

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Тищинської Карини Валеріївни

академічної групи 073-213-1

спеціальності 073 Менеджмент

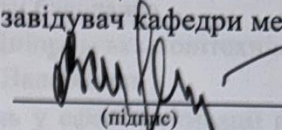
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації персоналу підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Дубей Ю.В.	80	добре	
Рецензент	Касьяненко Л.В.	80	добре	
Нормоконтролер	Дубей Ю.В.	80	добре	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

« 05 » травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Тищинській К. В. академічної групи 073-213-1

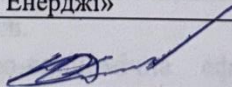
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації персоналу підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи мотивації персоналу підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Тисон Енерджі»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування управлінських рішень з удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Тисон Енерджі»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано



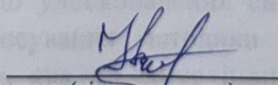
Дубей Ю.В.

(підпис керівника)

Дата видачі «28» квітня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2025 року

Прийнято до виконання


Тищинська К.В.

(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073-213-1 НТУ «Дніпровська політехніка»
Тищинської Карини Валеріївни

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації персоналу підприємства.

МОТИВАЦІЯ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ, ІНДИВІДУАЛЬНІ КРІ, ПЕРСОНАЛ, ПРЕМІЯ, КОЛЕКТИВНІ КРІ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.

Структура роботи: 74 сторінок комп'ютерного тексту; 15 рисунків; 10 таблиць; 27 джерел посилання.

Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу підприємств в сучасних умовах господарювання.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві з урахуванням особливостей господарської діяльності компанії, сучасних підходів до стимулювання праці.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: узагальнені теоретичні основи обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації персоналу підприємства; проаналізована ефективність діяльності ТОВ «ТІСОН ЕНЕРДЖІ» та система мотивації персоналу відділу продажів; обґрунтовані ефективні рішення у сфері мотивації персоналу відділу продажів «ТІСОН ЕНЕРДЖІ»; розроблена методика розрахунку індивідуальних та командних КРІ працівників відділу продажів, що дозволяє посилити їх результативність, підвищити прозорість винагороди та зменшити вплив суб'єктивного чинника в оцінці ефективності.

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та систематизації, методи економічного аналізу, графічний.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання вітчизняними підприємствами.

Сфера застосування – діяльність компаній з удосконалення системи мотивації персоналу підприємств.

Економічна чи соціально-економічна ефективність. Запропоновані рішення дозволять підвищити результативність діяльності підприємства завдяки зростанню продуктивності праці працівників відділу продажів, зниженню плинності кадрів, оптимізації витрат на оплату праці та забезпеченню стабільного рівня доходів.

Значимість роботи – практична цінність результатів роботи полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства шляхом застосування методики оцінки результатів роботи продавців відділу продажів, яка об'єднує індивідуальні та командні КРІ працівника.

ABSTRACT

Bachelor's qualification thesis's
Student group 073-213-1Dnipro University of Technology
Tyshchynska Karyna

Subject: Justification of managerial decisions in the field of employee motivation at the enterprise

MOTIVATION, EMPLOYEE MOTIVATION SYSTEM, INDIVIDUAL KPIs, PERSONNEL, BONUS, TEAM KPIs, MANAGERIAL DECISIONS.

Thesis's structure: 74 pages of computer text; 15 pictures; 10 tables; 27 literature sources.

Object – the employee motivation system of enterprises in the current economic environment.

Objective of the work – theoretical justification and development of solutions for improving the employee motivation system at the enterprise, taking into account the specifics of the company's economic activity and modern approaches to labor incentives.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the theoretical foundations for justifying managerial decisions in the field of employee motivation at the enterprise have been generalized; the performance of LLC "TISON ENERGY" and the motivation system of the sales department personnel have been analyzed; effective solutions in the field of motivation for the sales department personnel of "TISON ENERGY" have been substantiated; a methodology for calculating individual and team KPIs for sales department employees has been developed, which allows enhancing their performance, increasing the transparency of rewards, and reducing the influence of subjective factors in evaluating effectiveness.

Research methods – theoretical generalization and systematization methods, methods of economic analysis, graphical method.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use by domestic enterprises.

The area of implementation – activities of companies aimed at improving the employee motivation systems of enterprises.

The economic efficiency of the proposed measures. The proposed solutions will enhance the enterprise's performance by increasing the labor productivity of the sales department employees, reducing staff turnover, optimizing labor costs, and ensuring a stable level of income.

The importance of the research – the practical value of the results lies in the development of recommendations for improving the enterprise's personnel motivation system through the application of a methodology for evaluating the performance of sales department employees, which combines individual and team KPIs of the employee.

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Теоретичні основи мотивації персоналу підприємства	10
1.1. Сутність мотивації персоналу та її роль в управлінні організацією	10
1.2. Класифікація та характеристика основних теорій мотивації	17
1.3. Сучасні підходи до формування ефективної системи мотивації на підприємствах.....	26
2. Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Тісон Енерджі»	33
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Тісон Енерджі»	33
2.2. Оцінка ефективності господарювання ТОВ «Тісон Енерджі».....	38
2.3. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу відділу продажів ТОВ «Тісон Енерджі».....	45
3. Розробка та обґрунтування управлінських рішень з удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Тісон Енерджі»	54
3.1. Визначення цілей та принципів системи мотивації ТОВ «Тісон Енерджі»	54
3.2. Удосконалення системи мотивації працівників відділу продажів ТОВ «Тісон Енерджі».....	61
Висновки	73
Перелік джерел посилання	76

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах посилення конкуренції, динамічного розвитку технологій та швидкої зміни потреб споживачів саме персонал є головним рушієм інновацій, якості обслуговування та загальної ефективності діяльності підприємства. У зв'язку з цим формування й удосконалення системи мотивації потребує обґрунтованого підходу, що враховує як індивідуальні особливості працівників, так і стратегічні цілі організації. На практиці мотиваційна політика часто формується інтуїтивно, без урахування аналітичних даних, що призводить до низької ефективності стимулів, втрати зацікавленості працівників у досягненні результатів та збільшення плинності кадрів. Обґрунтоване управлінське рішення у сфері мотивації дозволяє систематизувати процес виявлення проблем, визначити їх причини та запропонувати альтернативні варіанти дій із врахуванням економічної доцільності.

Крім того, сучасні умови господарювання вимагають від підприємств адаптивності та здатності до оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Це можливо лише за наявності мотивованого персоналу, який розуміє свої завдання та має внутрішню зацікавленість у досягненні корпоративних цілей. Розробка та впровадження обґрунтованих управлінських рішень у сфері мотивації дозволяє забезпечити баланс між очікуваннями працівників і потребами підприємства, що є запорукою довгострокового успіху організації. Отже, тема є актуальною як з теоретичного, так і з практичного погляду. З огляду на виклики сучасного ринку праці, ефективне управління мотивацією персоналу не може здійснюватися без належного обґрунтування управлінських рішень, що підкреслює важливість дослідження даного напрямку.

Мета та завдання роботи. Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві з урахуванням особливостей господарської діяльності компанії, сучасних підходів до стимулювання праці.

Завдання роботи:

- узагальнити теоретичні основи обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації працівників підприємств;
- виконати аналіз ефективності господарської діяльності ТОВ «Тісон Енерджі»;
- проаналізувати існуючу систему мотивації персоналу у відділі продажів ТОВ «Тісон Енерджі»;
- обґрунтувати управлінські рішення щодо удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві;
- запропонувати алгоритм прийняття управлінських рішень у сфері мотивації персоналу з урахуванням специфіки діяльності компанії.

Об'єкт розроблення – система мотивації персоналу підприємств в сучасних умовах господарювання.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації персоналу підприємств.

Метод дослідження. Методи теоретичного узагальнення – для узагальнення існуючих теоретичних підходів мотивації персоналу підприємств, методи економічного аналізу – для аналізу ефективності господарської діяльності ТОВ «Тісон Енерджі»; графічний – для наочного зображення отриманих результатів.

Практична значущість. Практична значущість одержаних результатів полягає в удосконаленні системи мотивації персоналу в умовах діяльності сучасного підприємства. Запропоновані управлінські рішення можуть бути використані для підвищення рівня трудової активності працівників відділу продажів, поліпшення показників господарської діяльності та зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку. Розроблений алгоритм прийняття рішень з удосконалення системи мотивації забезпечує цілісність і послідовність дій менеджменту, що сприяє прийняттю обґрунтованих та ефективних управлінських рішень.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність мотивації персоналу та її роль в управлінні організацією

Мотивація персоналу є ключовим чинником ефективної діяльності підприємства, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень відповідальності працівників, їхню ініціативність та лояльність до організації. У сучасних умовах конкурентного середовища та динамічних змін у ринковому середовищі, роль людського капіталу значно зросла, що зумовлює потребу в системному підході до формування мотиваційної політики підприємства.

Доцільність використання мотивації як інструмента управління зумовлена тим, що саме вона забезпечує приведення особистих цілей працівників у відповідність до цілей підприємства. За відсутності достатнього рівня мотивації навіть висококваліфікований персонал може демонструвати низькі результати, що негативно позначається на загальній ефективності діяльності організації.

Мотивація виконує низку важливих функцій у системі управління: спонукає працівників до досягнення високих результатів, забезпечує стабільність трудових процесів, сприяє зниженню плинності кадрів, формує позитивний психологічний клімат у колективі. Завдяки належній системі мотивації керівництво може не лише впливати на поведінку працівників, а й створювати умови для їхнього професійного зростання та самореалізації.

Крім того, мотивація є основою для побудови ефективної системи стимулювання праці. Вона дозволяє визначити, які саме стимули – матеріальні чи нематеріальні – є найбільш значущими для різних категорій персоналу, що уможливорює індивідуалізацію підходів до управління. Це, своєю чергою, підвищує ефективність витрат на персонал і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Отже, доцільність впровадження мотиваційних заходів на підприємствах обґрунтовується не лише прагненням до підвищення продуктивності праці, а й

необхідністю забезпечення стабільного розвитку організації в довгостроковій перспективі. Успішна реалізація мотиваційної політики сприяє формуванню конкурентоспроможного, професійного та згуртованого трудового колективу, що є запорукою стійкого функціонування підприємства в умовах ринку.

Мотивація – це внутрішній психофізіологічний процес, який спонукає людину до певної поведінки, орієнтованої на досягнення особистих або організаційних цілей [1]. У контексті управління персоналом мотивація розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають працівників до ефективної трудової діяльності, ініціативності, відповідальності та підвищення результативності праці.

Система мотивації персоналу – це сукупність організаційно-економічних, соціально-психологічних, моральних та адміністративних інструментів, за допомогою яких керівництво підприємства впливає на поведінку працівників з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей організації [2]. Така система передбачає встановлення взаємозв'язку між результатами праці працівників і системою їхнього стимулювання, враховуючи потреби, цінності, очікування та індивідуальні особливості персоналу.

Управління мотивацією передбачає не лише застосування конкретних стимулів, а й побудову цілісної політики, що інтегрує матеріальне заохочення (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальні чинники (визнання, розвиток, корпоративна культура), що забезпечує гармонійний розвиток працівника і підприємства в цілому.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічністю змін на ринку праці та зростаючими вимогами до ефективності використання трудових ресурсів, система мотивації персоналу виконує низку важливих завдань (рис.1.1). Основні з них включають [3,4]:

1. Забезпечення високої продуктивності праці – система мотивації має сприяти активізації трудової діяльності працівників, підвищенню їхньої результативності та ефективності виконання посадових обов'язків.

2. Узгодження інтересів працівників і підприємства – мотиваційна політика повинна формувати єдність особистих цілей працівників із цілями організації, що дозволяє досягати бажаних результатів без адміністративного тиску.



Рисунок 1.1 – Основні завдання системи мотивації персоналу

3. Залучення, утримання та розвиток кваліфікованих кадрів – створення привабливих умов праці, можливостей для професійного росту та кар’єрного просування сприяє зменшенню плинності персоналу та підвищенню корпоративної лояльності.

4. Формування позитивного трудового клімату – мотивація відіграє важливу роль у формуванні доброзичливої атмосфери в колективі, сприяє

зниженню конфліктності та підвищенню рівня взаємодії між працівниками.

5. Підвищення ініціативності та відповідальності працівників – ефективна система мотивації стимулює працівників до самостійного прийняття рішень, прояву творчого підходу та інноваційного мислення.

6. Створення умов для особистісного та професійного розвитку персоналу – заохочення до навчання, підвищення кваліфікації, участі в корпоративних тренінгах сприяє зростанню загального рівня компетентності працівників.

7. Підвищення конкурентоспроможності підприємства – мотивований персонал є джерелом доданої вартості та конкурентної переваги, що особливо актуально в умовах швидких змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, завдання системи мотивації персоналу в сучасних умовах не обмежуються лише стимулюванням до праці, а охоплюють комплексний вплив на трудову поведінку працівників із метою досягнення сталого розвитку підприємства.

У процесі формування ефективної системи мотивації персоналу сучасні компанії стикаються з низкою проблем, які знижують результативність управлінських рішень у сфері стимулювання праці [4,5]:

1. Одноманітність мотиваційних підходів – часто компанії використовують шаблонні підходи до мотивації персоналу, не враховуючи індивідуальні особливості, професійні цілі та ціннісні орієнтири працівників. Відсутність диференційованої мотиваційної політики знижує її ефективність.

2. Переважання матеріальних стимулів над нематеріальними – більшість підприємств зосереджуються на фінансовому заохоченні (заробітна плата, премії), недооцінюючи значення нематеріальних чинників (визнання, кар'єрне зростання, залученість до прийняття рішень, комфортні умови праці), які часто мають триваліший і стабільніший вплив на мотивацію.

3. Відсутність зворотного зв'язку з персоналом – недостатня комунікація між керівництвом і працівниками призводить до нерозуміння потреб персоналу, що ускладнює формування ефективної мотиваційної системи.

4. Недосконалість системи оцінювання результатів праці – без об'єктивної оцінки досягнень працівників мотиваційна система втрачає справедливість і стимулюючий характер. Помилки в оцінюванні можуть викликати незадоволення і зниження продуктивності.

5. Невідповідність між рівнем мотивації та навантаженням – якщо працівники вважають, що їхня винагорода не відповідає вкладеним зусиллям, це спричиняє демотивацію, зростання плинності кадрів і зниження залученості.

6. Ігнорування нематеріальних потреб молодих поколінь працівників – в сучасних умовах на ринок праці виходять представники поколінь Y та Z, для яких важливими мотиваційними чинниками є самореалізація, гнучкий графік, баланс між роботою та особистим життям, корпоративні цінності, а не лише фінансова винагорода.

7. Недостатня адаптація мотиваційної системи до змін зовнішнього середовища – умови ринку змінюються швидко, і мотиваційна система повинна бути гнучкою та адаптивною. Компанії, які не оновлюють свої підходи до стимулювання, ризикують втратити конкурентоспроможних працівників.

8. Формальний підхід до побудови мотиваційної політики – у деяких організаціях мотивація сприймається як формальність або другорядне завдання, що призводить до її неефективності та втрати довіри з боку персоналу.

Загалом, подолання зазначених проблем вимагає системного підходу, стратегічного бачення та постійного моніторингу ефективності впроваджених заходів мотивації.

Мотивація відіграє стратегічну роль в управлінні організацією, оскільки є ключовим інструментом впливу на поведінку персоналу, забезпечення досягнення цілей підприємства та підтримання його конкурентоспроможності. Вона є внутрішньою рушійною силою, що спонукає працівників до цілеспрямованої діяльності, сприяє підвищенню ефективності використання трудового потенціалу та оптимізації управлінських процесів.

Управлінський процес неможливо реалізувати без активної участі персоналу, тому мотивація виступає важливою передумовою успішного

виконання управлінських функцій – планування, організації, контролю та координації. Саме за допомогою дієвої системи мотивації керівництво може спрямовувати зусилля працівників у потрібному напрямі, формувати в них почуття відповідальності, ініціативності та залученості до досягнення спільних результатів.

Крім того, мотивація є основою для формування стабільного соціально-психологічного клімату в колективі, що позитивно впливає на рівень задоволеності працею, знижує конфліктність, сприяє розвитку корпоративної культури. В умовах постійних змін і необхідності адаптації до нових викликів роль мотивації посилюється, оскільки вона забезпечує гнучкість, стійкість і інноваційність організації.

Таким чином, мотивація є не лише складовою системи управління персоналом, а й важливим чинником загальної ефективності організаційної діяльності. Вона забезпечує перетворення ресурсного потенціалу підприємства на реальні результати, формує людський капітал як стратегічну перевагу та створює умови для сталого розвитку організації в довгостроковій перспективі. Формування неефективної системи мотивації персоналу є одним із критичних управлінських ризиків, що здатен призвести до глибоких структурних і функціональних дисбалансів у діяльності підприємства.

