

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В УПРАВЛІННІ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Софії ВИННИЦЬКОЇ

Науковий керівник:

к.держ.упр., доц. Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент

к.е.н., доц. Алла ГРИМАК
(ПІБ рецензента)

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

Винницька С. Мотивація та стимулювання праці в управлінні підприємством. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження системи мотивації та стимулювання праці. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного середовища та підходи до мотиваційного менеджменту підприємства, визначено особливості процесу формування системи мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством ПП «Віконт».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, потреба, персонал, управління.

ABSTRACT

Vinnytsia S. Motivation and stimulation of work in enterprise management. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2023.

In the first chapter, a theoretical and methodical study of the system of motivation and stimulation of work is carried out. In the second section, an analysis of the competitive environment and approaches to the motivational management of the enterprise was carried out, the features of the process of forming a system of motivation and labor stimulation in the management of the enterprise of PE «Vikont» were determined.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions were made and concrete offers were substantiated.

Keywords: personnel, personnel management, personnel management methods, personnel management technology, evaluation of personnel management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ		
МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В		
УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ		7
1.1.	Сутність мотивації та стимулювання персоналу як складової ефективного управління підприємством.....	7
1.2.	Методи реалізації процесу мотивації та стимулювання персоналу в системі менеджменту.....	11
1.3.	Механізми мотивації та стимулювання ефективності праці персоналу.....	15
	Висновки до першого розділу.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ		
ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ПП «ВІКОНТ»		20
2.1.	Загальна характеристика та система управління підприємства.....	20
2.2.	Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	26
2.3.	Аналіз мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства.....	31
2.4.	Вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу в управлінні підприємством.....	35
	Висновки до другого розділу.....	39
ВИСНОВКИ		40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		43
ДОДАТКИ		47

ВСТУП

Для України 2020-2022 роки були дуже важкими. Великого удару для економіки України та суб'єктів підприємницької діяльності завдали, спочатку пандемія COVID-19, пізніше, ще гірше – почалася війна. Загрози зовнішнього середовища негативно вплинули на організацію роботи підприємств та трудові відносини. Деякі суб'єкти підприємницької діяльності припинили свою роботу через фізичне знищення, частини підприємців скористалася програмою релокації бізнесу та продовжили свою діяльність у відносно безпечних областях. В таких умовах значна частина працівників втратила роботу, частину заробітку та можливості для нормального життя. Ці події змінили усі сфери життя людини, спричинили політичну, економічну, демографічну та екологічну кризу. Відбулися зміни у світогляді людей, зрушення у соціальній та діловій активності. Традиційні методи мотивації та стимулювання праці можуть не дати бажаних результатів для підприємства, а тому дослідження теми удосконалення мотиваційного механізму є актуальною. Дослідження цієї тематики є у працях таких вчених: К. Альдерфера, В. Врума, Ф. Герцберга, Е. Лоулера, Д. МакКлелланда, Д.Мак-Грегора, А. Малоу, Л. Портера, Ф. Тейлора та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством в умовах кризових явищ.

Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі визначені такі завдання:

- дослідити сутність мотивації та стимулювання персоналу як складової ефективного управління підприємством;
- визначити методи реалізації процесу мотивації та стимулювання персоналу в системі менеджменту;
- охарактеризувати механізми мотивації та стимулювання ефективності праці персоналу;
- провести аналіз діяльності підприємства в конкурентному середовищі;

- проаналізувати систему мотивації і стимулювання персоналу;
- визначити особливості процесу формування системи мотивації та стимулювання персоналу в управлінні підприємством умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процеси впливу на функціонування підприємства системи управління мотивацією та стимулюванням праці.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів впровадження сучасних мотиваційних механізмів.

Методи дослідження. Дослідження теоретико-методичних основ мотивації та стимулювання здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходу. Аналіз методів та механізмів мотиваційного менеджменту ПП «Віконт» проведено за допомогою конкретного та абстрактного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів.

Інформаційним забезпеченням кваліфікаційної роботи є монографії та наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем управління мотивацією та стимулювання праці персоналу.

Апробація результатів. Теоретичні положення та практичні пропозиції обговорювалися на міжвузівській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи» (м. Львів, 23 березня 2023 р.).

Структура роботи. У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження системи мотивації та стимулювання праці. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного середовища та підходи до мотиваційного менеджменту підприємства, визначено особливості процесу формування системи мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством ПП «Віконт».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 54 сторінках. Робота містить 8 рисунків, 10 таблиць, список використаних джерел 32 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність мотивації та стимулювання персоналу як складової ефективного управління підприємством

Ефективний менеджмент вимірюється розумінням мотивів та потреб персоналу, а також правильного використання стимулів праці. Проблемою мотивації та стимулювання персоналу повинен займатися кожен менеджер, адже в управлінні підприємством для виконання місії, виконання цілей та завдань, підвищення продуктивності праці має бути створена заохочувальна система мотивації персоналу, яка спроможна стимулювати працівників до результативної діяльності.

Чимало науковців вивчали вплив різних мотиваційних чинників на продуктивність праці персоналу. Найбільшого розвитку набули теорії мотивації К. Альдерфера, В. Врума, Ф. Герцберга, Е. Лоулер, Д. МакКлелланда, Д.Мак-Грегора, А. Малоу, Л. Портера, Ф. Тейлора [1-3].

Показовою є теорія мотивації праці Д. Мак-Грегора, яку можна зобразити у вигляді порівняльної таблиці теорія Х, теорія Y та теорія Z (табл.1.1).

Мотивація праці, керівництво і взаємодія з людьми – вирішальний фактор успіху в управлінні підприємством та в результативності роботи, і в цьому розумінні вона становить основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність [4, с. 250]. Сучасні власники, керівники, і менеджери всіх рівнів у межах своїх посадових функцій повинні розуміти і враховувати в управлінській діяльності, що на діяльність конкретного працівника у процесі праці значний вплив мають різні мотиви, потреби, стимули, цілі [6, с. 135].

Таблиця 1.1

Теорії мотивації праці Д. Мак-Грегора [7, с. 13]

Традиційна парадигма		Сучасна парадигма	
Теорія X		Теорія Y	
1		2	
3		3	
1. Люди не хочуть працювати, а тому при будь якій можливості намагаються відсторонитися від роботи	1. Більшість людей хочуть працювати	1. Кожна людина на своєму робочому місці хоче відчувати турботу з боку керівництва	
2. Переважну більшість працівників треба змушувати виконувати свої функціональні обов'язки завдяки таким управлінським методів: адміністративного, економічного і дисциплінарного	2. Працівники прагнуть само-реалізуватися та досягти стратегічних цілей підприємства, а тому здатні самоорганізації та самоконтролю.	2. Процес прийняття управлінських рішень має ґрунтуватися на інтересах та можливостях персоналу	
3. Працівники надають перевагу тільки безпеці.	3. Система винагороди за кінцевий результат сприяє інтересу персоналу до праці	3. Гарантія працевлаштування та ротація кадрів	
4. Працівники не хочуть нести відповідальності, а тому хочуть бути виконавцями правлінських рішень	4. Працівники зацікавлені у кінцевому результаті, а тому готові самостійно приймати управлінські рішення та нести відповідальність в межах своїх компетенцій		
5. Працівники пасивні та не мають творчих здібностей	5. Більшість працівників є креативними та винахідливими		

Якщо розглядати мотивацію у широкому сенсі, то можна сказати, що мотивація - це система, яка узгоджує потреби та інтереси особистості з мотиваційною поведінкою персоналу і є спонукальним чинником працівників до цілеспрямованої продуктивної праці для досягнення місії підприємства.

Для гармонізації інтересів індивідуума та реалізації цілей підприємства потрібно вивчати поведінку персоналу в залежності від потреб. Розглянемо теорію А. Маслоу, яка сформульована за ієрархію потреб та ґрунтується на механічному впливі зовнішнього середовища на поведінку людей (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Управління мотивацією за теорією А. Маслоу [8, с. 117]

Рівні та характеристика потреб	Управління мотивацією
Фізіологічні потреби – це потреби, що дають можливість людині жити	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення сприятливих умов праці 2. Впровадження винагороди за виконану роботу у вигляді виплати заробітної плати
Потреби у безпеці – це потреби в захисті від фізичних і психологічних небезпек та бажанні стабільності в майбутньому	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прийняття управлінських рішень в інтересах персоналу з врахуванням прийняттого ризику 2. Використання дієвої системи соціального страхування 3. Впровадження добросовісних та неупереджених правил організації та регулювання діяльності підприємства 4. Дотримання вимог чинного законодавства щодо розміру мінімальної заробітної плати
Потреби у належності – це потреба об'єднуватися до суспільних дій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування функціональних обов'язків персоналу та виконання професійних завдань, які вимагають комунікативних дій
Потреби у повазі – це потреба у визнанні компетентності та досягненні успіху з боку суспільства, очікування поваги в колективі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визнання результатів роботи та сприяння розвитку професійних здібностей працівника
Потреби у самореалізації – це потреби досягнення сенсу життя, здійснення планів та мрій в межах своїх можливостей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сприяння креативному розвитку та самовдосконаленню кожної особистості

Для кращого розуміння поведінки людей в залежності від потреб розглянемо теорію потреб Девіда МакКлеланда (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Управління мотивацією за теорією МакКлеландом [11, с. 89]

Рівні та характеристика потреб	Управління мотивацією
Потреба успіху – це бажання працівника досягти поставленої мети, бути кращим за встановлені стандарти продуктивності праці, успішно виконати завдання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Делегування повноважень та відповідальності при виконання завдань 2. Сприяти високому рівню комунікації 3. Створити умови діяльності в зоні помірною ризику
Потреба влади – це бажання особистості здійснювати цілеспрямований вплив на інших людей, контролювати об'єкти, ресурси і процеси свого середовища	<ol style="list-style-type: none"> 1. Брати на себе відповідальність за дії чи бездіяльність інших людей 2. Розвивати дух суперництва та прагнення до кар'єрного зростання
Потреби в належності – це потреба налагоджувати товариські стосунки зі співробітниками	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сприяння розвитку сильної організаційної культури, високого рівня комунікативних здібностей та роботи в команді

Дещо іншою є теорія очікувань В. Врума. Він вважає, що мотивація людини до ефективної праці складається з очікувань працівника отримати результат праці та винагороди за результати праці (рис. 6). Розглянемо модель мотивації та стимулювання продуктивності праці за теорією В. Врума на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Модель мотивації та стимулювання праці за В. Врумом [12, с. 34]

Теорія очікувань В. Врума акцентує на важливості в процесі управління стимулювати мотивацію до праці шляхом такого ланцюжка: затрати праці - результати, результати - винагорода і валентність [16, с. 110].

