

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Виконавець: здобувач другого рівня
вищої освіти, групи м2МН

Галузь знань 07 Управління та
адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма:

Менеджмент

СУСЛИК Андрій Васильович

Керівник: к.е.н., доц. ЛЕМІШ Катерина

Запоріжжя – 2024

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ	4
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	
1.1. Поняття та вплив мотивації персоналу на ефективність діяльності підприємства	10
1.2. Теорії та моделі мотивації персоналу підприємства	16
1.3. Мотиваційний механізм в управлінні персоналом	25
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Організаційно-економічна ефективність діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»	33
2.2. Діагностика та аналіз мотиваційного середовища підприємства	41
2.3. Визначення проблем розвитку системи мотивації підприємства	44
2.4. Дослідження впливу та сприйняття механізмів мотивації праці на ефективність діяльності представників різних поколінь	49
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО – ФУД»	
3.1. Формування моделі мотивації праці для підприємства	62

3.2. Розробка нових підходів до мотивації працівників у контексті підвищення продуктивності	68
Висновки до розділу 3	80
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	83
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Пошук ефективних шляхів управління працею з метою активізації людського чинника, є одним із основних завдань діяльності підприємства. До вирішальних чинників щодо підвищення ефективності діяльності підприємства належить мотивація персоналу. Незважаючи на те, що дане питання є достатньо вивченим та дослідженим, в умовах сучасної вітчизняної економіки механізми мотивації персоналу є недостатньо розвиненими. Тому, пошук шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства за допомогою засобів мотивації є одним із головних завдань сьогодення і саме це визначає актуальність даної теми.

Багато вчених та теоретиків визначають різні теорії, види та підходи до мотивації персоналу. Це і відома нам «Теорія ієрархії потреб» - Абрахама Маслоу, «Теорія двоїстої потреби (теорія Мотивації-Гігієни)» - Фредеріка Герцберга, «Теорія самовизначення» - Едварда Десі та Райана Райні, «Теорія управління внутрішньою та зовнішньою мотивацією» - Клейтона Олдерсона тощо[39]. Всі вище перелічені теорії допомагають нам зрозуміти які фактори та потреби впливають на мотивацію працівників.

Значний внесок у вивчення проблем мотивації трудової діяльності персоналу здійснили українські соціологи та економісти, які активно досліджують цю сферу та розробляють теоретичні підходи до її вдосконалення, а саме: Гальчинський А.С. [7], Грішнова О.А. [8], Богиня Д.П. [4].

Науковою розробкою питання вдосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства займалися різні дослідники, а саме: Корольков В.В. [26], Бабенко Д.О. [2], Гривківська О.В. [9], Ліганенко І.В. [28] та ін.

Метою цього дослідження є визначення та обґрунтування ключових підходів до формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства задля найбільш ефективного використання людського ресурсу.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- розглянуті основні концепції та теорії мотивації персоналу, визначений вплив мотивації на ефективність роботи персоналу;
- досліджені існуючі методи та підходи до мотивації персоналу на підприємствах;
- проаналізовані ефективність та стан мотивації ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- запропоновані та обґрунтовані заходи щодо вдосконалення системи мотивації на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система мотивації працівників у ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предметом дослідження є механізми управління мотивацією персоналу, а також комплекс матеріальних і нематеріальних чинників, що впливають на ефективність роботи працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» та загальну результативність діяльності підприємства.

Методологічною основою дослідження є праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених в досліджуваній сфері, фундаментальні положення концепції мотивації праці, історичний метод, методи аналізу та синтезу, графоаналітичний метод.

Наукова новизна одержаних результатів полягатиме в поглибленому вивченні існуючих та впровадженні нових засобів мотивації персоналу підприємства, в тому числі і нематеріальних, задля підвищення ефективності діяльності організацій.

Практичне значення одержаних результатів полягатиме в підвищенні рівня мотивації працівників за допомогою впровадження нових методів стимулювання та розробці механізмів мотивації праці. Отримані результати

дослідження можуть бути застосованими, як підприємствами державної, так і приватної власності.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповіді автора на IX Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (м. Луцьк, 15.12.2023 р.) [20], XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту», Національний університет «Одеська політехніка», (м. Одеса, 24.05.2024 р.) [41]. За результатами дослідження опубліковано 2 наукові праці.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 75 сторінках, списку використаних джерел та літератури із 46 найменування на 5 сторінках, 1 додатка. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 89 сторінок, включаючи 22 рисунки та 12 таблиць.

