

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут готельно-ресторанного бізнесу та туризму
Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної справи
та підприємництва

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ Лохман Н.В.

« ____ » _____ 2022 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньої програми «Антисипативне управління бізнесом»

на тему: «**РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА**»

Виконав:

здобувач вищої освіти

Каплун Дар'я

(прізвище, ім'я, по-батькові)

_____ (підпис)

Керівник:

зав.кафедри, к.е.н., доцент Ніколайчук О.А.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

_____ (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Кривий Ріг
2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму
Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної
справи та підприємництва
Форма здобуття вищої освіти денна
Ступінь магістр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Освітня програма Антисипативне управління бізнесом

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньої програми

_____ Лохман Н.В.

(підпис)

« _____ » _____ 2022р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Каплун Дар'я

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: «Розробка ефективної мотиваційної стратегії підприємства»
Керівник роботи: завідувач кафедри, кандидат економічних наук, доцент
Ніколайчук О.А.

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського від
31.08.2022 р. № 247-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи «28» листопада 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання,
статистичні данні, звітність про роботу підприємств, данні мережі Інтернет

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні аспекти розробки ефективної мотиваційної
стратегії підприємства

1.1 Теоретичні підходи до сутності та розробки мотиваційної стратегії
підприємства

1.2 Методичні підходи до формування мотиваційної стратегії
підприємства та оцінка її ефективності

2. Аналіз ефективності мотиваційної стратегії ФОП «Випірака Ю.К»
 2.1 Організаційно-економічна характеристика ФОП «Випірака Ю.К»
 2.2 Діагностика ефективності мотиваційної стратегії ФОП «Випірака

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
 Рисуноків 3, таблиць 20

6. Дата видачі завдання: «31» серпня 2022 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 31.08.2022	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 03.10.2022	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 19.10.2022	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 16.11.2022	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 21.11.2022	
6	Попередній захист	до 5.12.2022	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 25.11.2022	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 25.11.2022	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 05.12.2022	
10	Захист дипломної роботи	до 11.12.2022	

Здобувач ВО _____ Каплун Д.

(підпис)

Керівник роботи _____ Ніколайчук О.А.

(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 60, рисунків 14, таблиць 21, додатків 3,
графічного матеріалу 0, використаних джерел 61

- Об'єкт дослідження: мотиваційна стратегія підприємства
- Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти удосконалення механізмів розробки ефективної мотиваційної стратегії підприємства
- Мета дослідження: Мета кваліфікаційної роботи полягає у діагностиці сучасного стану формування та реалізації мотиваційної стратегії ФОП «Випірака Ю.К.» та обґрунтуванні напрямів підвищення її ефективності.
- Методи дослідження: систематизація, узагальнення, аналіз та синтез, статистичний метод; графічний та табличний, загальнонауковий метод;
- Основні результати дослідження: досліджено сутність поняття «мотивація», «мотивація працівника», «стратегія», «мотиваційна стратегія»; вивчено методичні підходи до формування мотиваційної стратегії підприємства та оцінки її ефективності; здійснено аналіз показників фінансово-господарської діяльності ФОП «Випірака Ю.К.» за період 2019-2021 рр.; проведено діагностику ефективності мотиваційної стратегії ФОП «Випірака Ю.К.» за 2019-2021 рр.; запропоновано напрями удосконалення мотиваційної стратегії ФОП «Випірака Ю.К.».
- Ключові слова: мотивація, мотивація персоналу, стратегія, мотиваційна стратегія, суб'єкт підприємницької діяльності, ефективність.

ЗМІСТ

Вступ	6
Основна частина	
2. Теоретико-методичні аспекти розробки ефективної мотиваційної стратегії підприємства	8
2.1 Теоретичні підходи до сутності та розробки мотиваційної стратегії підприємства	8
2.2 Методичні підходи до формування мотиваційної стратегії підприємства та оцінка її ефективності	18
2. Аналіз ефективності мотиваційної стратегії ФОП «Випірака Ю.К»	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика ФОП «Випірака Ю.К»	26
2.2 Діагностика ефективності мотиваційної стратегії ФОП «Випірака Ю.К»	35
Висновки та рекомендації	45
Список використаних джерел	52
Додаток	57

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку підприємницької діяльності побудова грамотної системи мотивації персоналу є однією із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Мотивація персоналу є невід'ємною елементом моделі управління персоналу та покликана сприяти тому, щоб створити взаємно вигідний трудовий процес як для підприємства, так і для працівників. Високий рівень конкурентоспроможності ринку створила об'єктивну необхідність розробки методичних підходів та теоретичного апарату для розробки моделі управління мотивацією праці, що дозволяє забезпечити високоефективне використання кадрового потенціалу. Тому кожне підприємство створює свою мотиваційну стратегію, яка дає можливість створити умови для працівників які будуть зацікавлені в цілях та меті підприємства, що забезпечить отримання максимального прибутку.

Теоретичне дослідження ефективної мотиваційної стратегії підприємства було висвітлено в роботах таких вітчизняних авторів, як: Д.П. Богиня, О. І. Гончар, О.А. Грішнова, І. Н. Карпунь, А.М. Колот, А.Н. Сорокочайкін, Є.П. Петренко, В.І. Хміль та ін. Серед зарубіжних вчених, які досліджували питання мотивації праці були М. Армстронг, Р. Дафт, Д. Макклеланд, Ф. Херцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегор, А. Сміт, Ф. Тейлор.

Незважаючи на достатню велику внесок, щодо дослідження питання розробки ефективної мотиваційної стратегії, дане питання потребує подальшого розвитку та дослідження, що й визначило актуальність теми кваліфікаційної роботи, її мету та завдання

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Мета кваліфікаційної роботи полягає у діагностиці сучасного стану формування та реалізації мотиваційної стратегії ФОП «Випірака Ю.К.» та обґрунтуванні напрямів підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи визначено такі завдання:

- дослідити сутність поняття «мотивація», «мотивація працівника», «стратегія», «мотиваційна стратегія»;
- вивчити методичні підходи до формування мотиваційної стратегії підприємства та оцінки її ефективності;
- здійснити аналіз показників фінансово-господарської діяльності ФОП «Випірака Ю.К.» за період 2019-2021 рр.;
- провести діагностику ефективності мотиваційної стратегії ФОП «Випірака Ю.К.» за 2019-2021 рр.;
- запропонувати напрями удосконалення мотиваційної стратегії ФОП «Випірака Ю.К.».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є мотиваційна стратегія підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні та практичні аспекти удосконалення механізмів розробки ефективної мотиваційної стратегії підприємства.

Методи дослідження. У роботі було використано такі методи: систематизація та узагальнення (при теоретичному обґрунтуванні поняття «мотивація», «мотивація персоналу», «стратегія», мотиваційна стратегія» та методичних підходів щодо аналізу ефективності використання мотиваційної стратегії підприємства); статистичний метод (для оцінки ефективності впровадження мотиваційної стратегії ФОП «Випірака Ю.К.»); графічний та табличний (для наглядного представлення результатів дослідження дипломної роботи).

Інформаційною базою дослідження служать законодавчі і нормативні акти України, монографії, наукові статті, автореферати дисертацій, тези доповідей наукових конференцій, навчальна і методична література, звітність ФОП «Випірака Ю.К.»

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному:

- визначено, що мотиваційна стратегія підприємства має такі етапи формування, як: визначення головних цілей стратегії підприємства та цілей мотивації персоналу, аналіз трудового потенціалу, визначення мотиваційного профілю підприємства та засобів мотивації, розробка стратегічних щодо розвитку мотиваційного потенціалу, впровадження стратегії мотивації та стратегічний контроль в системі мотивації персоналу.

- з'ясовано, що застосування інструментів мотиваційної стратегії залежить від сформованих умов ведення діяльності та етапів, які визначають вибір тієї або іншої системи мотивуючих та стимулюючих впливів та дозволяють класифікувати мотиваційні стратегії за різними критеріями.

- встановлено, що під методичними підходами щодо аналізу ефективності використання мотиваційної стратегії підприємства доцільно вважати кількісні та якісні зміни в управлінні персоналом, що передбачають аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.

- встановлено, що поняття «мотиваційна стратегія» доцільно розуміти комплекс довгострокових заходів матеріально та нематеріального стимулювання персоналу для забезпечення конкурентних позицій на ринку;

- запропоновано заходи удосконалення мотиваційної стратегії ФОП «Випірака Ю.К.», серед яких: залучення додаткових коштів шляхом пошуку нових каналів фінансування; залучення менеджера з персоналу для забезпечення ефективного моніторингу, навчання персоналу, удосконалення існуючої корпоративної політики, проведення пілотного проекту та створення системи КРІ; створення положення, щодо норм економічної відповідальності за неефективне використання робочого фонду, матеріальних та трудових ресурсів працівників з нормами чинного законодавства; удосконалення існуючої системи нематеріальної мотивації за рахунок впровадження додаткових заходів таких, як: додаткові дні відпочинку за вакцинацію та створення сприятливий умов праці (облаштування місця відпочинку, організація трансферних перевезень між об'єктами, комплексні обіди).

Практичне значення роботи полягає у формуванні ефективної мотиваційної стратегії ФОП «Випірака Ю.К.».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні підходи до сутності та розробки мотиваційної стратегії підприємства

Кожен сучасне підприємство націлене на максимальну ефективність своєї діяльності за рахунок вирішення питання оптимізації процесу управління мотивацією праці, що давно став загальноновизнаним. Але також очевидно і те, що для формування результативної мотиваційної стратегії персоналу потрібно переглянути внутрішньо фірмовий механізм управління самою мотивацією.

Ключовим аспектами на будь-якому підприємстві є прояв якісного та сумлінного виконання обов'язків співробітників. Мотивація пов'язана з факторами, які змушують людей поводитися певним, цілеспрямованим чином. Тому мотиваційна стратегія є певною програмою дій, що сприяє впливу на конкретні робочі сфери співробітника.

Попри значну актуальність розробки та впровадження ефективної мотиваційної стратегії на підприємстві, не має єдиного теоретичного підходу, щодо сутності, етапів та методів аналізу та розробки. Тому для повного розуміння сутності поняття «мотиваційна стратегія» доцільно розглянути три окремих поняття «мотивація», «мотивація персоналу» та «стратегія».

Мотивація займає одне з центральних місць в стратегічному управлінні підприємства, оскільки вона є безпосередньою причиною досягнення поставлених цілей та створення конкурентних переваг на ринку.

Автором Бех І.Д. було зазначено, що «мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку» [9,10].

Занюк С.С. вважає, що мотивація - це «сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини» [16].

Авторами Мескон М. , Альберт М. , та Хедорін Ф. було визначено, що мотивація - це «процес пробудження себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей підприємства» [24, 25].

Отже, доцільно зазначити, що більш широко розкрито сутність мотивація, було зазначено автором Ядранського Д.М. Під мотивацією автор розуміє «процес створення системи умов або мотивів, що чинять дію на поведінку людини, направляють його в потрібну для організації сторону, що регулюють його інтенсивність, межі, спонукаючи проявляти сумлінність, наполегливість, старанність у справі досягнення цілей» [51].

Мотивація є однією із ключових понять у теорії управління персоналом, оскільки спонукає персонал до праці і паралельно задовольняє особисті потреби кожного співробітника, що веде до досягнення поставлених цілей підприємства.

Мотивація персоналу є одним із способів підвищення продуктивності праці працівників та є ключовим напрямом кадрової стратегії підприємства. Під мотивацією зазвичай розуміють цілеспрямований вплив на окремого працівника або колектив підприємства в цілому, спрямоване на забезпечення поставлених завдань.

Авторами Колот А.М. та Цимбалюк С.О. було визначити, що під мотивацією персоналу розглядає «сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [20, с. 78]

Буряк П. Ю., Карпінський Б. А. зазначають, що під мотивацією персоналу доцільно розглядати «процес створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці» [7].

Зорін Ю. В., Шмонін Д. А. пропонують визначення терміну мотивація персоналу, як «елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу» [4].

Островерхов В. М. визначає, що мотивація персоналу - це «процес спонукання до діяльності, пов'язаної із задоволенням потреб суб'єкта; сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, які викликають активність суб'єкта та визначають її направлення» [15].

Шпикуляк О. Г. наголошує, що мотивація персоналу - це «сукупність факторів, що викликають активність особистості та визначають її спрямованість» [50].

Куліков Г.Т. підкреслює, що мотивація персоналу - це «процес спонукання людини, соціальної групи або спільноти людей здійснювати спадково закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення різного роду потреб і досягнення особистої, групової та суспільної мети» [21].

Таким чином, серед вітчизняних та зарубіжних авторів немає єдиного підходу до визначення мотивації персоналу. Це говорить насамперед про широкомасштабність вивчення питання та удосконалення підходів, щодо його вивчення. Зважаючи на все вищесказане, що під мотивацією персоналу доцільно вважати процес створення таких заходів для працівника, які задовольняють потреби та спонукатиме його до роботи задля досягнення поставлених цілей підприємства.

Різні наукові джерела вивчали аспекти мотивації персоналу. Автором Попович О. В. було визначено, що «найбільш ефективні методи покращення конкурентоспроможності за рахунок кращої мотивації працівників є: впровадження нових способів нарахування заробітної плати для різних груп працівників підприємства (топ-менеджери, працівники-професіонали, працівники)» [33].

Телишевська Л. І. та Власенко Д. О. було акцентовано, що «в Україні дотепер основним мотивуючим фактором працівників є отримання гарантованої заробітної плати. Суттєвий процес мотивації здійснюється

практично за допомогою матеріальних стимулів, що повинно бути пов'язане з оцінюванням якості персоналу» [38, с.500].

Миценко Н. Г. було зазначено, що «система мотивації праці повинна враховувати також всі елементи системи преміювання, до яких слід віднести показники преміювання, умови преміювання та покарання, фінансування преміальних виплат» [28; 29, с.91].

Види мотивації в залежності від ознак вивчали науковці: Лисак В. Ю. вивчала мотивацію праці управлінського та виробничого персоналу [22], Урманов Ф. Ш. досліджувала мотивації праці управлінського складу [42], Миценко Н. Г в своїх працях виокремлювала економічні складові мотивації персоналу [28,29].

Також доцільно зазначити, що теоретичні аспекти мотивації персоналу були закладені в теоріях мотивації авторів А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклелланда, Д. Макгрегора [53], Ф. Тейлора [52], С. Адамса. Всі теорії об'єднані твердженням у тому, що є різні способи мотивації співробітників. Кожна теорія характеризується своєю ефективною комбінацією таких методів.

За класифікаційними ознаками мотивації персоналу доцільно поділити за такими основними елементами, як:

1. За формами мотивації персоналу є економічна, соціально-економічна та моральна мотивація. Дані форми було систематизовано в два методи мотивації персоналу такі, якб економічна та неекономічні (рис. 1).

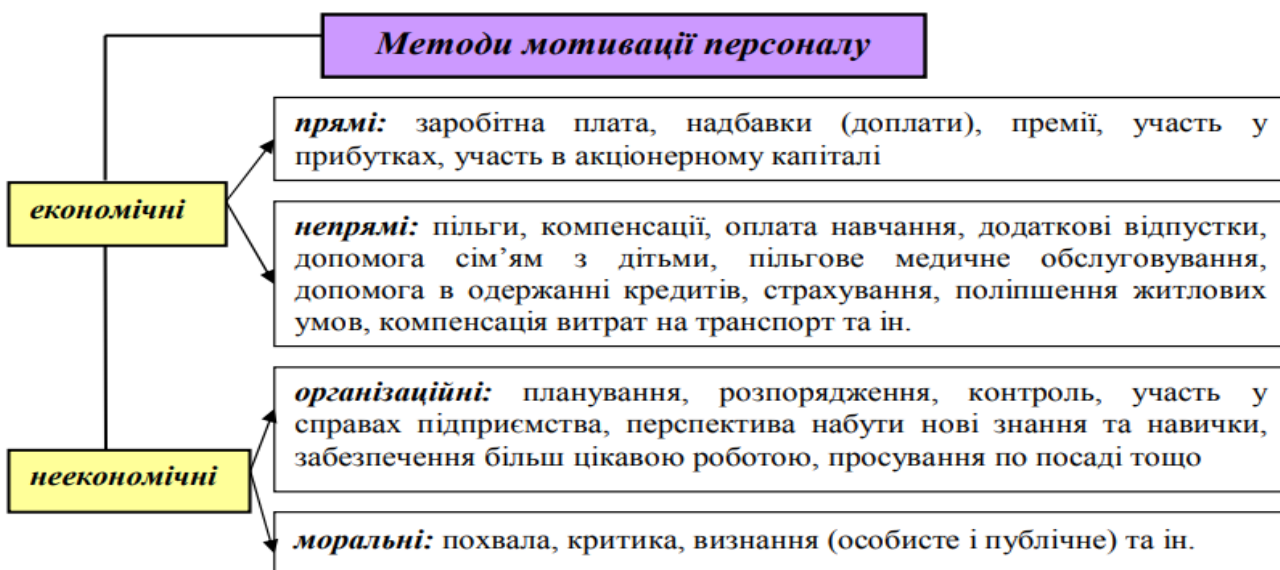


Рисунок 1 - Методи мотивації персоналу підприємства

Джерело: складено автором

2. За способом впливу буває індивідуальна та групова.

3. З точки зору задоволення потреб, мотивація персоналу поділяється на фактори, що задовольняють основні потреби людини (життєві потреби організму) та фактори, що задовольняють моральні потреби людини (соціальні, естетичні, моральні потреби).

4. За напрямом впливу: позитивні (винагороди) та негативні (покарання).