Проведений аналіз мотиваційних теорій показав, що найбільший інтерес менеджерів пов'язаний з управління персоналом та продуктивністю праці. Практичне застосування ідей мотиваційних теорій створює умови для підвищення ефективності функціонування організації. Мотивація та стимулювання продуктивності праці формуються під дією багатьох зовнішніх і внутрішніх, суб'єктивних і об'єктивних чинників, які впливають на процес праці під впливом стимулу. Зовнішня мотивація зумовлена бажанням людини отримати винагороду, похвалу, успіх, схвалення. Внутрішня мотивація пов'язані з відчуттям задоволення від процесу діяльності. Для досягнення певної мети працівника варто стимулювати шляхом заохочувальних заходів, які впливають на психіку людини, настрій, мотив та трансформує цей вплив на спонукання діяти з врахуванням своїх потреб.

Таким чином, мотивація – це процес підштовхування працівника до продуктивної праці для досягнення цілі, а стимулювання – це метод цілеспрямованого впливу на персонал зовнішніми важелями для задоволення особистих потреб з метою підвищення ефективності праці.

1.2. Методи реалізації процесу мотивації та стимулювання персоналу в системі менеджменту

В сучасних умовах ринкової економіки застосовуються різні методи мотивації праці, які створюють умови для успішної реалізації поставлених цілей. В залежності від впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища розрізняють такі види методів мотивації:

- адміністративна мотивація, яка передбачає використання адміністративних методів стимулювання праці та передбачає прийняття наказів, розпоряджень, інструкцій; нормування праці та обслуговування; запровадження санкцій у випадку порушення трудової дисципліни, вчасного невиконання завдань чи функціональних обов'язків;

- морально-психологічна мотивація забезпечує використання морально-психологічних методів, які передбачають створення сприятливого морально-психологічного клімату; розвитку та підтримці креативного ставлення до роботи; підвищення по службі; оголошення подяки; надання спеціальних звань;

- соціально-економічна мотивація ґрунтується на використанні соціально-економічних методів. Цей методів мотивації є найбільш вагомим, особливо в умовах розвитку процесів діджиталізації праці, інтелектуалізації та гармонізації персоналу та підвищення попиту до креативності праці. Розвиток мотиваційного менеджменту зумовлює прийняття соціально-економічної парадигми мотивації, яка передбачає розвиток індивідуальної компенсаційної політики підприємства в залежності від реалізації поставлених завдань, вивчення соціальних потреб та професійного зростання персоналу, участі працівників у цифровізації праці та прояву креативності на робочих місцях.

Мотивація праці персоналу має економічну і соціальну сутність одночасно: соціальна складова цієї сутності виражається в самореалізації людини, яка за відсутності мотивів до праці втрачає задоволення від трудової діяльності; до економічних факторів мотивації, насамперед, відносяться способи винагородження праці, дія яких спрямована на задоволення матеріальних потреб

працівників [16, с. 104]. Отже, завданнями мотивації та стимулювання праці є підвищення продуктивності праці завдяки цілеспрямованому впливу на мотиви працівників.

Мотивацію та стимулювання праці в управлінні підприємством розглянемо з позиції класифікаційних ознак та методів реалізації (рис.1.2).

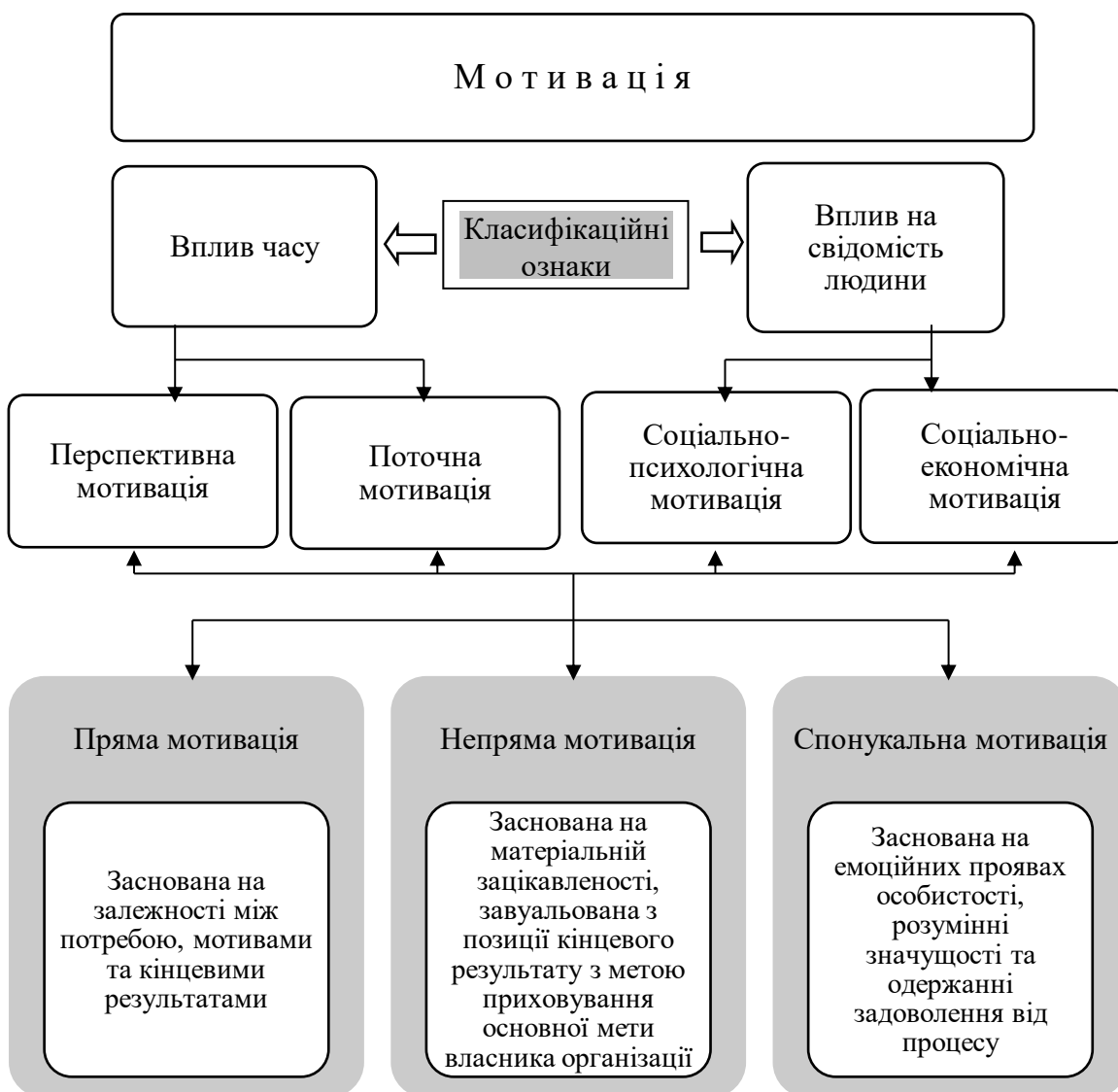


Рис. 1.2. Класифікація мотивації та стимулювання персоналу [18, с. 49]

Класифікація мотивації передбачає розгляд її як сукупності мотиваційних чинників [20, с. 33]. Крім комплексу інструментів мотивації та стимулювання, розглянемо мотивацію в контексті процесу, який має циклічний характер та

характеризується зростаючими якісними та кількісними підходами з нижчого до вищого рівня (рис.1.3).

