

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

УРСУЛ СНІЖАНА МИКОЛАЇВНА

Допускається до захисту: завідувач
кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової економіки
канд.екон.наук, доцент

Олександр ТРЕГУБОВ

«_____» _____ 2024 р.

**УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВІННИЦЬКИЙ
РЕГІОНАЛЬНИЙ БІЗНЕСЦЕНТР»)**

Спеціальність 051 Економіка
ОП «Економіка підприємства»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:
Юлія СОЛОНЕНКО, доцент
кафедри підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
канд.екон.наук, доцент

(підпис)

Оцінка:

_____/_____/_____

(бали/за шкалою ЄКТС/за
національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Урсул С. М. Управління мотиваційним механізмом персоналу підприємства (на прикладі ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр»). Спеціальність 051 «Економіка». Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У роботі проведено ґрунтовне дослідження розвитку системи мотивації персоналу на підприємстві на прикладі ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр». Розглянуто теоретичні основи поняття мотивації, включаючи історичний огляд формування мотиваційних теорій, еволюцію підходів до розуміння мотивації та сучасні концепції її трактування. Окрему увагу приділено аналізу інноваційних методів мотивації, їхній ролі в сучасному управлінні персоналом та значенню наукових підходів до управління мотиваційним механізмом на підприємстві. Проаналізовано ефективність використання цих підходів у контексті сучасних викликів і змін на ринку праці.

Проведено загальний опис діяльності підприємства, його структурні особливості та основні напрями роботи. Діагностика та аналіз поточної системи мотивації виявили основні проблеми й переваги діючих підходів до стимулювання персоналу. Крім того, здійснено оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на мотиваційне середовище, таких як корпоративна культура, взаємодія з ринком праці, вплив конкурентного середовища та соціальні аспекти.

Результати дослідження спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом, зростання продуктивності праці та підвищення конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку. Представлені рекомендації можуть бути адаптовані для інших підприємств з метою вдосконалення їхніх систем мотивації та сприяння довгостроковому розвитку.

Ключові слова: мотивація, система мотивації, мотиваційний механізм, мотиваційне середовище, управління мотиваційним механізмом персоналу

83 с., 12 табл., 19 рис., 79 джерел.

ANNOTATION

Ursul S. M. Management of the motivational mechanism of the company's personnel (on the example of Vinnytsia Regional Business Center LLC). Specialty 051 «Economics». Educational Program «Enterprise Economics». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The study provides an in-depth examination of the development of the personnel motivation system within an enterprise, using the example of LLC "Vinnytsia Regional Business Center." The theoretical foundations of the concept of motivation are considered, including a historical overview of the formation of motivational theories, the evolution of approaches to understanding motivation, and modern interpretations. Special attention is paid to the analysis of innovative motivation methods, their role in modern personnel management, and the importance of scientific approaches to managing the motivational mechanism within an enterprise. The effectiveness of these approaches is analyzed in the context of current challenges and changes in the labor market.

A general description of the enterprise's activities, its structural features, and key areas of operation is provided. Diagnostics and analysis of the current motivation system revealed the main issues and advantages of existing approaches to employee stimulation. Additionally, an assessment of internal and external factors affecting the motivational environment was carried out, such as corporate culture, interaction with the labor market, the impact of the competitive environment, and social aspects.

The results of the study aim to enhance the efficiency of personnel management, increase labor productivity, and improve the enterprise's competitiveness in the modern market. The proposed recommendations can be adapted for other enterprises to improve their motivation systems and support long-term development.

Keywords: motivation, motivation system, motivational mechanism, motivational environment, management of personnel motivational mechanism

83 p., 12 tabl., 19 fig., bibliography: 79 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Поняття мотивації: історичний огляд і сучасні трактування.....	8
1.2. Роль інноваційних підходів до мотивації.....	15
1.3. Наукові підходи до управління механізмом системи мотивації персоналу підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ВІННИЦЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ БІЗНЕСЦЕНТР».....	28
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр».....	28
2.2. Діагностика та аналіз поточної системи мотивації у ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр».....	35
2.3. Оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів мотиваційного середовища ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр».....	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВІННИЦЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ БІЗНЕСЦЕНТР».....	52
3.1. Використання сучасних підходів до вдосконалення мотиваційної системи.....	52
3.2. Розробка індивідуальних програм мотивації.....	57
3.3. Стратегічний розвиток корпоративної культури ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр».....	67
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Мотивація персоналу є одним із факторів, що визначає успіх будь-якого підприємства. Мотивація безпосередньо впливає на залученість співробітників, їх прагнення до саморозвитку та досягнення кращих результатів у виконанні своїх завдань. Крім того, добре побудована система мотивації допомагає знизити плинність кадрів, зберігати найкращих фахівців у колективі та забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

Ефективний мотиваційний механізм стимулює працівників до більшої продуктивності, підвищує їхню відданість компанії та сприяє створенню позитивної робочої атмосфери. Мотиваційний механізм підприємства включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які разом формують систему заохочення співробітників. Важливо, щоб така система була гнучкою і адаптувалася до змінних умов ринку та індивідуальних потреб працівників.

Ефективне управління мотивацією також забезпечує стійкість підприємства в умовах конкуренції та змін ринку. Для досягнення успіху важливо враховувати індивідуальні потреби працівників та адаптувати підходи до мотивації, ґрунтуючись на конкретних завданнях та ситуаціях.

Проблема мотиваційного механізму персоналу підприємства є актуальним питанням, яке досліджують як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, такі як: М.Зось-Кіор, С.Дімітрієва, Ш. Евдженію, А.Колодійчук, О.Литвинчук, А. Малиновський, Д. Мак Келланд, К. Маккормік, О.Моргунець, С.Назаренко, О.Сікун, С. Скидан, Ф. Тейлор, В.Черторижський та інші.

Незважаючи на значну увагу науковців до проблеми мотивації, все ще залишається низка невирішених питань, пов'язаних саме з процесом управління. Аспекти потребують подальшого наукового дослідження, оскільки саме від їхнього ефективного застосування залежить продуктивність персоналу та конкурентоспроможність підприємств.

Мета дослідження – обґрунтування теоретичних і практичних аспектів управління мотиваційним механізмом персоналу підприємства та підвищення

ефективності його застосування для стимулювання працівників і досягнення високих результатів діяльності.

Досягнення поставленої мети вимагає виконання таких **завдань дослідження:**

- визначити сутність мотивації з огляду на історичні та сучасні підходи;
- охарактеризувати роль інноваційних підходів до мотивації;
- виділити наукові підходи до формування механізму управління системою мотивації персоналу;
- надати загальну характеристику ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр»;
- провести діагностику та проаналізувати поточну систему мотивації у ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр»;
- оцінити внутрішні та зовнішні фактори мотиваційного середовища ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр»;
- запропонувати сучасні підходи до вдосконалення мотиваційної системи підприємства;
- розробити індивідуальні програми мотивації для працівників підприємства;
- визначити стратегічний напрямок розвитку корпоративної культури ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр».

Об'єктом дослідження є мотиваційний механізм ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр».

Предметом дослідження є теоретичні і практичні основи управління мотиваційним механізмом персоналу ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр».

У кваліфікаційній роботі використовувались наступні **методи дослідження:** аналіз та синтез (для вивчення підходів до трактування понять «мотивація», «мотиваційний механізм»); порівняльний метод (для зіставлення різних підходів науковців щодо розуміння основних понять); логічне узагальнення (для систематизації та оцінки зібраних даних); економічний аналіз

(для оцінки результативності діяльності та мотиваційних заходів у ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр»); статистичний аналіз (для визначення динаміки зміни основних показників та мотиваційних заходів у компанії); метод експертних оцінок (для збору та аналізу інформації щодо підвищення мотивації працівників).

Теоретичне значення одержаних результатів полягає у поглибленні наукових знань щодо управління мотиваційним механізмом персоналу підприємства. Особливо важливими є запропоновані визначення досліджуваних у роботі понять.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що вони включають науково-обґрунтовані підходи та методи, які можуть бути використані для підвищення ефективності управління мотиваційним механізмом персоналу не лише у ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр», а й в інших компаніях.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати проведеного наукового дослідження були представлені, обговорені й отримали схвальні відгуки на науково-практичній конференції, відповідно дані щодо публікації: Солоненко Ю. В., Урсул С. М. Використання сучасних підходів до вдосконалення мотиваційної системи управління на підприємстві. Матеріали IV Міжнародної науково-практичній конференції. «Проектний та логістичний менеджмент: нові знання на базі двох методологій» 07-08 листопада 2024 року. м. Одеса. 2024.

Положення дослідження, що виносяться на захист:

- запропоновано власне визначення поняття «мотивація» та «мотиваційний механізм»;
- запропоновано інноваційні методи мотивації для ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр»;
- розроблено індивідуальну програму мотивації.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 79 найменування, 6 додатків. Загальний обсяг роботи становить 83 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття мотивації: історичний огляд і сучасні трактування

У сучасному світі основним інструментом для досягнення організаційних цілей через управління людськими ресурсами є мотивація.

Вперше термін «мотивація» було вжито А. Шопенгауером у праці «Чотири принципи достатньої причини» при розгляді трьох форм прояву закону причинності, як внутрішнє, усвідомлене спонукання до дії. Згодом цей термін став широко застосовуватися в психології та соціології для пояснення людської поведінки, зокрема в контексті трудової діяльності [18, с. 410].

Подальший розвиток наукових підходів до проблеми мотивації був збагачений низкою мотиваційних теорій. А.І. Горенко виділено найпоширеніші теорії мотивації (рис. 1.1).

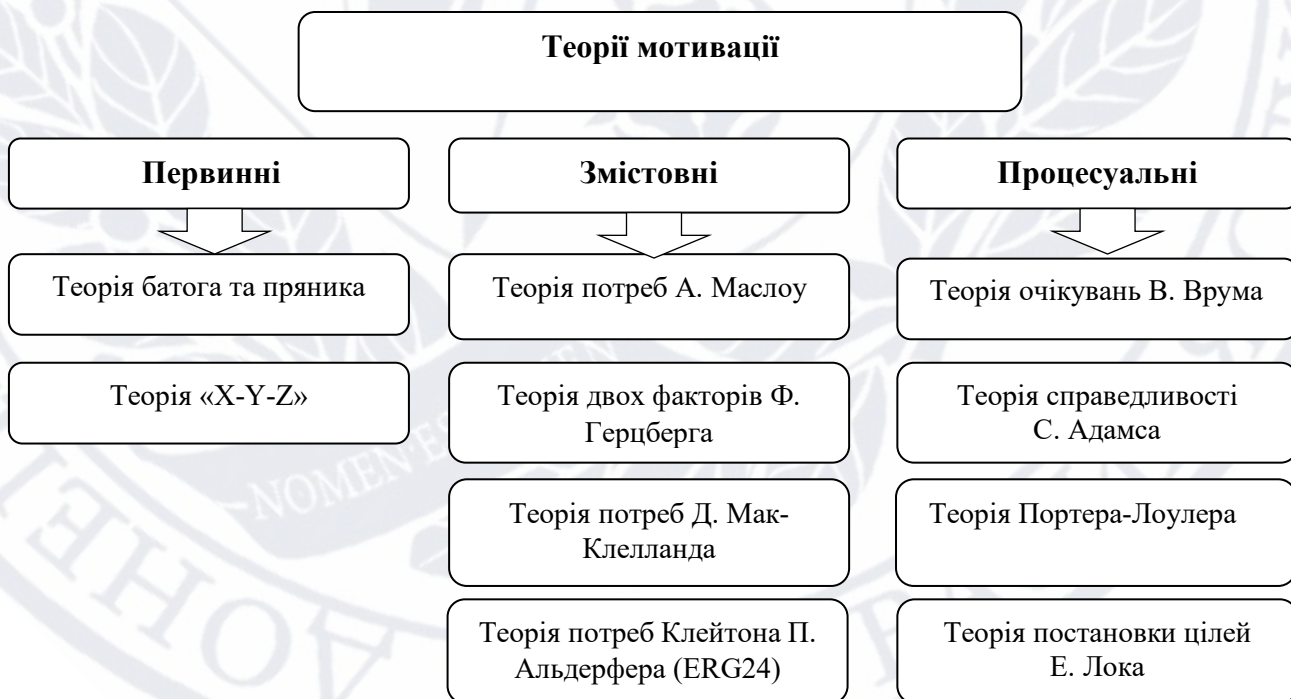


Рисунок 1.1 – Теорії мотивації працівників

Джерело: складено автором на основі [3, с.82]

На рис. 1.1 виділено три групи теорій мотивації. О. Моргулець зазначила, що первинні теорії мотивації формувалися на основі історичного досвіду людської поведінки і застосування простих стимулів, таких як примус, матеріальне та моральне заохочення. Найвідоміша теорія, яка використовується й сьогодні – теорія «батога і пряника». «Бато́гом» раніше виступав страх смерті або вигнання з країни, тоді як «пряником» були свобода, багатство або можливість поріднитися з впливовими особам. Охарактеризована теорія відображена в казках і легендах різних народів і відрізняється своєю простотою [20, с. 205].

Теорія «Х-У-Z» Теорію «Х» розробив Ф. Тейлор, розвинув і доповнив її теорією «У» Д. Мак Грегор., Теорія «Z» була запропонована пізніше В. Оучі. Зазначені теорії представляють собою різні моделі мотивації, що орієнтовані на різний рівень потреб та на різні стимули до праці [3, с.82].

Найбільш розповсюдженими є змістовні та процесні теорії.

Змістовні теорії ґрунтуються на потребах та чинниках, що визначають поведінку людини.

Основними змістовними теоріями є:

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Суть полягає у тому, що люди прагнуть задовольнити п'ять основних потреб у певній послідовності: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби у визнанні та самореалізації.

Теорія двох факторів Ф. Герцберга стверджує, що існують два типи факторів:

- мотивуючі (відповідальні за задоволення та мотивацію);
- гігієнічні (впливають на рівень незадоволеності).

Мотиватори включають визнання і можливості для зростання, а гігієнічні фактори (фактори здоров'я) – умови праці [48, с. 80].

Теорія потреб Д. Мак Клеелланда виділяє три основні потреби: влади, успіху та причетності. Вона підкреслює, що рівень мотивації залежить від індивідуальних потреб, домінуючих у конкретного працівника [13, с.230].

Теорія потреб Клейтона П. Альдерфера (ERG24) подібна до теорії потреб А. Маслоу, полягає в об'єднанні потреб у три групи: потреби існування, зв'язку та росту. Однак К. П. Альдерфер стверджував, що перехід від однієї потреби до іншої може відбуватися в обидва боки. У випадку незадоволення потреби вищого рівня, людина може переключитися на задоволення потреб нижчого рівня, що підкреслює гнучкість і динамічність мотиваційного процесу, оскільки задоволення базових потреб може стати пріоритетом у ситуаціях, коли більш складні потреби не можуть бути реалізовані [20, с. 207].

Процесні теорії пояснюють як відбувається процес мотивації, тобто як люди приймають рішення про свою поведінку на основі очікувань, цілей та оцінки результатів. Основними процесними теоріями є:

Теорія очікувань Врума, якою передбачено, що людина мотивована на дії, якщо вірить, що її зусилля приведуть до бажаних результатів, а ті, в свою чергу, принесуть бажану винагороду. Головними компонентами є:

- очікування (ймовірність досягнення результату);
- інструментальність (зв'язок між результатами та винагородою);
- валентність (цінність винагороди).

Теорія справедливості Д. Адамса полягає у тому, що люди порівнюють свої зусилля та винагороду з іншими і на основі цього оцінюють справедливість свого становища. Якщо людина відчуває несправедливість, вона може змінити свою поведінку, щоб досягти рівноваги. Теорія припускає, що співробітники прагнуть до соціальної рівності.

Згідно з теорією Портера – Лоулера, результати, які досягнуті працівниками залежать від 3 елементів, якими є витрачені зусилля, здібності і характер особистості, а також усвідомлення працівником своєї ролі в процесі праці. Головний висновок – результативна праця призводить до задоволення, а не підвищує результативність [20, с. 211].

Теорія постановки цілей Е. Локка стверджує, що конкретні й чітко сформульовані цілі ведуть до кращих результатів. Люди мотивовані досягати таких цілей, коли вони є складними, але досяжними, а також підтримуються

зворотним зв'язком щодо прогресу [13, с.231].

Отже, змістовні теорії зосереджуються на потребах і чинниках, які мотивують людей, тоді як процесні – на тому, як саме відбувається процес мотивації: через очікування, оцінку справедливості та постановку цілей.

Після аналізу різноманітних теорій мотивації, які підкреслюють її складність та багатогранність, стає очевидним, що мотивація відіграє важливу роль у формуванні поведінки працівників. Розуміння мотиваційних механізмів дозволяє ефективно керувати людьми, підвищувати їхню продуктивність та задоволеність роботою. Тому доцільно розглянути різні трактування поняття «мотивація».

Цікавою є точка зору О. Сікун, яка визначає мотивацію в трьох аспектах: як процес, явище та систему. На думку авторки, мотивація як явище проявляється через дії та рішення керівництва щодо спонукання персоналу до ефективнішої роботи [37, с.508].

Мотивація як процес відображає конкретні заходи та дії керівництва, спрямовані на заохочення співробітників, а мотивація як система передбачає впорядкований набір інструментів та важелів впливу на працівників, що використовується систематично для підтримання їхнього ентузіазму та забезпечення якісного виконання робочих завдань [37, с.508].

О. Моргунець підкреслює, що мотивація є комплексом внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її межі, форми та надають спрямованість, що орієнтована на досягнення поставлених цілей [20, с.201].

Подібне визначення мотивації надає Ф. Урманов. Мотивація, з точки зору вченого, є сукупністю зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей [43, с.99].

Про сили та спонукання йдеться й у визначенні О. Литвинчук. Так, мотивація, як зауважує автор, є сукупністю певних сил, які стимулюють будь-яку особу до виконання чітко визначених дій зовнішнього чи внутрішнього

походження, що примушують особу на свідомому чи несвідомому рівні робити певні вчинки [16, с. 63].

Мотивацію як процес спонукання розглядає А. Горенко. Автор зазначає, що мотивація є процесом спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей компанії шляхом задоволення потреб кожного працівника [3, с. 81].

Н. Сисоліна та С. Нісфоян під мотивацією розуміють процес свідомого вибору особистістю того чи іншого типу поведінки, який обумовлений певними особистісними характеристиками людини, необхідністю задоволення її потреб та відповідність їх зовнішнім умовам діяльності [36, с.274].

Мотивацію в менеджменті аналізує М. Письменна та зазначає, що, вона є комплексним підходом до управління персоналом, спрямованим на створення спонукальних мотивів, мета яких полягає у продуктивному виконанні працівниками покладених обов'язків [29, с.380].

Мотивацію як функцію менеджменту розглядають А. Колодійчук та В. Черторижський. З точки зору авторів, це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, спрямовану на досягнення особистих цілей або цілей компанії [13, с.231].

Підсумовуючи різні точки зору авторів, необхідно зазначити, що мотивація є складним і багатограним процесом, що включає різноманітні чинники, які впливають на готовність людей до дії. Саме тому під мотивацією пропонуємо розуміти сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають осіб до виконання певних дій та формують їх поведінку задля досягнення поставлених цілей.

Після аналізу трактувань досліджуваного поняття, можна констатувати, що мотивація може проявлятися в різних формах та аспектах, що дозволяє класифікувати її на види.

Вчена С. Дімітрієва виділила групи видів мотивації персоналу, представлені на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Види мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [6, с. 47]

Розглянуті види відображають різноманітні аспекти мотивації, що впливають на ефективність роботи працівників.

Внутрішня мотивація пов'язана з внутрішніми потребами, інтересами та бажаннями, які спонукають людину діяти: цікавість, прагнення до саморозвитку, задоволення від досягнень та прихильність до справи, що приносить радість і задоволення.

Зовнішня мотивація пов'язана із зовнішніми нагородами або наслідками: фінансові винагороди, соціальне визнання, матеріальні блага, а також уникнення негативних наслідків, таких як страх покарання або критики.

Обидва типи мотивації можуть бути ефективними в різних контекстах, але

внутрішня мотивація зазвичай призводить до більш тривалої залученості та задоволеності роботою.

Позитивна мотивація полягає у спонуканнях, які заохочують людину до дії через приємні наслідки або винагороди. Позитивна мотивація часто підвищує рівень задоволеності працівників і сприяє кращій продуктивності.

Демотивація – це, передусім, наслідок матеріальних стягнень, зниження соціального статусу в колективі, психологічної ізоляції працівника, створення атмосфери нетерпимості та пониження в посаді. Все це негативно впливає на моральний дух співробітників, їх продуктивність та загальну задоволеність роботою [6, с.47].