Наслідки впровадження або збереження неефективної мотиваційної політики виявляються в різних сферах діяльності підприємства [6,7] (рис. 1.2). Передусім спостерігається зниження продуктивності праці. Працівники, що не відчують належної зацікавленості у своїй діяльності, демонструють знижену ініціативність, рідше генерують ідеї, менше зосереджені на досягненні результатів. З часом це призводить до зниження загальної ефективності функціонування підрозділів

Іншим серйозним наслідком є підвищення плинності кадрів. Умови, які не відповідають очікуванням працівників, а також відсутність перспективи розвитку чи справедливої оцінки праці, спонукають кваліфікованих спеціалістів

шукати кращі можливості на ринку праці. Це, у свою чергу, зумовлює витрати на рекрутинг, адаптацію нових працівників та втрату накопиченого досвіду.



Рисунок 1.2 – Наслідки впровадження або збереження неефективної мотиваційної політики

У колективі формується негативний соціально-психологічний клімат, що проявляється у зниженні командного духу, виникненні конфліктів та відчуженості. Це не лише послаблює внутрішню єдність організації, але й негативно впливає на її репутацію.

Управлінські рішення в такому середовищі часто втрачають якість, оскільки вони ґрунтуються на неповній або викривленій інформації про внутрішній стан організації. Відсутність діалогу між працівниками та керівництвом, зумовлена недовірою або пасивністю, призводить до прийняття рішень, що не відповідають реальним потребам колективу.

Зрештою, вся сукупність таких явищ призводить до втрати підприємством своїх конкурентних переваг. Демотивований персонал не здатен ефективно впроваджувати інновації, забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів,

дотримуватися корпоративних стандартів, що поступово знижує ринкову позицію компанії.

Таким чином, своєчасне виявлення та мінімізація ризиків у сфері мотивації персоналу є важливою умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства та досягнення стратегічних цілей.

1.2. Класифікація та характеристика основних теорій мотивації

Ефективна система мотивації персоналу не є сукупністю випадкових чи разових заходів, а являє собою структуровану систему управлінських впливів, що базується на врахуванні психологічних, соціальних та економічних факторів. Незалежно від специфіки підприємства, дієва мотиваційна система повинна охоплювати декілька ключових складових, кожна з яких виконує важливу функцію в забезпеченні залученості персоналу, зростанні його ефективності та задоволеності працею.

Першою складовою є цілісна система матеріального стимулювання [8]. Вона включає заробітну плату, премії, бонуси, доплати, соціальні пакети, а також додаткові форми заохочення, пов'язані з результатами діяльності. Матеріальна мотивація є базовою у задоволенні первинних потреб працівника, але її ефективність значною мірою залежить від прозорості, справедливості та диференційованості системи винагород.

Другою важливою складовою є нематеріальні стимули [8]. Сюди відносяться визнання досягнень, надання можливостей для професійного росту, участь у прийнятті рішень, доступ до інформації, стабільність зайнятості, позитивний клімат у колективі. Нематеріальна мотивація посилює емоційний зв'язок працівника з організацією та сприяє формуванню довготривалого лояльного ставлення.

Наступною складовою дієвої системи є кар'єрне стимулювання [9]. Мова йде про можливості вертикального і горизонтального просування, включення працівника до кадрового резерву, чіткі критерії оцінки результативності й

потенціалу. Відчуття перспективи розвитку є сильним мотиваційним чинником, особливо для висококваліфікованих фахівців.

Не менш важливою є система корпоративної культури і цінностей [9]. Вона формує нематеріальний контекст мотивації – включаючи стиль управління, взаємодію між рівнями, традиції організації, символіку, внутрішні ритуали. Сильна позитивна корпоративна культура може значною мірою компенсувати обмеженість матеріальних ресурсів.

Доцільно також виділити такі характеристики системи мотивації як гнучкість та адаптивність. Управлінська практика передбачає необхідність постійного оновлення підходів до стимулювання залежно від змін в економічному середовищі, поколінневих особливостей працівників, внутрішніх трансформацій компанії. Відсутність адаптації перетворює навіть найкращі інструменти мотивації на формальні й малоефективні.

Ще одним критично важливим елементом є наявність дієвої системи оцінювання результатів праці [9]. Мотивація неможлива без зворотного зв'язку, тому чітко визначені показники ефективності (як кількісні, так і якісні) дозволяють забезпечити справедливий розподіл винагород і створити умови для персоналізованих мотиваційних рішень.

У сукупності всі зазначені складові забезпечують комплексний підхід до управління трудовою поведінкою персоналу та дозволяють створити середовище, сприятливе для реалізації внутрішніх і зовнішніх мотиваційних факторів.

Слід відзначити, що мотивація персоналу ґрунтується на трьох фундаментальних засадах – потребах та мотивах працівника, а також стимулах, що застосовують компанії [10]. Саме взаємозв'язок між цими елементами визначає силу, спрямованість і сталість трудової активності.

Потреби є внутрішніми спонукальними чинниками поведінки. Вони виникають як результат дисбалансу між бажаним і реальним станом людини та спонукають її до дій, спрямованих на відновлення цього балансу. Потреби мають ієрархічну природу: від базових фізіологічних (потреба в їжі, безпеці,

стабільності) до вищих (потреба в самореалізації, повазі, визнанні) [10]. В управлінні персоналом важливо розуміти, що задоволення нижчих потреб є передумовою для актуалізації вищих. У цьому контексті мотивація виступає як процес, що поєднує ідентифікацію актуальних потреб працівників з організаційними механізмами їх задоволення.

Стимули – це зовнішні впливи, які підприємство використовує для впливу на поведінку працівника. Вони виконують роль «відповіді» організації на потреби персоналу. Стимули можуть бути як матеріальними (заробітна плата, премії, бонуси, пільги), так і нематеріальними (визнання, похвала, можливість кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік) [10]. Важливо, що один і той самий стимул може мати різний вплив на різних працівників, залежно від їхніх актуальних потреб, цінностей і життєвих пріоритетів.

Таким чином, ефективна система мотивації повинна бути побудована на чіткому розумінні структури потреб персоналу та відповідності між цими потребами і запропонованими стимулами. Лише в такому випадку мотиваційна політика буде не лише формальною, а дієвою та результативною.

У системі управління персоналом окремо виділяють поняття «мотив», займає ключове місце, оскільки саме воно відображає внутрішню природу спонукання працівника до трудової діяльності. Мотив – це усвідомлене або неусвідомлене внутрішнє прагнення людини, яке зумовлює її поведінку, орієнтуючи на досягнення певної мети [11]. Інакше кажучи, мотив – це внутрішній рушій, який виникає на основі певної потреби та визначає напрямок і силу діяльності.

Мотив формується на ґрунті актуалізованої потреби, але має більш конкретний характер. Наприклад, потреба в безпеці може породити мотив знайти стабільну роботу, а потреба у визнанні – мотив досягти високих результатів, що будуть помічені й оцінені керівництвом. Мотив є суб'єктивним: одна і та сама ситуація може породжувати різні мотиви в різних працівників залежно від їхніх особистісних установок, досвіду, цінностей та соціального контексту [11].

Важливо розмежовувати поняття мотиву та стимулу. Стимул – це зовнішній фактор, який пропонується організацією для спонукання до певної поведінки. Він виступає засобом впливу з боку керівництва й часто має чітке матеріальне чи соціальне вираження (грошова премія, підвищення, похвала тощо). Мотив, натомість, є внутрішнім психологічним утворенням, що визначає, як саме людина сприймає той чи інший стимул і чи спонукатиме він її до дії [12].

Таким чином, ефективність стимулювання безпосередньо залежить від того, наскільки зовнішні стимули відповідають внутрішнім мотивам працівника. Невідповідність між ними може призвести до того, що навіть добре структурована система заохочення не дасть бажаного результату, тоді як урахування мотиваційних особливостей персоналу дозволяє створити справді дієву систему управління трудовою поведінкою.

Розуміння сутності мотивації як процесу, що ґрунтується на потребах, мотивах і стимулах, є необхідним для формування ефективної системи управління персоналом. Водночас кожен з цих елементів має складну структуру та різні прояви залежно від особистісних і організаційних факторів. Для глибшого аналізу й практичного застосування мотиваційного механізму доцільно розглянути класифікації потреб, мотивів і стимулів, які дозволяють структурувати впливи на поведінку працівників і адаптувати інструменти стимулювання до конкретних умов діяльності підприємства.

Розглянемо класифікацію мотивів залежно від їхньої природи [13]:

1. Економічні мотиви – пов'язані з прагненням отримати дохід, забезпечити себе матеріально, накопичити ресурси. Вони тісно пов'язані з рівнем заробітної плати, преміями та іншими грошовими заохоченнями.
2. Соціальні мотиви – відображають потребу у взаємодії з іншими людьми, належності до групи, визнанні в колективі.
3. Професійні мотиви – стосуються бажання реалізувати себе у певній професії, вдосконалюватися, підвищувати кваліфікацію.
4. Статусні мотиви – спрямовані на досягнення високої посади, отримання авторитету, впливу, владних повноважень.

5. Альтруїстичні мотиви – виникають у працівників, які отримують задоволення від допомоги іншим, участі у суспільно значущій діяльності (рис. 1.3).

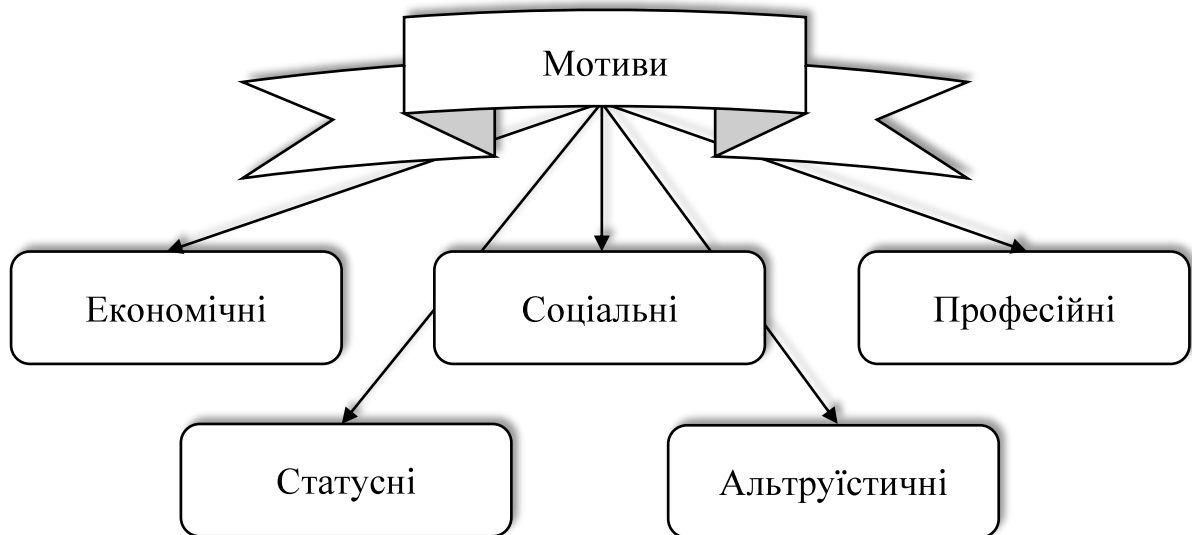


Рисунок 1.3 – Класифікація мотивів

В свою чергу, стимули поділяються на дві основні групи [14] (рис. 1.4):

- матеріальні стимули – це грошові або інші фінансові форми заохочення, такі як основна заробітна плата, премії, доплати, бонуси, пільги, страхування, оплата навчання, матеріальна допомога тощо, які забезпечують задоволення базових потреб працівника;

- нематеріальні стимули – включають визнання, подяку, можливості професійного розвитку, службове просування, участь у прийнятті рішень, доступ до інформації, гнучкий графік роботи, корпоративну культуру, зручні умови праці, мікроклімат у колективі.

В окрему групу доцільно виділити адміністративні стимули – передбачають використання розпорядчих засобів впливу, таких як підвищення або пониження в посаді, зміна характеру завдань, надання відповідальності, включення до кадрового резерву (рис. 1.4). Їх можна віднести до групи подвійного впливу, оскільки при їх застосуванні діють як матеріальні, так і

нематеріальні стимули. Наприклад при підвищення робітника кар'єрними сходинками зростає його заробітна плата (матеріальний стимул) та покращується статус (нематеріальний стимул).

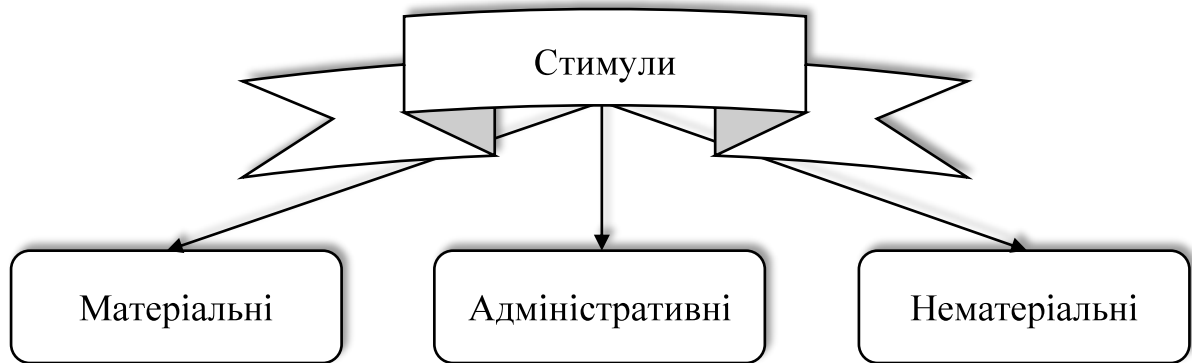


Рисунок 1.4 – Класифікація стимулів

В сучасній теорії мотивації потреби працівників часто поділяють на дві основні групи – первинні та вторинні [15]. Такий поділ базується на природі потреб і рівні їхньої складності. Розмежування первинних і вторинних потреб дає змогу краще зрозуміти механізми мотивації та ефективніше формувати систему стимулювання персоналу (рис. 1.5).

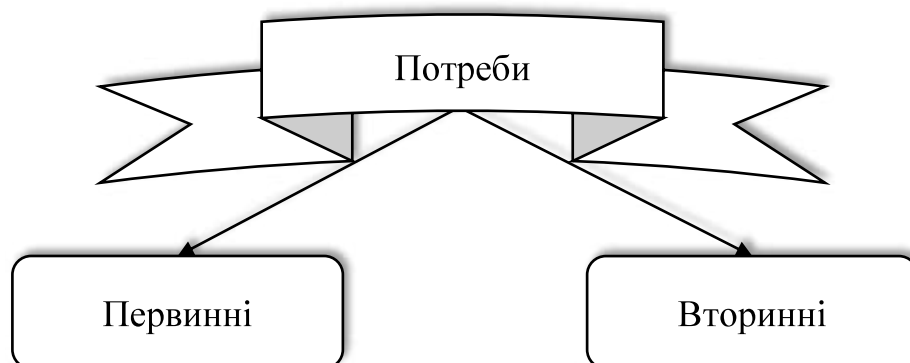


Рисунок 1.5 – Класифікація потреб

Первинні потреби (іноді їх називають базовими або природними) – це вроджені, життєво необхідні потреби, без задоволення яких нормальне існування

людини неможливе. До них належать фізіологічні потреби (їжа, вода, сон, дихання) та потреби у безпеці (фізичний захист, стабільність, житло, доступ до медичних послуг). У трудовій сфері задоволення первинних потреб забезпечується, насамперед, через належний рівень заробітної плати, стабільність зайнятості, охорону праці, соціальні гарантії, медичне страхування та інші базові умови.

Вторинні потреби – це потреби, що формуються в процесі соціалізації, набуті в ході життя та професійної діяльності. Вони є більш складними й різноманітними, відображають прагнення до особистісного розвитку, самореалізації, соціальної взаємодії та професійного зростання. Серед вторинних потреб – потреба у комунікаціях, визнанні, повазі, досягненнях, творчості, свободі вибору, відповідальності, участі в ухваленні рішень. Задоволення вторинних потреб потребує розвинутої нематеріальної мотивації: професійного розвитку, кар'єрного зростання, можливості самостійної роботи, позитивного клімату в колективі, морального заохочення.

Первинні потреби пов'язані з фізичним виживанням та стабільністю, тоді як вторинні – з розвитком особистості та її інтеграцією в соціальне середовище. Ефективна мотиваційна політика підприємства має враховувати обидві групи потреб, поступово зміщуючи акцент із задоволення базових запитів до створення умов для реалізації вторинних потреб, що сприяє підвищенню залученості, ініціативності та лояльності персоналу. Таким чином, розуміння видів потреб, мотивів і стимулів дозволяє побудувати гнучку систему мотивації, яка не лише стимулює продуктивність працівників, але й сприяє збереженню персоналу, покращенню психологічного клімату та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Після розгляду потреб, мотивів та стимулів як базових елементів мотиваційного процесу доцільно перейти до аналізу теоретичних підходів, які систематизують знання про те, як саме ці елементи впливають на поведінку людини в організаційному середовищі. Теорії мотивації пропонують різні моделі розуміння процесу спонукання до праці, даючи змогу визначити, що саме

мотивує персонал і як ці мотиваційні чинники можна ефективно використовувати в управлінні. Класифікація теорій мотивації є важливим кроком у побудові цілісної системи стимулювання працівників, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Класифікація основних теорій мотивації традиційно поділяється на дві великі групи: змістовні та процесуальні теорії [16,17]. Такий поділ дозволяє відобразити різні підходи до вивчення мотивів людської поведінки: перший – з погляду того, що саме мотивує працівників (змістовний підхід), другий – як відбувається мотиваційний процес (процесуальний підхід).