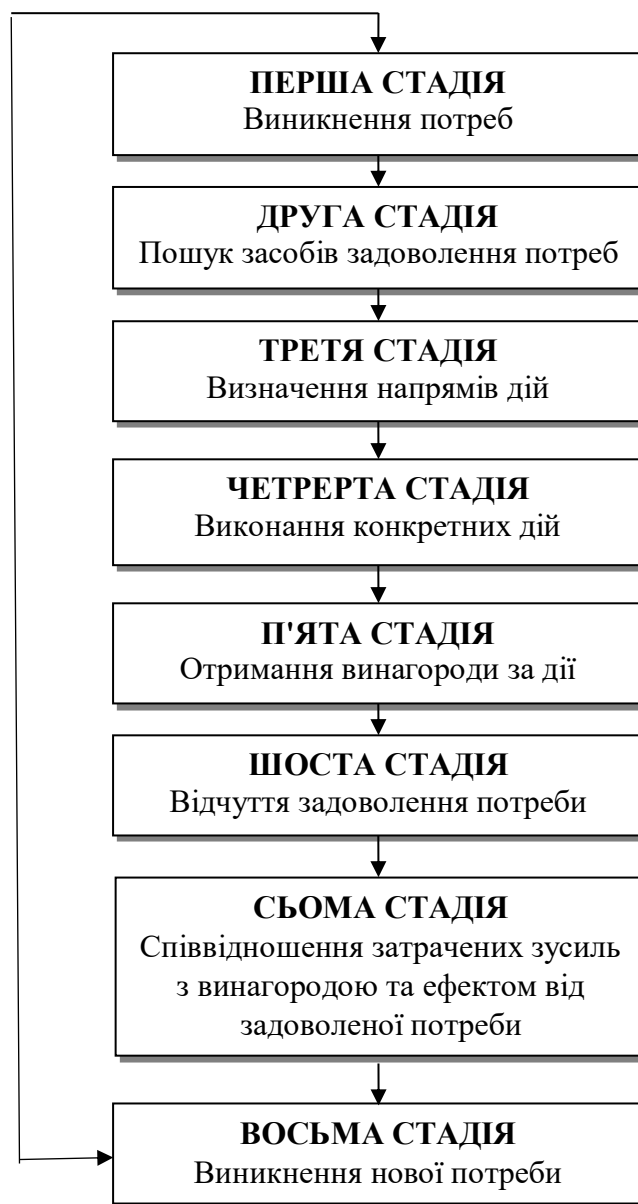


Рис. 1.3. Схема мотиваційного процесу [21, с. 101]

Потреби працівника сприяють процесу мотивації. Важливо, щоб потреби працівника співпадали із метою підприємства, тоді він буде зацікавлений ефективно працювати заради власного задоволення, прагнути підвищувати продуктивність праці, сприяти зниженню собівартості та забезпечувати конкурентоспроможність продукції, а в результаті – підприємство одержить прибуток та зміцнить конкурентні позиції на ринку.

Треба розуміти, що потреби спонукають працівника до дій чи вчинків, внаслідок чого він усвідомлено формує цілі для їх задоволення. В результаті, мотивація – це процес стимулювання самого себе або інших діяти для досягнення індивідуальних та корпоративних цілей підприємства. Стимулювання є зовнішнім спонукальним інструментом процесу мотивації, що здійснює вплив на органи почуттів працівника.

Важливим важелем та інструментом мотивації та стимулювання праці є самомотивація. Формування мотивів праці відбувається здебільшого індивідуально, адже між усвідомленими потребами та сформованими мотивами можуть стояти лише індивідуальні особливості людини: освіта, стан фізичного і психічного здоров'я, ціннісні орієнтації, інтереси, ідеали, захоплення тощо [23, с. 210]. Самомотивація сприяє формуванню внутрішніх мотивів та є передумовою соціально-економічної мотивації, яку важко досягти шляхом зовнішнього впливу на працівника. Тому, самомотивація є важливим методом підвищення змістовності праці; заохочення до покращення умов праці; вдосконалення командної праці; покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

На підприємстві повинні бути створені сприятливі умови для саморозвитку та самореалізації персоналу. Важливою умовою конкурентоспроможності підприємства є ефективне використання потенціалу працівників в економічній та інноваційній діяльності; здатності кожного працівника адаптуватись до вимог зовнішнього середовища; в умовах розвитку діджиталізації розвивати особистісні характеристики зі знання мови, цифрових технологій; мобільність персоналу та здатність до кар'єрного розвитку.

Методи мотивації та стимулювання праці варто розробляти з урахуванням гендерних, вікових, професійних, особливостей кожного працівника. Це означає, що на підприємстві має формуватися механізм мотивації стандартних важелів та інструментів впливу на персонал, а також з врахуванням індивідуальної мотивації для кожного члена колективу.

1.3. Механізми мотивації та стимулювання ефективності праці персоналу

В сучасних умовах інноваційного розвитку важливо впроваджувати дієві управлінські механізми мотивації та стимулювання праці персоналу, адже можливі такі наслідки взаємозалежності цих категорій: інноваційний розвиток підприємства вимагає сучасну систему мотиваційного впливу, а в іншому випадку можливі негативні наслідки гальмування цього процесу; сучасна практика мотивації та стимулювання персоналу підприємстві повинна адаптуватися до організаційних змін, які відбуваються під впливом динамічного розвитку економіки; мотивація та стимулювання праці впливають на розвиток інновацій на підприємства та в економіці.

Механізми мотивації та стимулювання ефективності праці персоналу формуються з врахуванням гармонійного поєднання місії підприємства та цілями індивідуума, тоді вони будуть зрозумілими та доступними усім учасникам цього процесу. В процесі динамічного розвитку підприємство реагує на зміни зовнішнього середовища та адаптує до них внутрішнє середовище. В результаті відбувається постійний процес вдосконалення, гнучкості та пристосування мотиваційних механізмів управління підприємством. Крім цього, всі складові елементи мотиваційного механізму повинні бути взаємопов'язані і не суперечити один одному [24, с. 193].

Механізми мотивації та стимулювання продуктивності праці персоналу складається з таких складових: мети, принципів, завдання, методів, інструментів, напрямів, результату. Що стосується основної мети мотиваційного механізму, то вона полягає у підвищенні ефективності праці персоналу використовуючи принципи мотивації.

Механізми мотивації та стимулювання продуктивності праці персоналу менеджери реалізують через принципи формального і неформального управління персоналом (рис. 1.4).

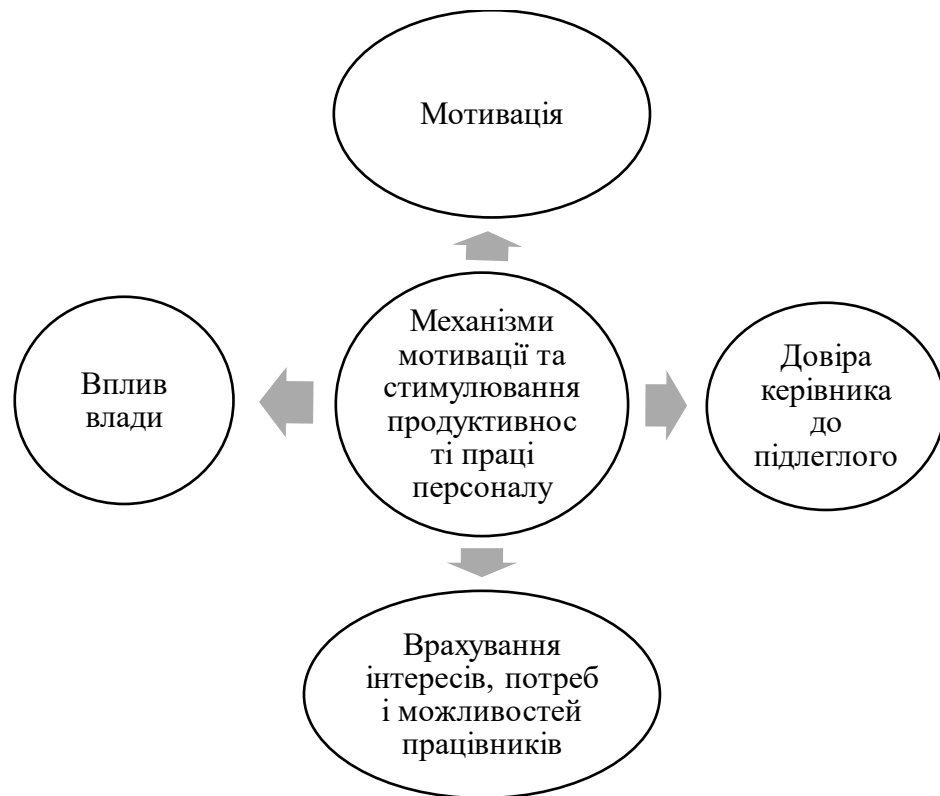


Рис. 1.4. Принципи формального і неформального управління персоналом [24, с. 193].

З метою інноваційного розвитку підприємств необхідно впроваджувати сучасні механізми соціально-економічної мотивації та стимулювання праці персоналу. Можна визначити такі основні сценарії вдосконалення механізму соціально-економічної мотивації на вітчизняних підприємствах:

- реформаційний – кардинальний перехід на нову концепцію розвитку і мотивації персоналу, базовану на принципах інклюзивного зростання;
- управлінський – формування мотиваційної культури управлінської ланки персоналу;
- інформаційний – впровадження системи моніторингу потреб, інтересів, цілей персоналу;
- селективний – цільова мотивація працівників, що відзначаються схильностями та ініціативою інноваційної діяльності;

- інвестиційний – базове підвищення ресурсних (у першу чергу фінансових) витрат на мотивацію всього персоналу [24, с. 193].

Удосконалення механізму мотивації та стимулювання праці персоналу використовуючи реформаційний сценарій адаптує перехід мотиваційного менеджменту до типів соціально-економічного розвитку, який формується таким чином:

1. Сегрегація – це слово латинського походження *segregatio*, що означає відділення, тобто ця організація будується на поділі людей у суспільстві на категорії за соціальним статусом з обмеженою сферою життєдіяльності.

2. Інтеграція – це слово латинського походження *integratio*, яке означає поповнення, тобто члени суспільства адаптуються до єдиної соціально-економічної системи.

3. Екстракція - це слово латинського походження *extractum*, яке означає витяжка, тобто, під впливом зовнішніх чинників, члени суспільства неоднаково поділяються на складові частини.