Матеріальна мотивація пов'язана з фінансовими винагородами та іншими матеріальними заохоченнями, які спонукають працівників до продуктивної діяльності (заробітна плата, бонуси, премії, компенсації витрат, а також інші форми фінансових винагород, які створюють стимул для досягнення високих результатів у роботі)

Нематеріальна мотивація ґрунтується на не фінансових аспектах, які спонукають працівників до активних дій (похвала, визнання досягнень, можливості для професійного розвитку, цікаві проєкти, позитивна робоча атмосфера, а також створення умов для особистісного зростання). Нематеріальна мотивація часто призводить до високого рівня задоволеності працівників і зміцнення їхньої прихильності до компанії.

Кожен вид мотивації відіграє важливу роль у формуванні поведінки та продуктивності працівників, і їхнє ефективне використання може значно підвищити загальну результативність компанії.

Аналіз теорій мотивації та різних трактувань поняття «мотивація» дозволив виявити його складність і багатогранність. Розуміння основних видів мотивації надає можливість ефективно використовувати мотиваційні механізми в управлінні персоналом, сприяти підвищенню задоволеності працівників та досягненню цілей компанії.

1.2 Роль інноваційних підходів до мотивації

Традиційних методів мотивації часто не вистачає для утримання високого рівня залученості та продуктивності персоналу, що підштовхує компанії до пошуку інноваційних підходів, які відповідають потребам нового покоління працівників, що прагнуть до гнучкості, творчої самореалізації та розвитку професійних навичок.

Швидкі зміни в технологіях та ринкових умовах вимагають від компаній постійної адаптації, тому О. Омельченко та О. Панасюк інноваційні підходи до мотивації працівників називають особливо важливими для успіху підприємства. Сучасні тенденції свідчать про те, що ефективна система мотивації не обмежується лише фінансовими стимулами. Вона враховує індивідуальні потреби співробітників, підтримує їх особистісний і професійний розвиток, а також інтегрує елементи гнучкості та командного духу в робочий процес. Інноваційні методи мотивації передбачають використання сучасних технологій для полегшення взаємодії між управлінцями та працівниками, а також для надання доступу до інформації та можливостей для саморозвитку. Такі підходи заохочують креативність у вирішенні завдань і формування позитивної корпоративної культури, що в свою чергу підвищує ефективність роботи та задоволеність працівників [24, с. 55].

Лише використання нових та нестандартних методів мотивації, як зауважили М. Зось-Кіор та С. Скидан, дозволить залучати висококваліфікованих фахівців та підвищувати рівень їх лояльності до компанії. Щодо основних трендів у сфері мотивації персоналу, то автори наголошують на: здоровому способі життя працівників, якісному безкоштовному харчуванні, медичному страхуванні, облаштуванні кімнат для відпочинку тощо [9, с. 148].

Автори підсумовують, що задоволеність працівників роботою та умовами праці є фактором, який сприяє їхній мотивації докладати максимум зусиль для забезпечення тривалої конкурентоспроможності компанії на ринку [9, с. 148].

Виділили та охарактеризували інноваційні методи мотивації, які можна використовувати у компаніях, вчені С. Назаренко та А. Малиновський. Автори

назвали інноваційні методи мотивації, розглянуті на рис. 1.3.

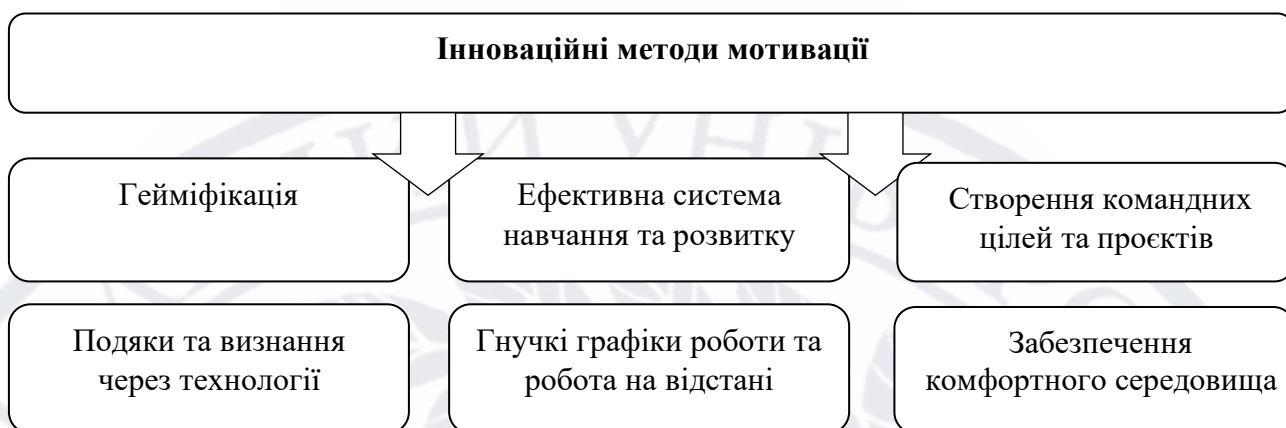


Рисунок 1.3 – Інноваційні методи мотивації

Джерело: складено автором на основі [22, с.4]

Охарактеризуємо зазначені на рис. 1.3 методи детальніше. Першим методом С. Назаренко та А. Малиновський назвали гейміфікацію, що є стратегією, яка використовує елементи та принципи ігрових процесів для збільшення залученості, мотивації та активної участі працівників у виконанні робочих завдань. Вона не лише стимулює персонал до досягнення високих результатів, але й покращує внутрішню комунікацію, сприяє розвитку професійних навичок та створює позитивну корпоративну атмосферу. За умови правильного впровадження гейміфікація суттєво підвищує рівень взаємодії та ефективність роботи команди.

Подяки та визнання через технології – сучасний підхід до мотивації та підтримки співробітників, який використовує цифрові інструменти для виявлення та оцінки їхнього внеску. Такі технології, як корпоративні платформи, мобільні додатки, системи внутрішніх комунікацій або спеціальні програми для управління персоналом, дозволяють керівникам оперативно висловлювати подяку за досягнення, підтримувати відкритий діалог та створювати культуру визнання. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності працівників, мотивації та згуртованості команди, адже відзначення досягнень стає частиною щоденної взаємодії.

Ефективна система навчання та розвитку – інноваційний метод, що сприяє підвищенню професійних навичок і компетенцій співробітників, забезпечує готовність до нових викликів та змін на ринку. Впровадження такої системи дозволяє компаніям не тільки підвищити кваліфікацію персоналу, але й мотивувати його до постійного вдосконалення та особистісного зростання. Система навчання включає сучасні підходи, як онлайн-курси, тренінги, менторські програми, вебінари, які допомагають співробітникам опановувати нові навички в зручному форматі.

Гнучкі графіки роботи дозволяють працівникам самостійно обирати час початку та завершення робочого дня, що допомагає їм краще поєднувати роботу з особистими справами та зобов'язаннями, що сприяє зниженню стресу та поліпшенню загального благополуччя, адже працівники можуть адаптувати свій графік відповідно до своїх потреб.

Робота на відстані дає можливість співробітникам виконувати свої обов'язки з будь-якого місця, що забезпечує більшу свободу та зручність. Підхід підвищує продуктивність, оскільки працівники часто відчують менше тиску і можуть краще сфокусуватися на своїх завданнях у комфортному для них середовищі.

Створення командних цілей та проєктів є потужним інструментом мотивації, який стимулює співпрацю, креативність та залученість працівників, що в свою чергу позитивно впливає на загальний успіх компанії.

Забезпечення комфортного середовища як інноваційний метод мотивації є важливим елементом сучасного управління персоналом, який сприяє підвищенню продуктивності праці, задоволеності співробітників та їхньої лояльності до компанії. Він включає Фізичний комфорт, Забезпечення співробітників усім необхідним для роботи, запровадження програм навчання, тренінгів та воркшопів, створення позитивної корпоративної культури та дружньої атмосфери, Інвестування в програми підтримки здоров'я тощо [22, с. 4].

III. Евдженію виділено 4 новітні способи мотивації.

1. Запровадження гнучкого графіку роботи та можливості працювати віддалено є важливим кроком для підвищення задоволеності працівників і покращення їхнього балансу між роботою та особистим життям. У сучасному світі, де співробітники часто відчують перевантаженість через робочі обов'язки, баланс між професійним та особистим простором стає суттєвим фактором збереження мотивації та продуктивності.

Зокрема, середній час на дорогу до роботи в США складає 25,4 хвилини, це означає, що працівники витрачають близько 101 години на рік в пробках. Якщо додати до цього стрес від умов водіння та паркування, то це значний дискомфорт, який впливає на якість життя працівників.

Завдяки розвитку технологій, віддалена робота стає реальністю для багатьох фахівців, пропонує їм більшу свободу в організації робочого процесу. Для роботодавця це мінімальні витрати, однак це забезпечує значну вигоду у вигляді підвищеної лояльності та продуктивності співробітників. Можливість працювати з дому надає працівникам змогу краще розподіляти свій час, що позитивно впливає на їхнє життя та загальний рівень задоволеності роботою.

2. Запровадження політики «дружнього до домашніх тварин» офісу може стати ефективним інструментом підвищення морального духу та згуртованості колективу. Дослідження, проведене Центральним Мічиганським університетом, підтвердило, що присутність собак на робочому місці сприяє підвищенню рівня довіри між працівниками та може слугувати соціальним каталізатором, що покращує взаємодію в команді.

Окрім цього, багато співробітників відчують дискомфорт через необхідність залишати своїх домашніх улюбленців вдома на тривалий час. Самотність і нудьга у тварин можуть призводити до їхньої стресової поведінки. Дружній до домашніх тварин офіс дозволяє співробітникам краще поєднувати роботу і турботу про своїх вихованців, що позитивно впливає на їхнє емоційне благополуччя і продуктивність.

3. Створення ігрової кімнати в офісі стане ефективним способом

забезпечення можливості відпочинку та відновлення сил співробітниками. Дослідження показують, що наявність таких зручностей, як столи для пінг-понгу та відеоігри, позитивно впливають на моральний стан і продуктивність працівників. Взаємодія з колегами у неформальній обстановці сприяє зміцненню командної роботи, підвищенню лояльності та зниженню рівня стресу, пов'язаного із робочими завданнями.

При плануванні ігрової кімнати доцільно обирати ігри, що сприяють колективній взаємодії, наприклад, ті, що вимагають участі декількох осіб. Таке спілкування зміцнює корпоративну культуру, засновану на співпраці, і сприяє фізичній активності співробітників, що є важливим для підтримки їхнього здоров'я та зниження ризику проблем, пов'язаних із сидячою роботою. Ігри з елементами фізичної активності надихають на креативність та допомагають уникнути професійного вигорання.

4. Святкування можуть значно підвищити моральний дух співробітників і стимулювати їх працювати на найвищому рівні. Наприклад, святкування днів народження, відзначення досягнень за результатами успішного тижня, святкування успішного проходження випробувального терміну тощо. Незначні, на перший погляд, жести подяки можуть мати вагомий вплив на мотивацію працівників. Коли працівники відчують, що їхню працю цінують і визнають, вони схильні продовжувати прикладати максимум зусиль. Визнання навіть невеликих досягнень допомагає підтримувати увагу на позитивних результатах і надихає на подальші успіхи, створює позитивну робочу атмосферу [49].

К. Маккормік виділила, що організації з мотивованими співробітниками досягають успіху. Конкуренція та різноманітний склад робочої сили вимагають створення культури, яка змушує працівників відчувати себе причетними та значущими для організації. Мотивувати співробітників легко, додавши трохи креативності [50].

К. Маккормік надала рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації на підприємстві:

- необхідно винагороджувати не лише продуктивність, а й зусилля

працівників (внесення ідей, співробітництво, підтримка колег). Визнання таких дій може зміцнити мотивацію працівників і покращувати атмосферу в команді;

- важливо фіксувати важливі події та досягнення компанії, слід зберігати моменти, коли команди досягали успіху разом і ділитися ними. Такий підхід підвищує мотивацію працівників і слугує нагадуванням про їхній внесок у спільні досягнення;

- для посилення мотивації доцільно, щоб співробітники номінували своїх колег за досягнення, відданість та наполегливу працю. Запровадження опитувань з публічним озвученням результатів сприятиме створенню позитивної атмосфери та підвищить добробут колективу;

- регулярне дякування працівникам, з конкретними прикладами їхнього внеску є важливим елементом мотивації. Зворотний зв'язок, який надається, має більший вплив, ніж зазвичай вважається, і допомагає створити культуру визнання в компанії;

- включення співробітників до наставницьких програм та знайомство їх з іншими професіоналами сприяє кар'єрному зростанню, яке є одним з важливих факторів залучення працівників;

- розгляд можливості надання грошової винагороди на відпустку, за умови, що працівник після повернення представить звіт про свою подорож, може стати чудовою мотивацією для працівників та сприятиме їхньому відпочинку та відновленню сил [50].

Як видно з аналізу інноваційних методів, що запропоновано Ш. Евдженіо та К. Маккормік, деякі розглянуті методи у авторів є спільними. Звичайно, К. Маккормік детальніше охарактеризувала і більше запропоновувала методів, які можна використовувати для вдосконалення системи мотивації на підприємствах.

Отже, інноваційні підходи до мотивації дозволяють не лише підвищити ефективність роботи команди, але й формувати середовище, яке сприяє інноваціям і сталому розвитку підприємства.

1.3 Наукові підходи до управління механізмом системи мотивації персоналу підприємства

Управління мотиваційним механізмом персоналу є одним із елементів ефективної діяльності будь-якої компанії. Сучасні наукові підходи до даного процесу базуються на вивченні різних концепцій, моделей та інструментів стимулювання працівників, що дозволяють досягти максимальної продуктивності й відповідності стратегічним цілям компанії.

Важливими є дослідження щодо формування мотиваційного механізму, яке базується на застосуванні сучасних методів і підходів до управління персоналом. Розглянемо та проаналізуємо деякі з них. Так, дослідниками Л. Продановою та О. Котляревським визначено механізм мотивації праці як сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних економічних інструментів, важелів і чинників, а також методів і форм стимулювання працівників, а також узгодження інтересів економічних суб'єктів на певній території (країни). Іншими словами, це економічні, соціальні, психологічні, моральні та інші чинники в сукупності, що виступають мотиваторами до праці [32, с.19].

Мотиваційний механізм, як бізнес-процес пропонують розглядати Є. Осипова та Г. Голобородько. Автори пропонують бачити мотиваційний механізм у вигляді прозорого, документально оформленого, повторюваного бізнес-процесу, який включає як загальне стимулювання, так і підмножини для галузевого стимулювання (відділів компанії), або персонального стимулювання працівників [26, с.119].

Мотиваційний механізм в корпоративному управлінні О. Криворучко визначає як комплекс цілеспрямованих економічних та неекономічних інструментів, методів і форм впливу для узгодження інтересів учасників корпоративних відносин та задоволення їхніх потреб [15, с. 8].

М. Замроз та Л. Кульчицька вважають, що механізмом соціально-економічної мотивації передбачено методичне забезпечення, комплексна система регуляторів трудової поведінки працівників, які включають сукупність методів, інструментів, ресурсів, засобів та важелів, що здійснюють

цілеспрямований вплив на працівників [8, с.79].

Дослідники О. Харун та В. Нижник розглядали мотиваційний механізм в ролі саморегулюючої системи стимулів і мотивів для працівників, які виробляються на базі персональних потреб, що реалізовані через спільний (груповий) інтерес колективу організації з врахуванням різних форм, принципів, методів та важелів управління, з використанням доступних інструментів в процесі соціально-трудових відносин для досягнення найкращого можливого результату діяльності компанії [45, с. 133].

Мотиваційний механізм, з точки зору Н. Павловської є комплексом організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики [27, с.16].

На думку І. Мосійчук, мотиваційний механізм у системі управління персоналом компанії представляє собою комплекс організаційно-управлінських заходів і мотиваційних інструментів, які сприяють оптимальному відтворенню, розподілу та використанню фінансових ресурсів, мобілізації кадрового потенціалу та підвищенню його трудової активності для досягнення цілей компанії [21, с. 89].

З огляду на розглянуті наукові позиції, можна зазначити, що більшість визначень поняття «мотиваційний механізм» базуються на сукупності важелів, інструментів, чинників, методів та стимулів, які спонукають працівників до активних дій.

Вченими запропоновано різні схеми та структури мотиваційного механізму, які включають важливі, з точки зору кожного автора, елементи. Розглянемо різні варіанти механізмів мотивації. Так, дослідники Л. Проданова та О. Котляревський зазначили, що у формуванні мотиваційного механізму задіяні як внутрішні, так і зовнішні фактори та запропонували власне бачення мотиваційного механізму (рис. 1.4).

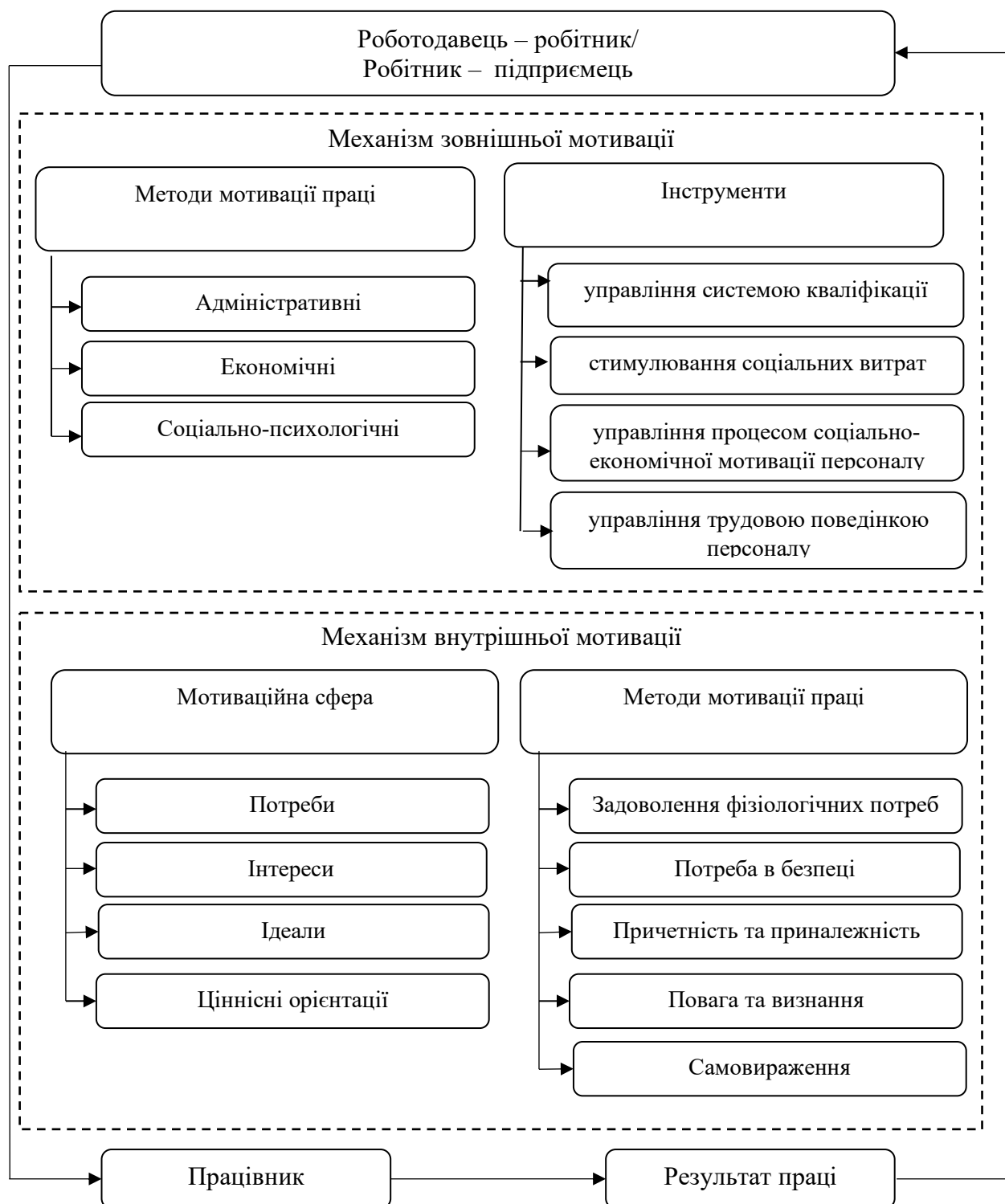


Рисунок 1.4 – Механізм мотивації працівників

Джерело: складено автором на основі [32, с.21]

Автори схеми зазначили, що трудові відносини не можуть функціонувати в ізоляції від зовнішнього середовища, тому важливо враховувати як його методи та інструменти, так і специфіку внутрішнього середовища, яке також має власні

методи та потреби.