Змістовні теорії мотивації зосереджуються на вивченні внутрішніх потреб людини, що спонукають її до дії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація основних теорій мотивації персоналу підприємств

Група теорій	Назва теорії	Автор	Суть теорії	Ключові поняття
Змістовна	Ієрархія потреб	А. Маслоу	Потреби розміщені за пріоритетністю: від базових до вищих	Фізіологічні, безпека, соціальні, повага, самореалізація
Змістовна	Теорія потреб	Д. МакКлелланд	Поведінку визначають три ключові потреби	Досягнення, влада, причетність
Змістовна	Двофакторна теорія	Ф. Герцберг	Існують гігієнічні чинники та мотиваційні фактори	Гігієнічні (зарплата, умови тощо), мотиваційні (визнання тощо)
Процесуальна	Теорія очікувань	В. Врум	Мотивація залежить від очікування результату, винагороди та її цінності	Очікування, інструментальність, валентність
Процесуальна	Теорія справедливості	Дж. Адамс	Мотивація залежить від суб'єктивного сприйняття справедливості винагороди	Співвідношення «затрати–винагорода», порівняння з іншими
Процесуальна	Теорія постановки цілей	Е. Локк	Чіткі, складні та досяжні цілі підвищують мотивацію	Конкретність цілей, зворотний зв'язок, участь у постановці

Вони виходять з припущення, що поведінка працівника є наслідком прагнення задовольнити певні потреби. До основних змістовних теорій належать [16]:

1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу – стверджує, що людські потреби мають ієрархічну будову – від фізіологічних до потреб у самореалізації. Лише після задоволення базових потреб виникає мотивація до задоволення вищих.

2. Теорія потреб Д. МакКлелланда – виділяє три ключові потреби, що формують трудову мотивацію (потребу у досягненнях, у владі та в приналежності). Домінування тієї чи іншої потреби визначає поведінку працівника.

3. Двофакторна теорія Ф. Герцберга – розмежовує фактори задоволення (мотиваційні) та незадоволення (гігієнічні). Мотиваційні чинники (визнання, досягнення, відповідальність, тощо) справді стимулюють до роботи, а гігієнічні (зарплата, умови праці, тощо) лише запобігають демотивації.

Процесуальні теорії мотивації зосереджуються не на змісті потреб, а на процесі ухвалення рішень людиною щодо своєї поведінки. Ці теорії пояснюють, як саме індивіди оцінюють ситуацію, формують очікування та приймають рішення щодо власної діяльності. Серед них основними є [17]:

1. Теорія очікувань В. Врума – припускає, що мотивація працівника залежить від трьох компонентів: очікування результату (чи зможе він досягти цілі), очікування винагороди (чи отримає він бажане в разі досягнення) та цінності винагороди (наскільки вона для нього значуща).

2. Теорія справедливості Дж. Адамса – заснована на порівнянні працівником співвідношення своїх зусиль і винагород із відповідним співвідношенням у колег. Відчуття несправедливості знижує мотивацію та може викликати протестну поведінку.

3. Теорія постановки цілей Е. Локка – стверджує, що чітко визначені, складні, але досяжні цілі мотивують працівників значно сильніше, ніж загальні або легкі завдання.

Таким чином, змістовні теорії відповідають на питання «що мотивує?», а процесуальні – «як і чому виникає мотивація?». У практиці управління персоналом їх доцільно поєднувати: використовуючи змістовні теорії для виявлення актуальних потреб працівників, а процесуальні – для побудови дієвого механізму стимулювання з урахуванням індивідуальних особливостей сприйняття, очікувань і уявлень про справедливість.

1.3. Сучасні підходи до формування ефективної системи мотивації на підприємствах

В сучасних умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкуренції та цифровізації бізнес-процесів формування ефективної системи мотивації персоналу набуває особливого значення. Традиційні підходи до стимулювання працівників, зосереджені переважно на матеріальних заохоченнях, вже не здатні повною мірою забезпечити високу продуктивність і лояльність персоналу. Зростає потреба в інтеграції комплексних, індивідуалізованих та стратегічно орієнтованих рішень у сфері мотивації, що враховують як внутрішні особливості підприємства, так і особистісні характеристики працівників. У цьому контексті важливо проаналізувати сучасні підходи до побудови мотиваційної системи, які дозволяють не лише підвищити трудову віддачу, а й сприяють розвитку людського капіталу та досягненню довгострокових цілей організації.

Обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації персоналу є складним багатоступеневим процесом, що вимагає системного підходу, врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, а також глибокого розуміння потреб і поведінки працівників (рис. 1.6). Основними етапами цього процесу є [18]:

1. Діагностика чинної системи мотивації – на цьому етапі здійснюється всебічний аналіз існуючих мотиваційних інструментів, умов праці, рівня задоволеності персоналу, динаміки плинності кадрів і результатів діяльності.

Використовуються методи опитування, анкетування, інтерв'ювання працівників, аналіз внутрішньої документації та ключових показників ефективності. Мета діагностики – виявити сильні й слабкі сторони системи мотивації та визначити зони ризику.



Рисунок 1.6 – Етапи прийняття управлінських рішень щодо формування ефективної системи мотивації на підприємствах

2. Ідентифікація проблем та формулювання цілей – після аналізу поточного стану визначаються основні проблеми, що знижують ефективність мотивації: наприклад, нерівномірний розподіл винагород, недостатнє визнання досягнень, відсутність можливостей для розвитку. На основі цього формулюються

конкретні цілі управлінських рішень, зокрема – підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів, поліпшення організаційного клімату.

3. Визначення потреб і пріоритетів персоналу – цей етап передбачає вивчення структури потреб працівників з урахуванням їхніх індивідуальних відмінностей, посади, віку, досвіду, ціннісних орієнтацій. Часто застосовується сегментація персоналу для подальшої розробки цільових мотиваційних програм. Урахування реальних очікувань дозволяє створити більш адресні стимули.

4. Вибір мотиваційних інструментів і методів впливу – на підставі зібраних даних підбираються відповідні елементи системи мотивації — матеріальні (зарплата, премії, бонуси) і нематеріальні (визнання, кар'єрний ріст, участь у прийнятті рішень). Також визначаються принципи та правила їх застосування – залежність винагороди від результатів, прозорість оцінювання, зворотний зв'язок.

5. Розробка комплексної програми мотивації – формується цілісна система мотиваційних заходів з урахуванням стратегічних цілей підприємства, ресурсних можливостей та очікуваного ефекту. Програма повинна бути логічно структурованою, узгодженою з іншими елементами управління персоналом (набором, адаптацією, навчанням, розвитком тощо).

6. Впровадження управлінського рішення – на цьому етапі мотиваційна програма впроваджується у практику: проводяться роз'яснення серед працівників, налаштовуються процедури оцінювання, контролю та коригування. Важливо забезпечити відкритість, чітку комунікацію та участь керівників у процесі реалізації.

7. Оцінка результатів і коригування системи мотивації – після впровадження необхідно відстежити результати – зміни в продуктивності, задоволеності працівників, плинності кадрів. Якщо ефект не відповідає очікуванням, система мотивації переглядається. Постійний моніторинг і гнучке реагування на зміни є запорукою її стійкої ефективності.

Таким чином, обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації є динамічним процесом, що передбачає глибоку аналітику, чітке планування та адаптивність до потреб як організації, так і її працівників.

Після визначення основних етапів обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації персоналу важливо звернути увагу на підходи, що визначають зміст та інструменти цих рішень. Саме сучасні підходи до формування системи мотивації забезпечують можливість ефективно реалізовувати управлінські наміри, узгоджуючи їх з особливостями організаційної структури, ціннісними орієнтирами персоналу та стратегічними цілями підприємства. Вони враховують динаміку ринку праці, технологічні зміни, культурні відмінності та індивідуальні потреби працівників, що дозволяє формувати гнучкі, адаптивні та результативні системи мотивації.

Сучасні підходи до формування ефективної системи мотивації на підприємствах базуються на поєднанні стратегічного мислення, гнучкого управління персоналом і персоніфікації мотиваційних механізмів. У контексті швидких змін ринку праці, цифровізації, зростання ролі людського капіталу та цінності внутрішньої культури компаній, мотиваційна система повинна бути не лише функціональним інструментом стимулювання, але й складовою загальної стратегії розвитку підприємства.

Почнемо з інтегрованого підходу до мотивації (рис. 1.7). Він передбачає поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів [19]. Визнає, що грошова винагорода, премії та інші фінансові заохочення мають вагоме значення, але лише в комбінації з нематеріальними чинниками, такими як визнання, повага, можливості для розвитку, участь у прийнятті рішень та створення позитивного психологічного клімату. Такий підхід дозволяє задовольняти як базові потреби працівників, так і потреби в самореалізації, що робить мотивацію більш стійкою та ефективною.

Компетентнісний підхід базується на ідентифікації та розвитку ключових компетенцій працівників, необхідних для досягнення цілей підприємства (рис. 1.7).

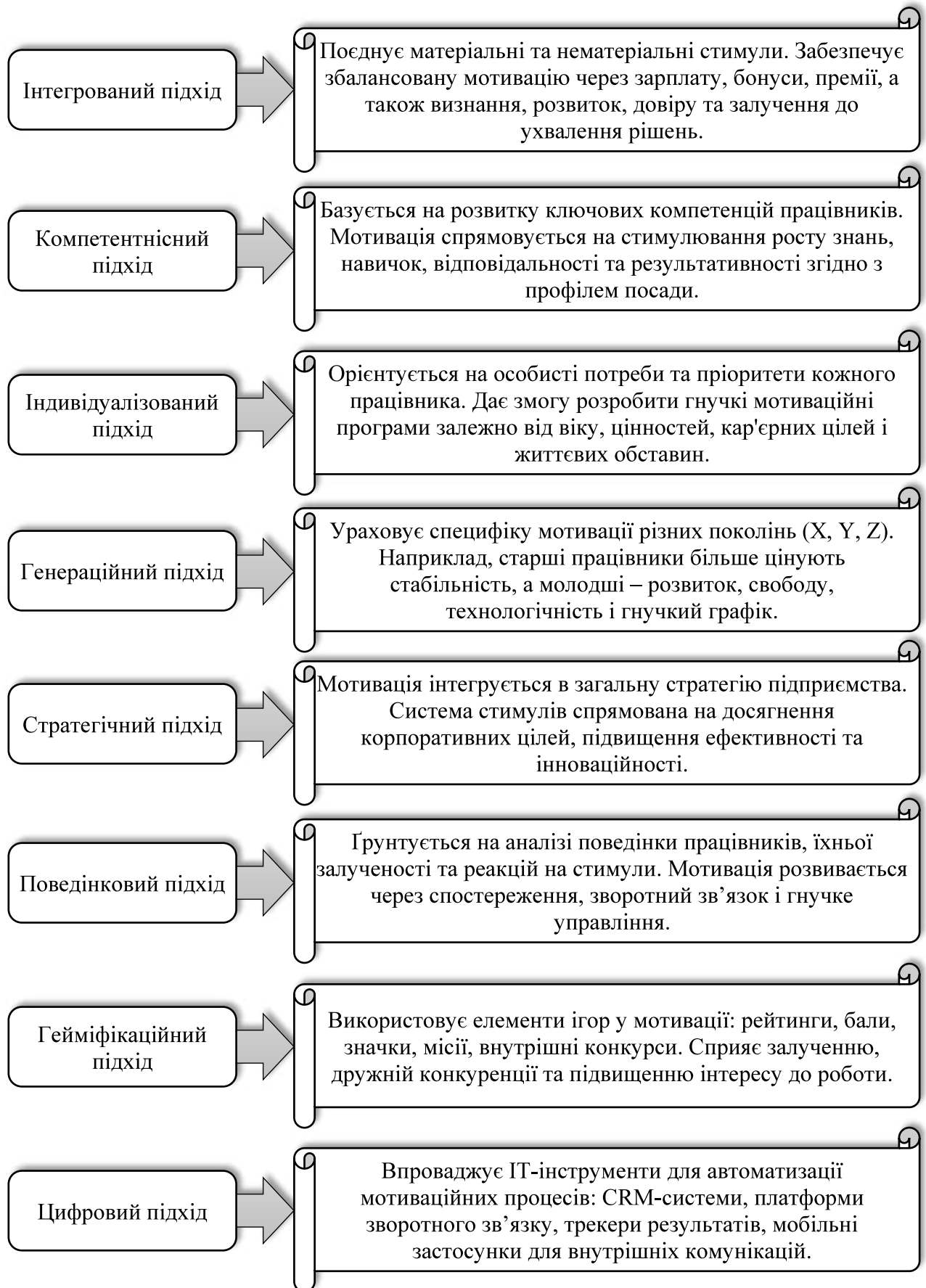


Рисунок 1.7 – Підходи до формування ефективної системи мотивації

Цей підхід передбачає створення індивідуальних програм розвитку й мотивації залежно від рівня володіння працівником певними навичками, знаннями та поведінковими моделями [20]. Мотиваційна система, побудована на основі цього підходу, стимулює співробітників до професійного зростання, підвищення результативності та відповідальності.

Індивідуалізований підхід орієнтується на унікальні потреби кожного працівника. Суть його полягає в персоналізації мотиваційної програми: для когось важливий кар'єрний ріст, для когось – стабільність і соціальні гарантії, а хтось цінує гнучкий графік і можливість дистанційної роботи. Підприємство, що застосовує індивідуалізовану систему мотивації, прагне краще розуміти персонал і створювати для нього умови, які максимально відповідають його очікуванням і внутрішній мотивації.

Генераційний підхід [19] враховує мотиваційні відмінності між представниками різних поколінь (рис. 1.7). Працівники старшого віку (покоління X) зазвичай надають перевагу стабільності, офіційному визнанню та структурованості робочого процесу. Покоління Y (міленіали) цінують розвиток, гнучкість, рівноправне спілкування, командну роботу. Покоління Z орієнтується на цифрові інструменти, швидкий результат, свободу дій і суспільну значущість роботи. Мотиваційні програми, розроблені з урахуванням генераційного підходу, дозволяють уникнути конфліктів поколінь і підвищити загальну ефективність команди.

Стратегічний підхід до мотивації передбачає її тісну інтеграцію з цілями, місією та баченням компанії [20]. Мотиваційна система в цьому випадку розглядається як елемент стратегічного управління персоналом. Вона розробляється з урахуванням довгострокових бізнес-цілей, спрямована на підвищення конкурентоспроможності, інноваційності, продуктивності та корпоративної згуртованості. В основі цього підходу лежить зв'язок між результатами праці кожного працівника та досягненням стратегічних орієнтирів підприємства.

Поведінковий підхід акцентує увагу на аналізі поведінки працівників, їхніх реакцій на різні стимули та рівня залученості [20]. На основі спостережень за поведінковими патернами персоналу формується мотиваційна політика, яка дозволяє гнучко реагувати на зміни в настроях, задоволеності, рівні стресу чи продуктивності. Основою цього підходу є регулярний зворотний зв'язок, індивідуальні бесіди, адаптивність керівництва до потреб команди.

Гейміфікаційний підхід використовує ігрові елементи для підвищення мотивації працівників [21]. Сюди належать системи рейтингів, бейджів, балів, змагань, внутрішніх конкурсів або завдань, виконання яких винагороджується. Такий підхід особливо ефективний у молодих командах і в колективах, де високо цінується дух змагання, командної роботи і миттєвого визнання. Гейміфікація підвищує зацікавленість, залученість і сприяє формуванню позитивного іміджу компанії.

Цифровий підхід [19] до мотивації пов'язаний із впровадженням сучасних інформаційних технологій у процеси управління персоналом. Це може бути автоматизоване оцінювання результатів, онлайн-платформи для зворотного зв'язку, мобільні застосунки для фіксації досягнень, електронні системи винагород, внутрішні соціальні мережі. Завдяки цифровим інструментам мотивація стає прозорою, гнучкою, персоналізованою та легко керованою, що особливо актуально в умовах дистанційної або гібридної роботи.

Загалом сучасні підходи до мотивації дозволяють підприємствам гнучко адаптуватися до потреб працівників і вимог зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому високий рівень ефективності, задоволеності та лояльності персоналу. Крім того, зазначені підходи можуть комбінуватися між собою для створення найбільш ефективної мотиваційної системи з урахуванням специфіки підприємства та його персоналу. Таким чином, сучасні підходи до формування системи мотивації орієнтовані на гнучкість, індивідуалізацію, розвиток потенціалу працівників і використання цифрових технологій, дозволяють не лише стимулювати продуктивність, а й створювати стабільне, лояльне та ініціативне трудове середовище.

2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ТІСОН ЕНЕРДЖІ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Тісон Енерджі»

ТОВ «Тісон Енерджі» – українська компанія, яка спеціалізується на розробці та виробництві електронного обладнання, зокрема портативних зарядних станцій під брендом TISON ENERGY. Заснована у 2024 році, компанія має юридичну адресу в м. Дніпро, на вулиці Ливарна, будинок 9, офіс 79-23. Керівником підприємства є Рябченко Крістіна Юріївна. [22].