4. Інклюзія – це слово латинського походження «*inclusion*», перекладається як включення та передбачає зростання можливостей участі всіх громадян у соціумі, справедливий розподіл результатів праці, реалізацію інтелектуально-трудового потенціалу кожного члена суспільства. Кожен тип реформаційного сценарію можна впроваджувати у підприємницьку діяльність, методи менеджменту та механізми мотивації праці персоналу.

Удосконалення механізму мотивації та стимулювання праці на підставі управлінського сценарію передбачає викриття проблеми щодо несправедливої системи оплати праці працівників, не тільки персоналу, який виконує управлінські рішення, а й апарату управління. Отже, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно, спочатку, мотивувати менеджерів, виходячи з їх інтересів та потреб, а вмотивовані управлінці для забезпечення результату впроваджуватимуть нові методи мотивації виконавців.

Інформаційний сценарій удосконалення механізму мотивації та стимулювання праці сприяє до ефективної праці персоналу та потребує більшого

впровадження. Наявність інформаційної бази дозволяє менеджерам провести моніторинг потреб, інтересів і цілей персоналу та на цій основі формувати поточний механізм мотивації підлеглих. Крім цього, можна сподіватися на синергетичний мотиваційний ефект працівників, які сприйматимуть проведене керівництвом опитування, як позитивне ставлення до вимог працівників та прагнення менеджерів усунути виявлені недоліки.

На початку життєвого циклу організації можна використовувати селективний підхід до удосконалення механізму мотивації та стимулювання праці персоналу. Цей сценарій використовується в умовах обмеження ресурсів та відсутності управлінського досвіду та повинен ґрунтуватися на визначенні потреб та інтересів персоналу, цілей та очікувань кожного працівника; діагностиці знань, умінь та навиків роботи; моніторингу персоналу з креативним типом мислення.

Інвестиційний підхід вдосконалення механізму мотивації та стимулювання праці персоналу передбачає інвестування у людський та соціальний капітал працівників, а тому передбачає підвищення витрат мотивацію персоналу. Сучасним механізмом мотивації є орієнтація на потреби апарату управління, які характеризуються саморозвитком та самовдосконаленням.

Механізми мотивації та стимулювання продуктивності праці персоналу виконують такі завдання:

- формування сильної організаційної культури і соціальної відповідальності підприємства;
- сприяння підвищенню кваліфікації працівників та кар'єрному росту;
- вдосконалення системи мотивації та залучення персоналу до управління
- стимулювання кожного працівника до підвищення професійних компетенцій та розвитку можливостей;
- створення сприятливого психологічного клімату в колективі та максимального задоволення умовами праці;
- делегування працівникам, в межах їх компетенцій, право приймати рішення та управляти процесом його реалізації.

Висновки до першого розділу

1. Дослідження сутності поняття «мотивація» дало розуміння про те, що це є соціально-економічна категорія, яка пов'язана з морально-психологічним станом людини, що спонукає її діяти. Мотивації полягає у взаємозв'язку з впливом зовнішнього та внутрішнього середовища. В основі мотивації лежить потреба та можливість досягнення своєї мети. Працівники реалізують свій інтерес в процесі виконання функціональних обов'язків. Тому важливішою умовою є формування ефективних методів стимулювання та мотивації персоналу та сприяє підвищенню продуктивності праці.

2. Дослідження існуючих теорій та підходів мотивації та стимулювання сприяють розвитку ефективної мотивуючої системи на підприємстві та доповнюють один одного. Різні теорії враховують потреби персоналу, поєднують методи матеріального і нематеріального заохочення, сприяють розвитку персоналу. Проте мало акцентується увага на соціально-психологічній складовій. Адже в період війни психологічний стан працівників не може швидко відновитися. Відчуття страху та тиск обставин паралізує процес генерування ідей та породжує потребу у підтримці з боку команди та менеджера.

3. Вагоме значення мають інструменти мотивації та стимулювання, які впливають на працівників шляхом надання гарантій отримання справедливої винагороди за виконану роботу. Такі важелі мотиваційного управління позитивно впливають на працівника та спонукають до підвищення продуктивності праці, сприяють творчому мисленню та формують бажання працювати не лише за матеріальну винагороду, а для відповідного соціального становища.

4. Важливою складовою мотивації та стимулювання праці в процесі управління є одержання задоволення результатами праці як працівником так і підприємством. Взаємодія мотивів і стимулювання праці дозволяє реалізувати професійні та особистісні здібності працівника, а також підвищити ефективність діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УПРАВЛІННІ ПП «ВІКОНТ»

2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства

Приватне підприємство «Віконт» засновано на приватній властивості з правом найму робочої сили. Підприємство спеціалізується на виробництві дерев'яного покриття для підлоги та паркетної дошки. Для виробництва своєї продукції ПП «Віконт» використовує інноваційні підходи, а тому продукція є надійною та конкурентоспроможною. Завдяки дотриманню європейських стандартів щодо виробництва паркетної дошки та дерев'яного покриття підприємство завоювало добру репутацію та зайняло свою нішу на вітчизняному ринку.

Сьогодні тенденції модного оздоблення інтер'єру вказують на те, що дерев'яне покриття підлоги користується попитом, дерев'яні плити використовують для прикраси приміщення. Продукція ПП «Віконт» виробляється з натуральної, екологічно-чистої та безпечної сировини. Дерев'яна паркетна дошка та паркет є незамінним покриттям підлоги в дитячих садочках, школах, квартирах та офісних приміщеннях. Конструкція дерев'яної паркетної дошки та паркету є унікальною, тому що завдяки технології виробництва вона складається з декількох шарів які захищають її від промерзання та вологи, а тому може використовуватися в приміщенні, які не дуже опалюються, особливо це актуально на даний час.

У ПП «Віконт» розвинута організаційна культура, а тому захист навколишнього середовища є пріоритетною складовою діяльності підприємства. Підприємство веде легальний бізнес, дотримується правил ведення сучасного господарювання та сприяє підвищенню якості продукції та виробництва. З цією метою на підприємстві започатковано одержання добровільної сертифікації продукції, а саме проходження продукцією підприємства лабораторного

випробовування на дотримання стандартів якості. Сировина, яка використовується для виробництва дерев'яного покриття для підлоги та паркетної дошки підтверджена маркування FSC, а отже була отримана з дотриманням правил лісокористування.

Розглянемо організаційну структуру ПП «Віконт» (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Віконт»

ПП «Віконт» досягло безвідходного виробництва. Шляхом вдосконалення виробничих процесів відходи виробництва проходять переробку та

використовуються для виготовлення продукції широкого вжитку. Дерев'яна тріска, яка створюється в процесі переробки відходів також ефективно використовується та приносить прибуток. Спеціалісти фарбують її за спеціальною технологією, яку реалізують для дизайну ландшафту. Також дерев'яна тріска є відмінним матеріалом для опалення приміщень.

Загальна характеристика структурних підрозділів та функціональних обов'язків персоналу наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика структурних підрозділів

Назва	Характеристика основних функціональних обов'язків
Цех сирової обробки деревини	Робітники цеху повинні: <ul style="list-style-type: none"> - розпилувати деревину відповідної товщини; - розрізати дерев'яні дошки на замовлення; - відчищати кору з необрізної дошки ; - визначення сорту деревини; - обробляти деревину парафіном; - складати заготовлені дошки для зберігання. Начальник цеху сирового виробництва здійснює контроль щодо якості виконаних робіт, складає щомісячний звіт про обсяги виконаної роботи та таблиць виходу на роботу робітників цеху.
Сушильний цех	На робітників цеху покладено такі функції: <ul style="list-style-type: none"> - здійснювати завантаження сушильних камер; - контролювати температурний режим; - проводити вибірковий контроль зразків. Начальник сушильного цеху відповідає за якість заготівлі деревини, проводить інструктаж персоналу, звітує про виконану роботу та відпрацьований час.
Цех переробки сухої деревини	Функціональними обов'язками робітників цеху є: <ul style="list-style-type: none"> - калібрування сухої деревини; - прорізування фанери; - склеювання заготовленої сировини до фанери; - нарізка, шпаклювання та шліфування сухої деревини. Начальник цеху сухої переробки деревини координує роботу підлеглих, мотивує до підвищення продуктивності праці та якості виконаних робіт, контролює планові терміни виготовлення замовлень та складає звіт про результати роботи цеху за якісними та кількісними показниками.
Цех фінішної обробки продукції	На робітників цеху покладено такі функції: <ul style="list-style-type: none"> - покриття лаком та надання естетичного вигляду продукції; - упакування готової продукції. Начальник цеху фінішної обробки здійснює координацію роботи підлеглих, надає практичну допомогу, контролює за дотриманням графіку виконання замовлень, подає результативні звіти щодо результатів роботи та використання трудових ресурсів.

За даними таблиці видно, що основні цехи підприємства забезпечують виконання усього виробничого процесу продукції, а саме: вхідна сировина – трансформаційний процес – готова продукція. Усі основні цехи підпорядковуються начальнику виробництва, який здійснює календарне планування роботи кожного цеху, розробляє терміни виконання робіт, забезпечує необхідними ресурсами та обладнанням, формує мотиваційний механізм підвищення якості продукції та продуктивності праці, несе відповідальність за якісне виконання управлінських рішень.