При формуванні механізму мотивації обов'язкова умова, яку зазначили М. Замроз та Л. Кульчицька, це враховувати не тільки потреби та інтереси працівників та колективів, а чіткий їх зв'язок із цілями компанії. Структуру механізму мотивації представлено на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Механізм соціально-економічної мотивації працівників

Джерело: складено автором на основі [8, с.81]

У механізмі мотивації М. Замроз та Л. Кульчицької, головна роль належить методам та інструментам мотивації, які впливають на роботу працівників та формують у них відчуття задоволеності. До методів мотивації автори віднесли дві групи: соціальні та економічні методи. До інструментів віднесено безпечні умови, корпоративну культуру, кар'єрне зростання, гнучкий графік, заробітну плату, соціальні пакети тощо.

С. Пархоменко представлено мотиваційний механізм з точки зору стимулювання, саме тому головна роль у схемі належить мотиваційній складовій (рис.1.6).



Рисунок 1.6 – Мотиваційний механізм матеріального стимулювання

Джерело: складено автором на основі [28, с. 99]

Аналізуючи дані рис. 1.6, можна зробити висновок, що необхідність

узгодження цілей та інтересів компанії з потребами працівників зумовлює вибір мотиваційних інструментів матеріального стимулювання, що потребує оцінки можливостей компанії для застосування різних мотиваційних інструментів. Таким чином, автор особливу увагу звертає на мотиваційні інструменти, тоді як про методи у схемі не йдеться.

Виходячи з розглянутих вище структур, необхідно зазначити, що мотиваційний механізм має враховувати елементи як зовнішнього так і внутрішнього середовища, такі як методи, інструменти та важелі, поєднувати їх з цілями компаній та інтересами працівників.

Розглянуті визначення та структури мотиваційних механізмів сприяють тому, щоб запропонувати власне визначення розглянутої дефініції. Отже, мотиваційний механізм – це комплекс взаємопов'язаних управлінських інструментів, методів та стимулів, спрямованих на ефективне використання кадрового потенціалу компанії шляхом спонукання працівників до досягнення визначених цілей, враховуючи індивідуальні інтереси та цілі компанії, а також зовнішні та внутрішні чинники впливу.

Для досягнення цілей компанії та стимулювання працівників необхідно управляти мотиваційним механізмом, що передбачає систематичну діяльність керівників та організацій, яка включає розробку та впровадження різноманітних заходів, інструментів і стратегій, що підвищують мотивацію співробітників та забезпечують їхню продуктивність.

Управління мотиваційним механізмом допомагає компанії:

- забезпечити високу продуктивність працівників;
- підтримувати залученість і лояльність персоналу;
- створювати ефективну систему стимулювання, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні фактори мотивації.

Таким чином, успішне управління мотиваційним механізмом є невід'ємною частиною стратегії розвитку компанії, яка дозволяє досягати поставлених цілей та забезпечувати стабільний ріст.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було проведено комплексне дослідження теоретичних основ розвитку системи мотивації персоналу на підприємстві. Здійснений аналіз змістовних і процесних теорій мотивації показав, що змістовні теорії спрямовані на визначення потреб і факторів, які виступають мотиваторами для людей, у той час як процесні теорії досліджують, як саме реалізується процес мотивації через такі аспекти, як очікування, оцінка справедливості та постановка цілей. У ході аналізу було виокремлено ключові аспекти, що характеризують мотивацію як складний і багатогранний процес, котрий інтегрує широкий спектр чинників, які впливають на готовність людини до дії.

Розглянуто інноваційні методи мотивації, що відповідають сучасним тенденціям управління персоналом. До таких методів належать гейміфікація, ефективні програми навчання та розвитку, впровадження системи визнання і подяки через технологічні платформи, гнучкі графіки роботи, дистанційна робота, створення командних цілей, забезпечення комфортного робочого середовища. Такі підходи сприяють створенню позитивного мікроклімату в організації, підвищенню мотивації працівників та їх залученості до спільних проєктів.

Проаналізована структура мотиваційного механізму підтвердила необхідність комплексного підходу до управління, що враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори, використовуючи різноманітні методи, інструменти та важелі, які мають узгоджуватися з цілями компанії та інтересами персоналу. Запропоноване власне визначення поняття «мотиваційний механізм» враховує специфіку управлінської практики, спрямованої на досягнення високої продуктивності, підтримання залученості та лояльності працівників шляхом гармонійного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

Завдяки управлінню мотиваційним механізмом компанія отримує можливість забезпечити ефективне стимулювання працівників, сприяти їхньому професійному розвитку та зміцненню корпоративної культури, що є ключовими чинниками у досягненні стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ВІННИЦЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ БІЗНЕСЦЕНТР»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Вінницький регіональний бізнесцентр» є компанією, яка функціонує на ринку України вже понад три десятиліття.

ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр» здійснює такі види діяльності: надає в оренду та експлуатацію власну чи орендовану нерухомість; займається оптовою торгівлею офісними меблями; реалізує офісне обладнання та машини оптовими партіями; здійснює неспеціалізовану оптову торгівлю; займається реалізацією комп'ютерів, периферійного обладнання та програмного забезпечення в спеціалізованих магазинах; пропонує в роздріб меблі, освітлювальні прилади та товари для дому; займається реалізацією газет та канцелярських товарів у спеціалізованих магазинах [40].

Метою ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр» є забезпечення якісних послуг та реалізація товарів, задоволення потреб клієнтів у зручних і ефективних умовах для ведення бізнесу. Компанія прагне стати надійним партнером для бізнес-структур різних галузей та отримувати відповідну винагороду за свою діяльність.

ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр» має широку клієнтську базу. Завдяки надійній та професійній діяльності, компанія здобула довіру багатьох клієнтів, які цінують її стабільність і якість обслуговування.

Робітники бізнес-центру відзначаються високою відповідальністю та кваліфікацією, що дозволяє надавати послуги на найвищому рівні, оперативно реагувати на потреби вимогливих клієнтів і підтримувати ефективні робочі процеси.

Загальну інформацію про досліджуваний бізнес-центр наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ТОВ «ВРБЦ» за 2023 р.

Назва товариства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Вінницький регіональний бізнесцентр» (ТОВ «ВРБЦ»)
Місце знаходження	Україна, 21037, м. Вінниця, вул. Пирогова, 144
Дата створення	20.11.1991
Код ЄДРПОУ	13302731
Основний вид діяльності	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Телефон	(0432) 460634, (0432) 536500
Е-мейл	vrbc@ukr.net
Кількість працівників	5
Директор	Підлісний В. Г.
Бухгалтер	Слободянюк В. П.

Джерело: складено автором на основі [40, 51]

Важливу роль для товариства має корпоративна структура. На рис. 2.1 наведено корпоративну структуру ТОВ «ВРБЦ» у 2023 році.



Рисунок 2.1 – Корпоративна структура ТОВ «ВРБЦ» у 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [51]

Зі схеми корпоративної структури товариства чітко видно, що корпоративними правами досліджуваного центру володіє ТОВ «Контур» (25%) та керівник компанії – В.Г. Підлісний (75%). У свою чергу 90% статутного капіталу

ТОВ «ТРК «РЕГІОН-ІНФОРМ» належить ТОВ «ВРБЦ», а керівник В.Г. Підлісний є бенефіціаром всіх інших зазначених товариств.

Всеукраїнським галузево-аналітичним центром проведено дослідження, метою якого було визначення найкращих постачальників товарів та послуг за кодом КВЕД 68.20 «Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна» (рис. 2.2).

РЕЕСТР КРАЩИХ ПОСТАЧАЛЬНИКІВ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ

Результат експертного аналізу
ПП "ВЛАСТА ПЛЮС", ЄДРПОУ 30744144
В РОЗРІЗІ КВЕД 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
РЕГІОН - УКРАЇНА

№	Назва	Загальна оцінка	1	2	3	4
12	КОСІВНИЦЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ БІЗНЕСЦЕНТР	357	131	82	118	26
13	ТОВ-ОАТРА-МАЙСТЕР ГРУП	354	94	129	80	7
14	ІНЖЕНІРСЬКА РАЙОНОЖИТЕЛІВКА	371	133	125	109	1

Рисунок 2.2 – Місце ТОВ «ВРБЦ» у реєстрі кращих постачальників товарів та послуг

Джерело: складено автором на основі [33]

В результаті аналізу ТОВ «ВРБЦ» посіло 12 місце серед 50 учасників, отримавши загальну оцінку в 357 балів. Успіх є результатом зусиль команди товариства, яка постійно прагне вдосконалювати якість обслуговування клієнтів та підтримувати ефективні партнерські відносини.

У 2023 році компанія приймала участь в аукціонних торгах на платформі Prozorro.Продажі. Центром оголошено 2 аукціони на суму 45,79 млн. грн. У табл. 2.2 наведено основну інформацію по аукціонах.

Таблиця 2.2 – Участь в аукціоні ТОВ «ВРБЦ» на платформі Prozorro Продажі. у 2023 р.

Назва	Статус	Процедура	Стартова ціна, тис. грн.
Нежитлове приміщення, загальною площею 155,9 кв.м.	Не відбувся	Продаж майна приватних компаній (англійській аукціон)	14820,00
Продаж частини вбудованих приміщень, загальною площею 1037,2 кв.м.	Не відбувся	Продаж майна приватних компаній (англійській аукціон)	30968,48

Джерело: складено автором на основі [40]

Як видно з даних табл. 2.2, компанія у 2023 році приймала участь у двох аукціонах, однак жоден з них не відбувся. Тобто ТОВ «ВРБЦ» втратило можливість отримати 45,79 млн. грн. за реалізацію нежитлового приміщення та частини вбудованих приміщень.

Компанія використовує ефективний маркетинговий підхід, пропонуючи потенційним покупцям різноманітні варіанти використання приміщень, які виставлені на продаж. Наприклад, для приміщення загальною площею 1037,2 кв.м представлені різні можливості його застосування (рис. 2.3).

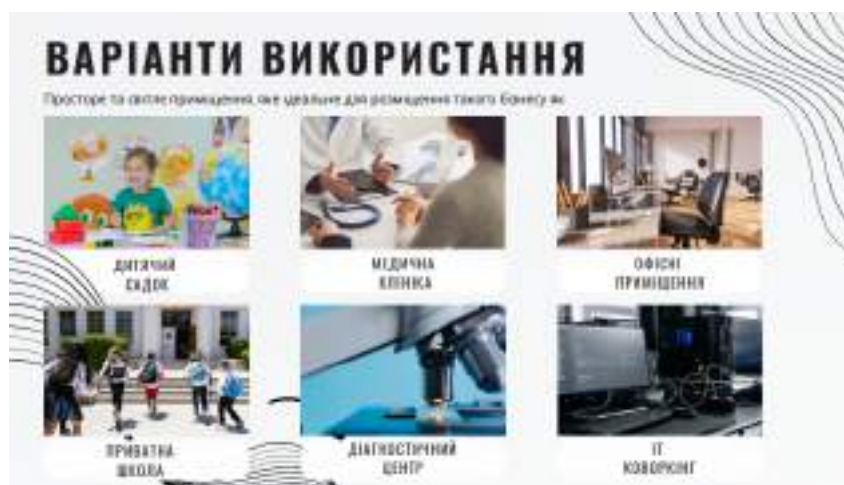


Рисунок 2.3 – Ефективні маркетингові ідеї ТОВ «ВРБЦ» при реалізації приміщень

Джерело: складено автором на основі [40]

Для загальної характеристики компанії необхідно провести аналіз основних показників, що характеризують її діяльність. Проаналізуємо ліквідність бізнес-центру, яка характеризує здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання та забезпечувати платоспроможність у найближчій перспективі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз показників ліквідності ТОВ «ВРБЦ» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2023р. від 2021р. (+,-)
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт покриття балансу	1,33	1,17	1,08	-0,25
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,29	1,12	0,67	-0,62
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,01	0,03	-0,02

Джерело: складено автором на основі [41]

У табл. 2.3 наведено зміни показників ліквідності у 2021-2023 рр. Так, коефіцієнт покриття балансу показує, наскільки оборотні активи центру покривають його зобов'язання. Значення коефіцієнту більше 1 протягом трьох років, тобто оборотні активи перевищують поточні зобов'язання, що вказує на здатність бізнес-центру погасити свої короткострокові борги. Іншими словами, у 2023 році на 1 грн. боргів компанії припадало 1,08 грн. оборотних активів, не дивлячись на те, що це на 25 коп. менше ніж у 2021 році та на 9 коп. менше ніж у 2022 році.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність бізнес-центру швидко покрити короткострокові зобов'язання ліквідними активами. У ТОВ «ВРБЦ» спостерігалася тенденція до зменшення значень показників, тобто про зменшення швидколіквідних активів для покриття поточних зобов'язань. Значення показника 2023 року, не дивлячись на динаміку зменшення, відповідало нормативу 0,6-0,8. У 2021 та 2022 рр. коефіцієнти перевищували нормативне значення майже удвічі і становили відповідно 1,29 та 1,12.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає частку поточних зобов'язань, яку бізнес-центр може погасити своїми найбільш ліквідними активами. Враховуючи доволі незначну частку грошових коштів у 2021-2023 рр. 37,2, 9,5 та 49,2 тис. грн. та відповідно, велику частку боргів, центр не в змозі швидко покрити свої борги лише коштами. Якщо інтерпретувати значення показників детально, то у відсотках це виглядає наступним чином: у 2021 році бізнес-центр міг лише 5% своїх боргів покрити найліквіднішими активами, тоді як у 2023 році значення зменшилось і становило лише 3%.

Не дивлячись на зменшення значень всіх коефіцієнтів ліквідності у 2021-2023 рр., у ТОВ «ВРБЦ» є можливість покрити свої короткострокові борги ліквідними активами, за винятком грошових коштів.

Фінансові результати є важливим показником успішності діяльності компанії. Тому проаналізуємо у табл. 2.4 фінансові результати діяльності досліджуваної установи.

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «ВРБЦ» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення 2023р. від 2021р. (+,-)
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	835,2	523,8	578,6	-256,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	648,1	545,0	474,4	-173,7
Валовий прибуток	187,1	-21,2	104,2	-82,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	38,2	-112,5	103,3	+65,1
Фінансовий результат до оподаткування	38,9	-121,3	23,7	-15,2
Чистий прибуток (збиток)	31,9	-121,3	23,7	-8,2

Джерело: складено автором на основі [41]

Оцінивши фінансові результати діяльності досліджуваного товариства необхідно відмітити, що за 2021-2023 рр. зменшились майже всі значення показників. Так, чистий дохід від реалізації зменшився за аналізований період на 256,6 тис. грн. і становив у 2023 році 578,6 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції також знизилася на 173,7 тис. грн., що свідчить про оптимізацію витрат у 2023 році.

Валовий прибуток ТОВ «ВРБЦ» за 2021-2023 рр. зменшився майже на 83 тис. грн, що свідчить про значне зниження ефективності операційної діяльності. Основним фактором зменшення є зниження величини чистого доходу від реалізації у зв'язку із меншими обсягами продажів та надання послуг.

Фінансовий результат від операційної діяльності є єдиним показником, значення якого за аналізований період збільшилось. Так, збільшення величини становило 65,1 тис. грн. за рахунок зменшення сум інших операційних витрат та збільшення інших операційних доходів.

Фінансовий результат до оподаткування зменшився за рахунок понесених фінансових витрат та інших витрат на 15,2 тис. грн.

Величина чистого прибутку також знизилась на 8,2 тис. грн, та у 2023 році становила 23,7 тис. грн. Зменшення відбулось за рахунок суттєвого зменшення

суми фінансового результату до оподаткування порівняно з величиною фінансових результатів від операційної діяльності.

Отже, кінцевим результатом діяльності досліджуваного товариства у 2023 році був прибуток у розмірі 23,7 тис. грн.

Для наочності динаміку результатів діяльності ТОВ «ВРБЦ» наведено на рис. 2.4.

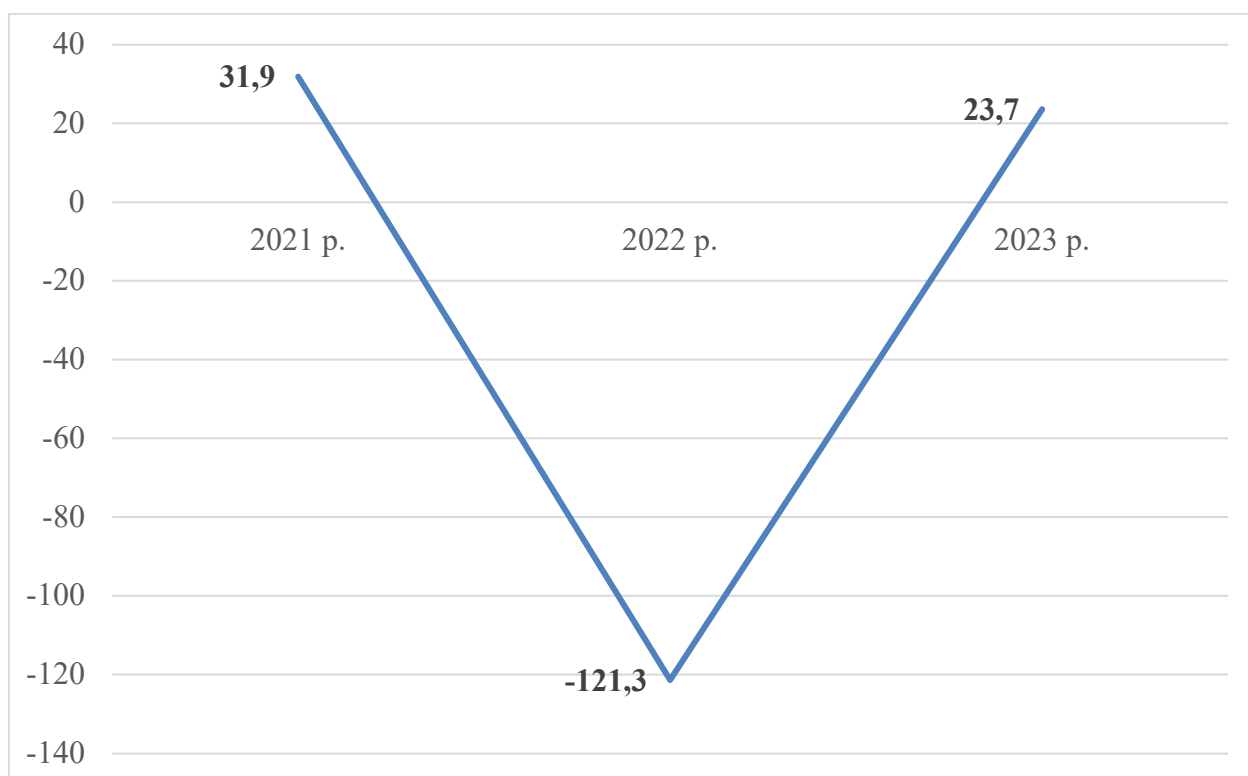


Рисунок 2.4 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «ВРБЦ» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором самостійно

З рис. 2.4 чітко видно які результати діяльності отримано бізнес-центром протягом досліджуваного періоду: у 2021 році діяльність бізнес-центру була стабільною. Основні фінансові показники демонстрували позитивну динаміку та відсутність значних зовнішніх загроз. У 2022 році військові події негативно вплинули на діяльність бізнес-центру, що призвело до збитковості: зменшення попиту на послуги, труднощі у функціонуванні тощо. У 2023 році компанія активно шукала шляхи виходу з кризової ситуації та ефективні управлінські рішення призвели до отримання чистого прибутку, що майже на 100 тис. грн.

більше ніж у 2022 році.

Таким чином, результати аналізу свідчать про стійкість ТОВ «ВРБЦ» у складних економічних умовах та здатність адаптуватися до змін, що відбуваються в галузі. Бізнес-центр має перспективи для подальшого розвитку та вдосконалення своєї діяльності на ринку.

2.2. Діагностика та аналіз поточної системи мотивації на підприємстві ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр»

Елементом управління персоналом, який спрямований на підвищення ефективності роботи та досягнення стратегічних цілей компанії є система мотивації. Вона відіграє важливу роль у формуванні лояльності працівників, стимулюванні їхнього професійного розвитку та підтримці високого рівня продуктивності.

ТОВ «ВРБЦ» є малим підприємством, у якому питання управління персоналом та їх мотивації перебуває під контролем керівництва компанії, яке представлено:

- керівником (Підлісним В. Г.), який має загальну відповідальність за організацію роботи центру, включаючи питання управління персоналом. Директор приймає рішення щодо найму, навчання, оцінки роботи працівників та формування системи мотивації;
- бухгалтером (Слободянюк В. П.), хоча основні обов'язки бухгалтера пов'язані з фінансовими питаннями, він також залучений до процесу мотивації працівників, оскільки фінансова сторона мотиваційної системи є також дуже важливою. Бухгалтер веде облік заробітної плати, премій, бонусів та інших винагород.

Окрім цього, у малих командах важливо, щоб усі співробітники мали можливість висловлювати свої думки щодо системи мотивації, брали участь у визначенні умов праці та обговорювали способи покращення робочого процесу.