Основним видом діяльності ТОВ «Тісон Енерджі» є оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням та деталями до нього. Крім того, компанія займається виробництвом електронних компонентів, змонтованих електронних плат, комп'ютерів і периферійного устаткування, електродвигунів, генераторів, трансформаторів, батарей, акумуляторів та іншого електричного устаткування. Також підприємство надає послуги з ремонту та технічного обслуговування електронної апаратури [23].

Виробничі потужності компанії розташовані в Україні та оснащені сучасним обладнанням, що дозволяє забезпечувати високий рівень якості продукції. ТОВ «Тісон Енерджі» пропонує повний цикл послуг з розробки та виробництва електроніки, включаючи виготовлення друкованих плат, монтаж електронних вузлів, розробку електроніки та виготовлення моточних виробів [24].

Особливу увагу компанія приділяє підтримці Збройних сил України. З початку повномасштабного вторгнення ТОВ «Тісон Енерджі» безкоштовно передало на фронт понад 150 портативних зарядних станцій, які забезпечують військовим можливість заряджати техніку та залишатися на зв'язку в польових умовах. Ці пристрої мають компактні розміри, високу ємність, алюмінієвий корпус, що витримує екстремальні умови, та можуть заряджатися від сонячних

панелей. Компанія надає гарантію на всі портативні зарядні пристрої для військових до дня перемоги [24].

Таким чином, ТОВ «Тісон Енерджі» є прикладом сучасного українського підприємства, яке поєднує інноваційні технології, високий рівень виробництва та соціальну відповідальність, активно підтримуючи обороноздатність країни та сприяючи розвитку вітчизняної електронної промисловості.

Асортимент продукції ТОВ «Тісон Енерджі» охоплює широкий спектр енергетичних рішень, спрямованих на забезпечення автономного живлення в умовах відсутності стаціонарного електропостачання. Основу асортименту складають портативні зарядні станції під брендом TISON ENERGY, які відзначаються високою надійністю, функціональністю та адаптованістю до екстремальних умов експлуатації.

Однією з ключових моделей є TISON ENERGY 1300 SLIM, яка має ємність 1300 Вт·год і оснащена двома інверторами по 500 Вт кожен (пікова потужність – 2×1000 Вт). Ця станція дозволяє одночасно заряджати до 10 пристроїв, включаючи смартфони, ноутбуки, рації та інше обладнання. Вона підтримує швидку зарядку через порти USB-A та USB-C, а також має можливість заряджання від мережі 220В або сонячної панелі потужністю до 300 Вт. Час повної зарядки від мережі становить приблизно 2,6 години. Станція обладнана функцією обігріву акумуляторної збірки, що забезпечує стабільну роботу при низьких температурах [25].

Іншою популярною моделлю є TISON ENERGY 1800 SLIM з ємністю 1800 Вт·год та інвертором потужністю 1000 Вт (пікова – 2000 Вт). Ця станція оснащена чотирма портами USB-A та чотирма USB-C з підтримкою різних протоколів швидкої зарядки, двома розетками 220В, автомобільним роз'ємом 12В та універсальними роз'ємами XT60 і XT90. Час повної зарядки від мережі 220В становить приблизно 2 години 20 хвилин, а від сонячної панелі потужністю 400 Вт – близько 4,5 годин. Станція також має функцію обігріву акумуляторів та можливість запуску автомобіля при розрядженому акумуляторі [25].

Для користувачів з підвищеними потребами в автономному живленні пропонується модель TISON ENERGY 2600 PRO з ємністю 2600 Вт·год. Ця станція забезпечує тривалу роботу різноманітного обладнання, включаючи телевізори, комп'ютери, холодильники та інші пристрої. Вона також підтримує заряджання від мережі 220В та сонячних панелей, має міцний алюмінієвий корпус, функцію обігріву акумуляторної збірки та сертифікована для використання в екстремальних умовах [25].

Крім зарядних станцій, ТОВ «Тісон Енерджі» виробляє імпульсні зарядні пристрої серії Super Charger для різних типів акумуляторів, включаючи Li-ion, Li-NMC, LiFePO₄, GEL/AGM, EFB та LTO. Ці пристрої мають різну потужність та струм зарядки, що дозволяє ефективно заряджати акумулятори з різними характеристиками [25].

Також у асортименті компанії представлені портативні сонячні панелі потужністю 100 Вт, які можуть використовуватись для заряджання станцій TISON ENERGY в польових умовах. Це забезпечує повну автономність енергопостачання в умовах відсутності доступу до електромережі [25].

Загалом, продукція ТОВ «Тісон Енерджі» (табл. 2.1) вирізняється високою якістю, надійністю та адаптованістю до потреб як цивільних користувачів, так і військових підрозділів, що робить її важливим елементом забезпечення енергетичної незалежності в умовах сучасних викликів.

Таблиця 2.1 – Аналіз асортименту продукції ТОВ «Тісон Енерджі»

Назва моделі	Ємність (Вт·год)	Потужність інвертора	Кількість роз'ємів	Способи зарядки	Особливості
1	2	3	4	5	6
TISON ENERGY 1300 SLIM	1300	2×500 Вт (пік 2×1000)	До 10 портів	220В, сонячна панель (300 Вт)	Компактна, з функцією обігріву, швидка зарядка, легка вага
TISON ENERGY 1800 SLIM	1800	1000 Вт (пік 2000)	4×USB-A, 4×USB-C, 220В, 12В, XT60/XT90	220В, сонячна панель (400 Вт)	Швидка зарядка, запуск авто, обігрів, розширені порти

Кінець табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
TISON ENERGY 2600 PRO	2600	Висока	Універсальні	220В, сонячні панелі	Висока автономність, міцний корпус, сертифікована для екстремальних умов
Super Charger (різні моделі)	Залежно від типу	Залежно від моделі	Спеціалізовані для АКБ	Мережа 220В	Зарядка різних типів акумуляторів: Li-ion, LiFePO4, GEL/AGM тощо
Сонячна панель TISON 100 Вт	—	—	—	Використовується для станцій	Портативна, складна, забезпечує заряд у польових умовах

ТОВ «Тісон Енерджі» надає комплексні послуги у сфері виробництва електроніки, охоплюючи повний цикл – від розробки до виготовлення готових пристроїв. Компанія має сучасну виробничу базу, оснащену новітнім обладнанням, що дозволяє забезпечувати високу якість та надійність продукції.

Однією з ключових послуг є розробка електроніки, яка включає створення нових технологій та інновацій для різних галузей, таких як побутова техніка, медицина, транспорт, системи безпеки та автоматизації. Цей процес охоплює проектування пристроїв для зберігання та обробки даних, а також систем автоматизації та контролю.

Компанія також пропонує виготовлення друкованих плат, які служать основою для розміщення та з'єднання електронних компонентів. Ці плати використовуються у великій кількості електронних пристроїв, забезпечуючи компактність та надійність електричних з'єднань [24].

Монтаж друкованих плат є наступним етапом, що включає встановлення компонентів, паяння, припайку та тестування. Цей процес забезпечує функціональність та надійність електронних пристроїв, від яких залежить їх ефективність у використанні.

Крім того, ТОВ «Тісон Енерджі» надає послуги з нарізки та зачистки проводів, що є важливими етапами при підготовці електричних кабелів для підключення в електричних системах. Ці процеси забезпечують надійні та ефективні електричні з'єднання, що сприяє безпеці та довговічності пристроїв [24].

Ще однією важливою послугою є виготовлення моточних виробів, таких як обмотки або котушки для трансформаторів, індуктивностей та інших електронних пристроїв. Ці компоненти використовуються для створення магнітного поля та є невід'ємною частиною багатьох електронних систем [24].

Таблиця 2.2 – Основні послуги ТОВ «Тісон Енерджі»

Назва послуги	Опис	Призначення / Галузі застосування
Розробка електроніки	Створення нових технологій та інновацій, включаючи пристрої для зберігання та обробки даних, системи безпеки, автоматизації та інші електронні пристрої.	Побутова техніка, медицина, транспорт, системи безпеки, автоматизація.
Виготовлення друкованих плат	Виробництво електричних схем, які служать основою для розміщення та з'єднання електронних компонентів у пристроях.	Електронні пристрої різного призначення, включаючи побутову техніку та інформаційні системи.
Монтаж друкованих плат	Процес встановлення компонентів на друковану плату, включаючи паяння, припайку та тестування для забезпечення функціональності та надійності пристроїв.	Виробництво електроніки для різних галузей, де потрібна компактність та надійність електричних з'єднань.
Нарізка та зачистка проводів	Підготовка електричних кабелів або проводів для підключення в електричних системах, забезпечуючи надійні та ефективні електричні з'єднання.	Електричні системи, де необхідна якісна підготовка проводів для забезпечення безпеки та довговічності пристроїв.
Виготовлення моточних виробів	Виробництво обмоток або котушок для трансформаторів, індуктивностей та інших електронних пристроїв, що використовуються для створення магнітного поля.	Електронні системи, де потрібні моточні вироби, такі як трансформатори та дроселі, для забезпечення функціональності пристроїв.

Завдяки широкому спектру послуг та високому рівню професіоналізму, ТОВ «Тісон Енерджі» є надійним партнером у сфері виробництва електроніки, здатним задовольнити потреби клієнтів у різних галузях промисловості.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Тісон Енерджі» є високотехнологічним підприємством, що спеціалізується на наданні повного комплексу послуг у сфері виробництва електроніки. Компанія охоплює всі ключові етапи створення електронної продукції – від розробки до складання та тестування, що дозволяє забезпечувати індивідуальний підхід до замовлень і високу якість кінцевого продукту. Наявність сучасного обладнання, широкого асортименту послуг та орієнтація на інновації свідчать про конкурентоспроможність підприємства на українському ринку та про його потенціал до подальшого розвитку й експансії в суміжні сфери.

2.2. Оцінка ефективності господарювання ТОВ «Тісон Енерджі»

Аналіз ефективності господарювання є важливим етапом не тільки процесу управління підприємством в цілому, але й процесу удосконалення системи мотивації персоналу, оскільки дозволяє виявити зв'язок між результатами діяльності підприємства та рівнем зацікавленості працівників у досягненні стратегічних і операційних цілей. Обґрунтування ефективності управлінських рішень у сфері мотивації не може бути повним без урахування загального стану економічних показників підприємства, адже саме фінансові, виробничі та організаційні результати діяльності формують основу для вибору конкретних мотиваційних інструментів.

Крім того, оцінка ефективності господарювання дозволяє встановити, наскільки нинішня система мотивації сприяє зростанню продуктивності праці, оптимізації витрат, підвищенню якості продукції та зміцненню конкурентних позицій компанії. У випадку виявлення відхилень чи негативних тенденцій, результати аналізу допомагають визначити причини цих проблем, які можуть полягати у неадекватній системі стимулювання, недостатній прозорості системи винагород чи в демотиваційних організаційних факторах. Відтак, аналіз ефективності господарювання виступає об'єктивною основою для прийняття

обґрунтованих управлінських рішень щодо формування або перегляду системи мотивації персоналу.

Виконаємо аналіз чистого прибутку та рентабельності продажів задля оцінки ефективності господарювання підприємства, оскільки ці показники відображають загальний фінансовий стан компанії, її здатність генерувати дохід і забезпечувати економічну стійкість [26]. Саме на основі таких фінансових індикаторів можна робити висновки щодо ефективності управлінських рішень, зокрема в сфері мотивації персоналу.

Чистий прибуток є підсумковим показником діяльності підприємства, який демонструє, скільки коштів залишається у розпорядженні компанії після вирахування всіх витрат, податків та інших зобов'язань. Зростання чистого прибутку свідчить про успішну діяльність підприємства, наявність внутрішніх резервів для інвестування у розвиток, включно з покращенням умов праці, підвищенням заробітної плати та впровадженням додаткових матеріальних і нематеріальних стимулів для працівників. Водночас зменшення прибутку може вказувати на необхідність перегляду системи мотивації, особливо якщо витрати на персонал не забезпечують належного зростання продуктивності.

Компанія Тисон Енерджі була заснована лише у 2024 році [27], тому використаємо для аналізу ефективності господарювання дані за кварталами. Вихідні дані представимо у вигляді табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні показники діяльності ТОВ «Тисон Енерджі»

Показники	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	2024 рік
Обсяг продажів	326 380	362 150	379 870	414 000	1 483 400
Собівартість	346 200	377 630	392 870	402 200	1 518 900
Чистий прибуток	-24 760	-11 430	3 980	-3 290	-35 500
Зобов'язання	332 700	334 880	336 100	336 920	1 340 600
Активи	348 620	349 780	351 100	355 600	1 405 100

Проведений аналіз дозволяє оцінити динаміку змін ключових показників, пов'язаних із фінансовими результатами підприємства. Обсяг продажів протягом року демонстрував поступове зростання: з 326 380 грн у першому

кварталі до 414 000 грн у четвертому. Це свідчить про нарощування ділової активності підприємства, зростання попиту на його продукцію або ефективність збутової стратегії. Загальний обсяг реалізації за рік склав 1 483 400 грн.

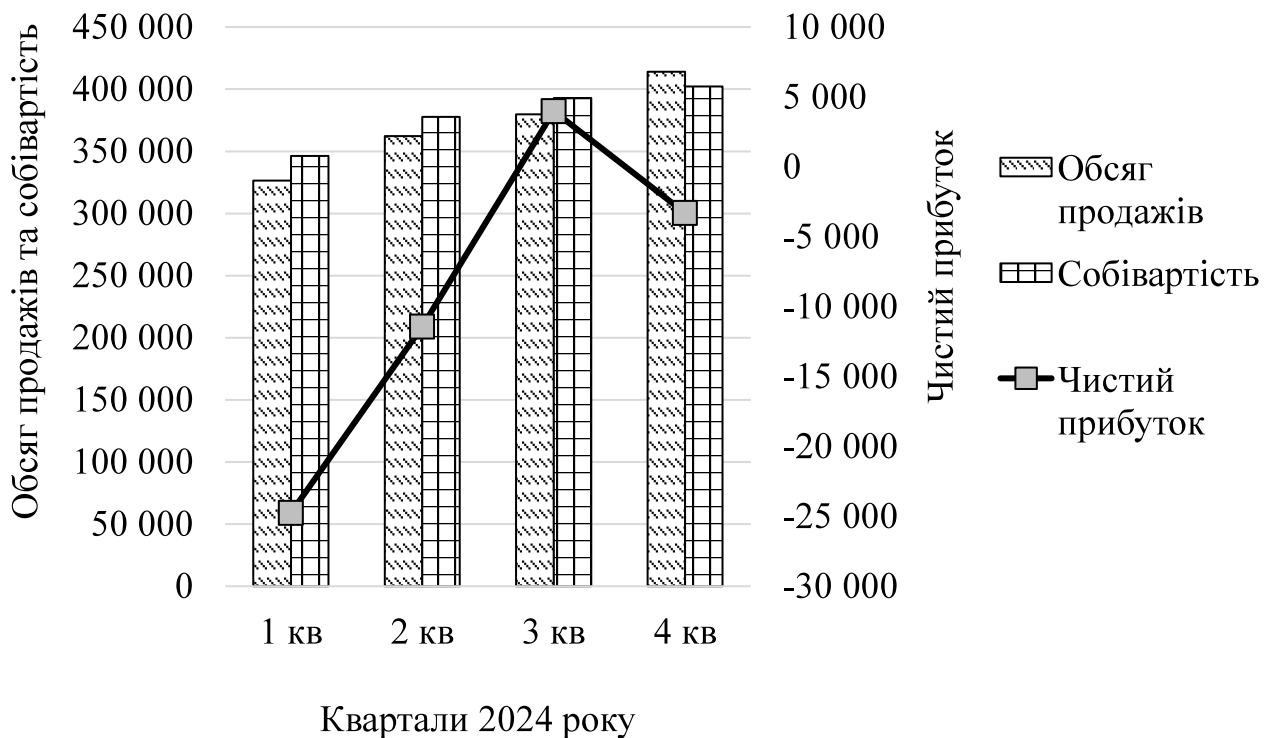


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників, що характеризують результати господарювання ТОВ «Тісон Енерджі»

Собівартість продукції теж зростала, хоч і не завжди пропорційно до обсягу продажів. У першому кварталі вона становила 346 200 грн, у четвертому – 402 200 грн. Це може бути наслідком змін у вартості ресурсів, структури витрат або підвищення витрат на виробництво. Загалом річна собівартість перевищила обсяг продажів і склала 1 518 900 грн, що негативно вплинуло на фінансовий результат (рис. 2.1).

Чистий прибуток компанії впродовж року залишався нестабільним, з переважанням від’ємних значень. Найбільших збитків підприємство зазнало в першому кварталі (-24 760 грн), а найкращий показник був зафіксований у третьому кварталі – прибуток у розмірі 3 980 грн. Незважаючи на тимчасове

покращення, за підсумками року компанія завершила період зі збитком у -35 500 грн, що є сигналом для перегляду витратної політики або вдосконалення комерційної діяльності.

Показники зобов'язань залишалися відносно стабільними протягом року, з невеликим зростанням від 332 700 грн у першому кварталі до 336 920 грн у четвертому. Це може свідчити про відсутність істотного залучення нових позик або кредитів, що є позитивною ознакою стабільного фінансування.