Важливе значення для ефективної роботи основних цехів має своєчасне їх обслуговування. Для цього у ПП «Віконт» функціонують допоміжні цехи, які складають підрозділи виробничої інфраструктури. Охарактеризуємо структуру підрозділів виробничої інфраструктури ПП «Віконт» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура підрозділів виробничої інфраструктури ПП «Віконт» [26, с.132]

Назва	Характеристика функцій
Столярний цех	1. Виконання індивідуальних замовлень клієнтів. 2. Забезпечення скоординованої роботи. Начальник столярного цеху організовує процес виготовлення допоміжних виробів основного виробництва, здійснює поточний контроль за якістю кінцевої основної продукції.
Виробничо-технічний відділ якості	1. Здійснює заключний контроль за якістю готової паркетної дошки та паркету. 2. Проводить сертифікацію готової продукції. 3. Виявляє недоліки готової продукції та скерує їх в основні цехи для виправлення браку. Начальник виробничо-технічного відділу якості відповідає за дотримання встановлених стандартів та норм якості, організовує роботу персоналу для проведення заключного контролю, створює умови для підвищення продуктивності праці персоналу та звітує про результати роботи головному інженеру.
Ремонтно-експлуатаційна служба	1. Утримання устаткування та обладнання в справному стані. 2. Діагностика проблемного обладнання. 3. Проведення своєчасного капітального та поточного ремонту. 3. Ремонт основних цехів, виробничих та невиробничих приміщень. Начальник ремонтно-експлуатаційної служби відповідає за організацію роботи персоналу, забезпечує необхідними ресурсами, здійснює контроль за дотриманням термінів виконання завдань, забезпечує безперебійне обслуговування обладнання та устаткування основних цехів.

Проведемо оцінку апарату управління ПП «Віконт» за чисельністю, підпорядкованістю та результативністю. Аналіз відповідності ієрархії управління проведемо у розрізі повноважень, належності освіти та досвіду роботи зайнятій посаді, наявності комунікаційного та інформаційного забезпечення на кожному рівні управління, забезпечення необхідними повноваженнями для прийняття управлінського рішення та можливостей щодо їх реалізації. Об'єктом аналізу відповідальності ієрархії управління є керівники підприємства та функціональних підрозділів підприємства (рис. 2.2).

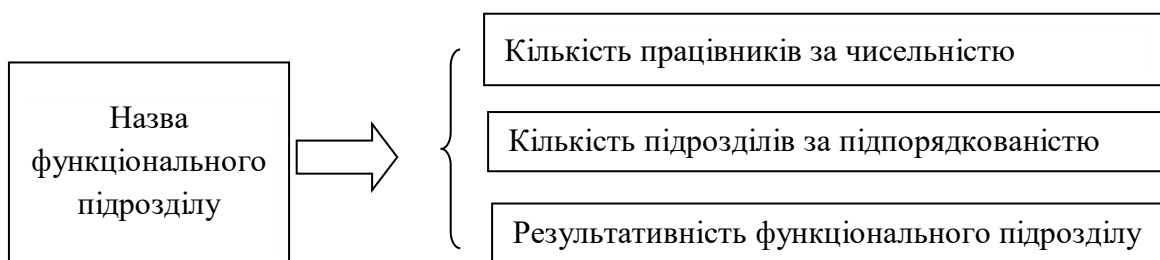


Рис. 2.2. Оцінка відповідності ієрархії управління [27, с. 62]

Аналіз керуючої системи проведемо з позиції визначення показників рівня розвитку організаційної структури управління. В процесі дослідження розглянемо ієрархічну та функціональну складову апарату управління.

Основними показниками відповідності ієрархії управління є коефіцієнт раціональності структури ($K_{рс}$), який розраховується як відношення фактичної чисельності управлінського персоналу до нормативної величини.

Коефіцієнт централізації управління розраховується як відношення чисельності топ-менеджерів до загальної чисельності керівників. Оптимальне значення цього показника повинно зменшуватися, відповідно рівень децентралізації управління збільшується.

Норма керованості характеризує діапазон контролю за кількістю підлеглих відповідної кваліфікації одному менеджеру.

Рівень формалізації праці менеджерів ґрунтується на встановлених правилах, регуляторах та процедурах, які диктують поведінку підлеглих.

Коефіцієнт дублювання функцій показує наскільки необґрунтовано збільшений апарат управління. Мінімальне значення цього показника характеризує ефективність наявної організаційної структури.

Коефіцієнт надійності структури управління характеризує якість прийняття управлінських рішень. Оскільки результатом праці менеджера є прийняття та реалізація управлінського рішення, то значення цього показника є сигналом наявності прийнятих проте нереалізованих рішень.

Коефіцієнт оперативності вказує на своєчасність виконання завдань. Для його визначення враховується встановлений термін виконання та порівнюється з фактично використаним терміном. Своєчасність виконання завдання вказує на надійність системи управління.

Розрахунок показників оцінки відповідності ієрархії управління узагальнено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка відповідності ієрархії управління ПП «Віконт»

Показники рівня розвитку організаційної структури ПП «Віконт»
1. Коефіцієнт раціональності структури - 0,92.
2. Коефіцієнт централізації управління – 0,35
3. Діапазон контролю – 3-5 чол.
4. Рівень формалізації праці менеджерів – 0,65
5. Коефіцієнт дублювання функцій – 0,15.
6. Коефіцієнт надійності структури управління – 0,87
7. Коефіцієнт оперативності – 0,82

Проведений аналіз рівня розвитку організаційної структури ПП «Віконт» вказує на те, що лінійно-функціональна організаційна структура є оптимальною для підприємства. Проведені розрахунки показників відповідності ієрархії управління свідчать про вплив топ-менеджерів на роботу структурних підрозділів стосовно розподілу повноважень та відповідальності. Визначений показник щодо рівня самостійності прийняття рішень, свідчить про те, що у підприємстві переважає авторитарний стиль управління. Варто також звернути увагу на коефіцієнт дублювання функцій, який вказує на проблеми щодо розподілу функціональних обов'язків та оптимізації управлінських функцій.

2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

В сучасних умовах російсько-української війни характерними є тенденції глобалізації, постійні зміни та невизначеність ситуації. Зростає конкуренція, підвищується рівень техніко-технологічних характеристик сучасного бізнесу, а тому підприємство повинно бути проінформованим щодо змін зовнішнього середовища. Стратегічне мислення сприяє розвитку системи управління та адаптації до сучасного стану комп'ютерної техніки та технологій. В сучасних умовах особливого важливо прийняти обґрунтоване рішення та адаптувати внутрішній потенціал підприємства до можливостей та загроз зовнішнього середовища. Суттєвим елементом системи управління є мотивація та стимулювання праці персоналу, а удосконалення інструментарію формування мотиваційного менеджменту та кадрової стратегії є одним з важливих завдань підприємства. Обґрунтованість та результативність мотиваційного менеджменту залежить від потенціалу підприємства та адаптації його до змін мікро- та макро-середовища.

З метою визначення ефективності діяльності підприємства проведемо оцінку основних показників фінансово-господарської діяльності та визначимо резерви збільшення результативності роботи (табл. 2.4).

2021-2022 роки були найскладнішим випробуванням для ПП «Віконт». В результаті військових дій робота підприємства була паралізована, щонайменше, на 2 місяці. Ритмічність постачання сировини зменшилася, в результаті окремі угоди на виготовлення паркету та паркетної дошки не виконувалися вчасно. У 2022 році зменшився обсяг виготовлення та реалізації продукції у порівнянні з минулим роком на 766,0 тис. грн або на 20%. Інфляційні процеси вплинули на зростання собівартості виготовленої та реалізованої продукції, так у 2022 р. повна собівартість зросла на 333,0 тис. грн або 15%.

Завдяки своєчасним управлінським рішенням вдалося нормалізувати ситуацію та суттєво скоротити адміністративні витрати та витрати на збут.

Таблиця 2.4

Показники фінансово-господарської діяльності ПП «Віконт»

Назва показника	Одиниця виміру	Роки		Відхилення (+,-)	Темпи росту/спаду
		2021	2022		
1. Прибуток (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	3897	3131	-766	-20
2. Податок на додану вартість	тис. грн.	86	59	-27	-31
3. Інші відрахування із прибутку	тис. грн.	-	-	-	-
4. Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	3811	3072	-739	-19
5. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	2229	2562	+333	+15
6. Валовий прибуток	тис. грн.	1582	510	-1072	-68
7. Інші операційні прибутки	тис. грн.	1324	1401	+77	+6
8. Адміністративні витрати	тис. грн.	323	217	-106	-33
9. Витрати на збут	тис. грн.	235	124	-111	-47
10. Інші операційні витрати	тис. грн.	1248	902	-346	-28
11. Інші прибутки	тис. грн.	77	43	-34	-44
12. Фінансові витрати	тис. грн.	2	2	-	-
13. Витрати від участі в капіталі	тис. грн.	1	1	-	-
14. Інші витрати	тис. грн.	18	4	-14	-78
15. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток)	тис. грн.	1156	708	-448	-39
16. Податок на прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	249	138	-111	-45
17. Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток)	тис. грн.	907	570	-337	-37
18. Чистий прибуток	тис. грн.	907	570	-377	-37
19. Рентабельність продукції	%	41	22	-19	-46

Сумарне значення цих двох статей витрат у 2022 році складає 217,0 тис. грн., що позитивно вплинуло на підсумкове значення фінансового результату.

Від реалізація продукції допоміжного виробництва у 2022 році одержано 43,0 тис. грн прибутку, що на 34,0 тис. грн менше у порівнянні з 2021 роком.

Чистий прибуток у 2021 році становить 907,0 тис. грн, а в 2022 році 570,0 тис. грн, отже зменшився на 377,0 тис. грн або 37%. Рентабельність продукції у 2022 році складає 22%, у порівнянні з 2021 роком зменшилася майже наполовину.