У ТОВ «ВРБЦ» служба управління персоналом виглядає наступним чином (рис.2.5).



Рисунок 2.5 – Служба управління персоналом ТОВ «ВРБЦ»

Джерело: складено автором самостійно

Процес координації мотиваційної системи на малому підприємстві, такому як бізнес-центр, з керівником і бухгалтером виглядає наступним чином:

Керівник ТОВ «ВРБЦ», як голова координації:

1. Розробляє політику мотивації:

- керівник визначає загальні принципи та стратегії мотивації працівників, що відповідають цілям підприємства;

- визначає ключові показники ефективності (КРІ), які слугуватимуть основою для оцінки роботи співробітників.

2.Залучає працівників:

- керівник спілкується з працівниками, щоб дізнатися про їхні потреби та побажання щодо системи мотивації;

- проводить опитування або зустрічі для отримання зворотного зв'язку.

3. Впроваджує мотиваційні програми:

- реалізує програми преміювання, бонусів та інших форм заохочення, на основі зібраної інформації та ресурсів компанії;

- створює сприятливу робочу атмосферу, що сприяє особистісному та професійному розвитку працівників.

4.Оцінює результати впровадженої мотиваційної системи, аналізує відгуки працівників і вносить корективи за потреби.

Бухгалтер ТОВ «ВРБЦ», як заступник (помічник) процесу координації:

1. Аналізує та визначає:

- фінансові можливості центру для визначення реалістичних бюджетів на мотиваційні програми (премії, бонуси, додаткові виплати);
- оптимальні структури оплати праці, щоб забезпечити стабільність фінансів компанії;

2. Обліковує і виплачує винагороди:

- відповідає за своєчасний облік і виплату заробітної плати, премій та інших винагород відповідно до встановленої політики.
- забезпечує, щоб усі виплати відповідали законодавству та внутрішнім регламентам компанії.

3. Звітність:

- підготовка фінансових звітів, що відображають витрати на мотиваційні програми та їх вплив на загальні витрати підприємства.
- подає керівництву регулярні звіти про ефективність витрат на мотивацію.

4. Підтримка комунікації:

- Співпрацює з керівником для забезпечення узгодженості між фінансовими можливостями компанії та мотиваційною політикою.
- Допомогає у формуванні рекомендацій щодо коригування мотиваційних програм на основі фінансового стану підприємства.

Взаємодія між керівником і бухгалтером ТОВ «ВРБЦ»:

- спільні зустрічі: регулярні зустрічі для обговорення ефективності мотиваційної системи, обміну інформацією та узгодження подальших дій.
- зворотний зв'язок: керівник надає бухгалтеру інформацію про мотиваційні програми, а бухгалтер інформує про фінансові аспекти, які можуть впливати на їх реалізацію.
- корекція політики: у разі необхідності, на основі фінансового аналізу, керівник і бухгалтер спільно вносять корективи до системи мотивації, щоб забезпечити її ефективність та фінансову стійкість.

Така координація дозволяє забезпечити ефективність мотиваційної системи, що сприяє розвитку підприємства та задоволенню потреб працівників.

Для оцінки ефективності мотиваційного механізму у бізнес-центрі необхідно проаналізувати показники руху персоналу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка показників руху персоналу ТОВ «ВРБЦ» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023р. від 2021р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,17	-	-	-0,17
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,17	-	-	-0,17
Коефіцієнт плинності кадрів	0,17	-	-	-0,17
Коефіцієнт абсентеїзму	0,12	0,18	0,10	-0,02
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	-	-	0,2	+0,2

Джерело: розраховано автором самостійно

Дані табл.2.5 свідчать, що показникам руху кадрів відповідає негативна динаміка. Так, коефіцієнт оновлення персоналу зменшився за досліджуваний період на 17,0% та показує, що у 2021 році було прийнято 17,0% працівників, а у 2022 та 2023 рр. нових працівників на роботу не приймали, склад працівників залишився незмінним з 2021 року.

Коефіцієнт вибуття персоналу за звітний період зменшився на 17%, тобто у 2021 році звільнилось 17% (враховуючи те, що звільнився один працівник, а кількість працівників 6) працівників і у 2022-2023 рр. більше звільнень не було.

Аналогічна ситуація з коефіцієнтом плинності кадрів 17% у 2021 році звільнилось (1 працівник).

Коефіцієнт абсентеїзму відображає частку продуктивного часу, втраченого через відсутність працівників на робочому місці. У бізнес-центрі у 2021 році було втрачено 12% часу, у 2022 р. – 18%, а у 2023 – 10%. Позитивним моментом є зниження значень показника, що вказує на ефективність вжитих заходів для покращення ситуації.

Внутрішня мобільність характеризується рухом персоналу всередині компанії. У 2023 році 20% працівників (1 працівник), було переведено на іншу посаду.

Аналіз даних показує стабільну ситуацію в колективі, показники вказують на збереження кадрової основи та певну успішність у їх утриманні, що сприяє зміцненню команди та підвищенню її продуктивності.

Система мотивації відіграє важливу роль у підтримці високого рівня продуктивності.

Продуктивність праці вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції до затрат праці (середньооблікової чисельності персоналу). У табл. 2.6 наведено продуктивність ТОВ «ВРБЦ».

Таблиця 2.6 – Визначення продуктивності праці ТОВ «ВРБЦ» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023р. від 2021р., (+,-)
	2021	2022	2023	
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	835,2	523,8	578,6	-256,6
Чисельність персоналу, чол.	5	5	5	-
Продуктивність праці, тис. грн.	167,04	104,76	115,72	-51,32

Джерело: розраховано автором на основі [41]

Виходячи з даних табл.2.6, можна констатувати, що у компанії зменшився обсяг реалізації продукції та послуг, а чисельність працівників є сталою, то продуктивність зменшилась за 2021-2023 рр. на 51,32 тис. грн.

Зміну середньої продуктивності праці також можна визначити індексом ($I_{сз}$), який розраховується відношенням середньомісячної продуктивності праці за звітний період (ПП1) до середньомісячної продуктивності праці у базисному періоді (ПП0):

Щомісячна продуктивність праці на 1 працівника ТОВ «ВРБЦ» у 2021 році становила 13917,5 грн. ($167,04 \cdot 1000 / 12$), у 2022 році 8730,0 грн., а у 2023 році – 9643,3 грн.

Отже, у 2022 році: $I_{пп} = 8730,0/13917,5 = 0,63$

у 2023 році: $I_{пп} = 9643,3/8730,0 = 1,10$

Розрахуємо індекс середньої заробітної плати. Так, середньомісячна заробітна плата 1 працівника ТОВ «ВРБЦ» у 2021 році становила 10920 грн, у 2022 році – 11690 грн., а у 2023 році – 13470 грн.

Індекс середньої заробітної плати бізнес-центру дорівнює:

у 2022 році: $I_{сз} = 11690/10920 = 1,07$

у 2023 році: $I_{сз} = 13470/11690 = 1,15$

Розрахуємо коефіцієнт відставання (K_v), який дорівнює:

$$K_v = I_{пп} / I_{сз} \quad (2.1)$$

у 2022 році: $K_v = 0,63/1,07 = 0,61$

у 2023 році: $K_v = 1,10/1,15 = 0,96$

Якщо коефіцієнт менший за 1, то темпи зростання заробітної плати перевищують темпи зростання продуктивності праці.

За звітний період коефіцієнт відставання показав позитивну тенденцію, оскільки у 2023 році компанія змогла зменшити відставання продуктивності від заробітної плати, що вказує на підвищення ефективності без значного збільшення витрат.

Отже, аналіз коефіцієнта відставання не лише відображає фінансовий стан компанії, а й вказує на важливі аспекти мотиваційного середовища. Бізнес-центру важливо зберігати баланс між заробітною платою і продуктивністю для забезпечення високого рівня мотивації.

Необхідно врахувати, що між доходами працівників і результативністю діяльності компанії існує взаємозв'язок, який проявляється через систему категорій, факторів і показників (рис. 2.6).

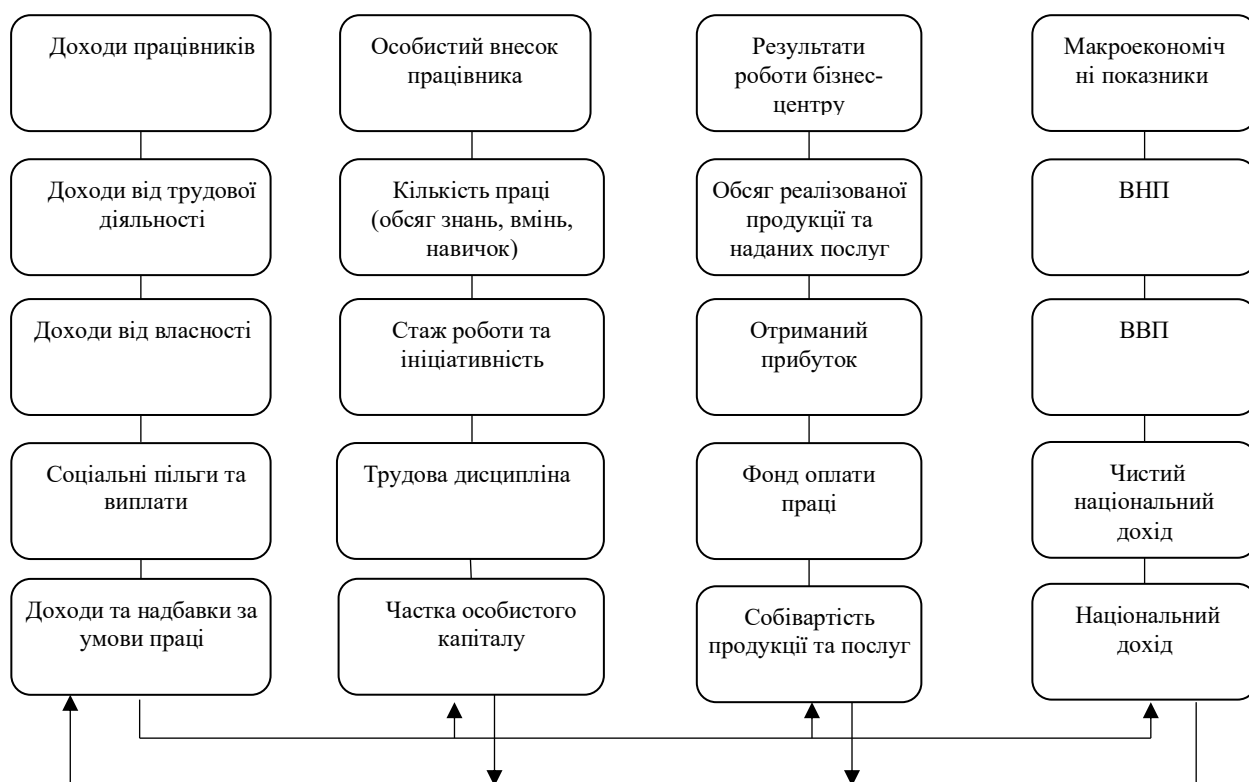


Рисунок 2.6 – Взаємозв'язок доходів працівника і результативності діяльності

Джерело: сформовано автором самостійно

Аналіз взаємозв'язку між доходами працівника та результативністю його діяльності вказує на те, що рівень доходу безпосередньо впливає на мотивацію та продуктивність працівників. Збільшення доходів стимулює бажання співробітників досягати кращих результатів, підвищує їх рівень залученості та відповідальності. Таким чином, оптимізація доходів працівників у поєднанні з продуманою мотиваційною політикою сприяє досягненню високих показників ефективності роботи підприємства.

Охарактеризуємо способи, якими система мотивації позитивно впливає на компанію: підвищення продуктивності; залучення та утримання професіоналів; покращення робочої атмосфери; збільшення відданості працівників; збільшення інноваційності; підвищення задоволеності клієнтів. Усі способи сприяють досягненню кращих результатів діяльності ТОВ «ВРБЦ».

Таким чином, система мотивації ТОВ «ВРБЦ» спрямована на підвищення ефективності роботи та досягнення стратегічних цілей компанії.

2.3. Оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів мотиваційного середовища ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр»

На формування мотиваційного середовища бізнес-центру впливає безліч різних факторів, які доцільно розділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори формуються за межами компанії, проте можуть значно впливати на мотиваційне середовище всередині бізнес-центру. Внутрішні фактори діють безпосередньо в межах компанії та мають прямий вплив на формування мотиваційного клімату.

Представимо фактори мотиваційного середовища у вигляді таблиці й детально їх охарактеризуємо (табл. 2.7).

Виходячи з таблиці 2.7 бачимо ключові внутрішні та зовнішні фактори, які формують мотиваційне середовище ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр». Внутрішні фактори, такі як корпоративна культура, лідерство, ефективні комунікації та соціально-психологічний клімат, відіграють вирішальну роль у створенні позитивної атмосфери на робочому місці та сприяють заохоченню працівників до досягнення цілей компанії. Особливе значення мають можливості для професійного розвитку та прозора організаційна структура, які стимулюють залученість та підвищують рівень задоволення працівників.

Зовнішні фактори, такі як економічні умови, військові події, законодавче регулювання та конкуренція на ринку праці, впливають на стабільність та мотивацію працівників залежно від зовнішніх обставин. Важливими є також технологічні зміни, які створюють виклики, але водночас відкривають нові можливості для зростання. Громадська думка та імідж компанії формують у працівників почуття причетності до значущих цілей, що підвищує їх лояльність.

Отже, ефективне управління цими факторами дозволяє створити сприятливе мотиваційне середовище, що підвищує продуктивність, задоволеність працівників та конкурентоспроможність компанії в умовах сучасного ринку.

Таблиця 2.7 – Фактори формування мотиваційного середовища компанії

Група факторів	Фактори	Коротка характеристика
Внутрішні фактори	Корпоративна культура	Культура компанії сприяє взаєморозумінню, визнанню досягнень і сприяє розвитку, то вона позитивно впливає на мотивацію
	Лідерство та стиль управління	Спосіб, яким керівництво взаємодіє з працівниками, визначає тон та атмосферу на робочому місці. Ефективне лідерство, що стимулює та заохочує, сприяє позитивній мотивації
	Методи винагород та визнання	Системи винагород, які включають зарплату, бонуси, премії, а також визнання та похвали впливають на те, як працівники сприймають свою роботу та чи відчувають себе цінними
	Можливості для розвитку	Пропозиції для професійного зростання, навчання та розвитку навичок можуть стати важливим фактором мотивації
	Організаційна структура	Гнучка та прозора організаційна структура сприяє позитивній мотивації, надає працівникам більше можливостей для впливу
	Соціально-психологічний клімат	Спілкування та взаємодія між колегами та керівництвом визначає соціально-психологічний клімат, що впливає на комфорт та задоволення на роботі
	Ефективні комунікації	Якість комунікацій впливає на розуміння мети та цілей компанії, а також надає працівникам потрібну інформацію для виконання завдань
	Поділювана місія компанії	Коли працівники відчувають, що їх праця спрямована на досягнення головних цілей підприємства (які вони поділяють)
Зовнішні фактори	Військові події у країні	Негативно впливають на роботу працівників через стрес і невизначеність, також мотивують їх до згуртованості та відповідальності, якщо активно підтримувати працівників
	Економічні умови	Економічна стабільність або нестабільність, інфляція, безробіття, фінансова ситуація у країні впливає на розмір зарплати та винагороди
	Конкуренція на ринку праці	Наявність або відсутність конкуренції за кваліфікованими працівниками впливає на необхідність підвищення зарплати та надання інших переваг відносно конкурентів
	Соціально-економічне середовище	Специфіка соціально-економічного середовища, культурні особливості та цінності, що існують у суспільстві, впливають на очікування працівників щодо роботи та системи винагород
	Законодавче регулювання	Законодавство у сфері праці, права працівників та регулювання процесів визначають структуру та умови праці, включають винагороду та пільги, додаткові переваги тощо
	Технологічні зміни	Впровадження нових технологій впливає на характер роботи, вимоги до кваліфікації працівників та створювати нові можливості для розвитку
	Громадська думка та імідж	Сприйняття громадськістю та імідж компанії впливають на те, як працівники сприймають свою роботу та налаштовуються на досягнення загальних цілей

Джерело: сформовано автором самостійно

Розглянемо та охарактеризуємо детальніше деякі фактори мотиваційного

середовища.

Головним управлінцем та лідером у компанії ТОВ «ВРБЦ» є керівник – В.Г. Підлісний. Окрім цього, лідерство пов'язане зі стадіями розвитку бізнес-центру (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Лідерство на різних стадіях розвитку ТОВ «ВРБЦ»

Стадії розвитку компанії	Характеристика діяльності	Тип керівництва
Старт (1991-1995 рр.)	Заснування бізнес-центру, надання базових послуг, створення початкової клієнтської бази	Авторитарний стиль
Розширення (1996-2000 рр.)	Розширення спектра послуг, залучення нових клієнтів, активна маркетингова діяльність	Амбіційний та авторитарний стиль
Стабілізація (2001-2010 рр.)	Структуризація діяльності, зміцнення відносин з клієнтами, оптимізація операцій	Демократичний стиль
Модернізація (2011-2015 рр.)	Впровадження нових технологій і рішень, оновлення сервісів та інфраструктури	Демократичний стиль
Стійкий розвиток (2016-2020 рр.)	Розширення бізнес-можливостей, надання більш спеціалізованих послуг, зростання кількості клієнтів	Демократичний стиль
Перехід на нові рівні (2021 – зараз)	Впровадження нових бізнес-проектів, адаптація до нових умов ринку, оптимізація сервісів для кращого обслуговування клієнтів	Ідеалістичний та демократичний стиль

Джерело: побудовано автором на основі [40, 51]

Дані табл.2.8 ілюструє, як тип керівництва змінювався на різних стадіях розвитку ТОВ «ВРБЦ» і відповідав потребам компанії в конкретний період.

Через 10 років роботи відбулось переформатування стилю та перехід на демократичний стиль керівництва від авторитарного. У 2021 році команда перейшла на ідеалістично-демократичний стиль керівництва, що дозволило компанії «ВРБЦ» не лише адаптуватися до змін на ринку, але й зробити стратегічні кроки для свого подальшого розвитку, зберегти баланс між амбіціями керівництва та залученням команди до досягнення цілей.

Ефективна система мотивації охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, враховує індивідуальні потреби працівників та сприяє створенню сприятливої корпоративної культури (2.9).

Таблиця 2.9 – Характеристика видів винагород у ТОВ «ВРБЦ» у 2023 р.

Вид винагороди	Характеристика	Застосування у компанії	Категорії працівників	Ефект від застосування винагороди
Основна заробітна плата	оклад	фіксований платіж за виконану роботу	весь персонал	впевненість персоналу у стабільності доходу від виконання своїх посадових обов'язків
	надбавки	за складність і напруженість, за вислугу років	весь персонал	впевненість у компенсації
	доплати	робота у вихідний та святковий день, у зв'язку зі шкідливими умовами праці, виконання обов'язків тимчасово відсутнього менеджера	весь персонал	заохочення виходу на роботу потрібний момент, впевненість у компенсації
Додаткова заробітна плата	премії	якісне виконання функціональних обов'язків	весь персонал	стимулює до сумлінної праці, відповідальність за результати роботи
Непряма винагорода	Соціальні пільги	виробнича травма, відпустка по вагітності та пологах, по догляду за дитиною	весь персонал	впевненість в необхідності
Нефінансова винагорода	Нематеріальні стимулювання	визнання досягнень на загальних зборах	весь персонал	підвищення задоволеності та залученості співробітників

Джерело: сформовано автором самостійно

Характеризуючи винагороди, можна констатувати, що основним видом мотивації у бізнес-центрі є матеріальна мотивація, яку представлено наступними елементами: основною заробітною платою (яка у свою чергу характеризується окладом, надбавками та доплатами), додатковою заробітною платою у вигляді премій та непрямою винагородою у вигляді соціальних пільг.

Наочно елементи матеріальної мотивації компанії «ВРБЦ» представлено на рис. 2.8.