ВИСНОВКИ

Ефективна система мотивації персоналу відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності та досягненні стратегічних цілей. Її формування ґрунтується на ретельному аналізі особливостей підприємства, індивідуальних потреб працівників і сучасних теорій мотивації. В основі ефективного управління мотивацією лежить гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що забезпечують високу залученість персоналу до досягнення загальнокорпоративних завдань.

Одним із важливих аспектів є розвиток професійних компетенцій працівників. Інвестування в навчальні програми, тренінги, менторство та індивідуальні плани розвитку сприяє не лише підвищенню кваліфікації, але й створенню культури постійного вдосконалення. Це позитивно впливає на продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів і формування лояльності до компанії. Досягнення цілей, побудоване на принципах SMART і системах оцінки ефективності (KPI), створює прозорі умови роботи, підвищує рівень відповідальності працівників і забезпечує моніторинг результатів. Це дозволяє своєчасно коригувати діяльність, адаптуючи її до змін зовнішнього середовища.

Ініціативність і творчий підхід є ще одним ключовим елементом мотиваційної системи. Створення сприятливого середовища, яке підтримує інноваційність, дозволяє підприємству швидко адаптуватися до ринкових змін, впроваджувати нові продукти та оптимізувати бізнес-процеси. Заохочення ініціативності сприяє формуванню почуття значущості працівників, що є важливим фактором їх задоволеності роботою.

Аналізуючи ситуацію в ТОВ «Сільпо-Фуд», можна зробити висновок, що система мотивації має як сильні, так і слабкі сторони. Зокрема, перенасичення матеріальними заохоченнями може знижувати ефективність

нематеріальних стимулів, які забезпечують глибше залучення та довгострокову лояльність працівників. Важливо також враховувати індивідуальні потреби співробітників, розробляючи персоналізовані мотиваційні програми. Інтеграція інноваційних підходів до управління мотивацією, таких як залучення працівників до формування стратегії, створення можливостей для кар'єрного росту, а також розвиток корпоративної культури, може значно підвищити ефективність діяльності підприємства.

Розробка сучасної моделі мотивації, яка спирається на зарубіжний досвід, може слугувати важливим інструментом у вирішенні зазначених проблем. Така модель має враховувати не лише досягнення бізнес-цілей, але й сприяти гармонізації інтересів компанії та її працівників, забезпечуючи тим самим їхню довгострокову співпрацю та професійний розвиток.

Отже, побудова та впровадження системи мотивації, яка базується на комплексному підході, дозволяє підприємству не лише досягати високих економічних показників, але й створювати сприятливі умови для розвитку персоналу. У сучасних умовах глобальної конкуренції мотивація праці стає не просто засобом стимулювання, а стратегічним ресурсом, що визначає успіх і стійкість компанії на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. №5. С.53-58
2. Бабенко Д.О. Формування ефективного мотиваційного механізму на промислових підприємствах України. *Економічний простір*. 2020. №4. С. 112–118.
3. Байда О.Г., Моргулець О.Б. Мотивація праці як складова успіху організації. *Вісник КІБІТ*. 2006. № 1. С. 55-57.
4. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці. 3-тє вид. К.: Знання-Прес, 2002. 387 с.
5. Биба В.В., Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 10. С. 166-171.
6. Гаєвая О.В. Окремі питання регулювання оплати праці за кордоном та в Україні. *Проблеми законності*. 2016. 13), С. 103–111
7. Гальчинський А.С. Основи економічних знань: Навчальний посібник. Київ: 1998. 544 с.
8. Грішнова О.А. Мотивація та стимулювання трудової діяльності. Київ: Центр учбової літератури, 2010.
9. Гривківська О.В. Інноваційні підходи до управління персоналом на сучасних підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. №8. С. 96–103.
10. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні* : збірник наук. праць. 2008. Вип. 2 (33). С. 94–97.

11. Горенко А.І. Теоретичні основи мотивації найманих працівників. *Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. № 177. С. 79-91.

12. Демяновська Я. А. Удосконалення програми мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу в сучасних умовах : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. 051 - економіка / наук. кер. О. І. Карпіщенко. Суми : Сумський державний університет, 2022. 55 с.