5. За сферою впливу внутрішні (визнання, престиж, розвиток, незалежність, почуття досягнення) та зовнішні (заробітна плата, просування по службі, посада в ієрархії служби, почуття безпеки).

Тлумачення поняття «стратегія» також немає чітко сформованого підходу. Це пояснюється властивостями та різноманіттям характеристик, які зазначають різні зарубіжні та вітчизняні автори.

Ансоффа І., Люкшинов А. та Фатхутдінов Р. розглядають під стратегією «певний набір правил та прийомів, за допомогою якого організація зможе досягти основних цілей розвитку» [2,43].

Авторами Томпсона А. та Стрикленда А. стратегії розглядається як «комбінації із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби» [41.].

Чандлер А. визначає, що «стратегія - це визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства, ухвалення курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети» [].

Герчикової І. акцентує, що «стратегія підприємства становить розраховану на перспективу систему заходів, реалізація якої забезпечить досягнення окреслених підприємством цілей» [8].

Згідно з трактуванням Віханський О.С. «стратегія - це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації щодо сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиція організації в навколишньому середовищі, що приводить її до конкретної мети» [].

Зут А. ствержує, що «стратегія визначається як узагальнена модель дій, що завдяки вдалому розподілу, координації та ефективному використанню ресурсів сприятиме досягненню мети функціонування підприємства; система правил і методів реалізації стратегічної концепції розвитку підприємств» [40].

Г.Мінцберг наголошує, що «стратегія - це план (керівництво, напрямок розвитку з теперішнього у майбутнє); це принцип поведінки чи слідування певній моделі поведінки (з урахуванням поведінки у минулому); це позиція (розміщення певних товарів на конкретних ринках); це перспектива (основний спосіб дії підприємства); це спритний прийом, особливий «маневр», який вживається з метою обійти конкурента» [27].

Портер М. під стратегією розуміє «спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони» [34].

Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. зазначають, що «стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії підприємства і досягнення її цілей» [24,25,26].

Отже, під стратегією підприємства доцільно розуміти довгостроковий план заходів, щодо забезпечення досягнення цілей розвитку підприємства з урахуванням всіх можливих переваг підприємства, ресурсів та обмежень у

внутрішньому та зовнішньому середовищі задля досягнення цілей підприємства.

Мотиваційна стратегія повинна охоплювати, як теоретичні основи так і практичні напрями, але незважаючи на невелику кількість робіт зарубіжних та вітчизняних авторів, нині питання теорії та практики удосконалення та реалізації мотиваційної стратегії, як окремого елемента, залишається мало вивченим. Теоретичні основи мотиваційної стратегії повинні будуватися на основі основних понять, напрямків дослідження та методів розробки. Питання практичного використання мають відображати методи формування високопрофесійного та економічно вигідного трудового колективу, планування та прогнозування його розвитку та ресурсного забезпечення.

Аналіз існуючих визначень поняття «мотиваційна стратегія», що розкривають його сутність з різних боків, дозволяє розглядати мотиваційну стратегію як складну, відносно стійку, обумовлений особистісними характеристиками людини, необхідністю задоволення її потреб, їх відповідності зовнішнім умовам діяльності [9,10]. Тому мотиваційна стратегія представляє собою визначену програму дій, яка здатна впливати на конкретні робочі сфери працівника для досягнення цілей та завдань підприємства чи організації.

Автором Харченко І.М. під мотиваційною стратегією підприємства було визначено, що це «сукупність дій щодо реалізації системи стимулюючих і мотивуючих впливів на тривалий період часу, використання яких дозволить підприємству створити стійкі конкурентні переваги в умовах економічної системи, що циклічно розвивається» [47].

Авторами Сивицька І.Г. та Синиченко А.В. під мотиваційною стратегією розглядається «підсистема стратегії підприємства, яка представляє довгострокову програму дій по реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу підприємства з метою забезпечення його стратегічних конкурентних переваг» [36].

Бондар В. Д. під мотиваційною стратегією розуміє «комплекс заходів, що спрямований на забезпечення мотивації з метою підвищення ефективності праці на підприємстві» [5].

Автором Расуловой У.С. було зазначено що, «мотиваційна стратегія, націлена на результат, оскільки саме такий підхід до мотивації персоналу дає можливість працівникам отримувати і збільшувати дохід в чіткій залежності від їхніх зусиль і ступеня трудової активності [35].

Головною метою мотиваційної стратегії є створення керівництвом сприйнятливих умов для працівника, які забезпечать своєю ефективністю досягнення стратегічних цілей підприємства. Тому, при формуванні мотиваційної стратегії потрібно враховувати різні варіанти сукупностей мотивуючих та стимулюючих факторів впливу, враховуючі можливий вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Мотиваційна стратегія забезпечує вирішення наступних питань:

1. визначення тенденцій подальшого розвитку кадрового резерву підприємства;
2. орієнтація у кадрових можливостях та перспективах;
3. співвідношення ресурсного потенціалу та вимог системи управління.

Мотиваційна стратегія відповідно до своєї головної мети забезпечує:

1. формування продуктивного персоналу підприємства та ефективне управління кадрами підприємства;
2. виявлення основних стратегічних напрямів розвитку персоналу;
3. декомпозицію довгострокової стратегії на кілька середньострокових та поетапне досягнення поставлених стратегічних цілей;
4. співвідношення мотивуючих та стримуючих економічних факторів впливу та потенційних ресурсних можливостей підприємства;
5. створення та підготовку кадрового резерву, в тому числі і стратегічного;
6. визначення основних загроз та розробка системи впливів на нівелювання самих подій та їх наслідків;
7. створення перспектив стабільного розвитку та конкурентних переваг персоналу підприємства.

Відповідно до головної мети та переваг, які вона забезпечує, було виділено основні завдання мотиваційної стратегії:

1. «дослідження характеру мотивації найманих працівників та можливих методів оцінки» [23, 29];
2. «розробка альтернативних варіантів перспектив формування високопродуктивного трудового колективу підприємства та послідовності дій керівного складу за умов кризи» [23];
3. «визначення взаємовідносин між відділами та підрозділами та усередині кожної одиниці управління» [23];
4. «формування кадрового резерву для найбільш раціонального використання кадрового потенціалу» [23];
5. «забезпечення підприємства співробітниками, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства та особливостям ведення господарської діяльності» [23];
6. «забезпечення ефективного інвестування коштів в інтелектуальний капітал із метою отримання максимального прибутку» [23];
7. «визначення способів успішної реалізації мотиваційної стратегії. Реалізація довгострокової стратегії мотивації здійснюється за допомогою розробки середньострокових та більш детальних стратегій» [23].

Зважаючи на вищевикладені завдання, вважаємо за доцільне визначити під мотиваційною стратегією підприємства комплекс довгострокових заходів матеріально та нематеріального стимулювання персоналу для забезпечення конкурентних позицій на ринку.

Застосування інструментів мотиваційної стратегії залежить від сформованих умов ведення діяльності та етапів, які визначають вибір тієї або

іншої системи мотивуючих та стимулюючих впливів та дозволяють класифікувати мотиваційні стратегії за різними критеріями (табл. 1).

Таблиця 1 - Класифікація мотиваційної стратегії

Класифікатори	Критерії
1	2
За фазами економічного циклу	<ul style="list-style-type: none"> • антикризові (фаза спаду); • стагнаційні (фаза кризи); • перспективна (фаза поживлення); • розвиваюча (фаза підйому).
За областями впливу	<ul style="list-style-type: none"> • загальна мотиваційна стратегія; • спеціальна мотиваційна структура.
За елементами впливу	<ul style="list-style-type: none"> • пряма мотиваційна стратегія; • непряма мотиваційна стратегія.
За методами, що включаються до політики та стратегії мотивації	<ul style="list-style-type: none"> • нематеріальна мотиваційна стратегія; • матеріальна мотиваційна стратегія; • непрямо-матеріальна мотиваційна стратегія.
За життєвим циклом підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • розвиваюча мотиваційна стратегія; • мотиваційна стратегія інтенсивного зростання; • стабілізуюча мотиваційна стратегія; • мотиваційна стратегія згасання.
За способом впливу	<ul style="list-style-type: none"> • колективна; • індивідуальна.
За методами, що включаються до політики та стратегії мотивації	<ul style="list-style-type: none"> • матеріальні; • непрямо-матеріальні; • нематеріальні.
За терміном реалізації	<ul style="list-style-type: none"> • середньострокову; • довгострокову.

Джерело: складено автором на основі [6, 11, 22, 29, 33, 37].

Виходячи з вище переліченої класифікації мотиваційної стратегії, доцільно зазначити, що будь-яка стратегія розробляється на довгострокову перспективу, але враховуючи всі зовнішні та внутрішні фактори впливу її доцільно розділяти на кілька середньострокових, що даватиме можливість об'єктивно оцінювати ситуацію та вчасно реагувати на зміни.

Середньострокові стратегії доцільно розробляти виходячи з фази економічного циклу, оскільки саме цикли формують певні стани зовнішнього середовища та надають основний вплив зміні зовнішніх умов діяльності, визначає керівний склад підприємства, виходячи з поставлених оперативних та стратегічних цілей, а також специфічних характеристик діяльності. Також доречно зазначити, що середньострокові стратегії мають враховувати і етап життєвого циклу підприємства, у цьому випадку досягається ефективна оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

Мотиваційна стратегія вважається ефективною, якщо вона відповідає загальним принципам, які забезпечують взаємопов'язаність прийнятих керівниками стратегічних рішень, покликаних забезпечити координоване та упорядковане управління персоналом у довгостроковому періоді. Принципи,

що використовуються для мотиваційної стратегії відрізняються від загальноприйнятих через специфічні особливості мотивації працівників, як окремого елементу процесу управління:

1. «Методи, що використовуються у стратегії для оцінки результатів мотивуючих та стимулюючих впливів у теперішньому та в перспективі повинні бути єдині, оскільки саме в цьому випадку досягається можливість співвідношення факторів, що мають різні категорії оцінки» [23, 29].

2. «Правила, згідно з якими враховується вплив довкілля на внутрішньо фірмовий механізм мотивації праці повинні визначати: яку систему мотивуючих та стимулюючих впливів необхідно використовувати у різних фазах економічних циклів, які дії призведуть до формування переваг над конкурентами» [23, 29].

3. «Правила, згідно з якими враховуються відносини всередині організації, тобто стимулюючі та мотивуючі впливи, які дозволять створити певний колектив та корпоративну культуру на підприємстві» [23, 29].

4. «Правила, за якими формується мотиваційна політика, то є практична реалізація стратегії в цьому має відповідати оперативним цілям» [23, 29].

Мотиваційна стратегія підприємства є невід'ємною частиною стратегії розвитку підприємства. Але потрібно зазначити те, що мотиваційна стратегія відрізняється від стратегій підприємства і це пов'язано з її характерними особливостями, як елемент мотивування працівника до певної поведінки. Тому необхідно вказати відмінні риси мотиваційної стратегії від політики, плану або програми розвитку, до них відноситься:

1. Мотиваційна стратегія характеризується процесом вироблення комплексу мотивуючих факторів, а не загального напряму розвитку підприємства.

2. Використання мотиваційної стратегії полягає в послідовному формуванні бажаної поведінки у працівника в майбутньому.

3. «Якщо необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виведе організацію на бажані події, то стратегія мотивації необхідна завжди, оскільки система мотивів обмежена вони можуть їхня сукупність може залишатися незмінною тривалий період часу, змінюватись лише пріоритет, а може змінюватись і система мотивів, а також слід зазначити, що без співробітників підприємство припиняє своє існування» [23, 36].

4. Мотиваційна стратегія так само як і будь-які інші стратегії відноситься до області нечітких розмитих даних, але не тільки через невідомості майбутнього, але й тому, що сама мотивація має високу рівнем невизначеності.

5. «При формуванні стратегії підприємства завжди враховується момент, коли інформація стає точнішою та альтернативи явними. У процесі реалізації мотиваційної стратегії такий етап не настане, оскільки сам процес погано формалізується, і мати точну інформацію можна лише після отримання будь-якого результату. Тому основним завданням мотиваційної стратегії, на

відміну від звичайної, є узгодження мотивів співробітників та стратегічних цілей підприємства в перспективі, а не виключення неспроможних проектів» [23, 36].

6. Мотиваційна стратегія може змінюватися в залежності від зміни мети та цілей.

Головним моментом, який потрібно пропрацювати перед розробкою та затвердженням мотиваційної стратегії - це оцінка всіх можливих факторів впливу. Для мотиваційної стратегії важливими є зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на процес управління працівниками і якщо для звичайних стратегій фінансові ресурси, спеціалізація підприємства є внутрішніми факторами, то для мотиваційної стратегії зовнішніми та внутрішніми є те, що визначають мотиви співробітників.

Особливе значення при створенні та реалізації мотиваційної стратегії є те, що результат одержаний в результаті використання стратегії набагато перевищує витрати на її створення та реалізацію. Крім планування можливостей підприємства та узгодження ресурсного потенціалу, сам процес розробки мотиваційної стратегії створює додаткові переваги підприємству:

1. «відбувається осмислення кадрової ситуації, оскільки мотиваційна стратегія ґрунтується на мотиваційній структурі, яка у свою чергу має графічну інтерпретацію, побудовану з використанням елементів системного аналізу. Це дозволяє наочно уявити взаємозв'язок відділів та підрозділів, що у свою чергу призводить до чіткого розмежування обов'язків та бажаних результатів» [23, 36].

2. «колективне обговорення можливих варіантів мотиваційної стратегії сприяє більш ясному уявленню керівників відділів або інших управлінських одиниць про перспективну значущість мотивів своїх співробітників, а також про методи виявлення та контролю мотивації та їх задоволення».

3. «розбір альтернативних варіантів сукупності впливів у середньостроковій чи довгостроковій мотиваційної стратегії в залежності від сформованих умов підвищують системність у розподілі посадових осіб обов'язків співробітників, а також обґрунтованість прийняття управлінських рішень, і, як наслідок, керованість підприємством загалом» [23, 36].

4. «процес обговорення мотиваційної стратегії сприяє покращенню управління, згуртування колективу, зниження рівня конфліктності між найманими працівниками, керівниками та власниками підприємства» [23, 36].

Більшість підприємств не мають повного уявлення про всі можливості та плюси при розробці та впровадженні мотиваційної стратегії, як окремого елементу розвитку підприємства із причин мало вивченості даного питання. Тому, доцільно зазначити, що за відсутності розвитку мотиваційної стратегії на підприємстві втрачається її економічний сенс, тому необхідно робити акцент на ролі мотиваційної стратегії у процесі ведення підприємницької діяльності:

– «стратегія виконує роль «каркасу», на який спирається вся система управління підприємством, вона включає в себе систему планів, рішень та дій,

виконуваних у ньому. Таким чином, мотиваційна стратегія є еталоном, якого прагне підприємство – це довгострокова стратегія на неї спираються різні середньострокові стратегії, а також визначає формування репутації та іміджу підприємства» [23, 36, 47];

– мотиваційна стратегія формується під впливом зацікавлених сторін підприємницької діяльності. «Мотиваційна стратегія визначає послідовність мотивуючих та стимулюючих впливів, що формують у співробітників бажана для досягнення стратегічної мети поведінка, що неможливо реалізувати без ясного подання посадових обов'язків, владних повноважень та відповідальності кожного працівника» [23, 36, 47]. Саме ієрархічний розподіл влади дає можливість оптимізувати контроль за напрями діяльності та дозволяє чіткіше визначати завдання управління підприємницькою діяльністю. Створення організаційної структури виходячи з мотиваційної стратегії дасть можливість підготувати працівників до можливий кризових явищ та заподіяти їх впливу на підприємстві.

– мотиваційна стратегія створює конкурентні переваги діяльності підприємству. «Якщо стратегія підприємства щодо М. Портера має бути спрямована на захоплення привабливих та продуктивних позицій, сприяють надходженню різних ресурсів та збуту товарів, робіт, послуг споживачам, то мотиваційна стратегія створює підкріплення основної стратегії, оскільки приплив людських ресурсів, їх професіоналізм та стабільність на підприємстві забезпечується саме мотиваційною стратегією» [23, 36, 47]. Збутова діяльність підприємства багато в чому залежить від вмотивованості персоналу, його рівня кваліфікації та рівня знань, що також входить до сфери управління та контролю стратегії мотивації. Це має на увазі, що мотиваційна стратегія має позитивний вплив на реалізацію основної стратегії підприємства;

– мотиваційна стратегія є реакцією на зміну зовнішніх умов ведення діяльності. Кожне підприємство повинно бути готовим до будь-яких зовнішніх змін, які можуть вплинути на систему мотивування та розробляти альтернативні варіанти систем мотивуючих та стимулюючих впливів.

Виходячи з зазначеної ролі мотиваційної стратегії у процесі управління підприємством, а також з її економічного сенсу можна визначити основні характеристики:

– «мотиваційна стратегія формується на основі розроблених експертів довгострокових концепцій розвитку підприємства» [23, 36, 47];

– «вибір мотиваційної стратегії передбачає визначення основних методів мотивуючого та стимулюючого впливу діяльності та основних напрямів розвитку трудового колективу за максимального використання інтелектуального потенціалу працівників» [23, 36, 47];

– «мотиваційна стратегія має відображати питання пошуку напрямків розвитку кадрового складу» [23, 36, 47].

Отже, доцільно визначити, що на даний момент питання розробки та реалізації мотиваційної стратегії не приділялося особливої уваги, як правило,

мотивацію визначали як один із елементів базової конкурентної стратегії, тому її виділення до відокремленої стратегії є мало вивченим напрямом.