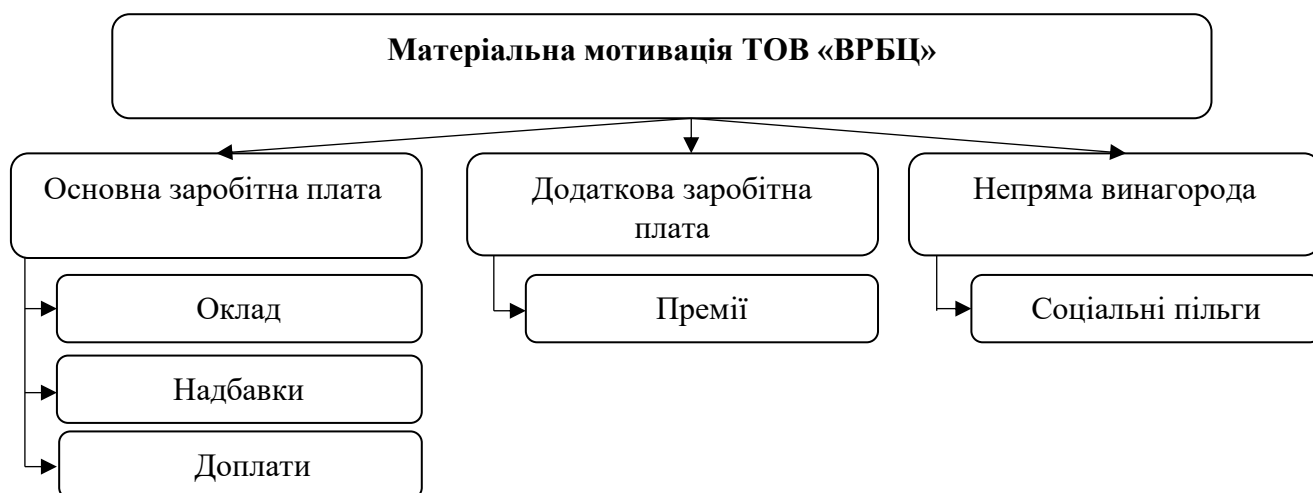


Рисунок 2.8 – Матеріальна мотивація ТОВ «ВРБЦ»

Джерело: складено автором самостійно

Розглянемо вплив, наприклад, додаткової заробітної плати на працівників.

Щоквартальна премія – формується у вигляді відсотка від приросту прибутку.

Індивідуальна премія за особливі заслуги – у вигляді відсотка від додаткового доходу, отриманого у результаті дій працівника.

Отже, існує пряма залежність між мотивацією працівників у вигляді премій та прибутковістю компанії. Чим більше компанія виділить витрат на виплату бонусів з прибутку у поточному періоді, тим більший прибуток отримає у наступному.

Охарактеризуємо детальніше нефінансову винагороду у табл. 2.10.

У табл. 2.10 наведено основні елементи нематеріальної мотивації. Визнання досягнень необхідне для підвищення самооцінки та мотивації, особливо у конкурентному середовищі. Можливість кар'єрного зростання створює ясність у перспективах розвитку та підвищує бажання працювати на досягнення особистих цілей. Професійний розвиток дозволяє менеджерам розвивати нові навички, що, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність. Командні заходи зміцнюють зв'язки між працівниками, що покращує комунікацію та співпрацю.

Таблиця 2.10 – Характеристика нефінансової винагороди ТОВ «ВРБЦ» у 2023 р.

Вид винагороди	Характеристика	Застосування в компанії	Категорії працівників	Ефект від застосування винагороди
Визнання досягнень	Публічне визнання успіхів менеджера	Нагородження «Менеджер місяця» на загальних зборах	весь персонал	Підвищення мотивації та самооцінки, зміцнення командного духу
Можливість кар'єрного зростання	Перспективи підвищення на посаді	Прозора система просування по кар'єрних щаблях	весь персонал	Збільшення залученості працівників, стимулювання розвитку навичок
Професійний розвиток	Інвестиції в навчання та розвиток	Доступ до тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації	весь персонал	Поліпшення навичок, підвищення продуктивності та якості роботи
Командні заходи	Спільні активності для зміцнення команди	Організація тимблдингових заходів або корпоративів	весь персонал	Підвищення згуртованості колективу, покращення робочої атмосфери

Джерело: сформовано автором самостійно

Нефінансова винагорода суттєво впливає на мотивацію та задоволеність менеджерів, підвищує їх ефективність і зацікавленість у досягненні цілей компанії. Наочно елементи нематеріальної мотивації компанії «ВРБЦ» представлено на рис. 2.9.

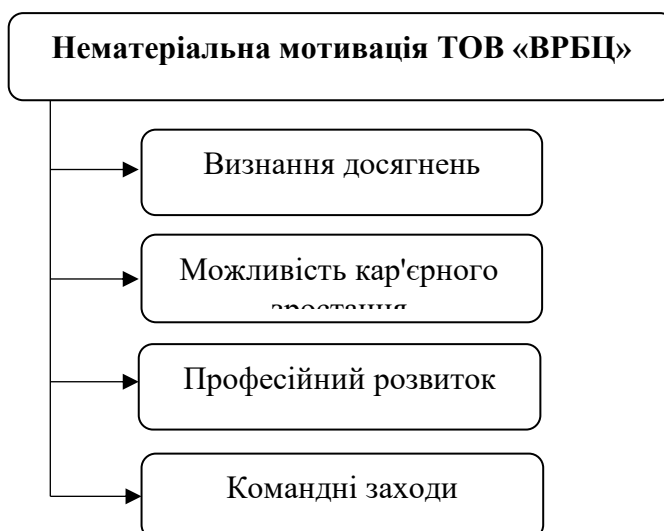


Рисунок 2.9 – Нематеріальна мотивація ТОВ «ВРБЦ»

Джерело: складено автором самостійно

Оскільки заробітна плата є основним чинником мотивації працівників, її рівень та справедливий розподіл відіграють вирішальну роль у формуванні задоволеності персоналу та зниженні плинності кадрів, тому пропонуємо порівняти заробітну плату працівників ТОВ «ВРБЦ» з мінімальною заробітною платою по Україні, із середньомісячною заробітною платою по Україні та із середньомісячною заробітною платою по Вінницькій області (табл.2.11).

Таблиця 2.11 – Порівняння середньомісячних розмірів заробітних плат працівників ТОВ «ВРБЦ», Вінницької області та по Україні за 2021-2023 рр., грн.

Показник	Роки			Відхилення 2023р. від 2021р. (+,-)
	2021	2022	2023	
Середньомісячна заробітна працівників бізнес-центру	10920	11690	13470	+2550
Середньомісячна заробітна плата у Вінницькій області	12555	12690	15400	+2845
Середньомісячна заробітна плата в Україні	12337	14599	17442	+5105
Мінімальна заробітна плата в Україні	6000	6500	6700	+700

Джерело: складено автором на основі [17, 19, 42]

З таблиці 2.11 демонструє динаміку середньомісячних розмірів заробітних плат працівників ТОВ «ВРБЦ», у Вінницькій області та в Україні загалом за 2021–2023 роки. Аналіз показників свідчить про позитивну тенденцію до зростання заробітних плат у всіх категоріях, що відповідає загальній економічній динаміці та індексації доходів у період 2021–2023 років.

Зокрема, середньомісячна заробітна плата працівників бізнес-центру зросла на 2550 грн, що є менш значним показником у порівнянні зі зростанням середньої заробітної плати у Вінницькій області (+2845 грн) та в Україні (+5105 грн). Це свідчить про те, що темпи зростання заробітних плат у бізнес-центрі були нижчими, ніж загалом по регіону та країні.

Мінімальна заробітна плата в Україні за цей період зросла на 700 грн, що вказує на стриману індексацію порівняно з іншими категоріями. Найвищий

приріст спостерігається у загальнодержавному рівні середньомісячних заробітних плат, що свідчить про суттєвий вплив макроекономічних факторів на підвищення доходів у масштабах країни.

Отже, табличні дані підтверджують наявність регіональних та галузевих відмінностей у темпах зростання заробітних плат, а також підкреслюють необхідність більш динамічної політики підвищення заробітних плат у бізнес-центрі задля підтримки конкурентоспроможності та мотивації працівників.

На рис. 2.10 наведено співвідношення розмірів середньомісячних заробітних плат.

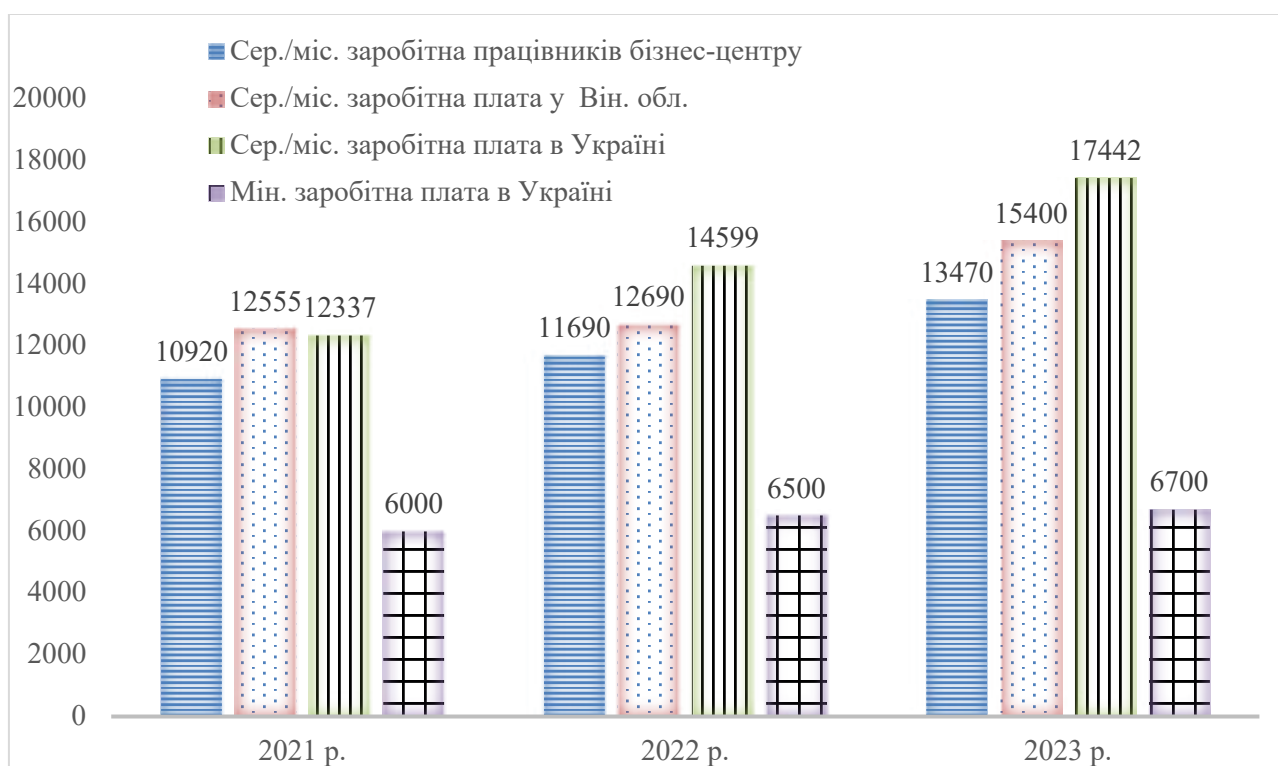


Рисунок 2.10 – Співвідношення розмірів середньомісячних заробітних плат, грн.

Джерело: складено автором самостійно

Рисунок 2.10 демонструє співвідношення середньомісячних заробітних плат у різних категоріях та регіонах за період 2021–2023 років. Зокрема, середня заробітна плата працівників бізнес-центру є найвищою та значно перевищує середні показники як у Вінницькій області, так і в Україні загалом. Зазначений факт свідчить про вищу вартість робочої сили у бізнес-середовищі, що може бути

пов'язано з більш високою кваліфікацією працівників, складністю виконуваних завдань та конкурентними умовами.

Аналіз показує, що у 2023 році середня заробітна плата в бізнес-центрі досягла 17 442 грн, що майже вдвічі перевищує мінімальну заробітну плату в Україні (6700 грн) за цей же період. Порівняно з 2021 роком, спостерігається загальне зростання середніх заробітних плат у всіх категоріях, що свідчить про поступову індексацію зарплат та зростання економічної активності.

Водночас, розрив між середньою заробітною платою у бізнес-центрі та середнім показником по Вінницькій області залишається суттєвим, що може вказувати на регіональні економічні диспропорції. Це є важливим аспектом, який потрібно враховувати при формуванні політики у сфері регіонального розвитку та соціального забезпечення.

Таким чином, графік наочно ілюструє нерівномірність рівня оплати праці залежно від сфери діяльності, регіону та економічних умов, що вимагає подальшого дослідження для вирівнювання цих показників у межах країни.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що основною причиною зниження мотивації працівників та загальної ефективності роботи компанії є невідповідність рівня заробітної плати навіть середньому показнику по області та Україні. Тому першим кроком товариства до вдосконалення системи мотивації має стати підвищення розміру заробітної плати, оскільки вона є найважливішим мотиваційним фактором.

Висновки до розділу 2

У розділі кваліфікаційної роботи оцінено мотиваційне середовище ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр».

ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр» здійснює такі види діяльності: надає в оренду та експлуатацію нерухомість; займається оптовою торгівлею офісними меблями, обладнанням; займається реалізацією комп'ютерів, периферійного обладнання та програмного забезпечення в спеціалізованих магазинах тощо.

Аналіз основних показників діяльності показав, що бізнес-центр є ліквідною компанією, яка має можливість покрити свої короткострокові боргові зобов'язання ліквідними активами. Фінансові результати діяльності за 2021-2023 рр. зменшились, однак кінцевим результатом діяльності у 2023 році був чистий прибуток у розмірі майже 24 тис. грн.

Встановлено, що ТОВ «ВРБЦ» є малим підприємством, у якому питання управління персоналом та їх мотивації перебуває під контролем керівництва компанії, яке представлено керівником та бухгалтером.

Проаналізовано показники руку персоналу, які вказують на збереження кадрової основи та певну успішність у їх утриманні, що сприяє зміцненню команди та підвищенню її продуктивності.

Виділено фактори внутрішнього та зовнішнього мотиваційного середовища. Основним видом мотивації є матеріальна мотивація, яку представлено через основну заробітну плату, додаткову заробітну плату у вигляді премій та непряму винагороду у формі соціальних пільг, що підвищують рівень соціального захисту працівників.

Елементи нематеріальної мотивації в ТОВ «ВРБЦ» охоплюють визнання досягнень співробітників, можливості для кар'єрного зростання, професійний розвиток через навчання та підвищення кваліфікації, а також організацію командних заходів, що сприяють зміцненню колективної єдності та позитивної атмосфери в команді.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ВІННИЦЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ БІЗНЕСЦЕНТР»

3.1 Використання сучасних підходів до вдосконалення мотиваційної системи

Використання сучасних підходів вдосконалення системи мотивації у компаніях стає все більш актуальним у світі швидких змін і високої конкуренції. Сучасні методи мотивації враховують не лише фінансові аспекти, а й психолого-соціальні фактори, що впливають на задоволеність працівників.

Перелік можливих стимулів для мотивування працівників компанії «ВРБЦ»:

- кредит під мінімальний відсоток – пропозиція менеджерам отримати кредит під невеликий відсоток на особисті потреби, що може стати потужним стимулом для збереження лояльності до компанії та покращення фінансового стану працівників;
- гнучкий графік «4+1» – впровадження програми, де менеджери можуть працювати чотири дні на тиждень з можливістю п'ятого дня для особистих справ або відпочинку, що дозволить знайти баланс між роботою та особистим життям;
- «безкоштовне навчання» – компанія покриває витрати на курси, сертифікації або навіть отримання дипломів. Важливо, щоб це були курси, які стосувались основної роботи та були цікаві менеджерам;
- шоу талантів – організація корпоративного шоу талантів, де співробітники можуть показати свої навички – від співу до стендап-комедії. Таке шоу додасть веселощів у робоче середовище і зміцнить командний дух;
- кулінарні батли – влаштування кулінарних конкурсів, де працівники можуть продемонструвати свої кулінарні таланти, що створить дружню атмосферу і чудову можливість для спілкування;
- програма «Визнання супергероїв» – впровадження програми, де колеги можуть анонімно номінувати один одного за досягнення. Переможці отримують

звання «супергероя місяця+» з сертифікатом на безкоштовну каву або вечерю;

- вихідні на природи – організація корпоративних поїздок на природу з командою для волонтерства: саджання дерев, прибирання парків тощо, що об'єднає колектив і буде щось корисне для довкілля;

- спортивні челенджі – запровадження змагань серед співробітників у спорті, де можна виграти призи за найкращі результати або найбільше досягнення (біг, велоперегони, йога тощо);

- сімейні дні – організація днів відкритих дверей, коли співробітники можуть запросити своїх родичів на екскурсію по офісу, і навіть провести разом веселі активності (створює атмосферу підтримки та єдності).

Нематеріальна мотивація в руках досвідченого керівника може стати потужним інструментом для підвищення ефективності роботи персоналу. Для цього керівник повинен володіти такими навичками, як ораторське мистецтво та вміння управляти командою.

Розглянемо ще деякі інструменти нематеріальної мотивації:

- комфортні умови праці – забезпечення приємних та зручних умов роботи навіть у малих компаніях сприяє збільшенню продуктивності, це може бути щось просте, наприклад, доступ до безкоштовної кави, затишний куточок для відпочинку, або навіть настільні ігри, як-от пінг-понг;

- привітання зі знаменними датами – вітання працівників із особистими подіями, такими як День народження, завершення випробувального терміну, або річниця роботи в компанії, створюють у працівника відчуття значущості та уваги, що підвищує лояльність і мотивує до більш активної участі у житті компанії;

- надання знижок на продукцію або послуги компанії – знижки на продукцію або послуги компанії для працівників не лише зміцнюють їх відчуття турботи, але й допомагають створити позитивний імідж роботодавця. Це легкий спосіб підвищити лояльність персоналу без значних фінансових витрат;

- налагоджений зворотний зв'язок – можливість співробітникам висловлювати свої побажання та ідеї щодо робочого процесу сприяє

покращенню атмосфери у колективі та полегшує управління. Важливо враховувати індивідуальні особливості співробітників: хтось може відкрито висловитися на зустрічах, тоді як інші можуть потребувати анонімної можливості висловити свою думку через корпоративний «письмовий ящик» або стікерну дошку;

- щоквартальна зміна робочого місця – кожні три місяці співробітники обмінюються робочими місцями в межах офісу, що сприяє знайомству з усіма аспектами роботи, що зменшує можливість конфліктів через розташування і підвищує згуртованість команди. додатково, нові робочі місця сприяють інтерактивній комунікації між колегами, покращуючи атмосферу в офісі;

- дружні подарунки новачкам – кожен новий співробітник отримує подарунок від останнього прийнятого на роботу працівника. Подарунок може бути як символічного характеру, так і цінним презентом, що сприяє створенню позитивного контакту. Такий підхід полегшує адаптацію нових працівників і створює доброзичливу атмосферу у колективі.

Для досягнення високої самовіддачі співробітників і розвитку компанії необхідно не тільки використовувати класичні фінансові стимули, а й впроваджувати нематеріальні методи мотивації. Баланс між фінансовими та нематеріальними підходами є фактором у створенні ефективної системи мотивації.

Отже, нематеріальна мотивація є важливим елементом успішного управління персоналом. Вона дозволяє не тільки зберегти працівників, але й збільшити їхню ефективність, забезпечити баланс між комфортом та продуктивністю. Уміння керівника застосовувати ці інструменти та створювати індивідуальні програми мотивації є важливою частиною стратегії розвитку компанії.

Розглянемо детальніше процес впровадження деяких нематеріальних стимулів. Так, впровадження програми «Визнання супергероїв» стане на меті підвищення мотивації та покращення атмосфери у колективі.

Вихідні дані програми:

- кількість співробітників, які можуть брати участь: 5 осіб.
- термін реалізації програми: 1 рік (12 місяців).
- кількість номінацій за місяць: 3-5 номінацій від колег.

Нагороди для переможців:

- сертифікат на безкоштовну каву в місцевій кав'ярні на суму 200 грн.
- вечеря для двох у ресторані на суму 1500 грн. (1 раз на квартал).

За 1 рік загальна кількість номінацій буде становити 40 (середньо 3-4 на місяць). В результаті впровадження програми має бути 12 (один на місяць) «Супергероїв».

Загальні витрати на реалізацію програми «Визнання супергероїв» будуть становити:

- витрати на вартість сертифікатів на каву:

$$12 \text{ переможців} \times 200 \text{ грн} = 2400 \text{ грн.}$$

- витрати на вечерю у ресторані:

$$4 \text{ вечери} \times 1500 \text{ грн} = 6000 \text{ грн.}$$

Загальний бюджет програми «Визнання супергероїв» для компанії «ВРБЦ» буде становити:

$$6000 \text{ грн.} + 6000 \text{ грн.} = 8400 \text{ грн.}$$

Отже, програма «Визнання супергероїв» сприятиме підвищенню мотивації працівників, покращить командний дух, що, в свою чергу, позитивно вплине на загальні результати компанії.

Один з найпростіших методів нематеріальної мотивації – оплачуваний вихідний. Так, впровадження програми «4+1» має на меті досягнення кількох важливих цілей:

- покращення балансу між роботою та особистим життям (зменшення стресу, підвищення задоволеності);
- підвищення продуктивності (фокус на результатах, покращення мотивації);
- залучення та утримання професіоналів (конкурентоспроможність, зниження плинності кадрів);

- поліпшення корпоративної культури (стимулювання співпраці, впровадження інновацій);

- оптимізація витрат (зменшення витрат на офіс, витрат на здоров'я).