Активи компанії також демонстрували поступове зростання – з 348 620 грн у першому кварталі до 355 600 грн у четвертому, що свідчить про збереження інвестиційного потенціалу підприємства.

У цілому аналіз даних таблиці свідчить про певну позитивну динаміку в обсягах продажів і активах, однак негативний фінансовий результат потребує уваги з боку управлінців. Зокрема, необхідно переглянути витрати, вдосконалити стратегію мотивації персоналу та підвищити ефективність роботи збутового підрозділу.

Оцінка співвідношення активів та зобов'язань ТОВ «Тісон Енерджі» за 2024 рік дозволяє зробити висновки щодо фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, яке щойно розпочало свою діяльність. Протягом року активи підприємства поступово зростали від 348 620 тис. грн у першому кварталі до 355 600 тис. грн у четвертому. Водночас зобов'язання залишалися на стабільному рівні з незначним приростом: від 332 700 тис. грн у першому кварталі до 336 920 тис. грн у четвертому. У підсумку, загальна сума активів на кінець року становила 1 405 100 тис. грн, а зобов'язань – 1 340 600 тис. грн (рис. 2.2).

Це свідчить про те, що підприємство здебільшого фінансує свою діяльність за рахунок позикових коштів, а власний капітал залишається мінімальним. Фактично, співвідношення активів до зобов'язань протягом усього року було близьким до 1:1, що вказує на низький рівень фінансової автономії.

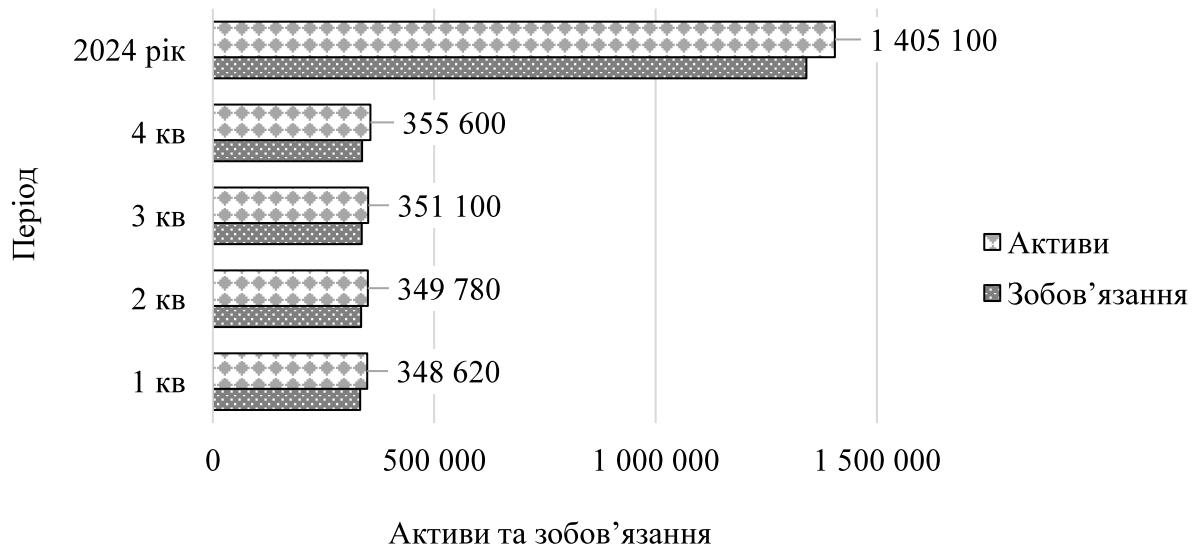


Рисунок 2.2 – Динаміка активів та зобов'язань ТОВ «Тісон Енерджі»

Для підприємства, що тільки почало діяльність, така ситуація є типовою, оскільки на етапі запуску воно зазвичай активно користується зовнішніми джерелами фінансування. Однак у середньостроковій перспективі подібна структура балансу є ризикованою, оскільки навіть незначні збитки (які наразі мають місце) можуть швидко зменшити і без того обмежений власний капітал, що негативно вплине на фінансову стійкість і можливості розвитку.

Таким чином, встановлено, що для підвищення платоспроможності й стабільності підприємству доцільно зменшити залежність від позикових коштів, збільшуючи власний капітал через накопичення прибутку або залучення додаткових інвестицій. Це, своєю чергою, можливе лише за умови зростання ефективності господарювання, зокрема через удосконалення управлінських рішень та системи мотивації персоналу.

Використовуючи наведені у табл. 2.3 дані, можна розрахувати кілька ключових показників рентабельності, що дадуть змогу оцінити ефективність фінансово-господарської діяльності ТОВ «Тісон Енерджі»:

1. Рентабельність продажів (операційна рентабельність):

$$R_p = (\text{Чистий прибуток} / \text{Обсяг продажів}) \times 100\%. \quad (2.1)$$

Цей показник дозволяє оцінити, скільки прибутку припадає на кожну гривню реалізованої продукції. В умовах наявності збитків він буде мати від'ємне значення, що сигналізує про неефективність діяльності.

2. Рентабельність активів (ROA – Return on Assets):

$$\text{ROA} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}) \times 100\% \quad (2.2)$$

ROA дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку.

Рентабельність продажів (рентабельність реалізації) характеризує ефективність комерційної діяльності підприємства та показує, який відсоток прибутку припадає на кожну гривню отриманого доходу від реалізації продукції. Вона розраховується як відношення чистого прибутку до виручки від реалізації та дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія перетворює виручку на фінансовий результат. Висока рентабельність продажів свідчить про раціональне використання ресурсів і здатність отримувати прибуток навіть при відносно низьких обсягах реалізації, що створює фінансові передумови для розвитку системи мотивації. Низький рівень рентабельності, навпаки, може сигналізувати про наявність внутрішніх резервів ефективності, зокрема в управлінні персоналом.

Аналіз рентабельності активів є надзвичайно доцільним у процесі оцінювання ефективності діяльності підприємства, зокрема в контексті формування або удосконалення системи мотивації персоналу. Цей показник дозволяє встановити, наскільки результативно компанія використовує наявні ресурси (як матеріальні, так і нематеріальні) для отримання прибутку. Він демонструє, скільки прибутку приносить кожна гривня, вкладена в активи.

У випадку ТОВ «Тисон Енерджі», яке працює у сфері виробництва та реалізації обладнання для альтернативної енергетики, показник ROA є ключовим, оскільки активи компанії мають високу вартість і відіграють визначальну роль у виробничому процесі. При цьому до активів входять не лише

основні засоби, але й оборотні кошти, товарні запаси, технологічне обладнання, а також інвестиції у розробку нових рішень.

Низький або від'ємний рівень рентабельності активів сигналізує про неефективне управління ресурсами, нераціональне завантаження виробничих потужностей або неадекватну організацію збуту. Така ситуація прямо впливає на здатність компанії створювати додану вартість і формувати прибуток, а отже й на можливість фінансування мотиваційних програм. Тому аналіз ROA дозволяє обґрунтовано визначити, чи відповідають результати діяльності компанії затратам на утримання та розвиток її активної частини.

Крім того, ROA є важливим індикатором для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. Якщо компанія прагне підвищити зацікавленість персоналу та підкріпити систему мотивації результатами діяльності, важливо продемонструвати, що активи використовуються ефективно. У протилежному випадку будь-яке стимулювання може втратити зміст, якщо воно не супроводжується покращенням загальної фінансової ефективності. Таким чином, аналіз рентабельності активів не лише дає уявлення про загальний фінансовий стан підприємства, а й створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері мотивації персоналу.

Результати розрахунків рентабельності продажів та рентабельності активів представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності ТОВ «Тісон Енерджі»

Квартал	Рентабельність продажів (%)	Рентабельність активів ROA (%)
1 кв	-7.59	-7.10
2 кв	-3.16	-3.27
3 кв	1.05	1.13
4 кв	-0.79	-0.93
2024 рік	-2.39	-2.53

Аналіз показників рентабельності продажів та активів за 2024 рік для ТОВ «Тісон Енерджі» свідчить про нестабільний фінансовий стан підприємства та потребу в перегляді підходів до управління ефективністю. Рентабельність

продажів у першому кварталі склала $-7,59\%$, що означає, що на кожен гривню доходу підприємство отримувало значні збитки. У другому кварталі ситуація дещо покращилася, проте показник залишився від'ємним $-3,16\%$. Лише в третьому кварталі вдалося досягти позитивного значення ($1,05\%$), що свідчить про певне підвищення ефективності продажів. Проте вже у четвертому кварталі знову зафіксовано збитковість на рівні $-0,79\%$. Середній показник за рік становив $-2,39\%$, що демонструє загальну негативну динаміку та потребу у підвищенні прибутковості реалізації продукції.

Рентабельність активів (ROA) демонструє схожу тенденцію: у першому кварталі $-7,10\%$, у другому $-3,27\%$, а в третьому – лише незначний позитивний результат ($1,13\%$), після чого знову падіння в четвертому кварталі ($-0,93\%$). Річне значення ROA склало $-2,53\%$, що вказує на неефективне використання активів у процесі господарської діяльності.

Такий результат свідчить про наявність серйозних проблем як у структурі витрат, так і в системі управління персоналом, особливо в мотиваційній складовій. Відсутність стійкого прибутку, навіть за умов зростання обсягів продажів, може бути наслідком недостатньої зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності або невідповідності мотиваційних механізмів специфіці підприємства. Отже, встановлено доцільність впровадження позитивних змін та удосконалень у системі мотивації персоналу, зокрема у відділі продажів, оскільки саме його результативність безпосередньо впливає на обсяг виручки та фінансові результати компанії. Обґрунтовано, що підвищення мотивації працівників може сприяти зростанню продуктивності праці, оптимізації витрат та покращенню загальної рентабельності підприємства.

2.3. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу відділу продажів ТОВ «Тісон Енерджі»

Перш ніж визначити переваги на недоліки діючої системи мотивації працівників відділу продажів ТОВ «Тісон Енерджі», визначимо основні завдання

відділу багатофункціональної компанії, що спеціалізується на виробництві електротехнічної продукції, реалізації енергетичних рішень, а також обслуговуванні клієнтів у B2B та B2C сегментах. Відтак, відділ продажів виконує не лише функцію реалізації продукції, а й виступає ключовим елементом у забезпеченні прибутковості підприємства, розвитку партнерської мережі, розширенні ринку та зворотного зв'язку з клієнтами. Основні завдання відділу продажів ТОВ «Тісон Енерджі»:

1. Розробка та реалізація стратегії збуту продукції – відділ відповідає за формування довгострокової стратегії продажів, що узгоджується із загальними цілями компанії. Це включає вибір пріоритетних ринків, визначення каналів збуту, цільових аудиторій та методів просування продукції.

2. Забезпечення реалізації продукції та послуг. Основне завдання – забезпечити стабільний обсяг продажів, ефективно реалізуючи асортимент компанії: стабілізатори напруги, трансформатори, зарядні станції для електромобілів, а також інші енергетичні рішення.

3. Розвиток клієнтської бази – активний пошук нових клієнтів (як корпоративних, так і індивідуальних) шляхом участі у тендерах, виставках, галузевих конференціях, а також залучення через електронні канали (онлайн-магазин, платформи типу Prom.ua та Rozetka).

4. Підтримка довгострокових взаємин з клієнтами – забезпечення індивідуального підходу до кожного замовника, гнучкість у формуванні умов співпраці, якісний супровід угод, оперативне реагування на запити та потреби.

5. Ціноутворення та робота з комерційними пропозиціями – формування цінових пропозицій із урахуванням витрат, ринкової ситуації та цінової політики конкурентів, підготовка комерційних пропозицій для потенційних клієнтів.

6. Аналіз ефективності продажів та прогнозування попиту – збір і аналіз даних щодо реалізації продукції, оцінка результативності роботи менеджерів з продажів, планування обсягів продажів на майбутні періоди з урахуванням сезонності, змін попиту та тенденцій ринку.

7. Співпраця з іншими підрозділами компанії – взаємодія з виробництвом, логістикою, маркетингом та сервісною службою для забезпечення безперебійного виконання замовлень, підвищення якості обслуговування клієнтів і формування цілісного іміджу компанії.



Рисунок 2.3 – Основні завдання відділу продажів ТОВ «Тісон Енерджі»

8. Контроль виконання планових показників – регулярний моніторинг виконання індивідуальних та колективних KPI, оцінка ефективності маркетингових акцій, оптимізація витрат на продажі.

9. Участь у розробці нових продуктів та удосконаленні існуючих – передача відгуків клієнтів до відділу розробки, участь у розробці нових продуктів та рішень, що відповідають актуальним запитам ринку.

10. Забезпечення обізнаності персоналу у продуктах компанії – навчання менеджерів із продажів, впровадження програм професійного розвитку, підвищення технічної та комунікаційної компетентності.

Таким чином, відділ продажів ТОВ «Тісон Енерджі» виконує стратегічно важливу функцію в системі управління компанією, формуючи зв'язок між виробництвом та кінцевим споживачем, впливаючи як на фінансові результати підприємства, так і на його позиції на ринку.

Існуюча модель мотивації працівників відділу продажів ТОВ «Тісон Енерджі» базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що забезпечує збалансований підхід до управління трудовою активністю працівників. Основою такої системи є змішаний тип мотивації, що поєднує фіксовану та змінну частини заробітної плати. Фіксована частина забезпечує працівникам стабільність та передбачуваність у доходах, створюючи базовий рівень фінансової безпеки. Натомість змінна частина залежить від результатів діяльності кожного менеджера, що сприяє формуванню орієнтації на досягнення. Вона формується відповідно до обсягів продажів, залучення нових клієнтів, успішності укладених контрактів та інших ключових показників ефективності.

Крім того, діє програма преміювання за високі квартальні або річні результати, що дозволяє підтримувати високий рівень мотивації у довгостроковій перспективі. Важливим елементом системи є колективна мотивація, яка активізує командну взаємодію і підвищує відповідальність за спільний результат. Зокрема, у разі перевиконання планових показників усього відділу передбачається преміювання всієї команди. При цьому розподіл премії відбувається пропорційно між усіма співробітниками відділу, що є недоліком

даної системи. Такий підхід часто ігнорує індивідуальні внески працівників, що може призводити до відчуття несправедливості серед тих, хто докладає більше зусиль або досягає кращих результатів. Якщо премія розподіляється пропорційно загальному внеску відділу, співробітники з вищою продуктивністю можуть бути недостатньо заохочені, що знижує їх мотивацію і ініціативність.

Пропорційний розподіл створює ризик заниження персональної відповідальності, оскільки працівники можуть покладатися на колективний результат, не прагнучи покращити власні показники. Це особливо небезпечно у відділах продажів, де активність і результативність кожного співробітника безпосередньо впливають на досягнення загальних цілей компанії. Відсутність чіткої мотивації для індивідуального зростання може спричинити зниження загальної продуктивності. Крім того, такий спосіб розподілу премії ускладнює стимулювання професійного розвитку та вдосконалення компетенцій окремих працівників, адже нагорода не завжди корелює з якістю виконаної роботи або особистими досягненнями. Це може призвести до формування атмосфери рівності, яка в певних випадках є контрпродуктивною, особливо якщо у відділі працюють як новачки, так і досвідчені фахівці.

Загалом, пропорційний розподіл премії, незважаючи на свою простоту, має обмежену ефективність як мотиваційний інструмент через потенційне демотивування найуспішніших співробітників, зниження особистої відповідальності та обмежені можливості для заохочення індивідуального розвитку.

Нематеріальні стимули включають визнання досягнень, корпоративні нагороди, можливості для професійного розвитку, участь у внутрішніх навчаннях, а також перспективи кар'єрного зростання. Також розглядається впровадження елементів гнучкого робочого часу для найбільш ефективних працівників, що відповідає сучасним тенденціям управління персоналом.

Водночас дана модель має певні недоліки (рис. 2.4). Насамперед, її реалізація потребує складного обліку показників ефективності та ретельного адміністрування, що може створювати додаткове навантаження на

управлінський персонал. Також існує ризик надмірної орієнтації працівників на кількісні показники, що за певних умов може призводити до зниження якості обслуговування клієнтів або до виникнення конфліктів інтересів у команді.



Рисунок 2.4 – Переваги та недоліки діючої системи мотивації персоналу відділу продажів ТОВ «Тісон Енерджі»

Визначені недоліки можуть призвести до небезпечних наслідків, що негативно вплинуть на результати діяльності працівників відділу продажів (рис. 2.5, 2.6). Складність адміністрування системи мотивації може мати для компанії низку негативних наслідків, що впливають як на ефективність управління персоналом, так і на загальний організаційний клімат. По-перше, зростає

навантаження на управлінський та бухгалтерський апарат, оскільки необхідно регулярно здійснювати збір, обробку та аналіз даних щодо показників ефективності кожного працівника. Це потребує додаткових часових і фінансових ресурсів, а також впровадження або удосконалення програмного забезпечення для обліку й оцінювання результатів праці. У разі відсутності належного інструментарію чи кваліфікованого персоналу, існує ризик помилок у розрахунках, що може спричинити незадоволення працівників, зниження їхньої мотивації та навіть конфлікти всередині колективу.