Проте сучасні умови господарювання потребують представляти її окремо, але обов'язково узгоджувати із загальною стратегією розвитку підприємства:

1. «з методологічної точки зору сутність та механізми формування мотиваційної стратегії підприємства повинні розглядатися як одна з проблем управлінських відносин, оцінки можливостей кадрового потенціалу реалізації стратегічних цілей підприємства»;

2. «з економічного погляду мотиваційна стратегія має розроблятися як елемент загальної стратегії підприємства, що представляє собою систему з таких стратегій: продуктова, інвестиційна, маркетингової та інші види».

Виділення мотиваційної стратегії із загальної стратегії підприємства обґрунтовується тим, що вона фактично є базовою стратегією, оскільки забезпечує реалізацію інших базових стратегій, за допомогою методів мотивуючого та стимулюючого впливу, що потребує більш детальної розробки.

1.2 Методичні підходи до формування мотиваційної стратегії підприємства та оцінки її ефективності

Під методичними підходами щодо формування та аналізу ефективності використання мотиваційної стратегії підприємства доцільно вважати кількісні та якісні зміни в управлінні персоналом, що передбачають аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві та етапи формування створення та реалізації.

Мотиваційна стратегія, як і кожний елемент розвитку підприємства, має свої етапи формування та реалізації, які залежать від головної стратегії підприємства (рис. 2)

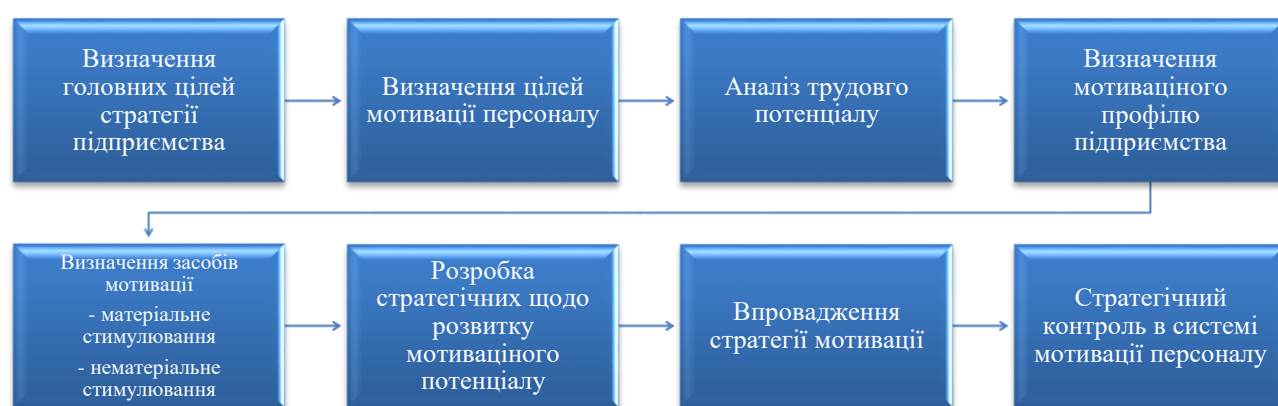


Рисунок 2 - Етапи формування мотиваційної стратегії підприємства

Джерело: складено автором

Аналіз мотиваційної стратегії будується на оцінці відповідності елементів, структури системи мотивації персоналу, інструментами, цілям

підприємства та етапам його життєвого циклу. Будь-яка методика оцінки ефективності системи мотивації персоналу розподілена на два види за етапами залучення його в її діяльність (рис.3).



Рисунок 3 - Етапи оцінки ефективності мотивації персоналу.
Джерело: складено автором

На сьогоднішній день існує велика кількість методичних підходів щодо аналізу мотивації персоналу підприємства, які залежать від досліджуваних ознак. Автором М. Г. Чумаченко, було визначено, що предметом дослідження мотивації персоналу є чисельність, склад та рух робочої сили; фонд робочого часу; трудомісткість продукції; продуктивність праці [61, с. 377-404].

Більшістю вітчизняних науковців, таких як: Т. Д. Костенко, Г. І. Самойленко, А. В., С. С. Черниш було зазначено, що оцінку мотивації персоналу доцільно починати з «вивчення забезпеченості підприємства трудовими ресурсами (склад, структура кадрів, їх рух), аналіз професійного складу й підготовки кадрів, використання робочого часу, аналіз продуктивності праці, ефективність праці (вплив трудових ресурсів на обсяг виробленої продукції та фінансові результати підприємницької діяльності), невикористані резерви тощо» [60, 63, 64, 65].

Вченим Д. М. Ядранський було визначено, що ключовими показниками оцінки мотивації персоналу є «кількісна та якісна структура працівників, соціальні та виробничі норми праці, час роботи та відпочинку, заробітна плата, сукупні витрати, продуктивність праці, екологічні об'єкти, соціальне самопочуття» [62, с. 201].

Автором О. Ю. Шоляк було зазначено, що оцінка мотивації персоналу є «освітній рівень персоналу підприємства; витрати підприємства на збільшення вартості людського капіталу; доходність людського капіталу; втрати робочого часу; кількість виробленої продукції (виконаних робіт, наданих послуг) [66, с. 157]

Авторами О. Ситнік та О. Ковальчук було зазначено, що оцінка мотивації працівника це «процес визначення ефективності діяльності працівників у процесі реалізації цілей конкретного підприємства, що дозволяє отримати певну інформацію для прийняття майбутніх управлінських рішень»

[37]. Доцільно зазначити, що більшість вчених економістів зазначають два головним види оцінки мотивації персоналу: самооцінка та комплексна оцінка.

Науковцями Дмитренко Г., Шарапатова Е., Максименко Т. було виділено, що оцінка мотивації персоналу відбувається за рахунок «формування системи комплексної мотивації працівників для досягнення кінцевих результатів підприємницької діяльності такі складові, як професійна якість, діяльність самого працівника чи керівника, діяльність колективу, взаємозв'язок (споживачів, працівників, керівників) та мотивація поведінки» [30].

Козьяков С. та Стахів О. запропонували використовувати для оцінювання стану мотивації персоналу методику оцінювання вмотивованості праці працівників у розрізі мотиваторів (мотивація винагороди, соціальна, процесна, досягнення, ідейна) [19, 39].

Більшість авторами такими, як Бондаревська К., Сорокотяга Т., Череп А., Вовк Я., Петренко О. та іншими було визначено, що одним передових методів оцінювання мотивації працівників є метод 360 градусів або різно суб'єктне оцінювання [6, 32].

Ряд авторів пропонує використовувати різні методики для оцінки ефективності мотивації праці. Серед зарубіжних авторів відомими є підходи Дж. Філіпса та Д. Ульріха. Розглянемо показники, які пропонував аналізувати для оцінки ефективності мотивації праці Дж. Філіпс (рис.4).

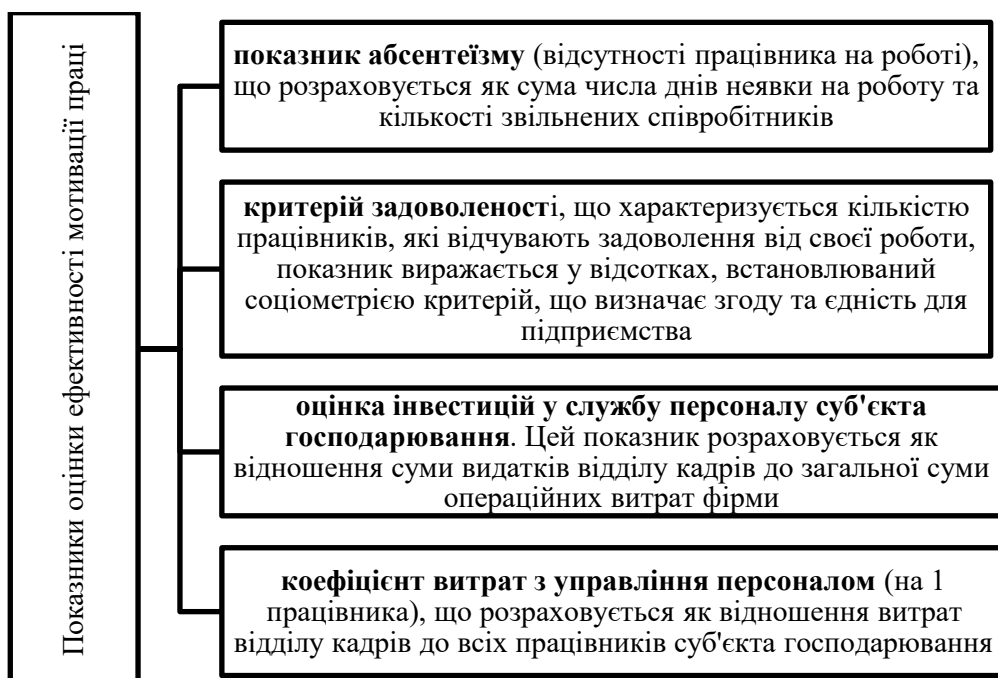


Рисунок 4 - Показники оцінки ефективності мотивації праці за підходом Дж. Філіпса

Джерело: складено автором на основі [58].

Розглянемо показники, які пропонував аналізувати для оцінки ефективності мотивації праці Д. Ульріх (рис.5).

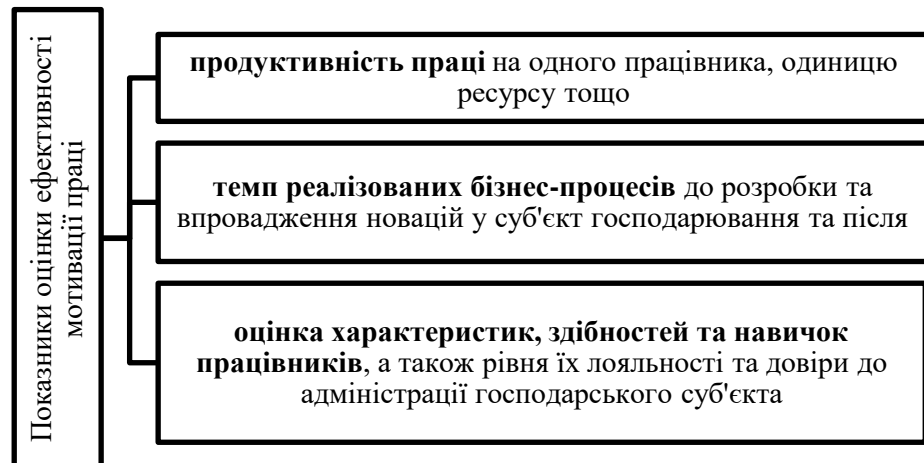


Рисунок 5 - Показники оцінки ефективності мотивації праці за підходом Д. Ульріха

Джерело: складено автором на основі [59, с.120].

Спіфанова І., Панкова В. [57] пропонують наступні етапи та методи для діагностики стану систему мотивації (рис.6).



Рисунок 6 - Діагностика стану існуючої системи мотивації

Джерело: складено автором на основі [57].

Васюта В.Б. для оцінки ефективності системи оплати праці на підприємстві з позицій працівника пропонує використовувати такі показники [56, с.135]:

1. Конкурентоспроможність заробітної плати (порівняно підприємств конкурентів).
2. Співвідношення середньої заробітної плати із соціальними стандартами.

Узагальнюючи різні підходи авторів [19, 30, 39, 56, 57, 61, 62, 64, 65, 67] доцільно визначити, що аналіз та оцінка мотиваційної стратегії підприємства

починається із вивчення нормативних документів, які регламентують процес стимулювання працівників підприємства за допомогою матеріальних та нематеріальних мотивів. Більшість авторів зазначено, що найбільшим мотивом для працівників є матеріальне стимулювання (заробітна плата, премії, матеріальне заохочення та інше).

Аналіз матеріальної складової є визначення всіх складових матеріальних благ, що існують на підприємстві та доцільність їх застосування, переваги та недоліки, ефективність використання.

На таблиці 2 представлено залежність системи матеріальної мотивації від етапу життєвого циклу.

Таблиця 2 - Залежність системи матеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства

№ з/п	Етап життєвого циклу підприємства	Мета підприємства	Особливості матеріальної мотивації
1	Створення	Виживання	Основна заробітна плата не перевищує середньо ринкову; премії відсутні
2	Ріст	Прибуток і ріст	Заробітна плата на 5-10% вище середньо ринкової; премії становлять 30% і більше
3	Зрілість	Ріст прибутку	Заробітна плата дорівнює середній заробітній платі на ринку
4	Занепад	Збереження досягнутих результатів	Участь в прибутках; опціони; привабливі умови оплати праці для «золотого фонду»

Джерело: складено автором на основі [49].

Грабовецький Б.Є. зазначає, що для оцінки системи матеріальної мотивації на підприємстві необхідно провести аналіз фонду оплати праці, що включає []:

- 1) аналіз динаміки фонду оплати праці за досліджуваний період (визначення абсолютного та відносного приросту фонду оплати праці);
- 2) аналіз структури фонду оплати праці за досліджуваний період;
- 3) аналіз середньої заробітної плати на підприємстві.

Середня заробітна плата працівників підприємства (ЗП) визначається за формулою:

$$ЗП = \sum \frac{\text{ФОП}}{Ч} \quad (1.1),$$

де ЗП – середня заробітна плата одного працівника;

\sum ФОП – сума фонду оплати праці штатних працівників підприємства;

Ч – середньооблікова чисельність працівників на підприємстві [18].

Також, важливою складовою аналізу мотиваційної стратегії є визначення конкурентоспроможності заробітної плати на ринку праці, для цього доцільно

провести порівняльний аналіз рівня та динаміки середньої заробітної плати на підприємстві в порівнянні з середньою заробітної плати в галузі, регіоні та країни.

До аналізу системи нематеріальної мотивації передбачає дослідження системи нематеріального заохочення (надання оплачуваних відгулів, додаткових днів відпустки, забезпечення гнучкого графіка для працівників, путівки, корпоративні заходи, навчання та інше), ефективне використання, переваги та недоліки та мотиваційний ефект. Однак, нематеріальну мотивацію також слід оцінити в відповідності стратегії, цілям та етапу життєвого циклу підприємства.

Гончар В. В та Обухова Н. О. зазначили, що «труднощі при оцінці ефективності нематеріальної мотивації персоналу полягає у відсутності кількісних показників».

На таблиці 3 представлено залежність системи нематеріальної мотивації від етапу життєвого циклу.

Таблиця 3 - Залежність системи нематеріальної мотивації від етапу життєвого циклу підприємства

№ з/п	Етап життєвого циклу підприємства	Мета підприємства	Особливості матеріальної мотивації
1	Створення	Виживання	Можливість отримання нового досвіду; можливість кар'єрного росту; відповідальність працівників; визнання результатів
2	Ріст	Прибуток і ріст	Можливість кар'єрного росту; можливість навчання і професійного розвитку; корпоративні заходи.
3	Зрілість	Ріст прибутку	Наставництво; організація професійних змагань; відповідальність працівників; нагородження грамотами
4	Занепад	Збереження досягнутих результатів	Корпоративні заходи; гнучкий графік, визнання заслуг «золотого фонду».

Джерело: складено автором на основі [49].

Для точної оцінки системи мотивації на підприємстві, доцільно визначити її ефективність за таким рядом показників, які зазначені в таблиці 4.

Таблиця 4 - Показники оцінки ефективності мотивації праці

Показник	Формула	Значення
Зарплатомісткість	$ЗМ = \frac{ФОП}{ВП(РП)}$	ЗМ – зарплатомісткість продукції; ФОП – фонд оплати праці; ВП(РП) – обсяг валової (реалізованої) продукції.
Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці	$K_{\text{вип}} = \frac{I_{\text{пп}}}{I_{\text{зп}}}$	$K_{\text{вип}}$ – коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці; $I_{\text{пп}}$ – індекс зростання продуктивності праці; $I_{\text{зп}}$ – індекс зростання середньої заробітної плати.

Показник	Формула	Значення
Частка заробітної плати в загальній сумі витрат на персонал (%ЗПв)	$\%ЗПв = \frac{\Phi_{зп}}{В}$	$\Phi_{зп}$ – фонд заробітної плати, грн; В – сукупна сума витрат на персонал, грн.
Коефіцієнт обороту по прийому персоналу	$K_{пр} = \frac{K_{пп}}{ЧП_{ср}} * 100\%$	$K_{пр}$ - коефіцієнт обороту по прийому персоналу; $K_{пп}$ - кількість прийнятого на роботу персоналу, чол; $ЧП_{ср}$ - середньооблікова чисельність персоналу, чол.
Коефіцієнт обороту з вибуття	$K_{в} = \frac{ЧП_{зв}}{ЧП_{ср}} * 100\%$	$K_{в}$ -коефіцієнт обороту з вибуття $ЧП_{зв}$ - кількість звільнених працівників, чол. $ЧП_{ср}$ - середньооблікова чисельність персоналу, чол.
Коефіцієнт плинності	$K_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{СЧ}$	$K_{пл}$ - коефіцієнт плинності; $Ч_{зв}$ - чисельність звільнених за власним бажанням і за ініціативою адміністрації за порушення трудової дисципліни; СЧ - середньооблікова чисельність
Коефіцієнт сталості складу персоналу підприємства	$K_{сс} = \frac{КП_{р}}{ЧП_{ср}} * 100\%$	$K_{сс}$ - коефіцієнт сталості складу персоналу, чол.; $ЧП_{ср}$ - середньооблікова чисельність персоналу, чол; $КП_{р}$ - кількість працівників пропрацювали весь рік, чол.
Коефіцієнт ефективного використання робочого часу	$K_{еф} = \frac{\Phi_{фак}}{\Phi_{max}}$	$K_{еф}$ – коефіцієнт ефективного використання робочого часу; $\Phi_{факт}$ – фактично відпрацьований час працівниками підприємства за рік; Φ_{max} – максимально можливий фонд робочого часу.
Коефіцієнт трудової дисципліни	$K_{тд} = \frac{П_{тд}}{Ч}$	$K_{тд}$ – коефіцієнт трудової дисципліни; $П_{тд}$ – кількість випадків порушень трудової дисципліни; Ч – середньооблікова чисельність працівників, чол.