За підсумками аналізу основних показників фінансово-господарської діяльності можна зробити висновок, що підприємство перебуває в скрутному становищі, оскільки динаміка надходжень доходів підприємства різко зменшується.

Таким чином, для стратегічного бачення ситуації на ринку необхідно дослідити зовнішнє та внутрішнє середовище, виявити ризики та загрози, а також ідентифікувати можливості. Завдяки детальному аналізу мікро- і макросередовища можна спрогнозувати подальший план розвитку внутрішнього середовища та визначити маркетингову стратегію.

Тому головною є проблема оцінки маркетингової діяльності підприємства, визначення її ефективності за допомогою використання такої методики, як SWOT-аналіз, який є основою під час формування маркетингової стратегії розвитку [28]

Проведення SWOT-аналізу почнемо з дослідження сильних та слабких сторін ПП «Віконт» за окремими параметрами табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Перелік сильних та слабких сторін ПП «Віконт»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Зростаючий попит на продукцію	Обмежений асортимент продукції
Іміджева політика	Недотримання графіку постачання
Задоволення потреб споживачів	Середня ціна
Контроль якості та сертифікація	Неоптимальна структура управління
Достатня рентабельність	Неефективне використання виробничих потужностей
Ірраціональне прийняття управлінських рішень	Вузька спеціалізація
Конкурентна ціна	Централізоване прийняття управлінських рішень
Впровадження сучасних технологій виробництва	Залежність виконання угод від постачальників сировини
Обґрунтована місія та цілі підприємства	Морально застаріле обладнання

За даними таблиці можна зробити висновок, що підприємство має конкурентні переваги для розвитку стратегію, проте наявність слабких сторін робить ПП «Віконт» вразливим у конкурентній боротьбі.

Наступним етапом є оцінка зовнішньої ситуації підприємства для того щоб зрозуміти, які є можливості, а також загрози підприємства. Щодо зовнішніх загроз, то М.Е. Портер їх ідентифікував таким чином:

- загроза вторгнення (вихід на ринок нових гравців);
- ринкова влада постачальників (наприклад, неприйнятні ціни оренди);
- загроза появи товарів-субститутів (замінників);
- ринкова влада покупців (цінова чутливість, перемикання на інші форми отримання послуг);
- дії конкурентів (розширення їх діяльності, створення ними більш привабливих пропозицій тощо) [29].

Проаналізуємо ринкові можливості, які варто використати та загрози, що можуть навпаки негативно вплинути на результативність ПП «Віконт» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Зовнішні можливості та загрози зовнішнього середовища ПП «Віконт»

Можливості	Загрози
Вдосконалення інноваційних технологій виробництва	Російсько-українська війна
Підвищений попит на продукцію	Зниження ціни на продукцію
Зменшення податкового навантаження	Зростання інфляції
Спад цін на сировину	Законодавчі обмеження
Невелика конкуренція	Зниження рівня споживчого кошика
Велика відносна частка ринку	Зміна купівельної спроможності
Державна підтримка малого бізнесу	Виникнення товарів-замінників
Підвищення мінімальної заробітної плати	Зростання курсу валют
Впровадження нових технологій управління	Невигідна економічна ситуація
Банкрутство конкурентів	Підвищення конкуренції
Зростання ціни на продукцію	Зростання кількості нових виробників
Рівні умови виходу на ринок	Вихід на ринок інноваційного продукту
Вихід на нові ринки збуту	Порушення ритмічності постачання продукції
Державні закупівлі	Зростання податкового навантаження

Проведене дослідження стосовно зовнішнього середовища ПП «Віконт» дає можливість підвищити результативність основних фінансово-господарських показників за рахунок використання внутрішнього потенціалу підприємства та

прийняття обґрунтованого управлінського рішення. Перелік загроз ПП «Віконт» сигналізує потребу у заходах, які забезпечать надійний захист.

Будуємо матрицю SWOT-аналізу (рис. 2.3).

	Можливості 1. Підвищений попит на продукцію 2. Зменшення податкового навантаження 3. Державна підтримка малого бізнесу 4. Підвищення мінімальної заробітної плати	Загрози 1. Російсько-українська війна 2. Зростання інфляції 3. Невигідна економічна ситуація 4. Підвищення конкуренції 5. Порушення ритмічності постачання продукції
Сильні сторони 1. Високий рівень контроль якості продукції 2. Конкурента ціна 3. Впровадження сучасних технологій виробництва	Поле «СІМ» Стратегія зовнішніх можливостей та сильних сторін	Поле «СІЗ» Стратегія загроз та сильних сторін
Слабкі сторони 1. Нерозвинений маркетинг	Поле «СЛМ» Стратегія зовнішніх можливостей та слабких сторін	Поле «СЛЗ» Стратегія загроз та сторін

Рис.2.3. Матриця SWOT – аналізу

За результатами SWOT-аналізу формується стратегія подальшого функціонування підприємства з врахуванням таких чинників:

- стан деревообробної галузі та ринкові позиції ПП «Віконт»;
- маркетингова оцінка ринку збуту;
- план досягнення мети конкурентів;
- ключові фактори успіху підприємства;
- мета, цілі і завдання підприємства;
- сильні та слабкі сторони підприємства;

- особливості продукції підприємства;
- повна собівартість реалізованої продукції;
- гармонізація інтересів керівництва та працівників;
- поєднання особистих та фахових навичок персоналу підприємства;
- рівень залежності підприємства від зовнішніх умов;
- фінансові можливості підприємства;
- рівень ризику та безпеки.

Проведений SWOT-аналіз ПП «Вікон» показав, що зовнішні загрози переважають зовнішні можливості, а сильно сторони є пріоритетними над слабкими сторонами. Отже, рекомендуємо ПП «Віконт» використовувати стратегію «СІЗ», а саме стратегію загроз та сильних сторін. Для цього рекомендуємо використати перевагу над конкурентами за рахунок пропозиції якісної сертифікованої продукції за конкурентними цінами, тим самим зміцнивши свої позиції на ринку. Врахувати слабку сторону підприємства - це маркетингову політику та розробити план досягнення цілей щодо популяризації продукції та реалізації її до споживача.

2.3. Аналіз мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства

Ефективність управління підприємства залежить від системи мотивації та матеріального й нематеріального стимулювання. Методи стимулювання персоналу сучасного підприємства поділяються на матеріальні та нематеріальні [30, с.56]. Ефективна системи мотиваційного менеджменту сприяє:

- підвищенню продуктивності праці персоналу;
- тактичному досягненню цілей підприємства;
- взаємозалежності трудомісткості зусиль та винагороди як матеріальної так і нематеріальної;
- справедливості та прозорості мотиваційної системи;

- зниження плинності кадрів та формування кадрового потенціалу;
- креативності ідей, творчому ставленню до виконання завдань, активізації досягнення стратегічних цілей;
- раціональному використанню коштів для матеріального і нематеріального стимулу;
- зміцненню організаційної культури та підвищенню морально-психологічного клімату в колективі;
- лояльному ставленню до колег та адміністрації;
- згуртовує працівників для роботи в команді.

Проведемо аналіз мотиваційних інструментів стимулювання праці, які використовуються у ПП «Віконт» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Мотиваційні інструменти стимулювання праці ПП «Віконт»

Матеріальна мотивація	
Заробітна плата (оклад згідно з штатним розписом)	Виплата допомоги тимчасової непрацездатності
Премія за результатами роботи	Гонорари та авторська винагорода
Доплати до окладу згідно чинного законодавства та затверджених підприємством	Благодійна та гуманітарна допомога
Стимулювання разового характеру, наприклад, молодим сім'ям, ювілярам, працівникам за особливі заслуги, за багаторічний стаж роботи.	Інші винагороди
Нематеріальна мотивація	
Організація святкових заходів для працівників та їх сімей Забезпечення новорічними подарунками працівників та їх дітей Надання дводенної оплачуваної відпустки за сімейними обставинами	

Для підвищення мотивації праці персоналу періодично необхідно вивчати мотиваційні потреби працівників. Сьогодні важливого значення набувають соціально-психологічні аспекти нематеріальної мотивації. З метою дослідження задоволеності персоналом мотивації та стимулювання праці проведено анкетування працівників основного цеху - 4 осіб. Результати анкетування наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Чинники мотивації та стимулювання праці працівників основного цеху
ПП «Віконт»

№	Анкетні запитання	Результати, %
1.	Розмір заробітної плати	100
2.	Місце знаходження підприємства	10
3.	Можливість кар'єрного росту	40
4.	Гнучкий графік роботи	50
5.	Можливість реалізації своїх цілей	60
6.	Інтерес до роботи	80
7.	Комунікаційні зв'язки з керівником цеху	20
8.	Визнання заслуг та відчуття значущості	30

За даними таблиці видно, що найбільшим мотиватором до праці працівників основного цеху є розмір заробітної плати та за даними анкетування становить 100%. Серед опитаних більшість працівників вважають мотивуючими чинниками є інтерес до роботи – 80%, гнучкий графік роботи 50%, можливість самореалізувати власні цілі – 60%. Серед чинників, які не дуже впливають на мотивацію та стимулювання праці в процесі управління: місцезнаходження підприємства – 10%, комунікація з керівництвом – 20%, визнання заслуг – 30. Важливим моральним стимулом продуктивності праці працівника є увага до нього з боку керівництва та співробітників. Проте більшість опитаних надали перевагу преміюванню ніж одержати почесну грамоту чи відзнаку.