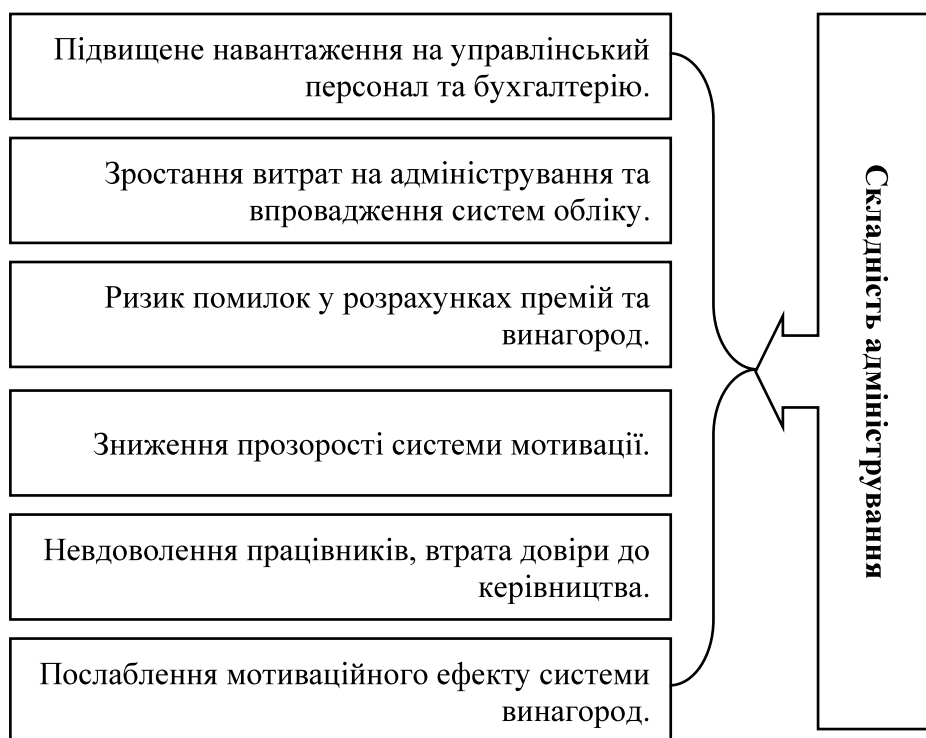


Рисунок 2.5 – Наслідки недоліків системи мотивації персоналу «Складність адміністрування»

По-друге, складність адміністрування створює ризик втрати прозорості у системі винагород. Якщо працівники не розуміють логіки нарахування премій або вважають її несправедливою, це підриває довіру до керівництва та знижує ефективність мотиваційного впливу. У таких умовах мотивація може перетворитися з інструменту стимулювання на джерело демотивації, що, своєю

чергою, позначається на результатах діяльності відділу продажів і загальній продуктивності підприємства. Таким чином, без належної організаційної та інформаційної підтримки складність адміністрування мотиваційної системи може призвести до зниження ефективності її функціонування та втрати частини мотиваційного потенціалу, який вона мала б забезпечувати.

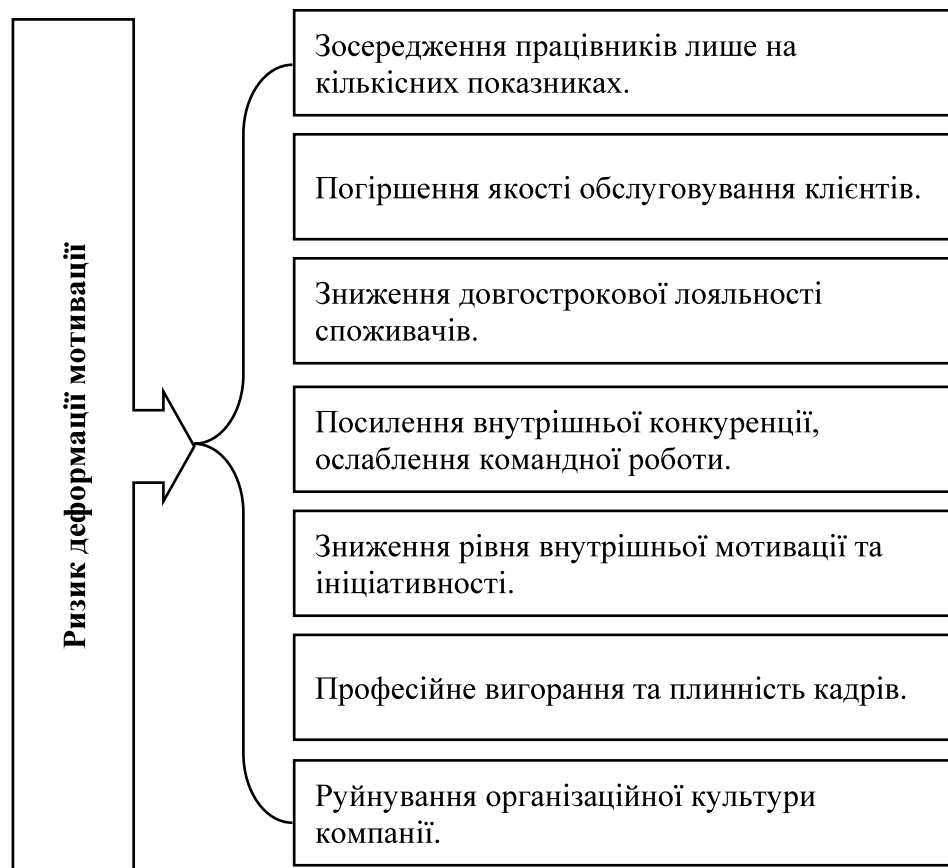


Рисунок 2.6 – Наслідки недоліків системи мотивації персоналу «Ризик деформації мотивації»

Ризик деформації мотивації, що виникає при надмірному акценті на кількісних показниках у системі винагород, може також мати суттєві негативні наслідки для ТОВ «Тисон Енерджі». У першу чергу, працівники відділу продажів можуть зосереджувати свою увагу виключно на досягненні встановлених обсягів реалізації, нехтуючи якістю обслуговування клієнтів, довгостроковими відносинами та дотриманням етичних стандартів ведення бізнесу. Такий підхід створює ризик зниження лояльності споживачів і погіршення репутації компанії

на ринку, що є особливо критичним у галузі електротехнічного виробництва, де довіра до бренду й післяпродажна підтримка мають ключове значення.

Окрім того, деформація мотивації може спричинити порушення внутрішнього балансу в колективі. Надмірна конкуренція між співробітниками за фінансові винагороди здатна зруйнувати атмосферу співпраці, призвести до приховування інформації, ігнорування командних цілей та зниження ефективності командної взаємодії. У результаті компанія ризикує втратити цілісність організаційної культури, що особливо небезпечно в умовах швидкого реагування на запити клієнтів і необхідності міжвідділової координації, характерної для підприємств, які надають як продукцію, так і послуги комплексного характеру.

Також важливо врахувати, що зосередження виключно на матеріальному стимулюванні може призвести до зниження внутрішньої мотивації працівників. Якщо співробітники не бачать змісту у своїй роботі, можливостей професійного розвитку та визнання їхнього внеску поза фінансовим заохоченням, зростає ризик плинності кадрів, професійного вигорання і зниження ініціативності. У довгостроковій перспективі це може ускладнити формування стабільного і професійного кадрового складу, необхідного для сталого розвитку компанії.

Таким чином, якщо компанія не вживатиме заходів для усунення ризику деформації мотивації, це може призвести до зниження якості роботи, руйнування командної взаємодії, втрати лояльності клієнтів та ускладнення кадрової політики. У підсумку, змішана система мотивації з урахуванням особливостей діяльності ТОВ «Тісон Енерджі» здатна значно підвищити ефективність роботи відділу продажів, проте її запровадження має супроводжуватись постійним моніторингом та корекцією, щоб уникнути побічних ефектів.

3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ТІСОН ЕНЕРДЖІ»

3.1. Визначення цілей та принципів системи мотивації ТОВ «Тісон Енерджі»

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, що характеризується високим рівнем конкуренції, стрімкими технологічними змінами та підвищеними очікуваннями персоналу, формування ефективної системи мотивації є ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємства. Для ТОВ «Тісон Енерджі», яке лише нещодавно розпочало свою діяльність (у 2024 році) та вже демонструє прагнення до зростання, удосконалення системи мотивації персоналу є не лише актуальним, але й стратегічно важливим завданням. Основною метою удосконалення системи мотивації є створення таких умов праці, в яких індивідуальні потреби та цілі працівників будуть узгоджені із загальною стратегією розвитку підприємства. Досягнення цієї мети передбачає підвищення рівня задоволеності персоналу, зменшення плинності кадрів, покращення продуктивності праці та ефективності управлінських процесів.

З урахуванням проведеного аналізу фінансових результатів та діючої системи мотивації персоналу ТОВ «Тісон Енерджі», а також на основі виявлених недоліків, сформульовано цілі нової системи мотивації, що відповідають актуальним потребам підприємства. Встановлено наявність незбалансованої моделі стимулювання у відділі збуту, що проявляється у недостатньому зв'язку між результатами роботи та винагородою, а також у ризиках деформації мотивації та складності адміністрування. Одночасно річний показник чистого прибутку має від'ємне значення (-35 500 грн), а рентабельність продажів і активів залишається низькою.

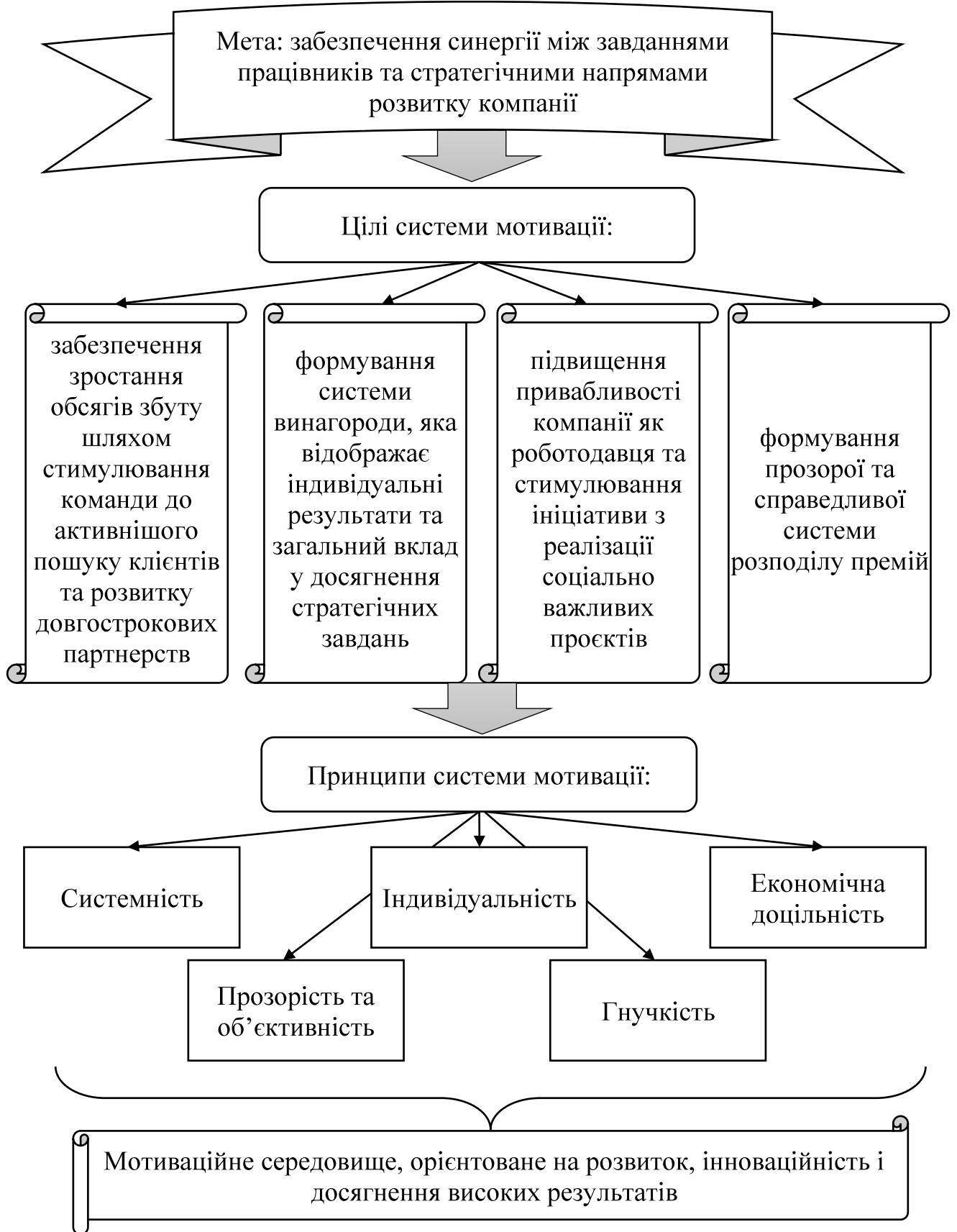


Рисунок 3.1 – Мета, цілі та принципи удосконаленої системи мотивації персоналу працівників ТОВ «Тісон Енерджі»

У зв'язку з цим, нова система мотивації має на меті не лише підвищення продуктивності праці, але й забезпечення синергії між завданнями працівників та стратегічними напрямками розвитку компанії. Основними цілями вдосконалення мотиваційної політики є:

- забезпечення зростання обсягів збуту шляхом стимулювання команди до активнішого пошуку клієнтів та розвитку довгострокових партнерств;

- формування системи винагороди, яка відображає не лише індивідуальні результати, а й загальний вклад у досягнення стратегічних завдань компанії, зокрема зміцнення позицій на ринку сонячної енергетики, генераторів та супутнього енергетичного обладнання;

- підвищення привабливості компанії як роботодавця, що є особливо важливим для залучення кваліфікованих кадрів у галузі, що активно розвивається;

- стимулювання ініціативи працівників у реалізації соціально важливих проєктів, зокрема співпраці зі Збройними силами України, шляхом інтеграції моральної та патріотичної мотивації;

- формування прозорої та справедливої системи розподілу премій, яка мінімізує внутрішні конфлікти та сприяє злагодженій роботі колективу.

Таким чином, нова система мотивації повинна бути спрямована на активізацію трудового потенціалу працівників, підтримку стратегічного фокусу компанії та посилення її конкурентоспроможності на ринку енергетичних рішень.

У процесі розробки нової системи мотивації доцільно спиратися на такі ключові принципи:

- принцип системності, що передбачає комплексне врахування всіх аспектів трудової діяльності, від організаційної структури до внутрішньої культури підприємства;

- принцип індивідуалізації, згідно з яким мотиваційні інструменти повинні враховувати особисті потреби, професійні особливості та рівень компетентності кожного працівника;

- принцип економічної доцільності, що забезпечує раціональне використання ресурсів компанії при збереженні стимулюючого впливу;
- принцип прозорості та об'єктивності, що формує довіру до системи мотивації з боку працівників і мінімізує ризик конфліктів;
- принцип гнучкості, що дозволяє адаптувати систему мотивації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Урахування цих принципів при формуванні управлінських рішень дозволить забезпечити стійке підвищення ефективності праці персоналу ТОВ «Тісон Енерджі» та сформувати мотиваційне середовище, орієнтоване на розвиток, інноваційність і досягнення високих результатів.

З метою забезпечення системного підходу до прийняття управлінських рішень, що дозволяє уникнути хаотичних або суб'єктивних змін у системі мотивації, доцільно застосовувати на практиці алгоритм ухвалення управлінських рішень, який ґрунтується на чіткій послідовності дій: від оцінки поточної ефективності до аналізу ризиків і впровадження змін, що забезпечує узгодженість процесів та відповідність цілей компанії.

Застосування алгоритму дозволяє оперативно реагувати на відхилення в показниках ефективності, таких як зниження продажів, падіння рентабельності чи підвищення плинності кадрів. Це дає змогу вчасно виявляти проблеми в мотиваційній системі та формувати релевантні управлінські рішення на основі об'єктивних даних.

Крім того, алгоритм враховує як матеріальні, так і нематеріальні аспекти мотивації, а також оцінює зворотний зв'язок від персоналу, що важливо для формування залученості та довіри серед працівників. Це сприяє підвищенню якості трудових відносин та зниженню внутрішніх конфліктів.

Структура алгоритму дозволяє застосовувати його як у стабільних, так і в кризових умовах, адаптуючи систему мотивації до нових стратегічних викликів, зокрема розширення ринку збуту, формування репутації та соціальної відповідальності (наприклад, через підтримку ЗСУ).

Доцільно зазначити, що алгоритм є інструментом довгострокового планування та контролю, який дозволяє керівництву компанії встановлювати чіткі орієнтири розвитку персоналу, оцінювати результативність змін і знижувати управлінські ризики. Впровадження цього алгоритму дозволить ТОВ «Тісон Енерджі» підвищити адаптивність, ефективність та прозорість у сфері мотивації, що є критично важливим для утримання кваліфікованих кадрів і досягнення стратегічних цілей компанії.