Для розробки гнучкого графіка роботи «4+1» у ТОВ «ВРБЦ» необхідно розглянути наступні етапи впровадження програми:

1. Тривалість робочого тижня:

- класичний робочий тиждень: 5 днів (40 годин)
- гнучкий графік: 4 дні (32 години) з можливістю додаткового дня для особистих справ або відпочинку.

2. Розподіл робочих годин:

- щоденна тривалість роботи при 4-х денному графіку: 32 години / 4 дні = 8 год./ день.

- вільний день може бути використаний для: відпочинку, особистих справ та навчання.

Розглянемо детальніше процес реалізації програми «4+1» для менеджерів компанії.

1. Вихідні дані програми:

- кількість менеджерів – 3 особи;
- час роботи менеджерів бізнес-центру – 4 дні на тиждень (один день вихідний);
- години роботи в тиждень на 1 менеджера досліджуваної установи: 32 год. на тиждень;

Загальна кількість робочих годин для всіх менеджерів бізнес-центру буде становити:

$3 \text{ менеджера} \times 32 \text{ години} = 96 \text{ год. на тиждень}$

2. В багатьох дослідженнях показано, що зменшення робочого тижня до 4 днів може підвищити продуктивність на 20% через покращення балансу між роботою та особистим життям.

Спрогнозуємо продуктивність менеджерів у ТОВ «ВРБЦ»:

Якщо поточна продуктивність (при 40 годинах) працівників бізнес-центру

становить 100%, тоді прогнозована продуктивність менеджерів (при 32 годинах) має становити – 120%.

3. Розрахуємо основні витрати компанії.

По-перше, необхідно вирахувати витрати на зарплату менеджерів бізнес-центру, якщо середня зарплата менеджера у 2023 році становила 13470 грн. на місяць.

Витрати на зарплату при 5-денному графіку (3 менеджерів) будуть становити:

$$3 \text{ менеджерів} \times 13470,0 \text{ грн.} = 40410 \text{ грн. на місяць}$$

Враховуючи всі умови діяльності менеджерів, необхідно зазначити, що витрати на зарплату менеджерів при 4-х денному графіку роботи залишаться такими ж, однак робочий час зменшиться, що доводить зекономити на витратах на енергію, офісні ресурси тощо.

Прорахуємо розмір заощаджень на 3 менеджерах бізнес-центру при 1 вихідному дні, якщо зменшення витрат на офісні ресурси будуть становити приблизно 10%:

$$40410 \text{ грн.} \times 10\% = 4041 \text{ грн. на місяць}$$

Таким чином, впровадження графіка «4+1» дозволить менеджерам ТОВ «ВРБЦ» знайти баланс між роботою та особистим життям, підвищить їх продуктивність та може призвести до заощадження витрат на офісні ресурси у розмірі 4041 грн.

Впровадження програми «4+1» є стратегічним кроком, який позитивно вплине на всю досліджувану компанію, забезпечить її розвиток, зростання продуктивності та поліпшення робочої атмосфери у дружньому колективі працівників.

3.2 Розробка індивідуальних програм мотивації

Розробка індивідуальних програм мотивації – це процес, спрямований на створення персоналізованих стимулюючих програм для кожного співробітника з урахуванням його особистих потреб, професійних цілей та особливостей

роботи.

Розробкою індивідуальних програм мотивації у ТОВ «ВРБЦ» займається керівник з бухгалтером.

Керівник бізнес-центру:

- керує процесом розробки загальної мотиваційної стратегії;
- визначає пріоритети компанії та коригує програми відповідно до цілей бізнес-центру;

- співпрацює з бухгалтером;

Бухгалтер бізнес-центру:

- визначає фінансові рамки та контролює відповідність мотиваційної програми бюджету компанії;

- аналізує вплив програм на загальні витрати компанії.

У більших компаніях наряду з керівником та бухгалтером, розробкою ще займається HR-спеціаліст, який:

- аналізує потреби працівників та їхню поточну ефективність;
- проводить індивідуальні бесіди з працівниками для визначення мотиваційних факторів;
- супроводжує впровадження програм та оцінює їхню ефективність.

Індивідуальні мотиваційні програми спрямовані на те, щоб кожен співробітник мав стимул досягати кращих результатів у роботі.

Врахування особистих мотивів і потреб працівника допомагає підвищити його задоволеність роботою, а це, своєю чергою, зменшує плинність кадрів.

Коли працівники бачать, що їхні потреби враховуються, вони стають більш лояльними до компанії, що сприяє збереженню досвідченого персоналу.

Індивідуальні програми допомагають співробітникам відчувати свою важливість для компанії, що мотивує їх робити свій внесок у загальний її розвиток.

Першим етапом у розробці індивідуальних програм – проведення анкетувань, бесід або тестів для виявлення основних мотиваторів (фінансових чи нематеріальних).

Для розробки індивідуальних програм мотивації необхідно провести анкетування, яке дозволить виявити потреби, пріоритети та мотиваційні фактори для кожного працівника. Анкетування має бути спрямоване на розуміння як фінансових, так і нематеріальних аспектів мотивації. Розглянемо основні блоки, які будуть включені в анкету ТОВ «ВРБЦ»:

1. Загальна інформація

- 1) ПІБ;
- 2) Ваша позиція у компанії;
- 3) Який стаж роботи на поточній посаді;
- 4) Чи задовольняють Вас ваші теперішні умови праці? (так/ні, пояснення)
- 5) Які Ваші професійні цілі на найближчий рік? (власна відповідь)

2. Фінансова мотивація

- 1) Яка частина заробітної плати (фіксована/змінна) є для Вас важливою?
- 2) Наскільки Ви задоволені своєю заробітною платою? (шкала від 1 до 10)
- 3) Який для Вас найефективніший спосіб фінансової мотивації? (вибрати кілька варіантів):

- підвищення заробітної плати,
- премії за результати,
- бонуси за виконання плану,
- оплата за понаднормову роботу.

- 4) Чи важливі для Вас додаткові виплати або компенсації? (так/ні, пояснення)

3. Нематеріальна мотивація

- 1) Що Вас найбільше мотивує у роботі? (вибрати кілька варіантів):

- визнання результатів;
- гнучкий графік роботи;
- можливість професійного розвитку;
- покращення умов праці.

- 2) Можливість працювати з новими завданнями та проєктами? (так/ні)

- 3) Як би Ви оцінили важливість нематеріальної мотивації для себе? (шкала

від 1 до 10)

4) Які з нематеріальних стимулів для Вас важливіші? (вибрати кілька варіантів):

- визнання та подяка від керівництва;
- можливість навчання;
- вільний доступ до тренінгів та курсів;
- спеціальні заходи для працівників (тимбілдинг, святкові заходи, день сім'ї).

5) Що Вас може демотивувати у роботі? (власна відповідь)

4. Кар'єрний розвиток

1) Чи цікавлять Вас можливості підвищення кваліфікації? (так/ні)

2) Чи важливий для Вас кар'єрний ріст у компанії? (так/ні)

3) Які види навчання або тренінгів Вам цікаві?

5. Зворотний зв'язок

1) Чи відчуваєте Ви, що Вашу роботу цінує керівництво? (так/ні, пояснення)

2) Як Ви віддаєте перевагу отримувати зворотний зв'язок щодо вашої роботи? (особисто/через звіт/на зборах)

3) Чи є у вас пропозиції для покращення робочого процесу?

6. Індивідуальні побажання

1) Що б Ви хотіли змінити у своїй мотиваційній системі? (власна відповідь)

2) Які Ваші особисті цілі на найближчий рік у компанії? (власна відповідь)

Після збору відповідей, аналіз даних дозволить зрозуміти, що саме мотивує кожного працівника та як налаштувати індивідуальну програму мотивації. Інформація допоможе забезпечити баланс між фінансовими та нематеріальними стимулюючими заходами відповідно до потреб персоналу.

Розглянемо згруповані відповіді менеджерів ТОВ «ВРБЦ» на запитання анкети щодо найефективнішого способу фінансової мотивації (рис.3.1).

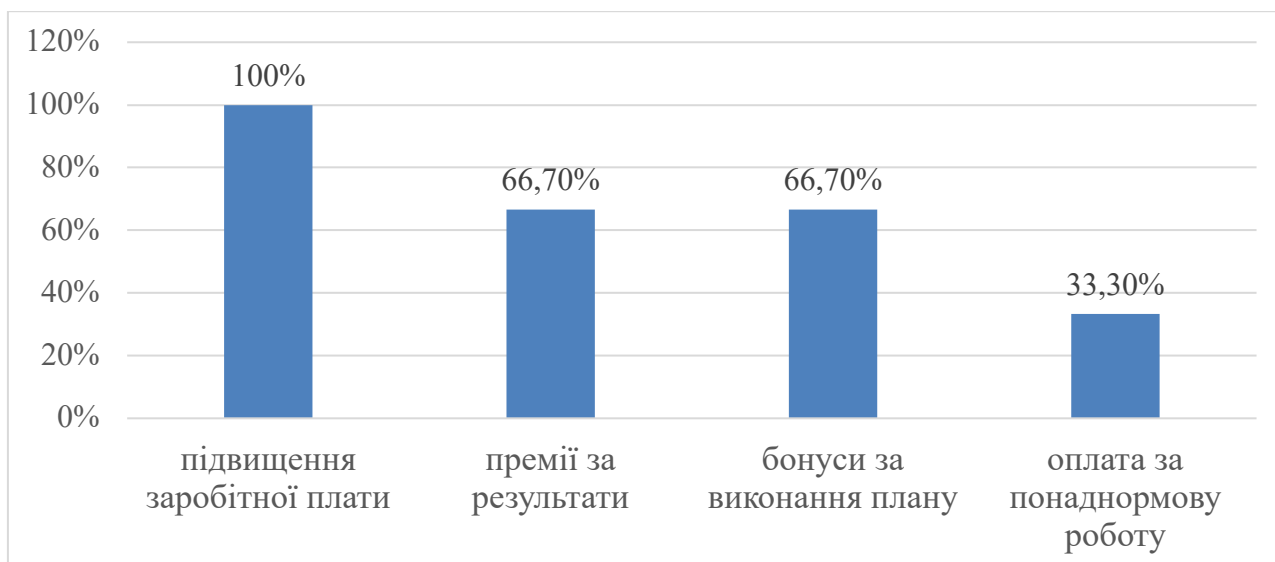


Рисунок 3.1 – Найефективніший спосіб фінансової мотивації з точки зору менеджерів ТОВ «ВРБЦ» у 2023 році

Джерело: складено автором самостійно

Враховуючи відповіді менеджерів, необхідно зробити висновок, що основним елементом мотиваційного механізму є заробітна плата, розмір якої всіх менеджерів не влаштовує. Тому пропонуємо у першу чергу збільшити для всіх менеджерів фіксовану суму заробітної плати.

Заробітна плата працівників ТОВ «ВРБЦ» у 2023 році становила – 13470 грн. Враховуючи те, що рівень заробітної плати працівників досліджуваної компанії суттєво нижче інших показників заробітних плат, то пропонуємо збільшити рівень заробітної плати працівників бізнес-центру до рівня заробітної плати по Вінницькій області у 2023 р.

Підвищення рівня заробітної плати пропонуємо зробити частково:

1 етап – з 1 січня 2025 року;

2 етап – з 1 червня 2025 року.

Розрахуємо суму збільшення заробітної плати:

$15400 - 13470 = 1930$ грн., тобто в результаті підвищення заробітної плати кожному працівнику потрібно доплатити 1930 грн., тоді середньомісячна заробітна плата працівників бізнес-центру буде становити 15400 грн.

Сумарно ТОВ «ВРБЦ» для впровадження заходу підвищення заробітної

плати всім працівникам необхідно:

$$1930 \times 12 \times 5 = 115800 \text{ грн.}, \text{ або } 116,0 \text{ тис. грн.}$$

З вище проведених розрахунків сформуємо таблицю (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Розрахунок підвищення заробітної плати працівників ТОВ «ВРБЦ»

Показник	До підвищення	Після підвищення
Кількість працівників, осіб	5	5
Середньомісячна заробітна плата, грн.	13470,0	15400,0
Збільшення заробітної плати, грн.	-	1930,0
Загальна сума заробітної плати за рік, грн.	808200,0	924000,0
Додаткова сума для підвищення заробітної плати за рік, грн.	-	115800,0

Джерело: складено автором самостійно

Таблиці 3.1 ілюструє результати розрахунку підвищення заробітної плати працівників ТОВ «ВРБЦ». Після підвищення середньомісячна заробітна плата зросла з 13 470 грн до 15 400 грн, що на 1 930 грн більше, ніж до підвищення. Таке зростання позитивно впливає на мотивацію працівників, підвищуючи їх задоволення умовами праці.

Загальна сума заробітної плати за рік зросла з 808 200 грн до 924 000 грн, що становить додаткові 115 800 грн витрат для підприємства. Це свідчить про прагнення компанії до покращення матеріального забезпечення своїх працівників, що, у свою чергу, може сприяти підвищенню продуктивності праці та збереженню кваліфікованих кадрів.

Підвищення заробітної плати є важливим інструментом для підтримки конкурентоспроможності компанії на ринку праці, а також демонструє її соціальну відповідальність. Проте для збалансування фінансового навантаження підприємству слід оцінювати подальший вплив цих змін на загальні витрати та економічні показники діяльності.

Для наочності зміни розміру заробітної плати працівників ТОВ «ВРБЦ» наведено на рис. 3.2.

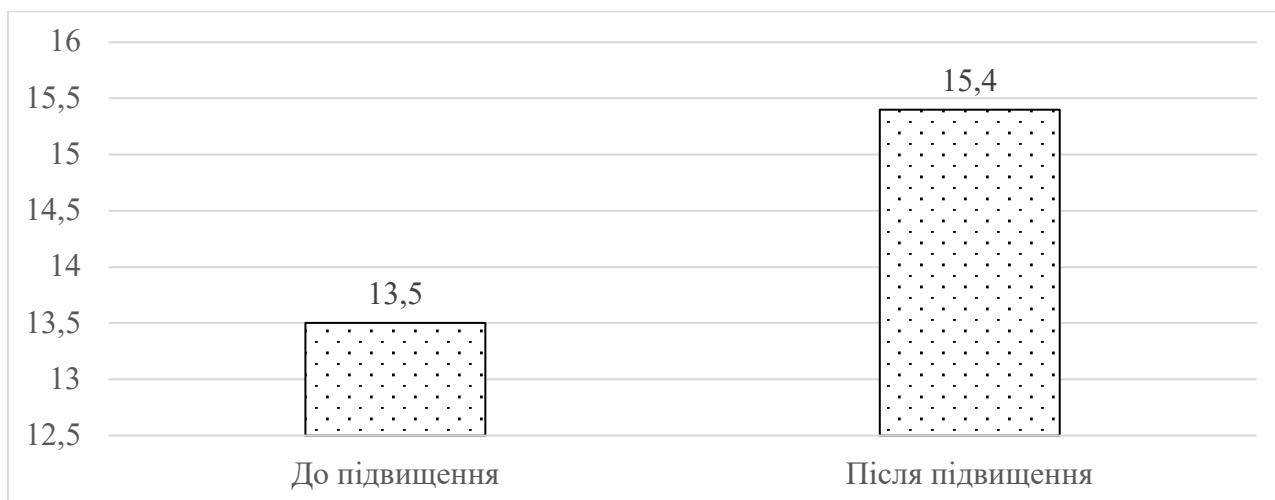


Рисунок 3.2 – Зміни розміру заробітної плати працівників ТОВ «ВРБЦ» до та після її підвищення, тис. грн.

Джерело: складено автором самостійно

Рисунок 3.2 демонструє зміни в середньомісячному розмірі заробітної плати працівників ТОВ «ВРБЦ» до та після її підвищення. До підвищення середньомісячна заробітна плата становила 13,5 тис. грн, тоді як після підвищення вона зросла до 15,4 тис. грн, що свідчить про збільшення на 1,9 тис. грн.

Таке зростання заробітної плати є позитивною зміною, яка сприяє підвищенню рівня матеріального забезпечення працівників, їх мотивації та задоволеності роботою. Підвищення також може мати позитивний вплив на продуктивність праці та лояльність до компанії.

Це підвищення демонструє прагнення компанії підтримувати конкурентоспроможність на ринку праці, одночасно покращуючи умови праці своїх працівників. Проте для забезпечення стійкості таких змін важливо враховувати економічну доцільність та фінансові можливості підприємства.

Індивідуальна програма мотивації для менеджера ТОВ «ВРБЦ»

1. Оклад – це базова заробітна плата, яка складає 100% від основної ставки для кожного менеджера. Оклад залежить від кваліфікації, досвіду та посади співробітника і визначає основу для нарахування всіх додаткових виплат.

2. Надбавки за кваліфікацію – 10-20% від окладу, залежно від рівня

професійної підготовки менеджера, додаткових сертифікатів та досвіду роботи.

Розподіл надбавок для менеджерів:

- 10% надбавки – для менеджерів з базовим рівнем підготовки, які мають мінімальний досвід роботи або сертифікати, відповідають стандартним вимогам до посади;
- 15% надбавки – для менеджерів із середнім рівнем кваліфікації, які мають значний досвід (наприклад, 3-5 років) або кілька професійних сертифікатів;
- 20% надбавки – для висококваліфікованих менеджерів з великим досвідом роботи (більше 5 років), наявністю додаткових сертифікацій або спеціалізованих курсів.

3. Доплати за складність виконуваних завдань – до 15% від окладу для менеджерів, які працюють з особливо важливими клієнтами або на проєктах підвищеної складності.

Розподіл доплат за складність виконуваних завдань для менеджерів:

- 5% доплати – для менеджерів, які виконують роботу середньої складності або працюють з важливими, але не ключовими клієнтами;
- 10% доплати – для менеджерів, які беруть участь у складних проєктах або працюють з ключовими клієнтами, що потребують більшого зосередження та спеціальних навичок;
- 15% доплати – для менеджерів, які займаються особливо важливими клієнтами або проєктами підвищеної складності, де потрібні високий рівень відповідальності та прийняття критичних рішень.

Доплати є тимчасовими й застосовуються лише на період виконання складних завдань або роботи з особливо важливими клієнтами.

4. Премії за досягнення показників:

- щомісячна премія за виконання планових показників – 10% від окладу за виконання плану на 100%;
- премія за перевиконання плану:
при досягненні 110% плану – додатково 15% до окладу,

при досягненні 120% плану – додатково 25% до окладу.

Така система стимулює менеджерів до активної роботи над покращенням показників.

5. Премії за індивідуальні результати. Менеджер, який досягає особистих КРІ (ключових показників ефективності), може отримати додатково 10-20% від окладу залежно від досягнутих результатів.

Премії за індивідуальні результати для менеджерів на основі досягнення КРІ:

- 10% премії – за виконання базових показників ефективності (наприклад, досягнення встановленого плану продажів або залучення нових клієнтів на середньому рівні);
- 15% премії – за перевиконання встановлених КРІ (наприклад, збільшення обсягу продажів або послуг на 10-20% вище плану);
- 20% премії – за значне перевиконання КРІ (наприклад, залучення стратегічно важливих клієнтів або збільшення продажів більш ніж на 20% від плану).

Премії нараховуються на основі щомісячних або квартальних результатів і можуть суттєво збільшити дохід менеджера у залежності від індивідуальних досягнень.

6. Додаткові бонуси:

- за ініціативу – 5% від базового окладу;
- щоквартальні бонуси за тривале виконання показників (понад 120% за три місяці) – 30% від базового окладу;
- річна премія за успішне досягнення стратегічних цілей компанії – до 50% від річного окладу.

7. Мотивація через кар'єрне зростання. Менші премії можуть компенсуватись можливістю швидкого кар'єрного росту, що призведе до підвищення окладу на 10-15% при кожному підвищенні посади.

Мотивація через кар'єрне зростання у ТОВ «ВРБЦ» забезпечує додаткові можливості для фінансового розвитку працівників:

–10% підвищення окладу – при першому підвищенні на вищу посаду або зміні функцій, які потребують вищого рівня відповідальності та навичок;

–15% підвищення окладу – при наступному значному кар'єрному зростанні, яке передбачає управлінську роль або відповідальність за важливі напрями роботи.

Система стимулює працівників до постійного професійного розвитку та надає можливість збільшення заробітної плати завдяки кар'єрному просуванню.

Таким чином, загальний рівень заробітної плати менеджерів ТОВ «ВРБЦ» формується на основі базового окладу та додаткових стимулюючих виплат, які мотивують працівників на підвищення ефективності та досягнення більш високих результатів.

Розглянемо поетапний розрахунок заробітної плати для менеджерів ТОВ «ВРБЦ» із базовою зарплатою 15400 грн. Отже,

Базова заробітна плата становить 15400 грн.

Надбавка за кваліфікацію (10% від окладу) = $15400 \times 10\% = 1540$ грн.

