba O. Management in Ukraine: Stages of Formation, Development, Types. *TEM Journal*. 2018. Volume 7, Issue 3, P. 582-588.

14. Ramyasri N., Nirmal Chand Ch. Evolution of Employee Motivation Over the Years. *International Journal of Progressive Research in Science and Engineering*. 2020. Volume-1. Issue-8. URL: <https://www.ijprse.com/> (Дата звернення 15.02.2023)

15. Riyanto S., Endri E., Herlisha, N. Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. 19(3). P.162–174.

16. Sulaiman N., Mohd Jailani N. A., Saari N. J., Zanal Abidin N. N., Zainal Abidin S. N., Mohd Norizan N., Mohd Zolkapli N. The Importance of Employee Motivation and Job Satisfaction. *International Journal of Accounting, Finance and Business (IJAFB)*. 2022. 7(42), P. 71–79.

17. Tran N. H. Employee motivation. *Lapland university od applied sciences*. 2020. 78 p.

18. Uka A., Prendi A. Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees. *Management & Marketing. Challenges for the*

Knowledge Society. 2021. Vol. 16, No. 3, P. 268–285. DOI:10.2478/mmcks-2021-0016.

19. Vasilenko O. A. Work Motivation of Staff as a Factor in Improving Financial Performance of a Commercial Enterprise. *Finance Theory and Practice*. 2019. 23(3). P. 64-81. DOI:10.26794/2587-5671-2019-23-3-64-81

20. Vindhya M., Radhika Yallati. A study on employee motivation. *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 10. Issue 12. ISSN NO:0377-9254. URL: <https://jespublication.com/> (Дата звернення 12.08.2023)

21. Vizano N. A., Sutawidjaya A. A., Endri E. The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*. 2021. 8(1). P. 471–478.

22. Vroom V.H. Work and motivation. New York: Wiley. 1964.

23. Woźniak E. Employee motivation phenomenon. *World Scientific News*. 2018. P. 111–120.

24. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 239 –247.

25. Власенко Т. Ю., Луценко І. В. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*, 2019. №1 (65). С. 209–212. (с.210)

26. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту умовах цифровізації. *Economics Bulletin*. 2020. №1. С. 96–107.

27. Занюк С. Психологія мотивації : навчальний посібник. Київ: Либідь, 2019. 304 с.

28. Заставнюк Л.І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу у сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3(14). С. 166–172.

29. Кириченко А. Оцінка ефективності мотивації персоналу: The 16th International scientific and practical conference «*Methods of solving complex problems in science*» (April 25 – 28, 2023) Prague, Czech Republic, 2023. P.188-191.

30. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47). С. 72–77.

31. Климчук А., Михайлов А. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності : групова монографія. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. DOI: 10.21272/mmi.2018.1-16

32. Маклаков С. М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07 / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2019. 242 с.

33. Маслак В.П., Корнілова О.В. Трансформація теорій мотивації в сучасних умовах господарювання підприємств. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «*Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку*», м. Маріуполь, 9 жовтня 2020 р. С. 72–74.

34. Методы управления персоналом. URL: <https://textbooks.lecture.center/management-upravlenie-personalom/metodyi-upravleniya-personalom-situatsii-26641.html> (Дата звернення 25.08.2023)

35. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. *Персонал*. 2019. № 4. С. 44–49.

36. Шаманська О. І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. № 10, 2019. URL: www.economy.nauka.co.ua (Дата звернення 25.09.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А

Динаміка структури персоналу ТОВ «ІДЕЯСОФТ» за ознакою участі в управлінському процесі та за кваліфікаційною ознакою

Категорії персоналу	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення			
							2021 до 2020		2022 до 2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Керівники	4	17	3	13	3	12	-1	-25	0	0
Фахівці	5	22	5	21	6	23	0	0	1	20
Службовці	5	22	6	25	6	23	1	20	0	0
ІТ працівники	9	39	10	42	11	42	1	11	1	10
Всього	23	100	24	100	26	100	1	4	2	8

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

Додаток Б

Чисельність персоналу ТОВ «ІДЕЯСОФТ» за статевовіковими ознаками

Статевовікова ознака	Роки			Зміни 2021 р. до 2020 р.		Зміни 2022 р. до 2021 р.	
	2020	2021	2022	осіб	%	осіб	%
Жінки	8	7	8	-1	-13%	1	13%
Чоловіки	15	17	18	2	13%	1	6%
Всього:	23	24	26	1	4%	2	8%
Пенсіонери	2	1	1	-1	-50%	0	0%
Молоді спеціалісти	21	23	25	2	10%	2	8%