Джерело: складено автором на основі[11, 12, 15, 19, 30, 33]

Найбільш розповсюджений метод аналізу ефективності мотиваційної стратегії є рівень задоволеності працівників. Для визначення рівня задоволеності використовуються різні соціологічні методики (опитування, анкетування, контент-аналіз). Дані методики дають можливість охопити великий масив працівників і завдяки анонімності більшість методик, отримати достовірні відповіді працівників.

Однією з найбільш розповсюджених методик є «Діагностика самооцінки мотивації схвалення» авторів Д. Марлоу і Д.Краун. Дана методика побудована на тестуванні співробітників задля визначення бажання отриманого схвалення з боку оточуючих, щодо власної діяльності на підприємстві.

Методика аналізу «Ієрархія потреб» А. Маслоу дозволяє оцінити мотивацію працівника завдяки показників матеріального становища, самореалізації, потребі в безпеці, поваги серед інших працівників.

Метод «Мотивація до уникнення невдач» автора Т. Елес визначає рівень захищеності працівника і дозволяє випробувати мотивацію до запобігання невдач в трудовій діяльності.

А. Реан в своїй роботі «Мотивація успіху або страх невдач» зазначив що методика побудована для визначення типу мотивації яка буде підходити працівнику для досягнення максимального успіху та ліквідації можливих страхів невдачі у своїй трудовій діяльності.

Для визначення емоційної складової мотивації персоналу доцільно використовувати тест-опитувальник «Діагностики темпераменту» Г. Айзенк та

«Оцінка рівня реактивної та особистісної тривожності» Ч. Д. Спілбергер, Ю. Л. Ханін .

Серед застосовуваних у практиці методик можна назвати методики, орієнтовані на проведення анкетування: «Аналіз карти мотиваторів», «Вивчення заохочень», «Інформаційний стандарт аналізу робочого місця», «Рівень лояльності», «Аналіз причин звільнень», «Анкету вивчення задоволеності працею», «Вивчення мотивації» [13].

Розглянувши різні підходи до оцінки ефективності мотивації праці, пропонуємо наступний алгоритм оцінки мотиваційної стратегії підприємства (рис.7).

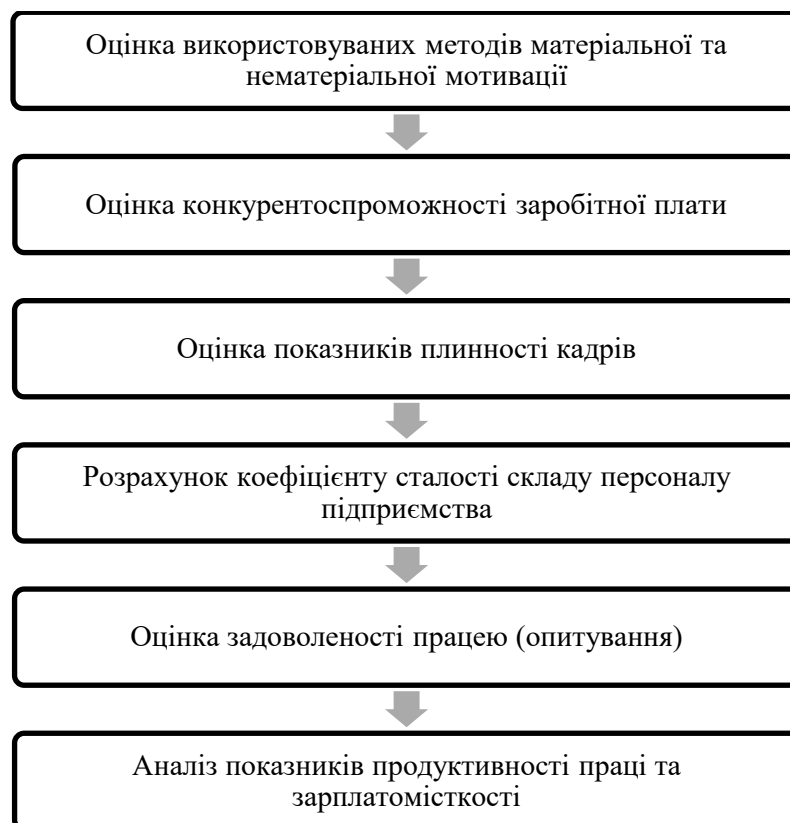


Рисунок 7 - Алгоритм оцінки ефективності мотивації праці
Джерело: складено автором на основі

Запропонований алгоритм на рисунку 7 дозволяє дослідити та оцінити ефективність мотиваційної стратегії на підприємстві за допомогою 6 етапів. Кожен з етапів дасть можливість своєчасно та ретельно аналізувати та корегувати мотиваційну стратегію на всіх етапах життєвого циклу підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ФОП «ВИПРАКА Ю.К.»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ФОП «Випірака Ю.К.»

Суб'єкт підприємницької діяльності ФОП «ВИПРАКА Ю.К.» створено відповідно до законодавства України і зареєстровано 19 листопада 2007 року, як мале приватне підприємство. Місце проведення державної реєстрації – Виконавчий комітет Криворізької міської ради. Свідоцтво про державну реєстрацію фізичної особи-підприємця має серію ВОЗ та номер № 871238 [44, 45, 46].

На момент створення суб'єкта підприємницької діяльності основним видом діяльності було надання послуг дрібним фізичним та юридичним особам в сфері ремонтно-монтажних робіт. На сьогоднішній момент ФОП «ВИПРАКА Ю.К.» має велику клієнтську базу, клієнтами якої є як фізичні, так і юридичні особи. Послуги підприємства користуються високим попитом на всій території Дніпропетровської області.

Предметом діяльності суб'єкта підприємницької діяльності є (основні КВЕД):

- 43.33 - Покриття підлоги й облицювання стін;
- 47.53 - Роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах;
- 43.34 - фарбування будівель зовні та всередині;
- 43.39 - прибирання нових будівель після завершення їх будівництва [44, 45, 46].

Головні цілі підприємницької діяльності ФОП «ВИПРАКА Ю.К.» зазначені на рис. 2

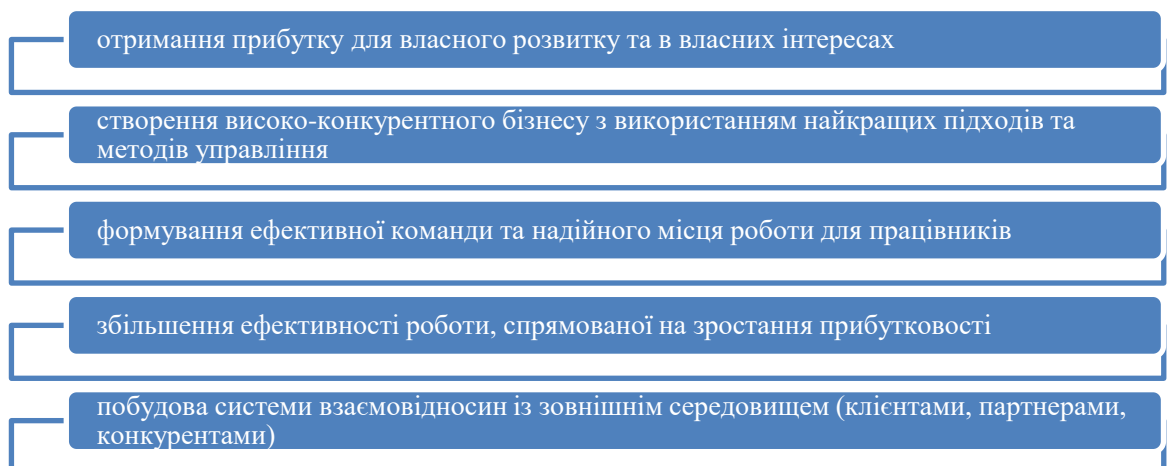


Рисунок 8 - Цілі підприємницької діяльності ФОП «ВИПРАКА Ю.К.»

Джерело: складено автором

Ремонтно-монтажні роботи суб'єкта підприємницької діяльності ФОП «ВІПІРАКА Ю.К.» існує на ринку будівельних послуг з 2007 року. Засновником підприємства є Випірака Юрій Костянтинівич (табл. 5) :

Таблиця 5 - Загальна характеристика ФОП «ВІПІРАКА Ю.К.»

Адреса	м. Кривий Ріг, пр-т. Гагаріна, буд. 39, кв. 26
Телефон	+ 38 (067) 524-62-92
ЄДРПОУ	2468813651
Директор	Випірака Юрій Костянтинівич
Тип учасника	мале приватне підприємство
Електронна пошта	vipirakaura@gmail.com
Кількість персоналу	25

Джерело: складено автором на основі даних з офіційних джерел [44, 45, 46].

ФОП «Випірака Ю.К.» є суб'єктом підприємницької діяльності міста Кривий Ріг, який веде самостійно баланс, має розрахункові та інші рахунки в українських банках, має фірмову печатку зі своєю назвою. Суб'єкт підприємницької діяльності працює за принципом самофінансування та повного господарського розрахунку. Суб'єкта підприємницької діяльності має високий рівень конкурентних переваг на ринку ремонтно-монтажних робіт, що підсилюється за рахунок постійного поповнення складських запасів матеріалів, попит на яких на даний момент є достатньо високим.

Розрахунок вартості ремонтно-монтажних робіт ведеться відповідно до чинного законодавства. Суб'єкта підприємницької діяльності спирається на Конституцію України, Цивільний та Господарський Кодекси України, низки Законів України, що стосуються підприємницької діяльності та приватної власності.

ФОП «Випірака Ю.К.» є суб'єктом підприємницької діяльності за законодавством України та набуває прав юридичної особи з моменту його державної реєстрації у порядку, передбаченому законодавством України.

У своїй діяльності ФОП «Випірака Ю.К.» керується законодавством України, Статутом, а також внутрішніми правилами, процедурами, регламентами та іншими актами внутрішнього регулювання [7,8,9].

ФОП «Випірака Ю.К.» має право здійснювати підприємницьку (господарську) та іншу діяльність, що не суперечать чинному законодавству України. ФОП самостійно планує та здійснює свою діяльність. ФОП визначає ціни на власну продукцію (товари, послуги, роботи), самостійно розробляє і затверджує штатний розпис, визначає фонд оплати праці та встановлює форми, системи і розміри оплати праці (інші види доходів) власних працівників, порядок надання і тривалість щорічних і додаткових відпусток. ФОП має право самостійно встановлювати для своїх працівників додаткові відпустки, скорочений робочий день, інші пільги тощо. ФОП має право залучати для роботи українських та іноземних спеціалістів.

ФОП «Віпірака Ю.К.» володіє, користується та розпоряджається своїм майном та коштами відповідно до цілей своєї діяльності. Право власності концепції охороняється у відповідності з чинним законодавством України. Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, що є власністю компанії, несе ФОП.

Чисельність працівників у ФОП «Віпірака Ю.К.» становить 25 осіб (директор, 3 бригадири, головний бухгалтер, кошторисник, 2 водія, 17 підсобних робітників).

Організаційна структура підприємства внаслідок малої чисельності персоналу досить проста. Суб'єкт підприємницької діяльності ФОП «ВИПРАКА Ю.К.» має лінійну організаційну структуру.

Вибір саме лінійного типу організаційної структури будується на тому, що у нього виразна система взаємних зв'язків, чітка відповідальність, реакція, зворотній зв'язок у відповідь на наказ керівництва.

Доцільно розглянути організаційну структуру ФОП «ВИПРАКА Ю.К.» представлена на рис. 3

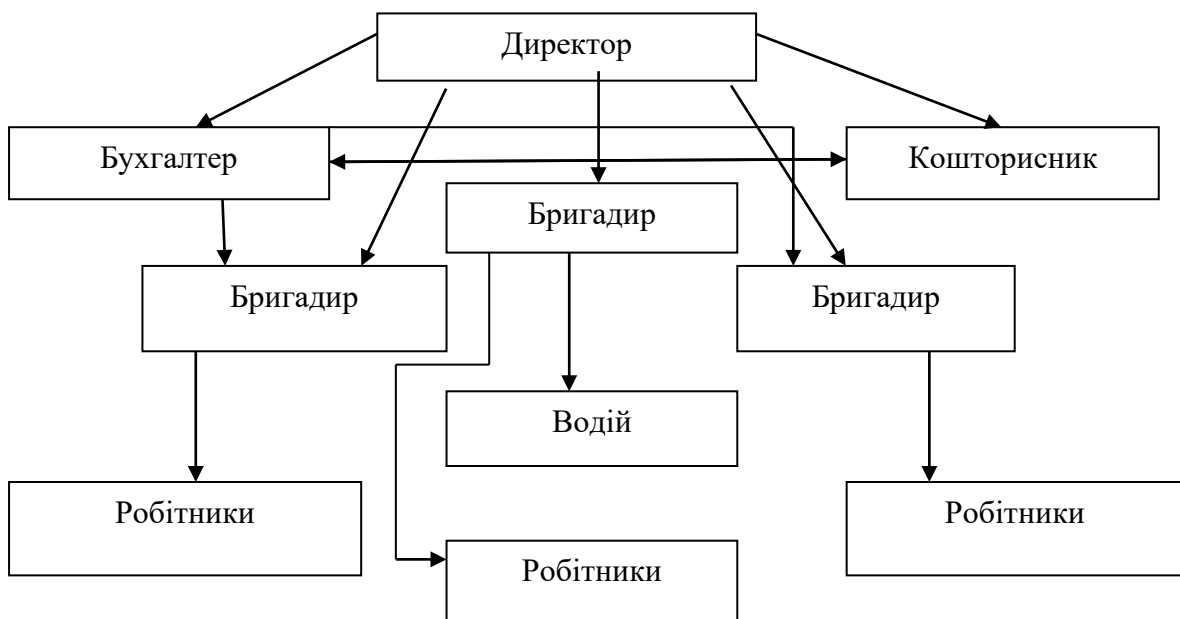


Рисунок 9 - Організаційна структура ФОП «ВИПРАКА Ю.К.»

Джерело: складено автором на основі [44, 45, 46].

Таким чином, можна зробити висновок, що організаційна структура суб'єкта підприємницької діяльності ФОП «ВИПРАКА Ю.К.» є лінійною структурою управління, що зазвичай характерно для малих підприємств.

Але повністю зрозуміти сутність організаційної структури ФОП «ВИПРАКА Ю.К.» можливо лише, якщо більш детально розібрати посадові інструкції кожного з працівників (додаток А). За даними додатку доцільно зазначити, що посадові інструкції створенні за всіма законодавчими нормами та чітко розмежують ієрархію керівництва та працівників.

Доцільно розглянути основні показники фінансово-господарської діяльності ФОП «Віпірака Ю.К.» за період 2019-2021 рр. (табл.).

Таблиця 6 - Основні показники фінансово-господарської діяльності ФОП «Випірака Ю.К.» за 2019-2021 рр.

Показники	Од. виміру	2019	2020	2021	Темп зміни 2021/2019, %	Абсолютне відхилення 2021/2019, (+,-)
1 Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	6548,0	62351,0	6452,3	-1,46	-95,7
2 Чиста виручка від реалізації	тис.грн	4 997,0	4 898,0	4 800	-3,94	-197
3. Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	4 624,1	4 721,3	4 540	-1,81	-84,1
4. Валовий прибуток	тис.грн	1826,7	1785,3	1912,2	4,68	85,5
5. Інші операційні витрати	тис.грн	123,5	150,2	256	107,29	132,5
6. Адміністративні витрати	тис.грн	75	52	81	8,00	6
7. Витрати на збут	тис.грн	10	10	10	-	0
8. Інші операційні доходи	тис.грн	189,4	152,3	313	65,26	123,6
9. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, в сумі	тис.грн	1817,6	1752,3	1878,2	3,33	60,6
у % до чистої виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	%	37,10	35,26	39,13	5,47	2,3
10. Доход від участі у капіталі	тис.грн	-	-	-	-	-
11. Інші фінансові доходи	тис.грн	-	-	44,3	100	44,30
12. Інші доходи	тис.грн	13,4	13,4	13,4	-	-
13. Фінансові витрати	тис.грн	-	-	-	-	-
14. Витрати від участі у капіталі	тис.грн	-	-	-	-	-
15. Інші витрати	тис.грн	-	-	-	-	-
16. Прибуток (збиток) до оподаткування, в сумі	тис.грн	0,7	0,1	4,6	557,14	3,90
у % до чистої виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	%	0,014	0,019	0,09	542	0,076
17. Податок на прибуток	тис.грн	0,1	0,2	0,8	700	0,70
18. Чистий прибуток (збиток) від звичайної діяльності	тис.грн	0,6	0,6	3,8	533,3	3,20
19. Середньооблікова чисельність персоналу	чол.	20	26	25	-3,85	-1,00
20. Фонд заробітної плати	тис.грн	3202	3620	2826	-11,74	-376,0
у % до чистої виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	%	73,9	65,5	58,8	-	15,1
21. Середня заробітна плата одного робітника в місяць	грн	6600	6600	6600	0	0,00
21. Середньорічна вартість		2963,2	2 383	2 383	19,5	580,2

Показники	Од. виміру	2019	2020	2021	Темп зміни 2021/2019, %	Абсолютне відхилення 2021/2019, (+,-)
основних засобів по первісній вартості	тис.грн					
22. Середньорічна вартість оборотних активів	тис.грн	1779,2	1211,2	1231,1	-30,80	-548,1
23. Оборотність оборотних активів	об.	4	4	4	0	-
24. Капітал (майно)	тис.грн	-	-	-	-	-
25. Рентабельність капіталу	%	2,35	2,25	2,42	2,97	0,07
26. Власний капітал	тис.грн	773,8	773,8	773,8	-	-
27. Рентабельність власного капіталу	%	2,35	2,25	2,42	2,97	0,07
28. Статутний капітал	тис.грн	-	-	-	-	-

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

За даними таблиці 6 доцільно зазначити, що за показником чиста виручка від реалізації зменшилась в 2021 році на 197 тис. грн. причиною є зменшення об'єму замовлення ремонтних робіт. Відповідно до зменшення доходів відбулося і зменшення собівартість послуг, оскільки відбулося зменшення закупівля будівельних матеріалів. Відповідно, в 2021 році обсяги доходів компанії знизились на 1,46%, оскільки в 2019-2021 році була припинена діяльність на будівельних майданчиках через карантинні заходи. Також частина замовлень на поточні ремонти з міського бюджету було скасовано через брак коштів.