Проведемо оцінку ефективності матеріального та нематеріального стимулювання за чисельністю персоналу, структурою працівників та розміром заробітної плати персоналу за 2020-2022 рр. (табл. 2.6). За даними таблиці видно, що на підприємстві у 2022 року зменшилася чисельність працівників за всіма категоріями, проте є зростання заробітної плати. Це пов'язано з підвищенням розміру мінімальної заробітної плати та зарплати основним робітникам з метою зменшення плинності кадрів.

Таблиця 2.6

Аналіз ефективності матеріального та нематеріального стимулювання

Показники	2021	2022	Відхилення
Середньооблікова чисельність штатних працівників: з них	18	15	-3
- керівники, спеціалісти	3	3	-
- робітники	13	11	-2
- непромисловий персонал	2	1	-1
Фонд оплати праці всіх працівників, тис. грн	635,9	697,4	61,5
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	545,9	597,9	52,0
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	110,00	140,00	30,0
Середньомісячна заробітна плата, грн	10200	13800	3600

Шляхом факторного аналізу визначимо причини зміни фонду робочого часу ПП «Віконт» у порівнянні з минулим роком (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Факторний аналіз фонду робочого часу ПП «Віконт»

Підстанова	Зміна чинників			Фонд робочого часу (ФРЧ), людино-годин	Кількісний вплив чинника людино-годин	Назва чинника
	Кп	D_p^p	Тс			
Нульова	15	150,0	8	18000	-	
Перша	18	150,0	8	21600	-3600	Середньооблікова кількість працівників
Друга	18	160,0	8	23040	-1440	Середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником за рік
Третя	18	160,0	7	20600	+2880	Середня тривалість робочого дня
Разом					-2160	

За даними факторного аналізу фонду робочого часу можна зробити висновок, що фонд робочого часу у 2022 році зменшився на 2160 людино-годин

у порівнянні з 2021 р. Зменшення середньої кількості днів, відпрацьованих одним працівником за рік сприяло зменшення фонду робочого часу на 1440 людино-годин, а скорочення працівників призвело до скорочення фонду робочого часу на 3600 людино-годин.

З метою підвищення стимулювання праці в процесі управління персоналом у ПП «Віконт» запроваджено систему преміювання за підсумками роботи. Розмір премій визначається індивідуально для кожного працівника з врахуванням особистого вкладу у результати фінансово-господарської діяльності ПП «Віконт».

2.4. Вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу в управлінні підприємством

Ефективний розвиток підприємства неможливий без затрат праці персоналу, тому при формуванні системи мотивації та стимулювання праці важливою умовою є відтворювальна функція працівників. Удосконалення мотиваційного менеджменту передбачає впровадження методів стимулювання праці персоналу, які повинні супроводжуватися дієвою мотивацією та вирішувати проблеми розвитку та вдосконалення матеріальних і нематеріальних стимулів.

Практичне втілення системи мотивації та стимулювання працівників обов'язково відбувається завдяки використанню широкого кола методів: організаційно-виробничих, соціально-економічних, адміністративних, інформаційно-роз'яснювальних, соціально-психологічних, правових [31, с. 85].

З метою підвищення продуктивності праці, зменшення витрат на виробництво та реалізацію продукції, зміцнення конкурентоспроможності та прибутковості ПП «Віконт» необхідно удосконалити систему мотивації та стимулювання персоналу в управлінні підприємством. Проведемо діагностику діючої системи мотивації та стимулювання праці персоналу рис. 2.4.



Рис. 2.4. Діагностика діючої системи мотивації та стимулювання праці персоналу ПП «Віконт»

Проведена діагностика діючої системи мотивації та стимулювання праці персоналу вказує на те, що ПП «Віконт» керується принципами мотиваційного менеджменту та сприяє:

- формуванню сильної організаційної культури;
- створенню доброзичливого морально-психологічного клімату в колективі;
- розвитку працівника як особистості;
- забезпеченню комфортних та безпечних умов праці;
- надання можливостей кар'єрного росту працівників;
- реальній оцінці кількісної та якісної праці персоналу;
- забезпеченню справедливої винагороди працівникам за результатами виконання функціональних обов'язків;

- залучення кожного працівника до управління підприємством;
- соціальному захисту колективу.

В сучасних умовах менеджери відчують труднощі під час мотивації та стимулювання персоналу. Це пов'язано з тим, що працівники через постійні повітряні тривоги та небезпеку вибухів, відсутність світла та негативні новини не можуть швидко відновлюватись в умовах психологічного стресу та повноцінно виконувати професійні обов'язки. Відчуття страху та тиск обставин паралізує процес генерування результативних ідей та породжує потребу у підтримці з боку команди та менеджера [32, с. 106]. Від стилю керівництва та вміння у надскладних умовах мотивувати своїх підлеглих залежать ефективність роботи персоналу.

В сучасних умовах менеджерам ПП «Віконт» варто більше звертати увагу на моральні чинники мотивації праці. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу повинно ґрунтуватися на потребах та морально-психологічному стані кожного працівника. Шляхи підвищення якості системи мотивації та стимулювання праці персоналу та оцінка результативності запропонованих заходів показано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Шляхи підвищення якості системи мотивації та стимулювання праці персоналу

Показники	Проблеми	Заходи	Результати
1	2	3	4
Атестація персоналу	1. Недостатній рівень кваліфікації. 2. Відсутність ділових якостей.	1. Сприяння підвищенню кваліфікації персоналу 2. Звільнення та пошук компетентних працівників	1. Підвищення ділових якостей персоналу 2. Можливість розширити спектр виконання завдань
Потреби працівників	Неврахування базових потреб працівника.	Сприяння індивідуальній мотивації кожного працівника	1. Задоволеність працівника роботою 2. Підвищення інтересу до праці 3. Підвищення продуктивності праці

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Психологічний клімат	1. Наявність конфліктних ситуацій. 2. Мобінг.	1. Налагодження комунікаційних зв'язків 2. Попередження конфліктних ситуацій 3. Проведення психологічних тренінгів 4. Проведення святкових корпоративних заходів	1. Зміцнення організаційної культури 2. Покращення морально-психологічного клімату 3. Підвищення продуктивності праці
Мотивація персоналу	1. Знецінення праці, зниження заробітної плати. 2. Невідповідність виплаченої премії виробничим показникам.	1. Чітка відповідність розміру заробітної плати складності виконання функціональних обов'язків 2. Впровадження інноваційних форм нарахування преміальних виплат	1. Залежність винагороди від трудової участі кожного працівника 2. Задоволення працівників від додаткової винагороди 3. Підвищення продуктивності праці
Соціальний пакет	1. Наповнення соціального пакету не задовольняє працівника 2. Включення до соціального пакету соціальні гарантії, які передбачено законодавством	Рекомендовано включити до соціального пакету: 1. Безплатне забезпечення питною водою. 2. Можливість за рахунок підприємства випити каву, чай, з'їсти печиво чи батончик. 3. Створення душових кабін. 4. Оплата абонементу до спорткомплексу. 5. Оплата санаторних путівок. 6. Надання матеріальної допомоги.	1. Відчуття значущості працівника для підприємства. 2. Задоволення умовами праці 3. Працівники дорожать роботою. 4. Підвищення іміджу підприємства. 5. Покращення якості виконання завдань. 6. Підвищення креативності та продуктивності праці

За даними таблиці видно, що у ПП «Віконт» є проблеми пов'язані з мотивацією та стимулювання праці персоналу. На підприємстві використовується відрядна та відрядно-преміальна форми оплати праці, тому рекомендуємо удосконалити систему преміювання за виконання плану виробництва продукції з урахуванням якості. Для підвищення задоволеності працівників, залучення висококваліфікованих фахівців та зменшення плинності кадрів варто удосконалити мотиваційний соціальний пакет.

Висновки до другого розділу

Сьогоднішні умови функціонування вимагають від менеджерів удосконалення методів управління персоналом, які пов'язані з мотивацією та стимулюванням праці. ПП «Віконт» - це соціальна організація, яка створена для виготовлення продукції, а саме паркету та паркетної дошки, задоволення потреб ринку, забезпечення високої якості продукції, захисту навколишнього середовища, виконання соціальних проблем працівників та одержання максимального прибутку. З метою оптимального управління персоналом ПП «Віконт» використовує лінійно-функціональну структуру управління. Проведений аналіз відповідності ієрархії управління встановленим нормативам виявлено, що на підприємстві переважає авторитарний стиль управління, підвищений рівень формалізації праці керівників та дублювання функцій.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що у 2020-2022 рр. ПП «Віконт» зазнало високий рівень загроз зовнішнього середовища, які негативно вплинули на результати його діяльності. Обсяг виробництва та реалізації основної продукції у 2022 р. у порівнянні з 2021 р зменшився на 20%, собівартість продукції зросла на 15%, валовий прибуток скоротився на 68%, недоотримано чистого прибутку в сумі 377,0 тис. грн, а рентабельність продукції понизився на 46%. Менеджери підприємства впровадили стабілізаційні заходи та забезпечили одержання чистого прибутку в сумі 570,0 тис. грн. З метою зменшення повної собівартості продукції суттєвого зниження зазнали адміністративні витрати та витрати на рекламу.

Для підвищення продуктивності праці персоналу проведено діагностику мотиваційних механізмів. В результаті дослідження рекомендовано удосконалити систему преміювання та запровадити мотиваційний соціальний пакет. Такі заходи сприятимуть забезпеченню ефективної комунікації; розвитку та креативності мислення працівників; дотримання доброчесних та неупереджених правил організації та регулювання діяльності підприємства; згуртувати колектив та підвищувати довіру до керівників підприємства.