13. Дряхлов Н., Купріянов Е. Система мотивації персоналу в Західній Європі і США. *Проблеми теорії та практики управління*, 2002. № 2. С. 83-88.

14. Дядечко Л.П., Хрипунова К.С. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій. *Економічні науки*. 2010. №3. С. 5-6.

15. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. 3-тє вид., без змін. К. : КНЕУ, 2006. 528 с.

16. Живко З.Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика*. 2009. №5. С. 65-73.

17. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд». Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд»: веб-сайт.
URL: <https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f7808283.pdf> (дата звернення: 15.08.2024)

18. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд». Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд»: веб-сайт. URL: <https://silpo.ua/uploads/2019/12/20/5dfc9589c640d.PDF> (дата звернення: 15.08.2024)

19. Звіт торговельних мереж України. Державна служба статистики: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.08.2024)

20. Суслик А.В. Мотивація персоналу як засіб підвищення ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми управління*

соціально-економічними системами: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 15 груд. 2023 р., Луцьк: ЛНТУ, 2023. С. 131-132

21. Іванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2010. № 3. С. 21.-23.

22. Кваша Н. Некоторые вопросы мотивации труда в сельскохозяйственном производстве. *Економіка України*. 2004. №1. С. 23-32.

23. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ. КНЕУ, 2011. 397 с.

24. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. К. : Вид-во КНЕУ, 2002. 337 с.

25. Кондрюк М. Роль мотиваційного механізму в стратегії управління підприємством. Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах СНД». Збірник наукових праць. Переяслав-Хмельницький, 2013. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/975> (дата звернення: 24.10.2024).

26. Корольков В.В. Вплив грошово-кредитної політики на фінансову стабільність України. *Фінанси України*. 2018. №3. С. 45–52.

27. Лизньова А.Ю. Закономірності розвитку системи мотивації праці з позиції управління на макрорівні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 288-293.

28. Ліганенко І.В. Фінансова стійкість підприємств: проблеми аналізу та забезпечення. *Економіка та управління*. 2019. №2. С. 77–85.

29. Лівощко, Т.В., Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2019. Вип. 4. С. 59-62. URL: http://zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf (дата звернення: 24.10.2024).

30. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Management. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.

31. Назарова Г.В., Мартиненко І.О. Концептуальна модель мотивованого навчання персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. №4. С. 106-111.
32. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. *Україна: аспекти праці*. 2010. №3. С. 16-20.
33. Побережна Г. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. *Економіка АПК*. 2009. № 1. С. 78-83.
34. Причепя І.В., Яворська К.Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57> (дата звернення: 24.10.2024).
35. Рисін І. Е. Економіка участі. Київ. Знання, 2010. 310 с.
36. Робота в Silpo: вакансії для студентів та випускників. Stud-Point. URL: <https://stud-point.com/job/silpo/> (дата звернення: 20.04.2024).
37. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
38. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: посібник. К. : Академвидав, 2007. 421с.
39. Стрельбицький П.А., Стрельбицька О.П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 323-333. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_60 (дата звернення: 20.01.2024)
40. Толстікова О. В. Особливості класифікації соціальних потреб в умовах розвитку підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики* : зб. наук. пр. Випуск 202: В 4 т. Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. Том 2. С. 311 – 316.

41. Суслик А.В., Леміш К.М. Аспекти мотивації при управлінні змінами. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції. 24 травня 2024, Національний університет «Одеська політехніка». м. Одеса, Україна. 2024. С.151-152. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2024/s5.pdf> (дата звернення: 24.10.2024)

42. Шишкін В. І. Мотиваційний механізм на підприємстві. *Економічні науки* : зб. матеріалів доп. учасн. V Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : Національний університет харчових технологій, 2011 р. С. 12-14.

43. EBITDA. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/EBITDA> (дата звернення: 14.03.2024).

44. FOZZYGROUP: офіційний сайт. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/> (дата звернення: 10.05.2024).

45. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The motivation to work. N.Y.: Wiley, 1959. 157 p.

46. Net Promoter Score: що це таке і як його використовувати. Send Pulse. URL: <https://sendpulse.ua/blog/net-promoter-score-guide> (дата звернення: 10.05.2024).