За показниками інші операційні доходи та витрати складають незначну частку в фінансових результатах компанії, інші операційні витрати за 3 років вирости на 65,26% за рахунок росту темпу інфляції, відповідно сума доходів також збільшилась за аналізований період на 65,26% із причини збільшення ціни на будівельні матеріали та збільшення ціни на роботи. В 2021 році за показником інші фінансові доходи відбувається збільшення на 44,30 тис. грн. Прибуток (збиток) від операційної діяльності за аналізований період демонструє збільшення на 60,6 тис. грн. або 3,33%.

Середньооблікова чисельність персоналу зменшилася в 2021 році так як із причин карантинних обмежень, працівник звільнився за власним бажанням. Підвищення рівня оплати праці не відбувається із причин інфляційних процесів та зменшення об'ємів замовлення. Фонд заробітної плати за аналізований період відбулося зменшення з причин звільнення працівника.

Середньорічна вартість основних засобів за 3 роки є незмінною. Середньорічна вартість оборотних активів збільшилась на 1,64% або 19,9 тис. грн. за рахунок оновлення основних засобів.

Отже, за аналізований період суб'єкт підприємницької діяльності знизила свою прибутковість через припинення будівельних робіт в період карантину,

бойових дій на території України та підвищення цін на будівельні матеріали з причин проблем з логістикою, а тому необхідно вживати заходи для підвищення прибутків компанії.

Узагальнюючий, кінцевий результат роботи підприємства оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності: загальним обсягом одержаного прибутку та в розрахунку на одиницю ресурсів. Прибуток та відносний показник прибутку — рентабельність є основними показниками ефективності роботи підприємства, які характеризують інтенсивність господарювання. Узагальнюючі показники фінансово-господарської діяльності підприємства за досліджуваний період було розглянуто в таблиці 7.

Таблиця 7 - Узагальнюючі показники фінансово-господарської діяльності ФОП «Випірака Ю.К.» за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Відхилення	
				+/-	%
<i>Ресурси підприємства</i>					
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	20	26	25	5	25,00
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	3931,0	3939,9	4120,5	8,9	0,23
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	2963,2	2 383	2 383	580,2	19,5
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1779,2	1211,2	1231,1	-548,1	-30,80
<i>Результати діяльності підприємства</i>					
Чиста виручка від реалізації, тис. грн.	4 997,0	4 898,0	4 800	-197	-3,94
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4 624,1	4 721,3	4 540	-84,1	-1,81
Податок на прибуток, тис. грн.	0,1	0,1	0,8	700	0,70
Чистий прибуток (збиток) , тис. грн.	0,8	0,6	3,8	3	375
<i>Показники ефективності діяльності підприємства</i>					
Фондомісткість	0,070	0,059	0,067	-0,003	-4,28
Фондоозброєність	12,09	12,43	12,65	0,56	4,63
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	0,187	0,191	0,195	0,008	4,27
Коефіцієнт зносу ОЗ (Кз)	0,509	0,521	0,563	0,012	2,36
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,491	0,479	0,485	-0,006	-1,22
Фондовіддача	15,03	16,82	15,25	0,22	1,46
Рентабельність ОЗв	57,3	35,9	32,1	-25,2	-43,9

Джерело: розраховано автором

Згідно даної таблиці 1 узагальнюючих показників фінансово-економічної діяльності суб'єкта підприємницької діяльності за досліджуваний період з 2019 по 2021 роки, доцільно зробити такі висновки: за показником середньооблікова чисельність працівників прослідковується збільшення працівників на 25%, збільшення відбулося за рахунок великої кількості замовлення на початку 2020 року. Середньорічна вартість необоротних активів збільшилися на 8,9 тис. грн. або на 0,23%, збільшення показника свідчить про високу ступінь оновленості

необоронних активів суб'єктом підприємницької діяльності. Середньорічна вартість основних засобів за аналізований період збільшилось на 580,2 тис. грн. що свідчить високу оновленість необоротних активів. Середньорічна вартість оборотних активів зменшився на 30,80% або 548,1 тис. грн., дана тенденція демонструє про фінансові труднощі.

Чиста виручка від реалізації за аналізований період демонструє тенденцію до зменшення, зменшення відбулося на 197 тис. грн. або 3,94%. Собівартість реалізованої продукції зменшилась за аналізований період на 84,1 тис. грн., зменшення показника відбулося за рахунок зменшення обсягів виконаних будівельних робіт.

Також доцільно зазначити, що відбувається поступовий ріст показника фондоддачі на 0,22 та зниження фондомісткості на 0,003, що свідчить про нормальне функціонування підприємства. Також показник фондоозброєності показує позитивну динаміку до зростання, що свідчить про збільшення вартості основних засобів у розрахунку на одного працівника. Загалом можемо сказати про недостатньо ефективне використання основних засобів ФОП «Випірака Ю.К.» за 2019-2021 рр., про що також свідчить зниження показника рентабельності основних засобів, хоча даний показник є високим.

Так як ринок ремонтно-монтажних робіт є висококонкурентним, тому доцільно розглянути сильні та слабкі сторони ФОП «Випірака Ю.К.» за допомогою SWOT-аналізу (табл. 8).

Таблиця 8- SWOT-аналіз ФОП «Випірака Ю.К.»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> • висока якість надаваних ремонтно-монтажних робіт; • висока репутація суб'єкта підприємницької діяльності; • наявність великої клієнтської бази; • висока орієнтованість в клієнтах; • програма соціальної відповідальності; • лідерські позиції на ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> • низький рівень маркетингових заходів; • недостатність фінансових ресурсів; • неякісні будівельні матеріали.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> • розширення асортименту робіт та послуг; • використання рекламного продукту; • наявність розширення ринку на інші області; • поява нових технологій в галузь; • заохочення іноземного капіталу; 	<ul style="list-style-type: none"> • велика кількість конкурентів на ринку; • низька платоспроможність населення; • зниження купівельної спроможності; • інфляція; • нестабільна політична та економічна ситуація в країні.

Джерело: створене автором

За даними таблиці доцільно зазначити, що суб'єкт підприємницької діяльності має великі перспективи на розширення ринку збуту, не тільки на рівні країни та закордоном, що дасть можливість залучати іноземні інвестиції в

розвиток ФОП. Використання рекламного продукту посилить конкурентні переваги на ринку міста та області, що надасть ФОП більшої популярності на ринку ремонтно-монтажних робіт. Але є ряд загроз, які характеризуються загостренням політичної та економічної ситуації в країні (COVID-19, повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України, ріст інфляційних процесів, високий рівень неплатоспроможності населення та інше), збільшення конкурентів на ринку, дорожчання закупівельних матеріалів.

Виходячи з проаналізованих даних SWOT-аналізу ФОП «Випірака Ю.К.» було визначено, що суб'єкт підприємницької діяльності має високий рівень конкурентних переваг на ринку, правильна реалізація сильних сторін та можливостей дасть можливість ФОП протидіяти можливим загрозам та слабким сторонам.

Проведемо аналіз ефективності діяльності ФОП «Випірака Ю.К.» на основі показників рентабельності та аналізу ефективності використання трудових ресурсів, основних виробничих фондів та матеріальних ресурсів, використовуючи фінансову звітність ФОП та методологію аналізу та оцінювання фінансового стану підприємства (табл. 9).

Таблиця 9 - Основні показники ефективності діяльності ФОП «Випірака Ю.К.» за 2019-2021 рр.

Показник	Динаміка	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Показники ефективності використання основних засобів підприємства				
Фондовіддача	↑	15,03	16,82	16,83
Фондомісткість	↓	0,067	0,059	0,060
Рентабельність ОЗ	↓	0,57	0,35	0,045
Інтегральний індекс				
Показники ефективності використання оборотних коштів підприємства				
Коефіцієнт оборотності	↓	3,28	2,40	3,20
Коефіцієнт завантаженості	↑	0,30	0,42	0,40
Тривалість обороту	↑	111	152	126
Рентабельність оборотних коштів	↑	0,71	0,87	0,80
Інтегральний індекс				
Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства				
Продуктивність праці	↓	2,92	2,62	2,91
Трудомісткість продукції	↑	0,34	0,38	0,37
Фондоозброєність	↑	12,09	12,43	12,10
Зарплатомісткість продукції	↓	0,06	0,05	0,04
Інтегральний індекс				
Показники рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства				
Рентабельність активів	↓	0,31	0,19	0,26
Рентабельність власного капіталу	↓	0,42	0,29	0,36
Інтегральний індекс				
Оцінка фінансової стійкості підприємства				
Коефіцієнт платоспроможності	↑	0,708	0,954	0,709
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	↓	1,069	0,077	1,056
Коефіцієнт фінансування	↓	0,413	0,27	0,39
Коефіцієнт маневреності	↓	0,312	0,266	0,310
Коефіцієнт покриття	↓	3,52	3,04	3,50
Коефіцієнт швидкої ліквідності	↑	3,56	5,03	3,60
Абсолютна ліквідність	↑	0,67	1,24	1
Інтегральний індекс				

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Виходячи з отриманих результатів, прослідковується за більшістю показників негативна тенденція, що є досить негативною для суб'єкта. Як бачимо з таблиці, збільшуються лише: фондомісткість, рентабельність, трудомісткість продукції. Рентабельність активів характеризує доходність підприємства, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом. У 2020 році активи ФОП «Випірака Ю.К.» є рентабельними на 31 %. Відносно власного капіталу, то у 2019 та 2020 рр. рентабельність власного капіталу компанії становила 42 % та 29 %. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами за 2019-2021 рр. має негативну динаміку.

Коефіцієнт фінансування також має спадаючу тенденцію – це є позитивним для підприємства оскільки свідчить про його можливість знизити власну залежність від зовнішніх джерел фінансування до мінімуму (до 27 % у 2020 р.). Коефіцієнт маневреності у 2019 році має негативну для підприємства динаміку до зменшення і свідчить про формування зменшення капіталу, який можна використовувати для інвестування та інших напрямків розвитку підприємства.

Коефіцієнт покриття показує, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань, і характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом періоду. Коефіцієнт покриття ФОП «Випірака Ю.К.» за кожен досліджуваний період перевищує норму, так як є більшим за 1,5 (коливається від 3,04 до 3,52).

Коефіцієнт швидкої ліквідності дозволяє виявити скільки грошових одиниць ліквідних оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю зобов'язань. Показник швидкої ліквідності ФОП «Випірака Ю.К.» також більший за норму, коливаючись протягом 2019-2021 рр. в межах від 3,56 до 5,03 при оптимальному значенні – 0,5 і вище.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість. Як видно з розрахунків, показник абсолютної ліквідності має тенденцію до зростання, що є позитивним явищем. Показник коливається в межах 0,67-1,24. У даному випадку, це пояснюється досить незначним рівнем зобов'язань для досліджуваної компанії і порівняно високими значеннями грошових коштів, наявних у ФОП «Випірака Ю.К.».

Виходячи з вище зазначеного аналізу, доцільно зазначити що «вузькі місця» у ФОП «Випірака Ю.К.» є ті показники які демонструють негативну тенденцію і спостерігається зміни в показниках. Отже, за аналізований період 2019-2020 рр. вузькими місцями є рентабельність, фондовіддача, продуктивність праці, фондоозброєність, зарплатомісткість продукції, коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт маневреності та коефіцієнт покриття.

2.2 Діагностика ефективності мотиваційної стратегії ФОП «Випірака Ю.К.»

Для діагностики ефективності мотиваційної стратегії ФОП «Випірака Ю.К.», було проведено аналіз системи мотивації персоналом за різними показниками з метою виявлення недоліків та розробки заходів покращення мотивації персоналу на підприємстві.

Оцінювання ефективності мотиваційної стратегії буде визначатися за результатами праці за такими показниками, як: продуктивності праці, ефективності діяльності підприємства, кількісного-якісного складу персоналу підприємства, ефективність мотивації персоналу. «Проте, на перелічені показники, окрім рівня мотивації праці, впливають ще багато інших факторів, таких як: організація роботи, сприйняття цілей підприємства, наявність сучасних засобів виробництва та інструменту, наявність персоналу на підприємстві, рівень кваліфікації, досвіду, вмінь, знань працівників тощо. Тому, при дефініції рівня мотивації за результатами праці варто правильно врахувати вплив ще та інших факторів, окрім продуктивності праці» [55]

Для початку доцільно провести аналіз структури персоналу ФОП «Випірака Ю.К.» за 2019-2021 рр. (табл. 10 та рис. 4)

Таблиця 10 – Динаміка персоналу ФОП «Випірака Ю.К.» за 2019-2021 рр.

Категорія зайнятих	2019	2020	2021	Відхилення					
				2021/2020		2020/2019		2021/2019	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Персонал, усього	20	26	25	-1	-3,85	6,00	30,00	5,00	25,00
Виробничий персонал	17	23	22	-1	-4,35	6,00	35,29	5,00	29,41
у % до заг чисельності	85	88	88	-0,46	-0,52	3,46	4,07	3,00	3,53
Керівники/ управлінці	3	3	3	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
у % до заг чисельності	15	12	12	0,462	4,00	-3,46	-23,08	-3,00	-20,00

Джерело: розраховано автором

За аналізом показників 11 за період 2019-2021 рр. прослідковується коливаюча тенденція чисельності персоналу ФОП «Випірака Ю.К.». Доцільно зазначити те, що не дивлячись на карантинні обмеження в 2020 році, суб'єктом підприємницької діяльності було збільшено штат на 30% порівняно з 2019 роком. Загалом за 2019-2021 рік чисельність персоналу збільшилась на 5 чоловік або 25%, що свідчить про те, що керівництво підприємства націлено на розширення своїх послуг та ринку реалізації своїх послуг. Зменшення чисельності в 2021 році на 3,85% відбулося із причин виходу на пенсію штатної одиниці.



Рисунок 10 - Структура персоналу ФОП «Випірака Ю.К.» за 2019-2021 рр.

Джерело: розраховано автором

За даними рисунку 4 за структурою персоналу прослідковується зміни тільки за такими категоріями персоналу, як

1. бригадир - збільшення на 1 чоловіка в 2020 році порівняно з 2019 роком відбулося за рахунок збільшення підсобного персоналу;
2. підсобні робітники - збільшення відбулося в 2020 році на 5 осіб або 39% порівняно з 2019 році та зменшення на 1 особу або 5% порівняно з 2021 роком.

Такі зміни пояснюються тим, що не дивлячи на карантинні обмеження в 2020 році суб'єктом підприємницької діяльності було збільшення надання будівельних послуг клієнтам.

Також було проаналізовано показники оновлення та плинності персоналу ФОП «Випірака Ю.К.» за 2019-2021 рр. (таб. 12).

Таблиця 11 - Оновлення та плинності персоналу ФОП «Випірака Ю.К.»

Показник	2019	2020	2021	Відхилення 2019/2021 рр.					
				+/-			%		
				2021/ 2020	2020/ 2019	2019/ 2021	2021/ 2020	2020/ 2019	2019/ 2021
Середньоспиксова чисельність працівників на підприємстві	20	26	25	-1	6	5	-3,8	30	25,0
Кількість прийнятих працівників	2	8	2	-6	6	0	-75,0	300	0,0
Кількість звільнених працівників з різних причин	1	2	1	-1	1	0	-50,0	100	0,0
Коефіцієнт оновлення персоналу, Коп	0,1	0,31	0,08	-0,04	0,03	-0,01	-48,0	54	-20,0
Коефіцієнт плинності персоналу, Кпп	0,05	0,07	0,04	-0,23	0,21	-0,02	-74,0	208	-20,0
Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників, Кпз	2	4	2	-2	2	0	-50,0	100	0,0

Джерело: розраховано автором

У таблиці наведено показники руху персоналу ФОП «Випірака Ю.К.» в 2019-2021 рр., за даними показнику коефіцієнту плинності персоналу в 2021 році прослідковується найменше значення 0,04 порівняно з 2020 роком з показником 0,07, що свідчить про зменшення кількості звільнених та збільшення середньоспиксової чисельності працівників. Коефіцієнт відношення прийнятих та звільнених протягом 2019-2021 рр. більший за одиницю, (Кпз >

1), що ще раз доводить, що організаційна структура ФОП «Випірака Ю.К.» має тенденції до уповільненого розширення.

За даними проаналізованих вище було визначено, що у ФОП «Випірака Ю.К.» немає чітко побудованої мотиваційної стратегії, але використовуються такі види стимулювання праці, які зазначені в таблиці 12.

Таблиця 12 - Види стимулювання праці на ФОП «Випірака Ю.К.»