Зробимо деталізований опис етапів запропонованого алгоритму ухвалення рішень щодо удосконалення системи мотивації персоналу відділу продажів ТОВ «Тісон Енерджі» (табл. 3.1):

1. Моніторинг результативності системи мотивації – на цьому етапі відбувається регулярне відстеження ключових показників ефективності роботи персоналу відділу продажів. До них належать: обсяг реалізованої продукції, виконання планів продажів, рентабельність відділу, коефіцієнт залученості співробітників, рівень задоволеності працівників та плинність кадрів. Мета цього етапу – виявити, чи відповідає поточна система мотивації очікуваним результатам, а також зафіксувати позитивні чи негативні тенденції.

2. Виявлення проблем та аналіз причин – якщо на попередньому етапі зафіксовано негативні тенденції або відхилення від планових показників, необхідно провести причинно-наслідковий аналіз. Можливі причини можуть включати: неефективні або незрозумілі стимули, відсутність гнучкості в системі преміювання, суб'єктивність оцінювання, брак визнання досягнень, нерівномірний розподіл навантаження. Тут варто залучати як управлінський аналіз, так і якісний зворотний зв'язок від співробітників.

3. Формування альтернатив мотиваційних рішень – після визначення причин проблем, керівництво має розробити декілька варіантів удосконалення системи мотивації. Альтернативи можуть включати нові підходи до преміювання, впровадження гнучких графіків, нематеріальну мотивацію (визнання, кар'єрне зростання), перехід до KPI-орієнтованої системи, зміни у

внутрішній комунікації або програми навчання. Важливо, щоб альтернативи відповідали реаліям діяльності компанії, її бюджету та кадровим особливостям.

Таблиця 3.1 – Етапи процесу ухвалення рішень щодо удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Тісон Енерджі»

№ етапу	Етап	Задачі	Ключові інструменти/методи
1	Моніторинг результативності системи мотивації	Відстеження показників ефективності (продажі, виконання планів, рентабельність, залученість, плинність, задоволеність)	Збір статистичних даних, KPI, аналітичні панелі, опитування персоналу, HR-аналітика
2	Виявлення проблем та аналіз причин	Ідентифікація причин відхилень, збір зворотного зв'язку, причинно-наслідковий аналіз	SWOT-аналіз, коренева причина (Root Cause Analysis), опитування, інтерв'ю, фокус-групи
3	Формування альтернатив мотиваційних рішень	Розробка варіантів удосконалення системи мотивації відповідно до проблем	Мозковий штурм, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, експертні сесії
4	Оцінка ефективності альтернатив і вибір оптимального рішення	Аналіз альтернатив за критеріями: вплив, вартість, ризику, прийнятність	Фінансове моделювання, SWOT-аналіз, експертна оцінка, матриці прийняття рішень
5	Реалізація обраного рішення	Впровадження змін, підготовка персоналу, комунікація	План управління проектом, тренінги, комунікаційні стратегії, контрольні списки
6	Моніторинг і коригування	Оцінка результатів впровадження, виявлення недоліків, внесення коригувань	Повторний збір KPI, опитування, аналіз результатів, зворотний зв'язок, цикли PDCA (плануй-роби-перевірй-дій)

4. Оцінка ефективності альтернатив і вибір оптимального рішення – на цьому етапі кожна альтернатива аналізується за критеріями: потенційний вплив на результативність, вартість впровадження, рівень ризику, відповідність стратегії компанії, а також прийнятність для працівників. Методи оцінювання можуть включати експертну оцінку, моделювання, SWOT-аналіз, тощо. В результаті обирається найбільш збалансоване та ефективне управлінське рішення.

5. Реалізація обраного рішення – після ухвалення оптимального варіанту починається практичне впровадження змін: оновлюються положення про оплату праці, розробляються нові критерії оцінки ефективності, проводяться роз'яснення для персоналу, забезпечується підготовка керівників структурних підрозділів. Успіх впровадження залежить від якісної комунікації та чіткого плану дій.

6. Моніторинг і коригування – після реалізації змін необхідно оцінити їх ефективність через певний проміжок часу, наприклад, один квартал. Це дозволить виявити недоліки нової системи, її сприйняття персоналом та фактичний вплив на показники діяльності. За потреби вносяться коригування – алгоритм запускається повторно, що забезпечує безперервне вдосконалення системи мотивації.

Визначимо умови для внесення змін у діючу систему мотивації мотивацію:

- помітне зниження результативності працівників;
- збільшення рівня незадоволеності персоналу;
- зміна зовнішніх умов (ринку, стратегії компанії);
- виявлення значної кількості помилок чи несправедливості в системі винагород;

- запровадження нових стратегічних цілей.

Основними умовами для збереження діючої системи мотивації мають бути наступні умови:

- стабільне зростання ефективності;
- висока залученість та низький рівень плинності кадрів;
- відсутність обґрунтованих скарг;
- узгодженість з поточними ресурсами та цілями компанії.

Цей підхід забезпечує системність, адаптивність і гнучкість у сфері мотиваційного управління, дозволяючи ТОВ «Тисон Енерджі» ефективно реагувати на виклики як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

3.2. Удосконалення системи мотивації працівників відділу продажів ТОВ «Тісон Енерджі»

ТОВ «Тісон Енерджі», яке активно розвивається у сфері енергетичного обладнання, демонструє високий потенціал для розширення частки ринку та зміцнення позицій серед вітчизняних і міжнародних клієнтів. Проте результати аналізу господарської діяльності підприємства у 2024 році вказують на низьку рентабельність, від’ємний фінансовий результат та недосконалість чинної системи мотивації, зокрема у відділі продажів. Це обґрунтовує потребу у впровадженні нової, більш адаптивної, багатокомпонентної системи стимулювання персоналу.

На основі проведеного аналізу доцільним є впровадження комбінованої системи мотивації, яка поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, а також базується на досягненні ключових показників ефективності (KPI). Такий підхід дозволяє з одного боку зберегти гарантовану заробітну плату як основу фінансової стабільності співробітників, а з іншого – посилити орієнтацію на результат шляхом гнучкої бонусної частини. У межах нової системи пропонується щоквартально нараховувати премію залежно від виконання індивідуальних та командних показників (наприклад, обсягів реалізації, рівня повторних замовлень, швидкості обробки запитів, залучення нових клієнтів тощо).

Також передбачається впровадження нематеріальної мотивації, орієнтованої на визнання досягнень, гнучкий графік, можливості розвитку, підвищення кваліфікації, участь у спільних проєктах з високим соціальним резонансом – зокрема, у програмах підтримки Збройних сил України. Це дозволить працівникам відчувати особисту причетність до важливих для суспільства процесів і зміцнити ціннісну єдність колективу.

Вказані заходи покликані усунути виявлені недоліки попередньої системи мотивації. Зокрема, замість пропорційного розподілу премій буде запроваджено систему оцінки результатів, яка мінімізує суб’єктивність і посилює персональну

відповідальність. Це дасть змогу уникнути конфліктів і зростання демотивації серед ефективних працівників. Водночас адміністрування нової системи буде частково автоматизоване через впровадження CRM-системи з функціями відстеження KPI, що зменшить навантаження на управлінський апарат.

Очікувані результати від впровадження нової системи мотивації передбачають підвищення продуктивності праці, зростання продажів, поліпшення фінансових показників, зниження плинності кадрів та підвищення загального рівня залученості працівників.

Разом із тим, слід враховувати ризики впровадження: складність адаптації працівників до нової системи оцінки, можливі конфлікти на етапі перерозподілу бонусів, а також ризик деформації мотивації у разі неякісного формулювання показників ефективності. Для мінімізації цих ризиків доцільно проводити поетапне впровадження системи, супроводжуючи його комунікаційною підтримкою, навчанням персоналу та зворотним зв'язком.

Таким чином, запропоноване управлінське рішення відповідає як стратегічним цілям компанії щодо розширення ринку та підвищення конкурентоспроможності, так і внутрішнім потребам щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

На основі описаних вище умов формування ефективної системи мотивації персоналу доцільно запропонувати наступну формулу для розрахунку премії, яка враховує як індивідуальні, так і командні KPI, із можливістю автоматичного розрахунку через CRM-систему:

$$\text{Премія} = \text{БП} \times (\text{W1} \times \text{ІК} + \text{W2} \times \text{КК}), \quad (3.1)$$

де премія – загальна сума квартальної премії працівника;

БП – базова преміальна сума (% від окладу або фіксована сума у грн);

ІК – індивідуальний коефіцієнт результативності (0-1), залежно від особистого виконання KPI;

КК – командний коефіцієнт результативності (0-1), залежно від

колективного виконання KPI;

W1 – вага індивідуального результату (наприклад, 0,7);

W2 – вага командного результату (наприклад, 0,3).

При цьому важливо враховувати, що $W1 + W2 = 1$

CRM-система мотивації персоналу – це цифровий інструмент, що інтегрується в загальну систему управління підприємством і дозволяє автоматизувати процеси оцінки ефективності працівників, розрахунку бонусів, збору зворотного зв'язку та відстеження KPI. У випадку ТОВ «Тісон Енерджі» така система має бути гнучкою, прозорою та адаптованою до специфіки відділу продажів.

До ключових переваг впровадження CRM-системи мотивації належать підвищення прозорості процесу оцінки результативності працівників; зменшення рівня суб'єктивності при нарахуванні бонусів і премій; автоматизація рутинних управлінських операцій (розрахунок премій, складання звітів); оперативність прийняття рішень на основі актуальних даних про виконання KPI; формування в працівників відчуття справедливості та посилення мотивації до досягнення цілей; зниження конфліктності в колективі та зменшення плинності кадрів; поліпшення комунікації та управлінської злагодженості між відділами.

Водночас ефективність такої системи значною мірою залежить від її якості та відповідності реальним потребам підприємства. Тому до CRM-системи мотивації персоналу висуваються такі ключові вимоги:

1. Адаптивність – можливість коригування набору та вагових коефіцієнтів KPI залежно від змін стратегічних пріоритетів або зовнішніх умов.
2. Функціональна інтеграція – забезпечення зв'язку з фінансовими та HR-модулями, що дозволяє уникнути дублювання даних та помилок у нарахуваннях.
3. Простота та зручність використання – інтерфейс повинен бути зрозумілим для працівників без спеціальної IT-підготовки.
4. Прозорість алгоритмів – кожен працівник повинен мати доступ до персональної статистики й розуміти, як формуються премії.
5. Безпека даних – забезпечення конфіденційності інформації, захисту від

несанкціонованого доступу та надійного зберігання архівів.

6. Аналітичний інструментарій – наявність візуалізації результатів, можливості формування динамічних звітів та виявлення трендів ефективності.

7. Підтримка зворотного зв'язку – функціонал для збору відгуків, скарг, ініціатив та реагування на них у межах системи.

Таким чином, CRM-система мотивації в сучасному підприємстві відіграє роль не лише технічного засобу автоматизації, а й інструменту побудови ефективної організаційної культури, в якій стимулювання результатів відбувається системно, обґрунтовано й прозоро.

Розглянемо більш детально кожні із складових формули (3.1). Індивідуальні ключові показники ефективності (ІКР або Індивідуальні КРІ) – це кількісні або якісні критерії, що дозволяють оцінити результативність роботи окремого співробітника відповідно до поставлених цілей підприємства. Вони є основою для об'єктивного оцінювання внеску кожного працівника у загальний успіх компанії та відіграють ключову роль у системах мотивації, що орієнтовані на досягнення результатів. Правильно сформульовані ІКР мають бути вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART).

У системі мотивації працівників відділу продажів ТОВ «Тісон Енерджі» доцільно запропонувати чотири індивідуальні КРІ з наступним розподілом ваги:

- обсяг реалізації – 30%;
- швидкість обробки запитів – 20%;
- кількість нових клієнтів – 30%;
- рівень повторних замовлень – 20%.

Такий розподіл відображає стратегічну мету компанії – збільшення частки ринку, підвищення фінансової результативності та формування лояльної клієнтської бази. Пояснимо кожен показник детальніше:

1. Обсяг реалізації (30%) – цей показник відображає загальну суму продажів, здійснених працівником за звітний період. Він є базовим КРІ для працівників відділу продажів, оскільки безпосередньо пов'язаний з прибутком підприємства. Висока вага (30%) пояснюється тим, що обсяг реалізації є

головним результатом комерційної діяльності та основою фінансового зростання. Обґрунтування: зростання обсягів реалізації сприяє підвищенню доходів, забезпеченню обігових коштів і покращенню рентабельності, що особливо важливо за умов попередньої фіксації збитків у діяльності підприємства.

2. Швидкість обробки запитів (20%) – цей KPI фіксує час, який минає від моменту отримання запиту клієнта до надання відповіді чи комерційної пропозиції. Він є індикатором оперативності та клієнтоорієнтованості працівника. У сучасному бізнес-середовищі швидкість реагування часто є конкурентною перевагою. Обґрунтування: підвищення швидкості обробки запитів зменшує ризик втрати потенційних клієнтів, покращує враження від сервісу та сприяє прийняттю рішень на користь компанії. Вага 20% забезпечує баланс між якістю та темпом роботи.

3. Кількість нових клієнтів (30%) – цей показник визначає кількість клієнтів, які вперше здійснили покупку або уклали контракт із компанією. Він свідчить про здатність працівника розширювати клієнтську базу, що є критично важливим для компанії у фазі активного розвитку та виходу на нові ринки. Обґрунтування: вагоме значення (30%) зумовлене тим, що залучення нових клієнтів сприяє зростанню обсягів продажів у середньостроковій перспективі та зміцненню ринкової позиції компанії.

4. Рівень повторних замовлень (20%) – демонструє, наскільки успішно працівник будує довгострокові відносини з клієнтами, які вже скористались послугами або придбали продукцію компанії. Він вказує на рівень задоволеності та лояльності клієнтів. Обґрунтування: утримання клієнтів є менш витратним, ніж залучення нових. Повторні замовлення свідчать про якість обслуговування та відповідність очікуванням, що важливо для стабільності бізнесу. Вага 20% робить акцент на важливості лояльності без надмірного зосередження лише на підтримці постійної клієнтури.

Запропонована система індивідуальних KPI забезпечує збалансоване оцінювання ефективності співробітників, враховуючи як поточні продажі, так і

перспективи розвитку клієнтської бази та якість взаємодії з нею. Вона спрямована на досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей підприємства.

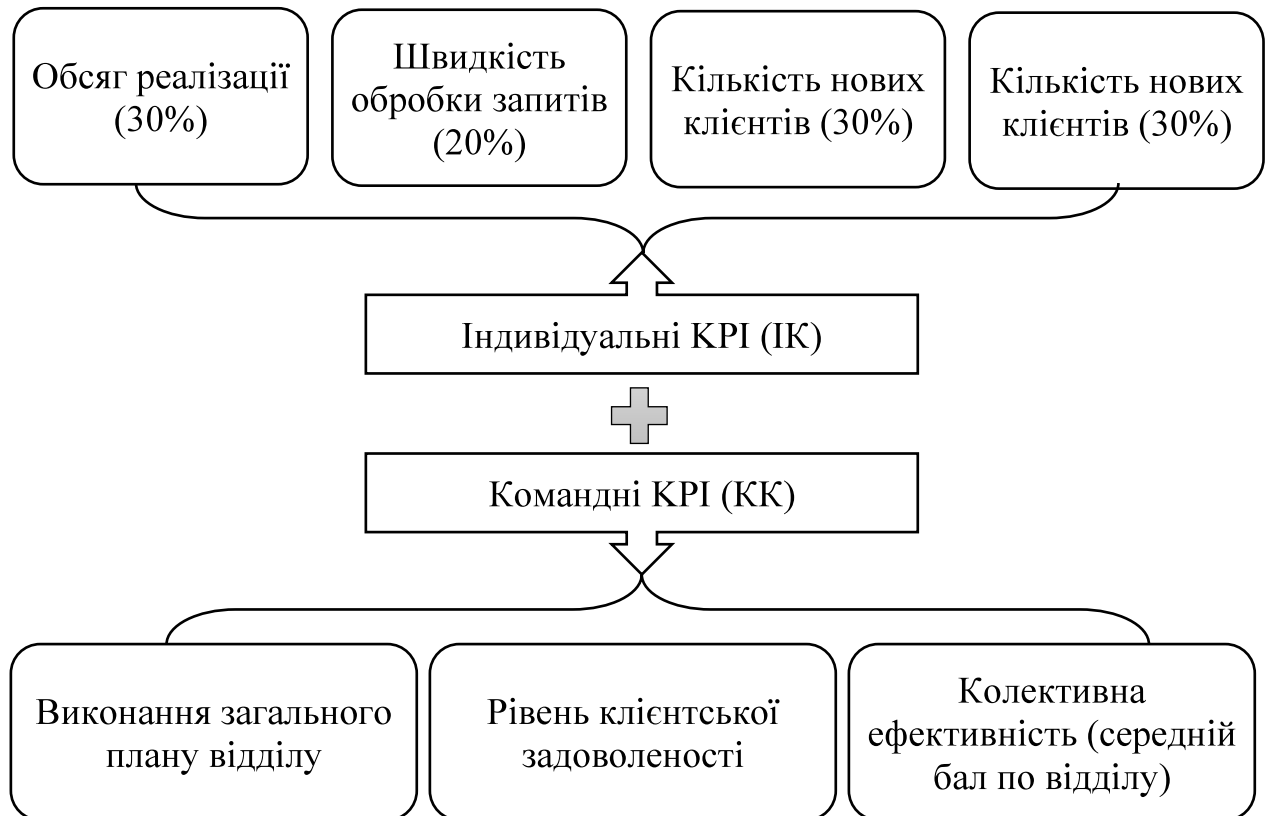


Рисунок 3.2 – КРІ системи мотивації персоналу працівників відділу продажів ТОВ «Тісон Енерджі»

Формування зведеної табл. 3.2 ключових показників ефективності (КРІ) для працівників відділу продажів ТОВ «Тісон Енерджі» обумовлене необхідністю забезпечення чіткої структури оцінювання трудової діяльності персоналу та прозорості у процесі преміювання. Завдяки систематизованому викладенню індивідуальних і командних показників ефективності таблиця дозволяє узгодити завдання окремих працівників із загальними цілями компанії, зокрема щодо підвищення обсягів реалізації, поліпшення якості обслуговування клієнтів, зменшення плинності кадрів та посилення командної співпраці. Крім

того, така таблиця мінімізує суб'єктивізм в оцінюванні результатів праці, оскільки ґрунтується на вимірюваних, кількісних і якісних показниках.