Доплата за складність виконуваних завдань (15% від окладу) = $15400 \times 15\% = 2310$ грн.

Премія за виконання плану (20% від окладу) = $15400 \times 20\% = 3080$ грн.

Бонус за перевиконання плану на 120% (30% від окладу) = $15400 \times 30\% = 4620$ грн.

Додатковий бонус за ініціативу (5% від окладу) = $15400 \times 5\% = 770$ грн.

Загальна заробітна плата після врахування всіх мотиваційних чинників буде дорівнювати:

$15400 \text{ грн} + 1540 \text{ грн} + 2310 \text{ грн} + 3080 \text{ грн} + 4620 \text{ грн} + 770 \text{ грн} = 27720$ грн.

Отже, загальна заробітна плата менеджера становитиме 27720 грн. після врахування всіх мотиваційних чинників.

Визначимо ефективність запропонованої індивідуальної програми.

Витрати на мотивацію становлять = $1540 + 2310 + 3080 + 4620 + 770 = 12320$ грн.

Додатковий дохід, отриманий від роботи менеджера: 20 тис. грн. (перевищення плану продажу).

Розрахуємо повернення на інвестиції (ROI) = $(20000 \text{ грн.} - 12320 \text{ грн.}) / 12320 \text{ грн.} \cdot 100 = 62,34\%$.

Отже, повернення на інвестиції (ROI) програми мотивації для менеджерів ТОВ «ВРБЦ» становить приблизно 62,34%, тобто кожна витрачена гривня на мотивацію менеджерів приносить приблизно 62 коп. додаткового доходу, що свідчить про високу ефективність програми мотивації.

3.3 Стратегічний розвиток корпоративної культури ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр»

Корпоративна культура є одним із чинників успіху будь-якої компанії, а особливо для малого підприємств ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр». Для забезпечення сталого розвитку компанії, необхідно вживати стратегічних заходів для розвитку корпоративної культури, яка сприятиме залученості співробітників, підвищенню їхньої мотивації та ефективності роботи.

Мета розвитку корпоративної культури – сприяти створенню високопродуктивної, взаємозв’язаної та орієнтованої на результат команди, яка забезпечить реалізацію стратегічних цілей компанії та її довготривалу конкурентоспроможність.

Корпоративна культура ТОВ «ВРБЦ» зосереджена на людях, які є основною цінністю компанії. Вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності та ефективності діяльності компанії, розвивають управлінський потенціал і покращують якість управління персоналом. Відмінністю політики підбору кадрів ТОВ «ВРБЦ» є відсутність будь-яких дискримінаційних підходів. Перевага при наймі надається не стільки кандидатам із значним досвідом, скільки тим, хто має високий потенціал і здібності. Завдяки дотриманню принципів корпоративної культури компанії вдалося сформувати згуртовану команду, що успішно обслуговує значну кількість клієнтів.

На рис.3.3 розглянемо основні аспекти, які лежать в основі корпоративної культури ТОВ «ВРБЦ».

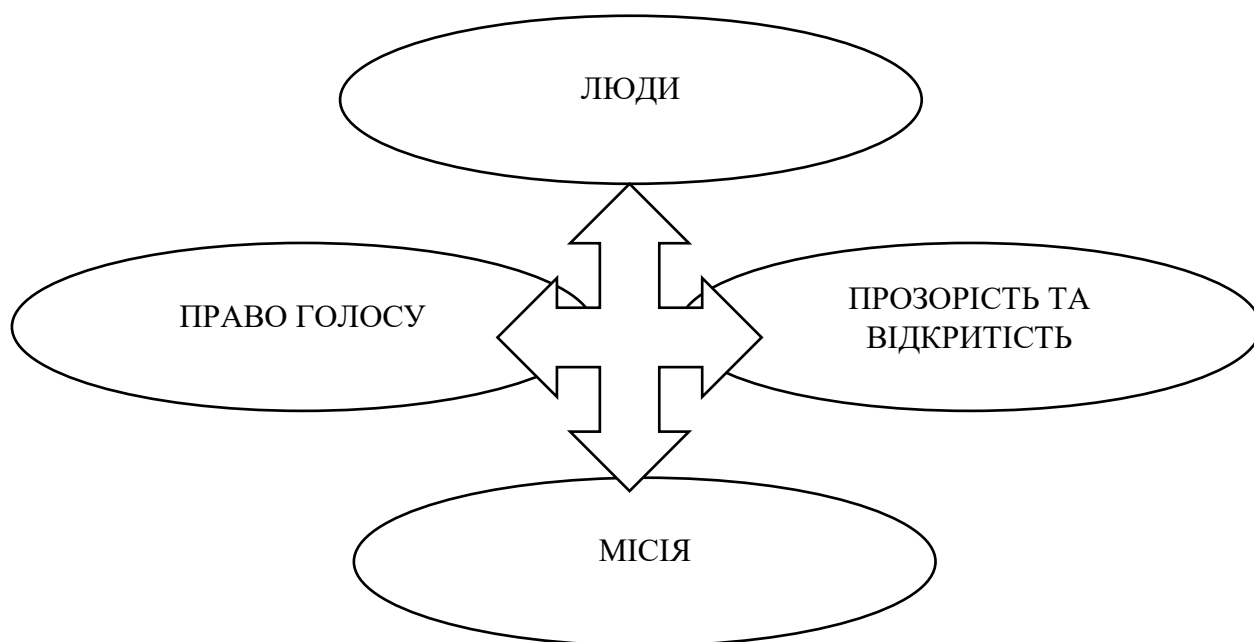


Рисунок 3.3 – Основні аспекти корпоративної культури ТОВ «ВРБЦ»

Джерело: складено автором самостійно

Важливою складовою корпоративної культури ТОВ «ВРБЦ» є прозорість. Причому це «відкритість за замовчуванням», тобто інформація апріорі доступна працівникам, а для приховання чогось потрібні вагомі підстави. Щомісяця проводяться збори, які відкриті для всіх членів колективу. На них засновники ТОВ «ВРБЦ» розповідають про новини, призначення на посади і, найголовніше, протягом півгодини відповідають на будь-які запитання будь-якого працівника на будь-яку тему.

Основні елементи стратегії розвитку корпоративної культури ТОВ «ВРБЦ»:

1. Визначення корпоративних цінностей та місії:

Місія ТОВ «ВРБЦ» – забезпечувати високоякісні консультаційні послуги, реалізацію товарів та оренду нерухомості, – задовольняти потреби клієнтів комплексним підходом.

Слоган: «Комплексні рішення для вашого бізнесу»

Офіційним документом, який визначає принципи, норми поведінки та

цінності, яких повинні дотримуватись усі працівники компанії є Кодекс корпоративної етики. У компанії «ВРБЦ» не розроблений даний документ та не затверджений керівником, тому пропонуємо, в першу чергу, його розробити.

Розглянемо основні цінності компанії «ВРБЦ», які формують фундамент діяльності компанії і мають бути зазначені у Кодексі корпоративної етики (рис. 3.4).

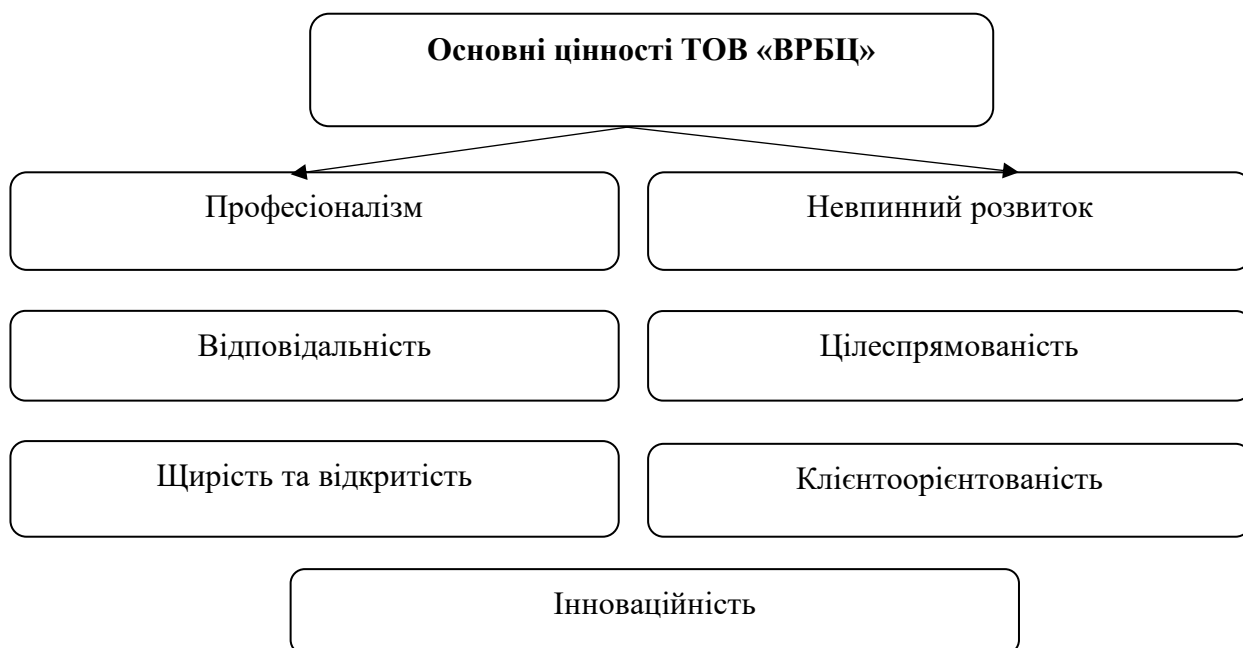


Рисунок 3.4 – Основні цінності компанії «ВРБЦ»

Джерело: побудовано автором на основі [сталий розвиток]

Отже, як видно з рис. 3.4, основними цінностями компанії є забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів і швидке реагування на їхні потреби; висока кваліфікація та відповідальність працівників у виконанні своїх обов'язків; чітке виконання зобов'язань перед клієнтами та партнерами, відповідальне ставлення до роботи; постійне підвищення кваліфікації та розвиток працівників, підтримка особистого і професійного зростання, а також постійний пошук нових рішень і технологій для вдосконалення роботи та послуг бізнес-центру.

Розглянуті цінності допомагають ТОВ «ВРБЦ» створювати сприятливу робочу атмосферу та підвищують якість надання послуг клієнтам. Корпоративна культура має формуватися на основі цих цінностей, а всі працівники повинні чітко розуміти та дотримуватись їх у щоденній роботі.

2. Підвищення рівня комунікації та зворотного зв'язку є етапом розвитку колективу. Регулярні зустрічі, такі як планерки, сприятимуть обговоренню поточних завдань та досягнень кожного працівника, що забезпечить чітке розуміння прогресу та подальших кроків. Крім того, зворотній зв'язок між працівниками та керівником відіграватиме важливу роль у підтримці взаєморозуміння та своєчасному вирішенні проблем, що допоможе уникнути конфліктів та непорозумінь у роботі.

3. Створення позитивної робочої атмосфери також є важливим завданням. Згуртованість колективу можна покращити через щоквартальні зміни робочих місць, що сприятиме кращій співпраці між працівниками та допоможе налагодити міжособистісні стосунки. Спільні заходи, такі як корпоративні вечірки або дні здоров'я, дозволять працівникам відпочити, зміцнити колектив та розвинути особисті контакти між ними. Окрім того, комфортні умови праці, включають місця для відпочинку, наявність кави та інші дрібні привілеї, створюють сприятливе середовище, де працівники почуватимуться комфортно і будуть більше мотивовані до ефективної праці.

4. Інвестування у розвиток персоналу є одним із напрямків для підвищення ефективності роботи компанії. Постійне навчання та вдосконалення навичок працівників дають можливість не тільки відповідати сучасним вимогам ринку, а й стимулювати їх до подальшого професійного зростання. Організація та фінансування тренінгів і семінарів дозволять працівникам отримати нові знання та вдосконалювати свої професійні навички, що не лише сприятиме їхньому індивідуальному зростанню, але й підвищить конкурентоспроможність компанії, оскільки працівники будуть краще підготовлені для виконання своїх завдань і вирішення бізнес-завдань.

Крім того, індивідуальні програми розвитку персоналу, створені на основі конкретних потреб і потенціалу кожного працівника, дозволяють краще реалізувати внутрішні ресурси компанії. Такий підхід забезпечує персонал можливостями для кар'єрного зростання та особистого розвитку, що підвищує рівень задоволеності роботою та знижує плинність кадрів.

5. Нематеріальна мотивація також є важливими елементами в управлінні персоналом. Регулярне визнання досягнень працівників у вигляді подяк, грамот та публічного визнання на зборах підвищує їхню мотивацію та задоволеність роботою. Крім того, впровадження програм нематеріальної мотивації, що враховують індивідуальні потреби працівників, включає можливості для розвитку, залучення до нових проєктів, додаткові дні відпочинку та інші нематеріальні заохочення, які покращують робочу атмосферу та сприяють збереженню лояльності персоналу.

6. Кар'єрне зростання та внутрішня мобільність необхідні для утримання та мотивації персоналу. Впровадження чіткої системи кар'єрного розвитку дозволить кожному працівнику зрозуміти свої перспективи у компанії. Кар'єрні плани, розроблені індивідуально, визначатимуть можливі етапи зростання, завдяки чому працівники будуть більше залучені до виконання своїх обов'язків, знаючи, що мають реальні шанси на підвищення.

Перехресне навчання дозволить працівникам ознайомлюватися з роботою інших підрозділів, що не тільки розширить їхні знання, а й зробить їх більш універсальними, підвищить їхню цінність для компанії. Такий підхід сприятиме створенню гнучкого і багатофункціонального персоналу, що забезпечить компанії можливість швидше адаптуватися до змін на ринку та оперативніше вирішувати внутрішні завдання.

6. Інновації та творчий підхід потрібні для розвитку компанії та підвищення її конкурентоспроможності. Підтримка інновацій – складова корпоративної культури, тому працівники повинні відчувати, що їхні ідеї щодо покращення процесів і послуг цінуються. Заохочення таких ініціатив створює атмосферу активного залучення, де кожен співробітник може внести свій вклад у розвиток компанії.

Для сприяння креативності важливо створити умови, які заохочують вільний творчий процес, що передбачає організацію мозкових штурмів, творчих сесій або спеціальних завдань, де працівники вільно обмінюються ідеями та шукають нестандартних рішень. Такий підхід не лише стимулює інноваційність,

але й зміцнює командний дух, дозволяє працівникам відчувати себе частиною великого процесу, що сприяє успіху компанії.

Результатами впровадження є:

- підвищення ефективності компанії є одним з основних очікуваних результатів. Чітко вибудована корпоративна культура позитивно вплине на продуктивність команди, що сприятиме досягненню поставлених цілей з максимальною результативністю;

- зниження плинності кадрів також є важливим аспектом. Завдяки розробленій стратегії розвитку корпоративної культури підвищиться рівень задоволеності працівників своєю роботою, що призведе до зростання їх лояльності до компанії та зменшення плинності кадрів;

- зміцнення бренду компанії стане ще одним важливим результатом. Розвинута корпоративна культура стане невід’ємною частиною бренду ТОВ «ВРБЦ», що сприятиме залученню нових клієнтів і партнерів, а також поліпшить імідж компанії на ринку;

- зростання інноваційності також очікується у результаті створення сприятливого середовища для творчих ідей. Культура підтримки ініціатив працівників підвищить інноваційний потенціал компанії, що дозволить впроваджувати нові рішення і вдосконалювати бізнес-процеси.

Таким чином, стратегічний розвиток корпоративної культури ТОВ «ВРБЦ» буде інструментом для досягнення довгострокових цілей компанії та підтримки її конкурентоспроможності на ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто напрями розвитку системи мотивації персоналу ТОВ «ВРБЦ». Проаналізовано актуальні методи стимулювання працівників, які відповідають сучасним тенденціям управління персоналом, з метою підвищення ефективності роботи, залученості та лояльності до компанії. Запропоновані стимули для мотивування персоналу включають як матеріальні, так і нематеріальні методи, серед яких кредит під мінімальний

відсоток, що може сприяти фінансовій стабільності співробітників, впровадження безкоштовного навчання, що сприятиме професійному зростанню працівників.

Особливу увагу приділено заходам, що сприяють створенню позитивного колективного духу, таких як шоу талантів, кулінарні батли, програма «Визнання супергероїв», вихідні на природі, спортивні челенджі та сімейні дні. Ці заходи спрямовані на зміцнення командної роботи та підвищення мотивації через особисті та командні досягнення. Для підвищення ефективності було запропоновано впровадити програму «Визнання супергероїв», яка підвищить атмосферу взаємної підтримки у колективі, та розробити гнучкий графік роботи «4+1», що дозволить підвищити продуктивність працівників.

У роботі розроблено індивідуальну програму мотивації для працівників ТОВ «ВРБЦ», що передбачає гнучкий підхід до визначення потреб кожного співробітника через анкетування, яке допоможе виявити пріоритети, мотиваційні фактори та запропонувати персоналізовані стимули. Серед ключових рекомендацій ТОВ «ВРБЦ» запропоновано:

- збільшити для всіх менеджерів фіксовану суму заробітної плати до рівня 15400 грн.
- розробити та затвердити у компанії Кодекс корпоративної етики;
- впровадити основні стратегічні напрями розвитку корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

Виконання кваліфікаційної роботи на тему: «Управління мотиваційним механізмом персоналу ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр» дало змогу зробити наступні висновки:

1. Проаналізовано змістовні та процесні теорії мотивації, встановлено, що змістовні теорії зосереджуються на потребах і чинниках, які мотивують людей, тоді як процесні – на тому, як саме відбувається процес мотивації: через очікування, оцінку справедливості та постановку цілей.

Розглянуто різні трактування поняття «мотивація» та зроблено висновок, що мотивація є складним і багатогранним процесом, що включає різноманітні чинники, які впливають на готовність людей до дії.

Розуміння основних видів мотивації надає можливість ефективно використовувати мотиваційні механізми в управлінні персоналом, сприяти підвищенню задоволеності працівників та досягненню цілей компанії.

2. Розглянуто та охарактеризовано інноваційні методи мотивації такі як: гейміфікація, ефективна система навчання та розвитку, подяки та визнання через технології, гнучкі графіки роботи та робота на відстані, створення командних цілей та проєктів, забезпечення комфортного середовища, політика «дружнього до домашніх тварин» офісу, створення ігрових кімнат, святкування важливих дат тощо.

3. Проаналізовано структуру мотиваційного механізму та встановлено, що мотиваційний механізм має враховувати елементи як зовнішнього так і внутрішнього середовища, такі як методи, інструменти та важелі, поєднувати їх з цілями компаній та інтересами працівників.

Запропоновано власне визначення дефініції «мотиваційний механізм» – це комплекс взаємопов'язаних управлінських інструментів, методів та стимулів, спрямованих на ефективне використання кадрового потенціалу компанії шляхом спонукання працівників до досягнення визначених цілей, враховуючи індивідуальні інтереси та цілі компанії, а також зовнішні та внутрішні чинники

впливу.

Встановлено, що управління мотиваційним механізмом допомагає компанії: забезпечити високу продуктивність працівників; підтримувати залученість і лояльність персоналу та створювати ефективну систему стимулювання, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні фактори мотивації.

4. Оцінку мотиваційного середовища проведено на основі діяльності ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр». Компанія здійснює такі види діяльності: надає в оренду та експлуатацію власну чи орендовану нерухомість; займається оптовою торгівлею офісними меблями; реалізує офісне обладнання та машини оптовими партіями; здійснює неспеціалізовану оптову торгівлю; займається реалізацією комп'ютерів, периферійного обладнання та програмного забезпечення в спеціалізованих магазинах; пропонує в роздріб меблі, освітлювальні прилади та товари для дому; займається реалізацією газет та канцелярських товарів у спеціалізованих магазинах.

Корпоративними правами досліджуваного центру володіє ТОВ «Контур» (25%) та керівник компанії – В.Г. Підлісний (75%).

У реєстрі кращих постачальників товарів та послуг ТОВ «Вінницький регіональний бізнесцентр» зайняв почесне 12 місце, що свідчить про високий рівень його репутації та надійності на ринку.

У 2023 р. компанія приймала участь в аукціонних торгах на платформі Prozorro.Продажі. Бізнес-центром оголошено 2 аукціони на суму 45,79 млн. грн., однак жоден з них не відбувся.

Аналіз основних показників діяльності показав, що бізнес-центр є ліквідною компанією, яка має можливість покрити свої короткострокові боргові зобов'язання ліквідними активами. Фінансові результати діяльності за 2021-2023 рр. зменшились, однак кінцевим результатом діяльності у 2023 році був чистий прибуток у розмірі майже 24 тис. грн.

5. Встановлено, що ТОВ «ВРБЦ» є малим підприємством, у якому питання управління персоналом та їх мотивації перебуває під контролем керівництва

компанії, яке представлено керівником (Підлісним В. Г.) та бухгалтером (Слободянюк В. П.).