Вид стимулювання	Форма стимулювання	Прояв в ФОП «Випірака Ю.К.»
Матеріальне	1. Заробітна плата.	1. Оплата праці працівника включає основну заробітну плату та додаткову: премії, надбавки; доплати за понаднормову роботу; оплата або компенсація за відпустку.
Нематеріальне	1. Трудове чи організаційне стимулювання; 2. Навчання персоналу.	1. Просування по службі в межах однієї і тієї ж посади; 2. Навчання в розрізі професії.
Моральне	1. Стимулювання, що регулює поведінку працівника на основі вираження суспільного визнання; 2. Оплата транспортних витрат; 3. Програми медичного обслуговування.	1. Використовуються публічні заохочення; 2. Відсутня; 3. Організація медичного обслуговування за допомогою страховки від ФОП.

Джерело: створено автором

Виходячи з таблиці доцільно розглянути кожен вид стимулювання праці та оцінити ефективність їх використання в діяльності суб'єкта підприємницької діяльності для визначення слабких місць в мотивації персоналу.

Для визначення дієвості стратегії мотивації персоналу ФОП «Випірака Ю.К.» було розглянуто показники оцінки ефективності матеріальної мотивації персоналу (табл. 13).

Таблиця 13 - Показники ефективності матеріальної мотивації персоналу ФОП «Випірака Ю.К.» за 2019-2021 рр.

Показник	2019	2020	2021	Відхилення					
				2021/2020		2020/2019		2021/2019	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Фонд оплати праці, тис. грн	3202	3620	2826	-794	-21,9	418	13,1	-376	-11,7
Середньомісячна заробітна плата працівника	5800	6600	6600	0	0	800	13,8	800	13,79
Середньомісячна заробітна плата робітника	5800	6600	6600	0	0	800	13,8	800	13,79
Зарплатомісткість	0,29	0,25	0,18	-0,07	-28	-0,04	-13,8	-0,11	-37,9
Зарплатовіддача	0,0042	0,0041	0,0031	-0	-24,2	0,0001	-2,2	-0	-25,8

Джерело: розраховано автором

За даними таблиці 13 за показниками фонд оплати праці за аналізований період прослідковується зменшення на 376 тис. або 11,74%, що свідчить про зменшення кількості персоналу. Середньомісячна заробітна плата працівника та робітника за період 2020-2021 рік збільшився на 800 грн. або 13,79 порівняно з 2019 роком з причини збільшення мінімальної заробітної плати. Зарплатоміскість за аналізований період демонструє негативну тенденцію, що свідчить про зменшення фінансових можливостей суб'єкта до економічних мотивів.

Також було проаналізовано динаміку та структуру фонду оплати праці ФОП «Випірака Ю.К.» за 2019-2021 рр. (рис. 11, 12, 13).

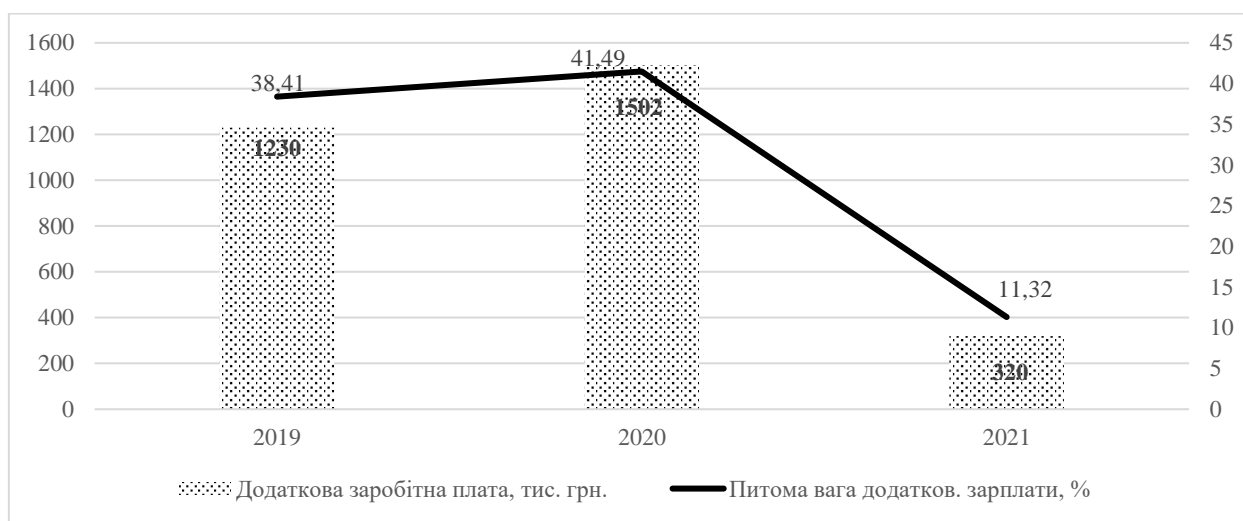


Рисунок 11 - Динаміка та питома вага основної заробітної плати ФОП «Випірака Ю.К.» за 2019-2021 рр.

Джерело: створено автором

За даними рисунку 5 найбільшу частку основної заробітної плати зафіксовано в 2021 році (70% або 1980 тис. грн.) а найменша в 2019 році (43,47% або 1392 тис. грн.). Це свідчить про те, що в 2020 році відбулося збільшення розміру заробітної плати на 1 працівника.

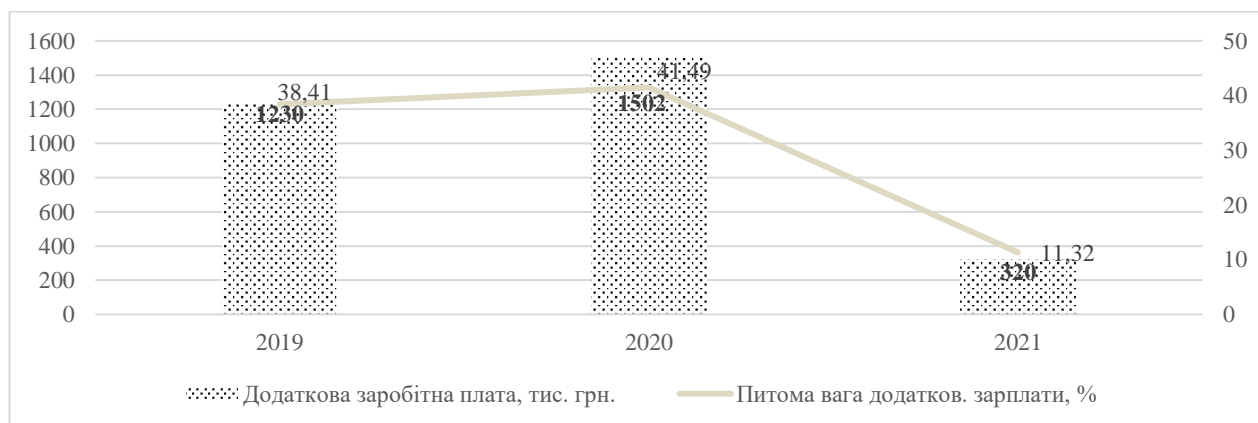


Рисунок 12 - Динаміка та питома вага додаткової заробітної плати ФОП «Випірака Ю.К.» за 2019-2021 рр.

Джерело: створено автором

За даними рисунку 6 найбільшу питому частку за показником додаткової заробітної плати фіксується в 2020 році (41,49 % або 1502 тис. грн.), збільшення показника пояснюється тим, що в 2020 році фіксується значне збільшення штату персоналу і тому було збільшення фонду премій. Навіть не дивлячись на те, що в 2020 році діяли карантинні обмеження, суб'єктом підприємницької діяльності надалі надавалися послуги замовникам. Колосальне зменшення в 2021 році демонструє не спроможність сплачувати великих премій із причин ковідних обмежень та зменшення об'ємів замовлень.

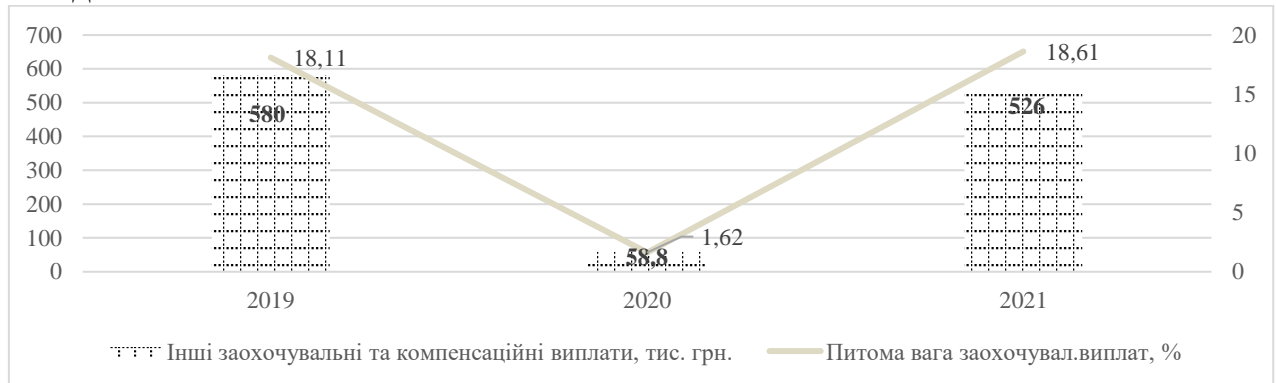


Рисунок 13 - Динаміка та питома вага інших заохочувальних та компенсаційних виплат ФОП «Випірака Ю.К.» за 2019-2021 рр.

Джерело: створено автором

Виходячи з даних рисунку 13, доцільно зазначити те, що найменше інших заохочувальних та компенсаційних витрат було в 2020 році (1,62% або 58,8 тис. грн.).

Отже виходячи з аналізу рисунків 11, 12, 13 доцільно зазначити, що найбільшу частку в фонду оплати праці ФОП «Випірака Ю.К.» є основна заробітна плата, показник становить від 43 до 70% від загальної структури. Найменшу частку в структурі фонду заробітної плати займають інші заохочувальні та компенсаційні виплати, так як суб'єкт підприємницької діяльності закладає на дані виплати мотиваційний план на кожного працівника, що не прописаний в договорі про працю та закладено в стратегії мотивації персоналу.

Було проаналізовано показники ефективності використання матеріальної мотивації ФОП «Випірака Ю.К.» за 2019-2021 рр. (табл. 15).

Таблиця 15 - Динаміка ефективності використання матеріальної мотивації працівників на ФОП «Випірака Ю.К.» за 2019-2021 рр.

Показник	Період	
	2019/2020 рр.	2020/2021 рр.
Індекс зміни середньомісячної заробітної плати працівників	1,14	1
Індекс зміни середньомісячної заробітної плати робітників	1,14	1
Індекс зміни продуктивності праці працівників	0,73	1,08
Індекс зміни продуктивності праці робітників	0,73	1,08

Показник	Період	
	2019/2020 рр.	2020/2021 рр.
Економія середньомісячної заробітної плати працівників за рахунок випередження зростання продуктивності над зростання середньомісячної заробітної плати	-0,41	0,08
Економія середньомісячної заробітної плати робітників за рахунок випередження зростання продуктивності над зростання середньомісячної заробітної плати	-0,41	0,08

Джерело: розраховано автором

Згідно проведених розрахунків, можна зробити висновок про те, що на досліджуваному суб'єкті підприємницької діяльності індекси зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання оплати праці в період 2020-2021 рр., зокрема, у період 2019-2020 рр. відбулося випередження фонду оплати праці над продуктивністю праці. Показник економії, демонструє, що за аналізований період 2019-2021 рік відбулися перевитрати, щодо фонду заробітної плати.

Так як ринок ремонтно-монтажні роботи є висококонкурентним і високо кваліфікаційні фахівці в даній галузі є затребуваними, а головним мотивом є матеріальна складова, тому доцільно проаналізувати кількість персоналу та заробітну плату основних суб'єктів підприємницької діяльності, що займаються ремонтно-монтажними роботами у м. Кривий Ріг (табл. 16).

Таблиця 16 - Кількість персоналу та заробітна плата основних суб'єктів підприємницької діяльності в сфері ремонтно-монтажних робіт за 2019-2021 рр.

Назва суб'єкта	Кількість персоналу, чол.			Середня заробітна плата, грн			Зміна кількості персоналу, %			Зміна середньої з/п, %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2021/2020	2020/2019	2021/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2019
ФОП «Випірака Ю.К.»	20	26	25	5800	6600	6600	-3,85	30,0	25,0	0,00	13,79	13,8
ФОП ЧОРНИЙ Д. Г.	35	30	41	6200	6600	6800	36,67	-14,3	17,1	3,03	6,45	9,7
ФОП «Білоус М. О.»	52	50	52	6500	7200	7600	4,00	-3,8	0,0	5,56	10,77	16,9
ФОП «Ткачов А. Г.»	20	26	24	5800	6700	6700	-7,69	30,0	20,0	0,00	15,52	15,5
ФОП «КРОЛЬ Ю. В.»	31	25	29	5800	6600	6600	16,00	-19,4	-6,5	0,00	13,79	13,8

Джерело: розраховано автором

За даними таблиці 16, доцільно зазначити, що ФОП «Випірака Ю.К.» має недостатньо високі конкурентні позиції на ринку ремонтно монтажних робіт за показниками середньої заробітної плати та чисельності персоналу. Низькі показники свідчать про невмотивованість персоналу до високих показників і зміна кількості персоналу цьому є підтвердження.

ФОП «Випірака Ю.К.» використовується такі методи нематеріальної мотивації (рис. 14).

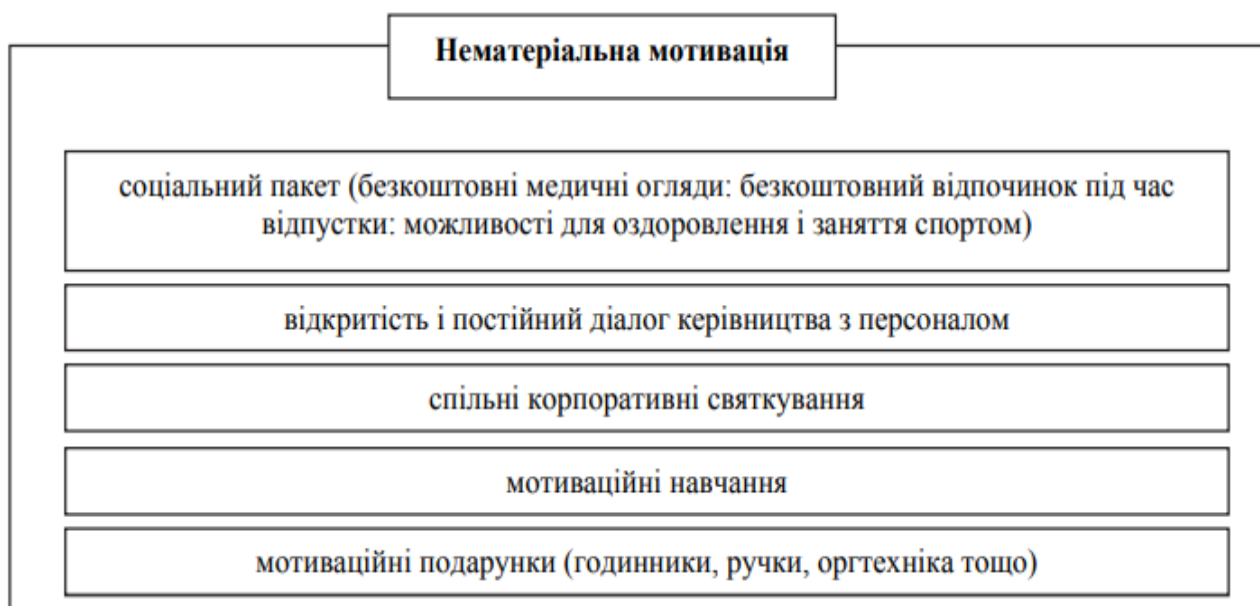


Рисунок 14 - Елементи нематеріальної мотивації на ФОП «Випірака Ю.К.»

Джерело: складено автором

Серед працівників ФОП «Випірака Ю.К.» було проведене опитування на рахунок задоволеності нематеріальної мотивації у суб'єкта підприємницької діяльності (табл. 17).

Таблиця 17 - Оцінка персоналу нематеріальної мотивації на ФОП «Випірака Ю.К.»

№	Складові	Рівень задоволеності, %
1	Соціальний пакет	94
2	Відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом	100
3	Спільні корпоративні святкування	87
4	Мотиваційні навчання	95
5	Мотиваційні подарунки	100

Джерело: складено автором

Так за даними опитування персоналу щодо задоволеності нематеріальної мотивації, доцільно зазначити те, що персонал ФОП «Випірака Ю.К.» за всіма елементами має високу оцінку, що свідчить про директором розроблена ефективна нематеріальна мотивація персоналу.

Для більш детального розуміння причин невмотивованості персоналу на ФОП «Випірака Ю.К.» було проведено опитування працівників з метою виявлення та структурування основних причини, які заважають/підвищують ймовірність продовження подальших трудових стосунків із підприємством, оскільки вони є передумовою визначення основних мотиваційних та демотиваційних чинників праці (таблиці 18).

Таблиця 18 - Розподіл працівників підприємства за причинами, які заважають ймовірності подальших трудових відносин

№	Причини	Питома вага працівників, %
1	Недостатній рівень заробітної плати	23,5
2	Складні відносини з колективом	2,9
3	Відсутність медичного страхування	11
4	Перевантаження у роботі	15,2
5	Проблеми особистого життя	20,5
6	Бажання займатися власною справою	26,9

Джерело: розраховано автором

За даними аналізу опитування працівників, щодо причин які стримують продовжувати трудові відносини з ФОП «Випірака Ю.К.» найбільшу частку займає бажання займатися власною справою (26,9%), недостатній рівень заробітної плати (23,5 %) та проблеми особистого життя (20,5%). Так, як за аналізом конкурентів видно, що і справді низький рівень заробітної плати є одним із причин. Ринок будівельних послуг є одним із перспективних на Україні то причина створення власної справи є об'єктивною, що стимулює працівників після отримання відповідного досвіду, створювати власні підприємства.