ВИСНОВОК

Дослідження теорій мотивації та стимулювання праці персоналу вказують на те, що розвиток підприємства відбувається за рахунок вмотивованого бажання працівника працювати для досягнення мети підприємства та задоволення потреб, які забезпечуються використанням відповідних стимулів. Поєднання мотивації та стимулювання дозволяє реалізувати потреби працівника завдяки його здібностям та забезпечити ефективне управління, виконання мети підприємства та цілей трудової активності працівника.

Проведене дослідження дає змогу зробити висновок, що мотивація та стимулювання взаємозалежні категорії. Мотивація характеризує внутрішнє бажання працівника робити чи діяти. Стимулювання відноситься до зовнішнього впливу на працівника з метою підтримання його трудової активності, тобто мотивації. Кінцевою метою мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством є досягнення максимального результату.

Підприємство може розраховувати на успіх у випадку забезпечення висококваліфікованими працівниками, які реалізують знання, навички та здібності у практичній діяльності. Здатність менеджерів використати виробничий та інтелектуальний потенціал персоналу залежить від його зацікавленості ефективно виконувати функціональні обов'язки, тобто від розвиненої системи мотивації та стимулювання праці.

Приватне підприємство «Віконт» спеціалізується на виробництві дерев'яного покриття для підлоги та паркетної дошки. Продукція підприємства є надійною та конкурентоспроможною, тому що ПП «Віконт» використовує інноваційні технології та дотримується європейських стандартів якості.

В результаті дослідження системи управління ПП «Віконт» за чисельністю, підпорядкованістю та результативністю виявлено, що на кожному рівні управління підприємство забезпечене працівниками, які у розрізі повноважень, належності освіти та досвіду роботи відповідають зайнятій посаді. Розраховані показники рівня розвитку організаційної структури управління

вказують на те, що впроваджена лінійно-функціональна організаційна структура є оптимальною, проте варто звернути увагу на підвищений рівень формалізації праці менеджера та наявність дублювальних функцій.

За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності ПП «Віконт» можна зробити висновок, що 2021-2022 роки стали важким випробуванням для підприємства. У 2022 році обсяг виготовленої та реалізованої продукції у порівнянні з минулим роком зменшився 20%. За рахунок залишків нереалізованої готової продукції станом на 01.01.2022 року вдалося стабілізувати ситуацію та забезпечити виконання договорів. За вказаний період повна собівартість продукції 15%. Підприємство було змушене значно зменшити адміністративні витрати та витрати пов'язані з маркетинговою діяльністю. В цілому завдяки прийнятим та реалізованим управлінським рішенням у 2022 році одержано чистого прибутку 570,0 ти. грн. Однак динаміка надходжень доходів підприємства має тенденцію до зменшення.

Сильними сторонами ПП «Вікон» є інноваційні технології та висококваліфікований персонал, а слабкими сторонами є недостатня мотивація та стимулювання персоналу підприємства.

Для удосконалення мотивації та стимулювання праці в управлінні підприємством, а також узгодження інтересів працівників та місії ПП «Віконт» пропонуємо:

1. Використовувати інноваційні форми оплати праці, які спрямовані на забезпечення працівників матеріальними стимулами та враховують трудові навички працівників. SBP-система (skill-based pay systems) передбачає оплату праці працівників на основі кваліфікації. Тобто, винагорода виплачується не за обсяг виконаних робіт, а за знання, досвід, вміння, компетенції, майстерність, фаховість.

2. Враховуючи особливості SBP-системи рекомендуємо: здійснювати доплати за зростання компетенцій працівників; проводити оцінку трудових навичок працівників шляхом атестації; проводити зміну оплати праці в разі потреби; враховувати трудовий стаж працівників; надавати можливостей

кар'єрного зростання. Впровадження SBP-систему оплати праці підвищить зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці за рахунок зростання компетентності працівника.

3. Створення гідних умов праці відіграє важливу роль у підвищенні престижу підприємства та ефективності праці. Матеріальна винагорода не може компенсувати відчуття дискомфорту на робочому місці. Працівника цікавить тривалість робочого дня, графік роботи, години перерви, організація харчування. На території ПП «Віконт» та й поблизу підприємства відсутні заклади харчування, тому варто звернути увагу на задоволення потреб працівників щодо харчування.

4. Підвищити мотивацію та стимулювання праці можна за рахунок соціальної активності працівників підприємства. Для виконання поставлених цілей підприємства необхідна участь особистості, окремих груп і всього колективу. Відчуття себе членом групи, підтримка з боку колег, делегування обов'язків та повноважень, участь у вирішенні виробничих та соціальних проблем колективу сприяє свідомій спрямованості дій працівника, спонукає до реалізації ініціатив, формуванні професійних та соціальних якостей. Формування сприятливої моральної атмосфери і психологічного клімату в колективі входить в обов'язки менеджера. З цією метою пропонуємо для менеджерів усіх рівнів організувати проведення психологічних тренінгів.

5. З метою підвищення ефективності організації праці та її результативності рекомендуємо залучати персонал або його представників до розробки планів, стратегій, цілей; створювати умови для отримання ініціатив від колективу; розробляти механізми реалізації пропозицій; сприяти діалогу і заохочення командної роботи; згуртовувати колектив, підвищувати довіру до керівництва та зміцнювати безпеку підприємства.

6. Для покращення конкурентних переваг ПП «Віконт» необхідно розвивати механізм соціально-економічної мотивації персоналу, яка ґрунтується на діагностиці потреб, інтересів і цілей персоналу, системи мотивації працівників апарату управління та співставленні витрат на мотивації з результатами праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шаманська О. І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7346>
2. Pustovit, O., & Vasuk, Y. (2021). Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 3(76). С. 47- 63. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63>
3. Квасній Л.Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск № 11 / 2017. С.233-237. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf
4. Михаліцька Н.Я. Тенденції розвитку торговельного підприємництва в Україні. *Науковий вісник Донецького національного університету*. Серія В «Економіка і право». № 1/2015. С.248-253. URL: <https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/316>
5. Климчук, А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверькова голов. ред.*). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2016. Вип. 1. № 60. С. 135-141.
6. Балабанова, Л.В. Управління персоналом : підручник. М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Київ : ЦУЛ, 2011. 467 с.
7. Бірдус, Л.В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. *АгроСвіт*. 2015. № 21. С. 12–14.
8. Klymchuk, A. O., & Mikhaïlov, A. N. (2018). The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving *Marketing and Management of Innovations*, 1, 218-234. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>
9. Вовк О. Корпоративний мікроклімат в аудиторських фірмах: як зробити сприятливим. *Аудитор України*. 2015. № 7-8. С. 116-120.

10. Данько Н. Добре слово й кішці приємне, або про мотивацію в охороні праці. *Охорона праці*. 2015. № 6. С. 24–27.

11. Жилінська Л.О. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 1. С. 88-91.

12. Закаблук, Г.О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 33–41.

13. Носонова Л.В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 4. 2015. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/107.pdf>

14. Верескля М. Р., Лихолат С. М., Мельник А. О. Маркетингова діяльність замовника у процесі організації публічних закупівель. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4302>.

15. Михаліцька, Н.Я., Цвайг, Х.І. Фінансова безпека у торговельному підприємстві *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2014. Випуск 2. С. 330-342. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1405>

16. Nobela, V. (2020) Economy offshoring in the national economic security. *Scientific Horizons*, 23(12), 109-120. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4167>

17. Захарова, О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 4. С. 18-23.

18. Лелі Ю.Г. Аналіз існуючих автоматизованих систем управління персоналом на українських підприємствах. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 49–52.

19. Михаліцька Н.Я., Верескля М. Р. Забезпечення фінансової безпеки підприємства в процесі стратегічного управління. *The XI th International scientific and practical conference «Academic research in multidisciplinary innovation»*

November 30 - December 03, 2020 Amsterdam, Netherlands. 65-67 pp. URL: <https://isg-konf.com/uk/academic-research-in-multidisciplinary-innovation-ua/>

20. Олійник О. Гендерний аспект аудиту персоналу. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 3. С. 33-37.

21. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Екологічна безпека у підприємстві. Львів: *Науковий вісник ЛьвДУВС*. Серія економічна. 2015. № 2. С. 95-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2015_2_11

22. Осіпова, А.Ю. Особливості моніторингу показників ефективності використання персоналу підприємства у механізмі управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 7/8. С. 135-141.

23. Рудько, В.А. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів вузів / В. А. Рудько, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. Київ : Кондор, 2013. 309 с.

24. Михаліцька Н. Я., Михайлів М.М. Стратегія змін на підприємстві. *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар*. Львів: ЛьвДУВС, 2022. С. 193-195. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4621>

25. Піщур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2018. Випуск 1. С. 227-335. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/996>

26. Шитікова, Л.В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 1. С. 130–133.

27. Шмиголь, Н.М. Сучасні напрями управління персоналом на підприємствах страхування. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 59-63.

28. Михаліцька Н.Я. Бець М.Т. До питання екологічно безпечного поводження з електронними відходами на засадах логістики регіональних

товаропотоків. *Ефективна економіка*. 2016 .№ 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

29. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8747>

30. Плекан У. М. Організаційне навантаження механізму управління соціально відповідальною діяльністю підприємств. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ, 2019. Том 59. № 4. С. 55–64.

31. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Проблеми зміцнення фінансової безпеки в умовах глобалізації. *Innovative technologies in science and practice. Abstracts of VI International Scientific and Practical Conference*. Haifa, Israel. 2021. Pp. 84-86. URL: <https://isg-konf.com>.

32. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.