Проаналізовано показники року персоналу, які вказують на збереження кадрової основи та певну успішність у їх утриманні, що сприяє зміцненню команди та підвищенню її продуктивності.

Система мотивації відіграє важливу роль у підтримці високого рівня продуктивності. У компанії зменшився обсяг реалізації продукції та послуг, а чисельність працівників була сталою, тому продуктивність зменшилась за 2021-2023 рр. на 51,32 тис. грн.

Коефіцієнт відставання показав позитивну тенденцію, оскільки у 2023 році компанія змогла зменшити відставання продуктивності від заробітної плати, що вказує на підвищення ефективності.

Охарактеризовано способи, якими система мотивації позитивно впливає на компанію: підвищення продуктивності; залучення та утримання професіоналів; покращення робочої атмосфери; збільшення відданості працівників; збільшення інноваційності; підвищення задоволеності клієнтів.

6. Виділено фактори внутрішнього та зовнішнього мотиваційного середовища. До внутрішніх факторів віднесено: корпоративну культуру, лідерство та стиль управління, методи винагород та визнання, можливості для розвитку, організаційну структуру, соціально-психологічний клімат, ефективні комунікації, поділювану місію компанії. До зовнішніх віднесено: військові події у країні, економічні умови, конкуренцію на ринку праці, соціально-економічне середовище, законодавче регулювання, технологічні зміни, громадську думку та імідж.

Виділено основні цінності компанії, які зазначено у Кодексі корпоративної етики та які впливають на мотивацію працівників: забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів і швидке реагування на їхні потреби; висока кваліфікація та відповідальність працівників у виконанні своїх обов'язків; чітке виконання зобов'язань перед клієнтами та партнерами, відповідальне ставлення до роботи; постійне підвищення кваліфікації та розвиток працівників, підтримка

особистого і професійного зростання, а також постійний пошук нових рішень і технологій для вдосконалення роботи та послуг бізнес-центру.

Ефективна система мотивації охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули, враховує індивідуальні потреби працівників та сприяє створенню сприятливої корпоративної культури. Основним видом мотивації у бізнес-центрі є матеріальна мотивація, яку представлено наступними елементами: основною заробітною платою (яка у свою чергу характеризується окладом, надбавками та доплатами), додатковою заробітною платою у вигляді премій та непрямою винагородою у вигляді соціальних пільг. Елементи нематеріальної мотивації: визнання досягнень, можливість кар'єрного зростання, професійний розвиток, командні заходи.

7. Розглянуто можливі стимули для мотивування працівників компанії «ВРБЦ»: кредит під мінімальний відсоток; гнучкий графік «4+1»; «безкоштовне навчання»; шоу талантів; кулінарні батли; програма «Визнання супергероїв»; вихідні на природі; спортивні челенджі; сімейні дні та інші.

Запропоновано ввести в дію програму «Визнання супергероїв» та розробити гнучкий графік роботи «4+1».

Програма «Визнання супергероїв» буде сприяти підвищенню мотивації працівників, покращить командний дух, що, в свою чергу, позитивно вплине на загальні результати компанії. Витрати на реалізацію програми будуть становити 8400 грн.

Впровадження графіку «4+1» дозволить менеджерам ТОВ «ВРБЦ» знайти баланс між роботою та особистим життям, підвищить їх продуктивність та може призвести до заощадження витрат на ресурси у розмірі 4041 грн.

8. Розроблено індивідуальну програму мотивації у ТОВ «ВРБЦ». Запропоновано анкету для визначення потреб, пріоритетів та мотиваційних факторів для кожного працівника.

Запропоновано збільшити для всіх менеджерів фіксовану суму заробітної плати до рівня 15400 грн., тоді додаткові витрати на оплату праці працівників ТОВ «ВРБЦ» будуть становити у 2025 році – 116,0 тис. грн.

9. Запропоновано розробити та затвердити у компанії «ВРБЦ» Кодекс корпоративної етики, який є офіційним документом, що визначає принципи, норми поведінки та цінності, яких повинні дотримуватись усі працівники компанії.

Запропоновано впровадити основні стратегічні напрями розвитку корпоративної культури: підвищення рівня комунікації та зворотного зв'язку, створення позитивної робочої атмосфери, інвестування у розвиток персоналу, нематеріальна мотивація, кар'єрне зростання та внутрішня мобільність, інновації та творчий підхід.

Результатами впровадження має бути підвищення ефективності компанії, зниження плинності кадрів, зміцнення бренду компанії, зростання інноваційності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белова О. І., Поскрипко Ю. А. Мотиваційний механізм управління проєктами: стратегічний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №2 (58). С.75-81.
2. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39-48.
3. Горенко А.І. Теоретичні основи мотивації найманих працівників. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 177. С. 79-91
4. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 50–55.
5. Державний комітет статистики України. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності по місяцях. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_m/Zp_ek_m_u/arh_zpm_u.html (дата звернення: 03.10.2024).
6. Дімітрієва С.Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 216. С. 46-49.
7. Єлкін С. Є. Управління персоналом організації. Теорія управління людським розвитком. Київ: Ай Пі Ар Медіа. 2019. 236 с.
8. Замроз М., Кульчицька Л. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 13. С. 78-84.
9. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143-148.

10. Кириченко Н., Хірса І. Мотиваційний механізм організації підприємницької діяльності. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2022. Вип.14. С. 32-36.
11. Кобелєва Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134-136.
12. Ковальчук А., Майборода Р. Аналіз механізмів мотивації працівників економічної сфери. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип.3. С.198-202
13. Колодійчук А.В., Черторижський В.М. Сутність поняття мотивації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.4. С. 226-232.
14. Кравченко О.О. Інноваційні підходи до мотивації праці. *Фінансовий простір*. 2018. №2(30). С.170-176.
15. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. *Економіка транспортного комплексу*. 2022.Вип. 40. С. 5 – 20.
16. Литвинчук О. В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1 (95). С. 62–65
17. Масліцова І. Середня зарплата у Вінниці за прогнозами експертів в 2024 році становитиме 18 тис грн. URL: <https://vinnitsa.info/article/serednya-zarplata-u-vinnytsi-za-prohnozamy-ekspertiv-v-2024-rotsi-stanovyty-me-18-tys-hrn> (дата звернення: 22.09.2024).
18. Михайленко Н.О. Мікроекономічні аспекти підвищення мотивації персоналу комерційного банку. *Молодий вчений*. 2018. №2(54). С.410-413.
19. Міністерство фінансів України. Середня заробітна плата за даними ПФУ. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2023/> (дата звернення: 03.10.2024).
20. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг. К. : Центр учбової

літератури, 2012. 384 с.

21. Мосійчук І. В. Мотивація, як дієвий механізм у системі управління персоналом підприємства. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2018. № 1. С. 84-89.

22. Назаренко С.А, Малиновський А. І. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.57. С.1-5

23. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 60-66.

24. Омельченко О.В., Панасюк О.О. Інноваційні підходи до мотивації працівників у сучасних умовах. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1 (29). С.52-56

25. Омельченко О.В., Турчак В.В., Слободянюк М.О. Теоретичні основи мотиваційних механізмів в системі менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 1 (25). С. 59-67

26. Осипова Є. Л., Голобородько Г. Я. Формування мотиваційного механізму підприємства на різних етапах життєвого циклу. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 4. С. 110–127.

27. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. Україна: аспекти праці. 2010. №3. С. 16-20.

28. Пархоменко О.С. Мотиваційні механізми матеріального стимулювання на підприємствах електроенергетики. *Соціальна економіка*. 2017. Вип. 53 (1). С.96-100

29. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.9. С. 375-383.

30. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_76 (дата звернення: 28.09.2024).

31. Полякова Ю.В., Мокій О.А. Міжнародний менеджмент інноваційної діяльності. Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В., 2020. 496 с.

32. Проданова Л.В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія. Черкаський державний технологічний університет. Черкаси. : Видавець Пономаренко Р.В., 2018. 240 с.

33. Реєстр кращих постачальників товарів та послуг. Всеукраїнський галузево-аналітичний центр. URL: https://ukr-centr.com.ua/rate_2019_vs_nat?edrpou=30744144 (дата звернення: 29.09.2024).

34. Сайко В.Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 36. С.60-69.

35. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010.184 с.

36. Сисоліна Н. П. Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький : ЦНТУ*, 2017. Вип. 31. С. 273-279.

37. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 С. 506-510.

38. Сметанюк О. А. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 206-213

39. ТОВ «ВРБЦ». Аукціони. URL: <https://zakupivli.pro/auctions/company/13302731> (дата звернення: 06.10.2024).

40. ТОВ «ВРБЦ». Загальна інформація. URL: <https://clarity-project.info/edr/13302731> (дата звернення: 29.09.2024).

41. ТОВ «ВРБЦ». Фінансова звітність за 2021-2023 р. URL: <https://clarity-project.info/edr/13302731/finances> (дата звернення: 24.09.2024).

42. У світовому рейтингу за розміром зарплати Україна займає 107 місце. URL: <https://skilky-skilky.info/u-svitovomu-reytnhu-za-rozmirom-zarplaty-ukraina-zaymaie-107-mistse/#:~:text=порівняно%20з%202021%20роком.,заробітна%20плата%20станом%20на%201%20грудня%202023,служби%20>

[Озайнятості%2С%20становила%2011445%20грн.](#) (дата звернення: 04.10.2024).

43. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2017. № 4. С. 98-102

44. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 47-55.

45. Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.

46. Швед В.В., Бойко М.А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 58-69

47. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 114-117

48. Шпекторенко І. В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1. С. 78-83.

49. Eugenio S. 4 Innovative Ways to Motivate Your Team. URL: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/4-innovative-ways-to-motivate-your-team/289560> (дата звернення: 26.09.2024).

50. McCormick K. 10 Creative Ideas for Motivating Employees. URL: <https://www.tangocard.com/resources/10-creative-ideas-motivating-employees> (дата звернення: 19.09.2024).

51. Opendatabot. Корпоративна структура ТОВ «ВРБЦ». URL: https://opendatabot.ua/c/13302731?utm_campaign=fin-statements (дата звернення: 22.09.2024).

52. Андронік О.Л., Клочковський В.О., Солоненко Ю.В., Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку національної економіки. *Економіка і організація управління*. №3 (55). 2024.

53. Андронік О.Л., Криворучко Д.М. Управління в умовах швидких інновацій та зовнішніх факторів в автомобільній галузі. *Вісник Херсонського*

національного технічного університету. 2022. №4 (83). С. 119-127

54. Ахновська І.О., Ельхадад А. Роль та місце релокованого бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. №190. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-67> URL:

<https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1516/1460>

55. Sydorenko V., Akhnovska I., Smirnov S., Verbovskyi I., Melnychuk O. Improvement of higher education: how to bridge the digital divide during the transformation. *Journal of Education and Learning*. Vol. 18. No. 3. 2024. pp. 993-1006. DOI: <https://doi.org/10.11591/edulearn.v18i3.21078>

56. Ахновська, І., Бондаренко, Р. Технологічні тренди як ключовий фактор інноваційного розвитку: аналіз сучасних тенденцій. *Управління змінами та інновації*. 2024. №11. pp. 10-15. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-11-2>. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/151>

57. Ахновська І.О., Болгов В.Є. Управління людським капіталом бізнес-спільноти в умовах економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 63-67. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2590>

58. Ключковська В.О., Ключковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*. 2023. №1 (49). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>

59. О.В. Ключковський , В.О. Ключковська , Л.В. Олійник. Актуалізація проблеми макроекономічної безпеки національної економіки України в умовах війни. *Економіка і організація управління*. Вінниця, № 3, 2023 р. С.52-55 DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.6>

60. Козловський С. В. Роль стратегічного економічного потенціалу в управлінні факторами розвитку сучасних економічних систем. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 55-58.

61. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. *Статистика України*. 2022. № 3–4. С. 45–56. DOI:

10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.XX

62. Костенюк Ю.Б., Лазоренко О.Ю. Стратегічний аналіз підприємства аграрного сектору. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. №6 (324). С. 199-208 <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-33>

63. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України*. №2. 2021. С. 161-168. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).161-168](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).161-168)

64. Л. Олійник, Л. Матвійчук, Трансформація податкової системи України: нові виклики для бізнесу. *Інвестиції: Практика та досвід*. № 11, 2023. С 31-36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.11.31>

65. Олійник Л. В. Електронна комерція як новий формат підприємницької діяльності. *Modern Economics*. 2020. № 20(2020). С. 175-180. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/e-commerce-as-a-new-format/>

66. Олійник Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/view/18248>

67. Підприємництво. Частина 1: Навч.посібник / [Андронік О.Л., Ахновська І.О., Болгов В.Є. та ін.]; під заг. ред. О.С.Трегубова – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2022. – 540 с.

68. Солоненко Ю. В. Сімейний бізнес, сім'я, бізнес-сім'я: окреслення сутностей у площині наукових досліджень. *Економіка і організація управління*. 2021. №2 (42). С. 115–131.

69. Солоненко Ю. В. Сімейний бізнес: порівняння з несімейним, ключові відмінності та особливості функціонування. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 140-150.

70. Солоненко Ю. В. Фестивалі вуличної їжі як елемент туристичної дестинації. *Економіка і організація управління*. 2021. №4 (44). С. 242-255.

71. Солоненко Ю. В., Панасюк П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023. С. 190-200.

72. Солоненко Ю.В., Криворучко Д.М. Стан та сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в світі за впливу зовнішніх факторів. *Галицький економічний вісник*. № 4 (83). 2023. С. 130-140.

73. Томчук О., Трегубов О., Андронік О. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-42>

74. Трегубов О.С. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71

75. Трегубов О. С. Управління бізнес-процесами навч. посіб. для здобувачів вищої освіти. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 85 с.

76. Dluhopolskyi, O., Simakhova, A., Zatonatska, T., Kozlovskyi, S., Oleksiv, I., Baltgailis, J. (2021). Potential of virtual reality in the current digital society: economic perspectives, Abstracts of 11th International Conference on «Advanced Computer Information Technologies» (September 15-17, 2021), Deggendorf, Germany. 2021. 753 p., pp. 360-363.

77. Kholiavko, N., Zhavoronok, A., Marych, M., Viknianska, A., Kozlovskyi, S., Herasymiuk, K. (2020). Countries disposition in the global scientific and educational area: management and clustering, *International Journal of Management*, Vol. 11(5), pp. 400-415. https://iaeme.com/Home/article_id/IJM_11_05_039

78. Kozlovskyi, A., Bilenko, D., Kozlovskyi, S., Lavrov, R., Skydan, O., Ivanyuta, N. (2020). Determination of the risk-free rate of return on an investment efficiency based on the fractal markets hypothesis, *Forum Scientiae Oeconomia*, Vol. 8(3), pp. 61-72. <http://ojs.wsb.edu.pl/index.php/fso/article/view/316/247>

79. Kozlovskyi, S., Grynyuk, R., Baidala, V., Burdiak, V., Bakun, Y. (2019). Economic security management of Ukraine in conditions of European integration, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 15. № 3, pp. 137-153. <http://dx.doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-3.10>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

*Міністерство освіти і науки України
 Інститут модернізації та змісту освіти
 Одеський національний морський університет
 Краківська політехніка ім. Тадеуша Костюшки (Польща)
 Морський торговельний порт «Південний» (Україна)
 Національний університет "Запорізька політехніка" (Україна)
 Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова (Україна)
 Національний університет "Львівська політехніка" (Україна)
 Український державний університет науки і технологій (Україна)
 Університет Антон де Ком (Суринам)
 Університет національного і світового господарства (Болгарія)*



ПРОЄКТНИЙ ТА ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: НОВІ ЗНАННЯ НА БАЗІ ДВОХ МЕТОДОЛОГІЙ

**МАТЕРІАЛИ
 IV-ї НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ '2024**

Збірник наукових праць

*Одеса
 Одеський національний морський університет
 2024 р.*

Список джерел:

1. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003, 532 с.
2. Олійник І. А., Пасічник В. Г., Романчиков В. І., Акіліна О. В. Операційний менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006, 160 с.
3. Сумець О. М., Черкашина М. В. Операційний менеджмент: монографія. Харків: Міськдрук, 2013, 152 с.
4. Сумець О. М. Операційний менеджмент: підручник. Харків: Міськдрук, 2013, 348 с.
5. Сумець О. Ключові аспекти парадигми операційного менеджменту // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2018. Vol. 4. No. 3. URL: www.are-journal.com.

УДК 334.72:005.32

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Солоненко Юлія Валеріївна

к.е.н, доц., доцент кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової економіки
Донецький національний університет
імені Василя Стуса, Вінниця, Україна

Урсул Сніжана Миколаївна

здобувач вищої освіти кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової економіки
Донецький національний університет
імені Василя Стуса, Вінниця, Україна

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня мотивації працівників, яка є потужним рушієм підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. У сучасних умовах динамічного розвитку ринків, технологій і змінних економічних викликів підприємства змушені постійно вдосконалювати свої підходи до управління мотиваційними процесами. Традиційні методи мотивації, засновані переважно на матеріальних заохоченнях, не завжди відповідають вимогам сучасних умов, що вимагає застосування більш гнучких і комплексних мотиваційних систем.

Вивчення проблеми вдосконалення мотиваційної системи управління на підприємстві привертає увагу багатьох вчених і практиків, як вітчизняних: Колодізев Олександр, Канигін Юрій, Соболев Ольга, Онікієнко Віктор, так і зарубіжних: Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг, Дуглас МакГрегор, Едвард Лоулер, Деніел Пінк та інші.

Мотивація являє собою ті спонуки, які підштовхують особу до виконання конкретних дій. Ця концепція є основою різноманітних систем мотивації, застосовуваних у сфері бізнесу для підвищення продуктивності праці та зменшення витрат компанії. На сьогодні існує понад 300 різних теорій мотивації. На думку І. В. Черниш та М. В. Козик, найбільш повно та точно висвітлюють фактори мотивації наступні теорії, а саме, піраміда потреб Абрахама Маслоу, модель Фредеріка Герцберга, а також теорії «Х», «Y», «Z», які розкривають психологію мотивації працівників з погляду управління людськими ресурсами [1].

Сучасні підходи до мотивації також акцентують увагу на важливості визнання та нагородження працівників. Теорія референтного значення зацікавленості Фредеріка Герцберга стверджує, що фактори, які призводять до задоволення на роботі, відрізняються від тих, які призводять до недоволення. Визнання працівників за досягнення та надання їм можливостей для професійного зростання може бути потужним інструментом мотивації [2].

Розглянемо детальніше процес впровадження деяких нематеріальних стимулів на прикладі ТОВ «Вінницький регіональний бізнес центр». Пропонуємо впровадження програми «Визнання супергероїв», яка ставе на меті підвищення мотивації та покращення атмосфери у колективі. Вихідні дані програми: кількість співробітників, які можуть брати участь: 5 осіб; термін реалізації програми: 1 рік (12 місяців); кількість номінацій за місяць: 3-5 номінацій від колег.

Нагороди для переможців:

- сертифікат на безкоштовну каву в місцевій кав'ярні на суму 200 грн.
- вечеря для двох у ресторані на суму 1500 грн. (1 раз на квартал).

За 1 рік загальна кількість номінацій буде становити 40 (середньо 3-4 на місяць). В результаті впровадження програми має бути 12 (один на місяць) «Супергероїв». Загальні витрати на реалізацію програми «Визнання супергероїв» будуть становити: 6000 грн. Загальний бюджет програми «Визнання супергероїв» для ТОВ «Вінницький регіональний бізнес центр» буде становити: 6000 грн. + 6000 грн. = 8400 грн.

На прикладі ТОВ «Вінницький регіональний бізнес центр» продемонстровано, що впровадження програм визнання, таких як «Визнання супергероїв», сприяє підвищенню командного духу, покращенню атмосфери у колективі та зростанню загальних результатів компанії. Така програма є відносно недорогою, але ефективною в контексті нематеріальної мотивації.

Реалізація сучасних мотиваційних програм сприяє не лише підвищенню індивідуальної продуктивності працівників, але й створенню позитивного корпоративного середовища, яке стимулює ефективність роботи колективу та покращує фінансові результати компанії загалом.

Отже, вдосконалення мотиваційної системи управління є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства. Запровадження сучасних підходів до мотивації, що включають як матеріальні, так і

IV Міжнародна науково-практична конференція
«ПРОЄКТНИЙ ТА ЛОГІСТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: НОВІ ЗНАННЯ НА БАЗІ ДВОХ МЕТОДОЛОГІЙ»
7 листопада 2024

нематеріальні стимули, дозволить підприємствам досягти кращих результатів у конкурентних умовах сучасного ринку.

Список джерел:

1. Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87–91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR_2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR_2021.1(80).2242)
2. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2022. № 4. С. 119–125. URL: <http://surl.li/imubh>
3. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т. 1. № 19. С. 329–336. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.329-336>