Розглянемо фактори, які стимулюють працівників ФОП «Випірака Ю.К.» працювати й надалі на даному суб'єкті підприємницької діяльності.

Таблиця 19 – Розподіл працівників підприємства за причинами, які підвищують ймовірність подальших трудових відносин

№	Причини	Питома вага працівників, %
1	Заробітна плата	38,9
2	Можливість самореалізації та кар'єрного зростання	10,2
3	Дружні відносини з колективом	47,2
4	Цілковита впевненість у стабільності підприємства	22,2
5	Різноманітні заохочення, що діють на підприємстві	8,3
6	Проблеми особистого життя	2,8
7	Прагнення до стабільності та роботи на одному місці	48,2

Джерело: розраховано автором

За даними таблиці 19 найбільшу частку займає дружні відносини в колективі (47,2%), що свідчить про високий рівень корпоративної культури. В умовах економічно та політичної ситуації в країні прагнення до стабільності та роботи на одному місці є одним із пріоритетів на підприємстві, що складає (48,2%), хоча заробітна плата є середньою по ринку але більшість працівників ставлять даний фактор, як одним із головним для подальшої співпраці (38,9%)

Наступним етапом було проведено анкетування серед співробітників суб'єкта підприємницької діяльності ФОП «Випірака Ю.К.», щодо механізмів мотивування персоналу. За даними анкетування було надано групу показників, які працівники повинні були оцінити від 1 до 9 балів, де 1 – найнижчий показник задоволення певного мотиваційного фактору, а 9 – найвищий. Зведені результати анкетування наведені у таблиці 20.

Таблиця 20 - Оцінка ключових мотивуючих факторів працівників ФОП «Випірака Ю.К»

Показники	Шкала балів								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Високий рівень заробітної плати									
Додаткове матеріальне стимулювання									
Фізичні умови праці									
Структурування завдань									
Соціальні контакти									
Взаємовідносини у колективі									
Визнання результатів праці									
Прагнення до досягнень									
Влада та вплив									
Зміни									
Креативність									
Самовдосконалення									
Цікава робота									
Нематеріальне стимулювання									
Самореалізація									
Кар'єрне зростання									

Джерело: розраховано автором

За даними таблиці 20, можемо зробити висновок про те, що найбільш значущими мотиваторами для працівників досліджуваного суб'єкта підприємницької діяльності є: високий рівень заробітної плати, додаткове матеріальне стимулювання, взаємовідносини у колективі, а також визнання результатів праці, соціальні контакти, нематеріальна мотивація тощо. Відповідно саме на ці складові має бути зорієнтована удосконалена система мотивації, яку варто запровадити при розробці мотиваційної стратегії.

За даним аналогом було проведено аналіз основних демотивуючих чинників за допомогою зведеної таблиці 21.

Таблиця 21 - Оцінка ключових демотивуючих факторів працівників ФОП «Випірака Ю.К»

Показники	Шкала балів								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Необґрунтований розрив у рівні оплати працівників									
Зрівнювання в оплаті праці при неоднаковій ефективності і відношенню до справи									
Оплата не за кінцевим результатом									
Відсутність зв'язку зарплатної системи з результатами роботи підприємства та одержуваним ним прибутком									
Необґрунтованість тарифної системи, що застосовується на підприємстві									
Відсутність елементів стимулювання праці працівника за конкретний внесок у результати роботи підприємства									
Девальвація премій, що найчастіше стають частиною окладу									
Демотивуючий стиль керівництва									
Небажання ряду працівників підвищувати рівень професіоналізму та ефективності									
Ігнорування професійних навичок і знань, складності виконуваної роботи									
Відсутність критеріїв оцінки діяльності співробітників									
Відсутність гнучкості в оплаті праці									

Джерело: розраховано автором

Відповідно до зазначених та проаналізованих демотиваційних факторів, можемо зробити висновок про те, що найбільшими демотиваторами для працівників підприємства ФОП «Випірака Ю.К.» є складові матеріальної мотивації, а саме: необґрунтований розрив у рівні оплати працівників, зрівнювання в оплаті праці при неоднаковій ефективності і відношенню до виконаних робіт, оплата не за кінцевим результатом.

В результаті аналізу мотиваційної стратегії, що застосовується в ФОП «Випірака Ю.К.», спостерігається необхідність у побудові ефективної мотиваційної політики при формуванні стратегії сталого та конкурентоспроможного розвитку суб'єкта підприємницької діяльності. При аналізі було виявлено ряд недоліків, що знижує трудову активність, продуктивність праці та якість роботи працівників та перешкоджає досягненню мотиваційної стратегії: відсутність кар'єрного зростання та внутрішнього навчання для розвитку працівників, відсутня єдиної системи оцінювання персоналу, режими праці та відпочинку не збалансовані з робочим графіком, недостатня інформованість персоналу на рахунок видів заохочень та мотивів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті проведеного дослідження теоретико-концептуальних основ мотиваційної стратегії підприємства, конкретизації змісту і розробки нових механізмів її розробки та реалізації було сформульовано такі висновки і пропозиції:

1. Здійснено, узагальнення вітчизняних та зарубіжних теоретичних наукових джерел, щодо розуміння понять «мотивація» що є однією із ключових понять у теорії управління персоналом, оскільки спонукає персонал до праці і паралельно задовольняє особисті потреби кожного співробітника, що веде до досягнення поставлених цілей підприємства; «мотивація персоналу» це процес створення таких заходів для працівника, які задовольняють потреби та спонукатиме його до роботи задля досягнення поставлених цілей підприємства; «стратегія підприємства» - це довгостроковий план заходів, щодо забезпечення досягнення цілей розвитку підприємства з урахуванням всіх можливих переваг підприємства, ресурсів та обмежень у внутрішньому та зовнішньому середовищі задля досягнення цілей підприємства. Виходячи з вище зазначених термінів було зазначено, що дані поняття є тотожними до визначення поняття «мотиваційна стратегія» це комплекс довгострокових заходів матеріально та нематеріального стимулювання персоналу для забезпечення конкурентних позицій на ринку.

2. Визначено, що мотиваційна стратегія підприємства має такі етапи формування, як: визначення головних цілей стратегії підприємства та цілей мотивації персоналу, аналіз трудового потенціалу, визначення мотиваційного профілю підприємства та засобів мотивації, розробка стратегічних щодо розвитку мотиваційного потенціалу, впровадження стратегії мотивації та стратегічний контроль в системі мотивації персоналу.

3. З'ясовано, що застосування інструментів мотиваційної стратегії залежить від сформованих умов ведення діяльності та етапів, які визначають вибір тієї або іншої системи мотивуючих та стимулюючих впливів та дозволяють класифікувати мотиваційні стратегії за різними критеріями.

4. Визначено, що до відмінних рис мотиваційної стратегії від політики, плану або програми розвитку, доцільно віднести: мотиваційна стратегія характеризується процесом вироблення комплексу мотивуючих факторів, а не загального напрямку розвитку підприємства; використання мотиваційної стратегії полягає в послідовному формуванні бажаної поведінки у працівника в майбутньому; «якщо необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виведе організацію на бажані події, то стратегія мотивації необхідна завжди, оскільки система мотивів обмежена вони можуть їхня сукупність може залишатися незмінною тривалий період часу, змінюватись лише пріоритет, а може змінюватись і система мотивів, а також слід зазначити, що без співробітників підприємство припиняє своє існування»; мотиваційна стратегія так само як і будь-які інші стратегії відноситься до області нечітких розмитих даних, але не тільки через невідомості майбутнього, але й тому, що сама мотивація має високу рівнем невизначеності; «при формуванні стратегії

підприємства завжди враховується момент, коли інформація стає точнішою та альтернативи явними» [23]; мотиваційна стратегія може змінюватися в залежності від зміни мети та цілей.

5. Установлено, що головним моментом, який потрібно пропрацювати перед розробкою та затвердженням мотиваційної стратегії - це оцінка всіх можливих факторів впливу. Для мотиваційної стратегії важливими є зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на процес управління працівниками і якщо для звичайних стратегій фінансові ресурси, спеціалізація підприємства є внутрішніми факторами, то для мотиваційної стратегії зовнішніми та внутрішніми є те, що визначають мотиви співробітників.

6. Визначено, основні характеристики мотиваційної стратегії, до них доцільно віднести такі, як: «мотиваційна стратегія формується на основі розроблених експертів довгострокових концепцій розвитку підприємства»; «вибір мотиваційної стратегії передбачає визначення основних методів мотивуючого та стимулюючого впливу діяльності та основних напрямів розвитку трудового колективу за максимального використання інтелектуального потенціалу працівників»; «мотиваційна стратегія має відображати питання пошуку напрямків розвитку кадрового складу» [23].

7. Установлено, що під методичними підходами щодо аналізу ефективності використання мотиваційної стратегії підприємства доцільно вважати кількісні та якісні зміни в управлінні персоналом, що передбачають аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.

9. З'ясовано, що різні підходи авторів щодо аналізу та оцінки мотиваційної стратегії підприємства починається із вивчення нормативних документів, які регламентують процес стимулювання працівників підприємства за допомогою матеріальних та не матеріальних мотивів. Більшість авторів зазначено, що найбільшим мотивом для працівників є матеріальне стимулювання (заробітна плата, премії, матеріальне заохочення та інше).

10. Встановлено, що аналіз мотиваційної стратегії будується на оцінці відповідності елементів, структури системи мотивації персоналу, інструментами, цілям підприємства та етапам його життєвого циклу.

11. Визначено, що для оцінки системи матеріальної мотивації на підприємстві необхідно провести аналіз фонду оплати праці, що включає: аналіз динаміки фонду оплати праці за досліджуваний період (визначення абсолютного та відносного приросту фонду оплати праці); аналіз структури фонду оплати праці за досліджуваний період; аналіз середньої заробітної плати на підприємстві. До аналізу системи нематеріальної мотивації передбачає дослідження системи нематеріального заохочення (надання оплачуваних відгулів, додаткових днів відпустки, забезпечення гнучкого графіка для працівників, путівки, корпоративні заходи, навчання та інше), ефективне використання, переваги та недоліки та мотиваційний ефект. Однак, нематеріальну мотивацію також слід оцінити в відповідності стратегії, цілям та етапу життєвого циклу підприємства.

12. З'ясовано, що найбільш розповсюджений метод аналізу ефективності мотиваційної стратегії є рівень задоволеності працівників. Для визначення рівня задоволеності використовуються різні соціологічні методики (опитування, анкетування, контент-аналіз). Дані методики дають можливість охопити великий масив працівників і завдяки анонімності більшість методик, отримати достовірні відповіді працівників.

11. З'ясовано, що суб'єкт підприємницької діяльності ФОП «ВИПРАКА Ю.К.» створено відповідно до законодавства України і зареєстровано 19 листопада 2007 року, як мале приватне підприємство. Місце проведення державної реєстрації – Виконавчий комітет Криворізької міської ради. Свідоцтво про державну реєстрацію фізичної особи-підприємця має серію ВОЗ та номер № 871238 [44, 45, 46]. Предметом діяльності суб'єкта підприємницької діяльності є (основні КВЕД): 43.33 - Покриття підлоги й облицювання стін; 47.53 - Роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах; 43.34 - фарбування будівель зовні та всередині; 43.39 - прибирання нових будівель після завершення їх будівництва [44, 45, 46]. Організаційна структура підприємства внаслідок малої чисельності персоналу досить проста. Суб'єкт підприємницької діяльності ФОП «ВИПРАКА Ю.К.» має лінійну організаційну структуру. Вибір саме лінійного типу організаційної структури будується на тому, що у нього виражена система взаємних зв'язків, чітка відповідальність, реакція, зворотній зв'язок у відповідь на наказ керівництва.

12. Проаналізовано показники основних показників фінансово-господарської діяльності. За даними дослідження було визначено, що за показником чиста виручка від реалізації зменшилась в 2021 році на 197 тис. грн. причиною є зменшення об'єму замовлення ремонтних робіт. Відповідно до зменшення доходів відбулося і зменшення собівартість послуг, оскільки відбулося зменшення закупівля будівельних матеріалів. Відповідно, в 2021 році обсяги доходів компанії знизились на 1,46%, оскільки в 2019-2021 році була припинена діяльність на будівельних майданчиках через карантинні заходи. Також частина замовлень на поточні ремонти з міського бюджету було скасовано через брак коштів. За показниками інші операційні доходи та витрати складають незначну частку в фінансових результатах компанії, інші операційні витрати за 3 роки виросли на 65,26% за рахунок росту темпу інфляції, відповідно сума доходів також збільшилась за аналізований період на 65,26% із причини збільшення ціни на будівельні матеріали та збільшення ціни на роботи. В 2021 році за показником інші фінансові доходи відбувається збільшення на 44,30 тис. грн. Прибуток (збиток) від операційної діяльності за аналізований період демонструє збільшення на 60,6 тис. грн. або 3,33%. Середньооблікова чисельність персоналу зменшилася в 2021 році так як із причин карантинних обмежень, працівник звільнився за власним бажанням. Підвищення рівня оплати праці не відбувається із причин інфляційних процесів та зменшення об'ємів замовлення. Фонд заробітної плати за аналізований період відбулося зменшення з причин звільнення працівника. Середньорічна

вартість основних засобів за 3 роки є незмінною. Середньорічна вартість оборотних активів збільшилась на 1,64% або 19,9 тис. грн. за рахунок оновлення основних засобів. За аналізований період суб'єкт підприємницької діяльності знизила свою прибутковість через припинення будівельних робіт в період карантину, бойових дій на території України та підвищення цін на будівельні матеріали з причин проблем з логістикою, а тому необхідно вживати заходи для підвищення прибутків компанії.

13. Проаналізовано конкурентні позиції суб'єкта підприємницької діяльності ФОП «Випірака Ю.К.». Було визначено, що до сильних сторін відноситься висока якість надаваних ремонтно-монтажних робіт; висока репутація суб'єкта підприємницької діяльності; наявність великої клієнтської бази; висока орієнтованість в клієнтах; програма соціальної відповідальності. До слабких сторін було визначено низький рівень маркетингових заходів; недостатність фінансових ресурсів; неякісні будівельні матеріали. До можливих загроз було визначено велика кількість конкурентів на ринку; низька платоспроможність населення; зниження купівельної спроможності; інфляція; нестабільна політична та економічна ситуація в країні. До можливостей було визначено розширення асортименту робіт та послуг; використання рекламного продукту; наявність розширення ринку на інші області; поява нових технологій в галузь; заохочення іноземного капіталу. Виходячи з проаналізованих даних SWOT-аналізу ФОП «Випірака Ю.К.» було визначено, що суб'єкт підприємницької діяльності має високий рівень конкурентних переваг на ринку, правильна реалізація сильних сторін та можливостей дасть можливість ФОП протидіяти можливим загрозам та слабким сторонам.

14. Проаналізовано показники ефективності діяльності ФОП «Випірака Ю.К.» на основі показників рентабельності та аналізу ефективності використання трудових ресурсів, основних виробничих фондів та матеріальних ресурсів, використовуючи фінансову звітність ФОП та методологію аналізу та оцінювання фінансового стану підприємства. Виходячи з отриманих результатів, прослідковується за більшістю показників негативна тенденція, що є досить негативною для суб'єкта. Як бачимо з таблиці, збільшуються лише: фондомісткість, рентабельність, трудомісткість продукції. Рентабельність активів характеризує доходність підприємства, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом. У 2020 році активи ФОП «Випірака Ю.К.» є рентабельними на 31 %. Відносно власного капіталу, то у 2019 та 2020 рр. рентабельність власного капіталу компанії становила 42 % та 29 %.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами за 2019-201 рр. має негативну динаміку. Коефіцієнт фінансування також має спадаючу тенденцію – це є позитивним для підприємства оскільки свідчить про його можливість знизити власну залежність від зовнішніх джерел фінансування до мінімуму (до 27 % у 2020 р.). Коефіцієнт маневреності у 2019 році має негативну динаміку для підприємства до зменшення і свідчить про формування зменшення капіталу, який можна використовувати для інвестування та інших

напрямків розвитку підприємства. Коефіцієнт покриття показує, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань, і характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом періоду. Коефіцієнт покриття ФОП «Випірака Ю.К.» за кожен досліджуваний період перевищує норму, так як є більшим за 1,5 (коливається від 3,04 до 3,52).

Коефіцієнт швидкої ліквідності дозволяє виявити скільки грошових одиниць ліквідних оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю зобов'язань. Показник швидкої ліквідності ФОП «Випірака Ю.К.» також більший за норму, коливаючись протягом 2019-2021 рр. в межах від 3,56 до 5,03 при оптимальному значенні – 0,5 і вище. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість. Як видно з розрахунків, показник абсолютної ліквідності має тенденцію до зростання, що є позитивним явищем. Показник коливається в межах 0,67-1,24. У даному випадку, це пояснюється досить незначним рівнем зобов'язань для досліджуваної компанії і порівняно високими значеннями грошових коштів, наявних у ФОП «Випірака Ю.К.» .

Виходячи з вище зазначеного аналізу, доцільно зазначити що «вузькі місця» у ФОП «Випірака Ю.К.» є ті показники які демонструють негативну тенденцію і спостерігається зміни в показниках. Отже, за аналізований період 2019-2020 рр. вузькими місцями є рентабельність, фондovіддача, продуктивність праці, фондоозброєність, зарплатомісткість продукції, коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт маневреності та коефіцієнт покриття.