Джерело: складено та розраховано на підставі даних відділу персоналу
ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

Додаток В

PEST- аналіз ТОВ «ІДЕЯСОФТ»

Групи факторів	Фактор	Стан фактору	Напрямок впливу	Вага	Бали	Важливість фактору
1	2	3	4	5	6	7
Політичні	Пандемія Covid 19	«Пандемія коронавірусу вплинула на глобальні політичні процеси. Загострилася конфронтація США і Китаю, посилилася напруженість між США і ЄС, Євросоюзом і Росією. Пандемія коронавірусу актуалізувала системні проблеми країни, які накопичувалися всі роки незалежності: медичну реформу, зруйновану систему протиепідеміологічного захисту»	-	10,0	3	-30,0
	Членство у СОТ	Підвищення міжнародного іміджу України на світовому ринку товарів та послуг. Завдяки лібералізації торгівлі послугами та товарами, а також разом зі зниженням ввізних мит на товари економіка України почала набувати вагомості на світовому ринку	+	3,33	1	3,33
	Форс-мажорні обставини	Військове вторгнення РФ на територію України призводять до зниження рівня міжнародного іміджу України на світових ринках ІТ товарів та послуг	–	6,67	2	-13,33
Всього						-40,0
Економічні	Пандемія Covid 19	«Сфера економіки найбільш критично постраждала внаслідок пандемії COVID-19, адже бізнес практично був зупинений. Згідно з даними макроекономічного прогнозу уряду, за 2020 рік ВВП України знизився на 4,8% (хоча раніше навпаки очікувалося зростання на 3,7%), а безробіття становить 9,4%. МВФ сфалює для України ще менш оптимістичні перспективи: 8,2% падіння ВВП і більше 12% безробіття»	–	10,00	3	-30,00
	Податкове законодавство населення в зв'язку з кризою, зниження купівельного попиту	«1 січня 2018 року набрав чинності Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо покращення інвестиційного клімату в Україні» від 21 грудня 2017 року № 1797-VIII. З 1 жовтня 2020 розширилося коло підприємців, які будуть зобов'язані застосовувати РРО незалежно від обсягу доходу. З 1 січня 2021 року право приймати готівку без РРО залишиться тільки у ФОПів 1-ї групи. Всі інші одиниці незалежно від річного доходу будуть зобов'язані застосовувати РРО»	+	10,00	3	30,00
	Збільшення за бюджетом на 2020 рік мінімальної з/п	Мін. з/п з «01.01.2020 – 4723 грн. з 01.01.2021 – 6000 грн.»	+	3,33	1	3,33

Продовження таблиці

1	2	3	4	5	6	7
	Загальна економічна ситуація в країні Рівень інфляції	«У 2019 року зростання споживчих цін в Україні сповільнилося до 4,1% в порівнянні з 9,8% в 2018 році. За даними Держстату, середньорічна інфляція в 2019 році (січень-грудень до січня-грудня попереднього року) знизився до 7,9 % з 10,9% роком раніше»	–	6,67	2	-13,33
Всього						-10
Соціальні	Пандемія Covid 19	Згідно з даними макроекономічного прогнозу уряду, за 2020 рік безробіття становить 9,4%. МВФ сфалює для України ще менш оптимістичні перспективи: більше 12% безробіття»	–	10,0 0	3	- 30,00
	Імідж підприємства на ринку	Підприємство вже встигло завоювати довіру споживачів даного сегменту ринку	+	6,67	2	13,33
Всього						-16,67
Технологічні	Інновації, що стосуються виробничих процесів	Висока інформаційна обізнаність про ступінь наукових розробок в галузі.	+	3,33	1	3,33
	Інші технологічні інновації	Оновлення процесів відповідно до розвитку технологій і вимог ринку.	+	6,67	2	13, 33
	Вимоги до кваліфікації працівників	Всі працівники, які задіяні в діяльності підприємства мають відповідну освіту. На підприємстві працюють тільки кваліфіковані працівники.	+	3,33	1	3,3 3
Всього						19,99
ВСЬОГО						-63,34