15. Проаналізовано показник ефективності мотиваційної стратегії ФОП «Випірака Ю.К.» оцінювання ефективність мотиваційної стратегії визначалося за результатами праці за такими показниками, як: продуктивності праці, ефективності діяльності підприємства, кількісного-якісного складу персоналу підприємства, ефективність мотивації персоналу.

Суб'єктом підприємницької діяльності в своїй діяльності використовує такі види стимулювання персоналу, як: матеріальна - оплата праці працівника включає основну заробітну плату та додаткову: премії, надбавки; доплати за понаднормову роботу; оплата або компенсація за відпустку. Нематеріальна - трудове чи організаційне стимулювання. Моральне - стимулювання, що регулює поведінку працівника на основі вираження суспільного визнання та програми медичного обслуговування.

За показником структури персоналу ФОП «Випірака Ю.К.» було визначено, що за аналізований період структура персоналу демонструє позитивну тенденцію, що дорівнює збільшення персоналу на 5 чоловік або на 25%, але доцільно відзначити, що в 2020 році порівняно з 2021 роком чисельність зменшилась на 1 людину. Більшість структури займає саме виробничий персонал (бригадири, водії, робітники) майже 85% інші 15% займають керівники та управлінці (директор, бухгалтер та кошторисник).

Аналіз показника ефективності мотивації персоналу ФОП «Випірака Ю.К.» за 2019-2021 рр. свідчить про те, що за показником фонду оплати праці за аналізований період прослідковується зменшення на 376 тис. або 11,74%, що свідчить про зменшення кількості персоналу. Середньомісячна заробітна плата працівника та робітника за період 2020-2021 рік збільшився на 800 грн. або 13,79 порівняно з 2019 роком з причини збільшення мінімальної заробітної плати. Зарплатоміскість за аналізований період демонструє негативну тенденцію, що свідчить про зменшення фінансових можливостей суб'єкта до економічних мотивів.

Аналіз динаміка та структура фонду оплати праці ФОП «Випірака Ю.К.» за 2019-2021 рр. свідчить показав, що найбільшу частку в фонду оплати праці ФОП «Випірака Ю.К.» є основна заробітна плата, показник становить від 40 до 70% від загальної структури. Найбільша частка зафіксована в 2021 році (70% або 1980 тис. грн.) а найменша в 2019 році (43,47% або 1392 тис. грн.). Найбільшу питому частку за показником додаткової заробітної плати фіксується в 2020 році (41,49 % або 1502 тис. грн.) де демонструє високу зацікавленість працівників до премії під час карантинних обмежень. Найменшу частку в структурі фонду заробітної плати займають інші заохочувальні та компенсаційні виплати, так як суб'єкт підприємницької діяльності закладає на дані виплати мотиваційний план на кожного працівника, що не прописаний в договорі про працю та закладено в стратегії мотивації персоналу.

16. Проаналізовано анкетування серед співробітників суб'єкта підприємницької діяльності ФОП «Випірака Ю.К.», щодо механізмів мотивування та демотивування персоналу. Найбільш значущими мотиваторами для працівників досліджуваного суб'єкта підприємницької діяльності є: високий рівень заробітної плати, додаткове матеріальне стимулювання, взаємовідносини у колективі, а також визнання результатів праці, соціальні контакти, нематеріальна мотивація тощо. Відповідно саме на ці складові має бути зорієнтована удосконалена система мотивації, яку варто запровадити при розробці мотиваційної стратегії. Найбільшими демотиваторами для працівників підприємства ФОП «Випірака Ю.К.» є складові матеріальної мотивації, а саме: необґрунтований розрив у рівні оплати працівників, зрівнювання в оплаті праці при неоднаковій ефективності і відношенню до виконаних робіт, оплата не за кінцевим результатом.

17. Обґрунтовано, що для створення ефективної мотиваційної стратегії на ФОП «Випірака Ю.К.» доцільно виконати, такий ряд завдань:

- Аналіз показників мотиваційної стратегії (якісно-кількість показники);
- Провести аналіз документальної частини мотивації праці (положення, посадові інструкції, план виконання);
- Визначити середньострокові цілі підприємства, які будуть досягатися за допомогою матеріального стимулювання персоналу;
- Розробити модель поведінки співробітників в різних структурах, а саме визначити в розрізі виконання виробничих завдань роль працівника, його

функціонал, зону відповідальності та визначити планові показники в розрізі об'єкта завдання;

- Створити інструменти визначення аналізу показників стимулювання працівника;
- Зробити пілотний проект, щодо впровадження нових заходів стимулювання.

Для вдосконалення мотиваційної стратегії ФОП «Випірака Ю.К.» необхідно реалізувати такі рекомендації (дод. А):

- залучення додаткових коштів шляхом пошуку нових каналів фінансування, що собою представляє участь в грантових проектах та громадських бюджетах;
- залучення менеджера з персоналу для забезпечення ефективного моніторингу, навчання персоналу, удосконалення існуючої корпоративної політики, проведення пілотного проекту та створення системи КРІ (дод. В);
- створення положення, щодо норм економічної відповідальності за неефективне використання робочого фонду, матеріальних та трудових ресурсів працівників з нормами чинного законодавства;
- удосконалення існуючої системи нематеріальної мотивації за рахунок впровадження додаткових заходів таких, як: додаткові дні відпочинку за вакцинацію та створення сприятливий умов праці (облаштування місця відпочинку, організація трансферних перевезень між об'єктами, комплексні обіди).

18. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів буде становити на наступний рік 186500 грн. або , що свідчить про великий потенціал суб'єкта підприємницької діяльності до нових впровадження в мотиваційну стратегію ФОП «Випірака Ю.К.» (дод. Б).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. Економічний простір. 2010. № 5. С. 53-58.
2. Ансофф И. Стратегическое управление . Экономика, 1989. 520 с.
3. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств. Вісник Хмельницького національного університету, №2. Т. 2, 2010. С. 87-91.
4. Богданов Ю. Н., Зорин Ю. В., Шмонин Д. А. Мотивация персонала. Методы менеджмента качества. 2001. № 11. С. 14-19
5. Бондар В. Д. Мотиваційна стратегія в контексті розвитку державного управління. Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності публічних службовців: теорія та практика: матеріали міжнародної науково–практичної конференції, (Львів, 22 березня 2007 р.) Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. Ч. 2. С. 20–23
6. Бондаревська К.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 2. С. 28-32.
7. Буряк П. Ю., Карпінський Б. А., Григор'єва М. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ, 2004. 438 с
8. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000. 360 с.
9. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с
10. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: Монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с
11. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. № 1. – С. 103-112.
12. Гудсков А.К., Мезенцева О.М. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності. Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. 2012. №3-4. С. 90-91.
13. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. М. : Технол. шк. Бизнеса, 2004. 200 с
14. Дубовий А. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислових підприємств. Матеріали науково-практичної конференції студентів та молодих учених «Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку». Тернопіль-Збараж:ТНЕУ, 12-13 травня 2016. С.51-52.
15. Економіка праці та соціально-трудові відносини / В. Я Брич та ін.; за ред. Є. П. Качана Тернопіль: Економічна думка, 2006. 212 с
16. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 2002. 304 с

17. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. с. 34-38.
18. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
19. Козьяков С.В. Метод оцінювання вмотивованості праці ІТ-фахівців промислового підприємства. Вимірювальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах. 2013. № 3. С. 165-168.
20. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 397 с, с. 78
21. Куліков Г. Т. Детінізація заробітної плати найманих працівників. Ринок праці та зайнятість населення. 2016. № 4. С. 13-17
22. Лисак В. Ю. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 13(2). С. 108–111
23. М. Арутюнян, Н. Катько Моделювання стратегії мотивації: цілі, завдання, економічна доцільність розробки і застосування <https://www.yasu.am/files/5-1511176348-.pdf>
24. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. М. : Дело, 1992. – 702 с.
25. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. М. : Дело, 1999. – 800 с.
26. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2005. 662 с
27. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : "Питер", 2001. – 336 с
28. Міценко Н. Г. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства / Вісник Львівського торговельно–економічного університету. Економічні науки. 2017. Вип. 53. С. 90–95
29. Міценко Н. Г. Ефективність системи матеріального стимулювання на підприємстві та способи її оцінки . Науковий вісник. 2005. Вип. 15.2. С. 268-271.
30. Мотивация и оценка персонала. Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко. К.: МАУП, 2002. 248 с
31. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. Галицький економічний вісник. 2012. №1(34). с.66-72.
32. Петренко О.О. Застосування методів «360 градусів» та «assessmentцентру» для оцінки фахівців за компетентностями. Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 216-221.
33. Попович О. В. Заробітна плата як мотивація та підвищення працездатності працівників .Молодий вчений. 2018. № 3(1). С. 366–369.
34. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого

результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 720 с

35. Расулова У.С. Мотивация сотрудников торгового предприятия. Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2012. - №1(1) С.226-228 14.

36. Сивицька І. Г. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. Економіка і організація управління. 2019. Вип. 3. С. 92-100.

37. Ситнік О.Д. Оцінка персоналу в системі мотивації. Актуальні проблеми економіки. 2007. № 11 (77). С. 84-85

38. Содружество бумажных оптовиков URL: : http://www.sbo-paper.ru/news/archive_world/39476/. (дата звернення: 24.10.2022).

39. Стахів О.В. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. Демографія та соціальна економіка. 2008. № 2. С. 134-143

40. Стратегический менеджмент. Теория и практика / под ред. А. Т. Зут. –М. : Аспект Пресс, 2002. 415 с.

41. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов [Текст] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ.; под ред. Л. Г. Зайцевой, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с

42. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 98–102

43. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник. М. : Дело, 2001. 448 с.

44. ФОП Випірака Ю.К. URL: <https://opendatabot.ua/p/1YPN789> (дата звернення 15.10.2022 р.).

45. ФОП Випірака Ю.К. URL: <https://clarity-project.info/edr/2468813651/history/prozorro> (дата звернення 15.10.2022 р.).

46. ФОП Випірака Ю.К. URL: <https://vkursi.pro/fop/vypiraka-iuriy-kostiantynovych-bebe9cb0-cd5a-4f20-a58e-a2adfe65caaa> (дата звернення 15.10.2022 р.).

47. Харченко І.М. Мотивація як функція управління. Вісті Академії управління: теорія, стратегії, інновації. 2016.- № 1 (17). – С. 48-50

48. Червінська Л.П. Тіньові доходи та нелегальна зайнятість: причини, наслідки, шляхи подолання. Соціально-трудові відносини: теорія та практика : Зб. наук. праць КНЕУ. 2017. №2(13). С. 108-113

49. Шадріна Л. Ю. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала предприятия как социальная технология. Институт підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2007. 156 с

50. Шпикуляк О. Г. Мотивація трудової діяльності в економіці та організації: теоретичний аспект. Збірник наукових праць Вінницького державного аграрного університету. Вінниця: ВДАУ, 2006. Вип. 29. С. 136-149.

51. Ядранський Д.М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства : Дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / Ядранський Дмитро Миколайович ; Дніпропетровський ун-т економіки та права. – Д., 2014. – 235 арк
52. Taylor F. U. The Principles of Scientific Management. М.: Dashkov and K, 2008. 104 p
53. McGregor D. The human side of enterprise. Reflections, 2000, 2(1), 6-15
54. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacją. Warszawa : Międzynarodowa Szkoła Sp. z o.o., Warszawa, 2002 r. – 269 с.
55. Падухевич О. Доцільність використання системи мотивації на базі КРІ для підприємств агробізнесу. Спецпроекти. URL : <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh-68-celesoobraznostispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-baze-kpi-dlya-predpriyatij-agrobiznesa> (дата звернення 15.11.2022 р.).
56. Васюта В.Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. Інфраструктура ринку. - 2020. - № 40. – С.133-138.
57. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. – 2021. № (23) URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/141> (дата звернення 15.11.2022 р.).
58. Phillips J. Measuring ROI: Fact, Fad or Fantasy? The Best of Measuring & Evaluation Learning. 2010. №1. P. 31–35.
59. Ulrich D. Effective personnel management. The new role of managers in the organization. New York, USA, 2007. 303 p.
60. Економічний аналіз: навч. посіб. / М. А. Болюх [та ін.]; ред. М. Г. Чумаченко. - К.: КНЕУ, 2001. 540 с.
61. Економічний аналіз: навч. посіб. / М. А. Болюх [та ін.]; ред. М. Г. Чумаченко. - К.: КНЕУ, 2001. - 540 с.
62. Ядранський Д. М. Ekonomichni vidnosini v sistemі analizu ta kontrolyu praci v suchasniі ekonomici: monografiya. Krivii Rig : S Chernyavs`kii D. O., 2012. 397 s.
63. Самойленко Г. І. Методика проведення аналізу впливу ефективності використання трудових ресурсів на фінансові результати діяльності підприємства. Вісник Університету банківської справи України. 2011. № 1 (10). С. 330-336.
64. Череп А. В. Методичні основи оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємствах харчової промисловості. Вісник ЖДТУ. 2010. № 4 (54). 348-350.
65. Черниш С. С. Економічний аналіз: навч. пос. К.: ЦУЛ, 2010. 312 с.
66. Шоляк О. Ю. Методика проведення економічного аналізу виплат працівникам. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. Т. 2. № 6. С. 157-164.

67. Ядранський Д. М. Економічні відносини в системі аналізу та контролю праці в сучасній економіці: монографія. Кривий Ріг : Чернявський Д. О., 2012. -397 с.

ДОДАТКИ

Додаток А – Пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування ФОП «Випірака Ю.К.» та їх ефективність

Зміст заходу	Спрямованість заходу	Організаційний ефект	Соціальний ефект	Витрати, грн.
1. Запровадження проведення заходів, щодо покращення становища та пошуку внутрішньовиробничих резервів стимулювання	Заохочення додаткових коштів задля розвитку персоналу підприємства	Знаходження нових каналів додаткових коштів	Збільшення вмотивованості персоналу за рахунок нових матеріальних стимулів	Витрати на рекламу 10000
2. Впровадження посади менеджера HR для створення системи KPI, моніторингу ефективності мотиваційної стратегії, проведення пілотного проекту нових заходів щодо мотивації працівників	Впровадження посади менеджера HR	Окремий підрозділ з контролю персоналу на підприємстві	Впровадження нової посади	Впровадження нової посади 6500 на місяць + щомісячні та щоквартальні премії за окремі види робіт
3. Положення економічної відповідальності працівника за неналежне використання робочого часу або матеріалів підприємства	Створити положення, щодо норм економічної відповідальності на підприємстві	Мінімізація втрат робочого часу, матеріалів та інших ресурсів підприємства	Відповідальності за неефективне використання робочого фонду, матеріальних та трудових ресурсів	Розробка положення по всім нормам законодавства та кодексу законів про працю 25000

Джерело: побудовано автором

Додаток Б - Етапи розрахунку економічної ефективності впроваджених заходів

Ключові цілі	Витрати, грн.	Результати від впровадження, грн.	Економічний ефект, грн.
1. Запровадження проведення заходів, щодо покращення становища та пошуку внутрішньовиробничих резервів стимулювання	273500	460000	186500
2. Впровадження посади менеджера HR: 2.1 Розробка системи КРІ 2.2 Моніторинг ефективності впровадження заходів мотивації персоналу 2.3 Проведення пілотного проекту щодо впровадження нових заходів мотивації персоналу			
3. Положення економічної відповідальності працівника за неналежне використання робочого часу або матеріалів підприємства			

Джерело: складено автором

1. Витрати на запровадження проведення заходів, щодо покращення становища та пошуку внутрішньовиробничих резервів стимулювання будуть складатися 10000 грн. на рекламні заходи. Так, як суб'єкт підприємницької діяльності є малим підприємством, тому доцільно впровадити щоквартальні рекламні заходи. Це забезпечить перш за все розповсюдження. Результатами від впровадження буде становити приблизно 260000 грн. (середня сума учасника громадського бюджету міста в 2020 році саме ФОП «Віпірака Ю.К.») та участь в грантових програмах університету (150000 грн.).

2. Витрати на впровадження посади менеджера HR буде складатися 6500 грн. на місяць та щомісячна премія в розмірі 60% від окладу. Також будуть здійснюватися додаткові премії за розробку системи КРІ для кожного працівника (2000 грн. * на 23 працівника = 46000 грн.), моніторинг доцільності впровадження запропонованих заходів (щоквартальна премія в розмірі 2500 грн.) та проведення місячного пілотного проекту (5000 грн.).

3. Витрати на залучення фахівця для розробки положення економічної відповідальності по всім нормам законодавства України буде становити 25000 грн. Після впровадження даного заходу буде зменшено витрати на зіпсовані матеріали працівниками суб'єкта підприємницької діяльності (станом на 2021 рік сума збитків становила 124500 грн.) та завдяки запровадження нових видів нематеріальної мотивації (комплексні обіди, трансфер до місця виконання робіт) буде забезпечено ефективне використання робочого часу.

По кожному із запропонованих заходів не можливе окреме підрахування ефективності впровадження заходів, то доцільно було оцінити комплексно запропоновані заходи. Тому за експертними оцінками економічний ефект від впровадження запропонованих заходів буде становити 59,45% або 186500 грн.

Додаток В - Показники КРІ для працівників ФОП «Випірака Ю.К.»

Ключові цілі	Ключові показники КРІ	Премія або депремія за виконання плану КРІ
Виконання плану з фізичного обсягу реалізації послуг	Кількість реалізованих послуг, од	50% від окладу
Виконання плану за отриманими грошовими коштами від надання послуг	Обсяг коштів за надану послугу	80 % від окладу
Кількість позитивних відгуків на роботу працівників від замовника	Кількість відгуків на роботу працівника	25 % від окладу

Джерело: складено автором