Джерело: складено автором

Концепція управління персоналом

Основні елементи концепції управління персоналом	Зміст елементів концепції управління персоналом у соціально орієнтованій ринковій економіці
1	2
Уявлення про роль персоналу у досягненні цілей організації	Персонал – це людський капітал та людські ресурси розвитку організації. Це стратегічний чинник її успіху. Витрати на персонал прирівнюються до довгострокових інвестицій, які в майбутньому дадуть помітний прибуток
Уявлення про ідеальний персонал організації загалом, тобто. про те, якими властивостями повинен володіти персонал як сукупність працівників організації	Персонал організації - це автономна виробничо-трудова соціальна спільність зі своєю особливою, корпоративною культурою, що жорстко конкурує з іншими, аналогічними спільнотами на ринковому просторі задля виживання та власного успіху
Уявлення про ідеального рядового працівника (виконавця, підлеглого), про те, які властивості (якості) повинен виявляти працівник насамперед	Відданість організації, особисті цілі збігаються з її цілями, компетентність як сукупність різнобічних властивостей, що сприяють організації, професійному та кар'єрному зростанню, готовність та вміння працювати в команді задля цілей організації, комунікабельність, ініціативність, прагнення до творчості
Уявлення про ідеального керівника, тобто. яким має бути «справжній» керівник	Професіоналізм та компетентність. Відданість керівництву компанії. Вміння створити ефективну управлінську команду та досягати стратегічних цілей, сформульованих керівництвом організації.
Уявлення про характер відносин між керівником та підлеглими	Рішення приймаються з огляду на думку підлеглих. Виконання рішення досягається шляхом позитивного стимулювання: заохочення за успіхи та відмова від покарань. Спільне обговорення результатів роботи та їх оцінка
Уявлення про характер відносин між співробітниками структурних підрозділів організації та організації загалом	Співробітники підрозділів є членами однієї добровільно утвореної команди. Основою спілкування є спільні інтереси, як виробничі, так і не пов'язані безпосередньо з роботою
Уявлення про характер зв'язку між працівником організації та організацією, тобто, чим має бути організація для її співробітника	Організація є місцем, де насамперед заробляють гроші, роблять кар'єру, набувають професійний досвід. В організації доводиться демонструвати відданість цінностям та нормам поведінки, які працівник навіть не сприймає як необхідні

Продовження таблиці

1	2
Уявлення про суб'єкт управління персоналом	Суб'єктом управління персоналом є кадрова служба та лінійні керівники організації. Управління персоналом здійснюють професіонали, особи, які мають спеціальну підготовку у цій галузі. Основні рішення у сфері управління персоналом підпорядковуються економічній доцільності та регулюються трудовим законодавством. Роль профспілок є значною. Вони реально відстоюють інтереси найманих працівників, домагаються відповідності оплати праці розмірам прожиткового мінімуму та споживчого кошика
Уявлення про мету управління персоналом	Метою управління персоналом є ефективне використання людських ресурсів організації для підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності виробленої продукції
Уявлення про засоби досягнення цілей управління персоналом	Комплексний характер засобів з акцентом на економічні методи. Розвиток професіоналізму персоналу шляхом удосконалення підготовки та використання соціально-психологічних методів. Централізоване управління персоналом забезпечується організаційно
Уявлення про систему управління персоналом – про складові елементи системи, їх функції та зв'язки між ними	Функціональні підрозділи, що утворюють систему управління персоналом, виконують весь комплекс завдань, пов'язаних на даний час з успішною реалізацією цієї функції
Роль та статус служби управління персоналом в організації	Служба управління персоналом є одним із провідних підрозділів. Її статус дуже високий. Робота в цій службі очевидно належить до престижних

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
OLEKSANDR DOVZHENKO HLUKHIV NATIONAL PEDAGOGICAL UNIVERSITY



CERTIFICATE

№ 1375

IS ISSUED TO

Anton Kyrychenko

Sumy National Agrarian University

to confirm the participation in the 11th All-Ukrainian Scientific Pedagogical Readings of Young Scientists, Master's and Bachelor's Degree Students

**«THE 21ST CENTURY CHALLENGES
IN EDUCATION AND SCIENCE»**

April 20-21, 2023

6 hours

*Vice-Rector for Scientific
and Pedagogical Work*



Hryhorii LUTSENKO