Таблиця 3.2 – Зведена таблиця показників ефективності (KPI) відділу продажів ТОВ «Тісон Енерджі», яка об'єднує індивідуальні та командні KPI

Тип KPI	Назва KPI	Суть показника	Метод вимірювання	Очікуваний ефект
Індивідуальний	Обсяг реалізації (30%)	Визначає індивідуальний обсяг реалізованої продукції кожним менеджером.	Відсоток виконання особистого плану продажів.	Стимулювання результативності та зростання доходів.
Індивідуальний	Швидкість обробки запитів (20%)	Оцінює, наскільки оперативно менеджер реагує на звернення клієнтів.	Середній час відповіді на звернення, фіксований у CRM-системі.	Підвищення клієнтського сервісу, зменшення втрат потенційних угод.
Індивідуальний	Кількість нових клієнтів (30%)	Відображає здатність менеджера до активного залучення нових покупців.	Кількість нових клієнтів, зареєстрованих у системі за звітний період.	Розширення клієнтської бази, підвищення частки ринку.
Індивідуальний	Рівень повторних замовлень (20%)	Демонструє якість побудованих відносин із клієнтами, що повертаються.	Відсоток клієнтів, які зробили повторну покупку протягом періоду.	Формування стабільного портфеля клієнтів, підвищення лояльності.
Командний	Виконання загального плану відділу	Оцінює досягнення загального плану продажів командою відділу.	Відсоток виконання плану всіма членами команди загалом.	Зміцнення командної відповідальності, підвищення ефективності діяльності відділу.
Командний	Рівень клієнтської задоволеності	Визначає загальну якість сервісу відділу на основі зворотного зв'язку клієнтів.	Анкетування, скарги, подяки, відгуки.	Поліпшення репутації компанії, зростання рівня довіри та утримання клієнтів.
Командний	Колективна ефективність (середній бал)	Середнє значення індивідуальних KPI, що дозволяє оцінити узагальнену результативність роботи відділу.	Підсумковий бал за індивідуальними KPI, поділений на кількість працівників відділу.	Підвищення взаємопідтримки, створення культури колективного зростання, виявлення сильних і слабких сторін.

Упорядкування КРІ у вигляді таблиці також дозволяє забезпечити баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, що важливо для формування комплексної системи мотивації. Завдяки чіткому визначенню вагомості кожного показника працівники розуміють, за які конкретно досягнення вони можуть отримати додаткову винагороду, що підвищує рівень їхньої залученості та довіри до системи мотивації. Такий підхід є особливо цінним у перехідний період впровадження змін, коли важливо уникнути конфліктів і зберегти командну згуртованість.

Крім того, таблиця КРІ виступає основою для подальшої автоматизації процесів оцінювання за допомогою CRM-системи, оскільки показники в ній чітко визначені, вимірювані та придатні до цифрового обліку. Це дозволяє зменшити навантаження на управлінський персонал і підвищити точність аналізу результатів. Загалом така таблиця є універсальним інструментом для управління ефективністю, який може бути адаптований до потреб різних підрозділів і використаний для вдосконалення кадрової політики компанії.

З метою обґрунтування доцільності застосування запропонованої системи мотивації необхідно виконати приклад розрахунку премії для працівників відділу продажів ТОВ «Тісон Енерджі». Почнемо з першої складової – індивідуальних КРІ (рис. 3.2). Результати представимо у вигляді таблиці 3.3, яка демонструє детальний приклад розрахунку індивідуального КРІ (ІК) для трьох співробітників відділу продажів ТОВ «Тісон Енерджі» на основі чотирьох індикаторів та їхніх ваг.

Таблиця 3.3 – Розрахунок індивідуальних КРІ для співробітників

Співробітник	Обсяг реалізації (30%)	Швидкість обробки запитів (20%)	Кількість нових клієнтів (30%)	Рівень повторних замовлень (20%)	Розрахунок ІК (загальний %)
Петренко А.	$95\% \times 0.30 = 28.5\%$	$85\% \times 0.20 = 17.0\%$	$90\% \times 0.30 = 27.0\%$	$85\% \times 0.20 = 17.0\%$	$89.5\% \approx 90\%$
Іванченко О.	$80\% \times 0.30 = 24.0\%$	$70\% \times 0.20 = 14.0\%$	$75\% \times 0.30 = 22.5\%$	$70\% \times 0.20 = 14.0\%$	$74.5\% \approx 75\%$
СидоренкоЮ.	$70\% \times 0.30 = 21.0\%$	$60\% \times 0.20 = 12.0\%$	$65\% \times 0.30 = 19.5\%$	$65\% \times 0.20 = 13.0\%$	$65.5\% \approx 65\%$

Для кожного показника працівника враховується його особистий результат у відсотках і множиться на ваговий коефіцієнт, визначений у системі мотивації. Далі отримані значення підсумовуються, щоб отримати загальний рівень виконання індивідуального КРІ. Результати округлено до найближчого цілого значення.

Друга складова нової системи мотивації дозволяє оцінити рівень командної роботи – командні КРІ (рис. 3.2). Розглянемо приклад того, як формуються командні КРІ у системі мотивації працівників відділу продажів ТОВ «Тісон Енерджі», з детальним описом джерел і способу розрахунку кожного показника:

1. Виконання загального плану відділу (вага – 40%). Вимірюється відсоток виконання встановленого щомісячного або квартального плану з обсягу реалізації по всьому відділу. Джерело даних – CRM-система, звіти про продажі, бухгалтерська звітність. Приклад розрахунку:

- План на квартал – 10 000 000 грн.
- Фактично реалізовано – 9 000 000 грн.
- Рівень виконання = $(9\,000\,000 / 10\,000\,000) \times 100\% = 90\%$.

2. Рівень клієнтської задоволеності (вага – 35%). Вимірюється середній бал задоволеності клієнтів за результатами анкетування або зворотного зв'язку після завершення угоди/виконання замовлення. Джерело даних – CRM-модулі обробки зворотного зв'язку, Google Forms, онлайн-опитування, відгуки. Приклад розрахунку:

- Оцінювання відбувалося за 5-бальною шкалою. Було зібрано 100 відповідей, з яких: 50 клієнтів дали 5 балів; 30 клієнтів – 4 бали; 15 клієнтів – 3 бали; 5 клієнтів – 2 бали

- Середній бал = $(50 \times 5 + 30 \times 4 + 15 \times 3 + 5 \times 2) / 100 = 4.25$
- Усереднене значення за шкалою задоволеності: 4.25 → 80% рівень задоволеності (відповідно до шкали: 5.0 = 100%, 4.0 = 80%, 3.0 = 60% тощо).

3. Колективна ефективність (вага – 25%). Вимірюється середній індивідуальний показник ефективності (ІК) усіх співробітників відділу продажів

за певний період. Джерело даних – CRM-система, HR-звітність, підсумкові ІК кожного працівника. Приклад розрахунку:

- Петренко А. – 90%, Іванченко О. – 75%, Сидоренко Ю. – 65%
- Середній бал по відділу = $(90\% + 75\% + 65\%) / 3 = 76.67\%$
- Для CRM округлено до 84%, з урахуванням місячної динаміки та коригувань (компанія застосовує коефіцієнт +7% за позитивну динаміку показників протягом кварталу).

Таблиця 3.4. – Загальний підсумок колективного ІКР

Показник	Результат	Вага	Розрахунок	Вклад у КК
Виконання загального плану	90%	40%	90×0.40	36.0%
Рівень клієнтської задоволеності	80%	35%	80×0.35	28.0%
Колективна ефективність (середній ІК)	84%	25%	84×0.25	21.0%
Підсумкове значення КК				85.0%

Ця модель дозволяє не лише прозоро оцінити результати команди, а й стимулює кожного працівника підтримувати якість сервісу та загальну ефективність підрозділу.

Як можна побачити з табл. 3.4:

- виконання загального плану має найбільшу вагу (40%), оскільки відображає досягнення ключових бізнес-цілей;
- рівень клієнтської задоволеності визначає якість сервісу, тож також має значну вагу (35%);
- колективна ефективність (оцінка за середнім балом усіх членів відділу) відображає загальну синергію роботи команди і має вагу 25%.

Зазначені ваги (40%, 35% та 25 %) можна змінювати залежно від стратегічних та тактичних цілей компанії. Загальний результат 85% є тим значенням, яке підставлено у формули преміювання для кожного працівника в табл. 3.5, яка є прикладом розрахунку премії за новою системою мотивації для трьох співробітників відділу продажу ТОВ «Тісон Енерджі». Вона враховує

індивідуальні КРІ (70%) та командні КРІ (30%), де максимальна можлива премія становить умовно 15 000 грн на квартал.

Таблиця 3.5. – Приклад розрахунку премії за новою системою мотивації для трьох співробітників відділу продажу ТОВ «Тісон Енерджі»

Співробітник	Індивідуальні КРІ (% виконання)	Ваговий коеф. ІК	Бал ІК	Командні КРІ (% виконання)	Ваговий коеф. КК	Бал КК	Загальний бал (0-1)	Премія (грн)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Петренко А.	90%	0.70	0.63	85%	0.30	0.255	0.885	13 275
Іванченко О.	75%	0.70	0.525	85%	0.30	0.255	0.780	11 700
СидоренкоЮ.	65%	0.70	0.455	85%	0.30	0.255	0.710	10 650

Пояснення виконаних в табл. 3.4 розрахунків:

1. Бал ІК (стовпчик 4) = % виконання ІК × 0.70
2. Бал КК (стовпчик 7) = % виконання КК × 0.30
3. Загальний бал (стовпчик 8) = Бал ІК + Бал КК
4. Премія (стовпчик 9) = Загальний бал × 15 000 грн

Таблиця 3.5 дозволяє об'єктивно оцінити досягнення працівників за ключовими показниками та визначити суму їх премії відповідно до рівня індивідуального внеску й командної ефективності. За потреби таблиця може бути автоматизована у CRM-системі. Вона є прикладом застосування нової системи мотивації персоналу відділу продажу ТОВ «Тісон Енерджі», що базується на поєднанні індивідуальних та командних ключових показників ефективності (КРІ), ілюструє процес розрахунку квартальної премії для трьох працівників відділу продажів на основі досягнутих результатів.

Кожному з показників у системі мотивації надано певну вагу: індивідуальні КРІ становлять 70% загальної оцінки, командні КРІ – 30%. Для кожного працівника у табл. 3.4 представлено відсоткове виконання індивідуальних КРІ, яке множиться на відповідний коефіцієнт (0,70), у результаті чого отримується бал ІК (індивідуальний вклад). Аналогічно,

відсоткове виконання командних КРІ множиться на коефіцієнт 0,30 – це бал КК (колективний вклад).

Сума обох балів формує загальний бал ефективності працівника, який, у свою чергу, множиться на максимальний розмір премії (у цьому прикладі – 15 000 грн на квартал). Таким чином, отримується кінцева сума премії, яку отримує кожен працівник відповідно до результатів своєї роботи та ефективності всього відділу.

Перевага такої системи полягає у її прозорості та об'єктивності: кожен працівник чітко бачить, як формуються його преміальні виплати, і має стимул до покращення індивідуальних та командних результатів. Крім того, зазначена модель легко піддається автоматизації в межах CRM-системи, що мінімізує суб'єктивні рішення та адміністративне навантаження.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання – теоретичне обґрунтовані та розроблені рішення щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

1. Встановлено, що мотивація персоналу є ключовим елементом системи управління підприємством, який забезпечує узгодження особистих інтересів працівників із цілями організації. Визначено, що ефективна система мотивації базується на глибокому розумінні потреб, мотивів та стимулів працівників, а також на врахуванні індивідуальних і генераційних особливостей персоналу.

2. Доведено, що сучасні підходи до формування системи мотивації, зокрема інтегрований, компетентнісний, стратегічний, гейміфікаційний та цифровий, дозволяють адаптувати мотиваційні інструменти до змін зовнішнього середовища та внутрішніх процесів організації. Обґрунтовано, що системний і поетапний підхід до прийняття управлінських рішень у сфері мотивації забезпечує їх результативність і довгостроковий вплив на розвиток персоналу та підвищення ефективності підприємства.

3. За результатами аналізу господарської діяльності ТОВ «Тісон Енерджі» встановлено, що підприємство, попри активну комерційну діяльність у сфері постачання енергоносіїв, завершило перший рік функціонування зі збитками. У 2024 році чистий прибуток компанії склав -35 500 грн, що свідчить про перевищення витрат над доходами. Рентабельність продажів за рік становила - 2,39 %, а рентабельність активів -2,53 %, що свідчить про недостатній рівень прибутковості як у відношенні до реалізації, так і до сукупного капіталу. Обчислені коефіцієнти рентабельності демонструють нестабільну динаміку та переважно від'ємні значення, що обґрунтовує необхідність підвищення ефективності використання ресурсів і загального покращення фінансового управління.

4. Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Тісон Енерджі», зосереджений на відділі продажів, показав наявність загальних недоліків, що стримують продуктивність працівників та знижують зацікавленість у досягненні стратегічних цілей компанії. Зокрема, встановлено недосконалість механізму преміювання, який за принципом пропорційного розподілу не враховує індивідуальний внесок співробітників, що може призвести до деформації мотивації. Крім того, виявлено складність адміністрування запропонованої моделі мотивації, що створює додаткове навантаження на управлінський апарат. Обґрунтовано необхідність удосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням реальних показників ефективності роботи, диференціації стимулів та підвищення прозорості оцінювання результатів діяльності.

5. Запропоноване удосконалення системи мотивації працівників відділу продажів ТОВ «Тісон Енерджі» є обґрунтованим, комплексним і адаптивним кроком, що відповідає як стратегічним цілям підприємства, так і потребам персоналу. Впровадження комбінованої системи стимулювання, заснованої на поєднанні матеріальних і нематеріальних чинників, а також орієнтованої на досягнення індивідуальних та командних KPI, дозволяє посилити результативність працівників, підвищити прозорість винагороди та зменшити вплив суб'єктивного чинника в оцінці ефективності. Включення гнучкої бонусної частини, автоматизація обліку результатів через CRM-систему, а також систематичний підхід до аналізу продуктивності створюють передумови для зростання рівня мотивації, підвищення продуктивності праці, зміцнення командної взаємодії та покращення фінансових результатів компанії. У результаті, вдосконалена система мотивації не лише сприятиме утриманню кваліфікованого персоналу, а й формуванню високоефективного корпоративного середовища.

6. Запропонована формула для розрахунку премії працівників відділу продажів ТОВ «Тісон Енерджі» є ефективним інструментом, що дозволяє об'єктивно оцінити внесок кожного співробітника та забезпечити справедливий розподіл заохочень. Формула враховує два ключові компоненти – індивідуальні

KPI (з ваговим коефіцієнтом 0,7) та командні KPI (з коефіцієнтом 0,3), що забезпечує баланс між особистими досягненнями працівника та загальним результатом команди. Наприклад, премія працівника Петренка А. становила 13 275 грн за умови досягнення 90% індивідуальних KPI (що дало бал 0,63) і 85% командних KPI (бал 0,255), що в сумі дало загальний коефіцієнт результативності 0,885. Цей коефіцієнт був помножений на максимальний розмір премії (15 000 грн), що і визначило фактичну суму винагороди. Такий підхід не лише стимулює особисту ефективність, а й сприяє командній згуртованості та підвищенню загального рівня залученості персоналу.

7. Запропоновано алгоритм ухвалення управлінських рішень щодо удосконалення системи мотивації персоналу відділу продажів ТОВ «Тісон Енерджі». Його застосування дозволяє своєчасно виявляти проблеми в мотиваційній системі, аналізувати причини їх виникнення та формувати ефективні альтернативи з урахуванням стратегічних цілей компанії. Встановлено, що така структура процесу прийняття рішень сприяє підвищенню прозорості управлінських дій, мінімізації ризиків впровадження неефективних стимулів, а також забезпечує гнучкість і адаптивність системи до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Доведено, що при дотриманні принципів безперервного моніторингу та зворотного зв'язку, запропонований алгоритм може стати ключовим елементом стратегічного управління персоналом у процесі розширення ринкової присутності та зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Тісон Енерджі».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки, №4 (51), 2024. С.104-109. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
2. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. Проблеми економіки № 2 (60), 2024. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-2_0-pages-167_173.pdf
3. Осадчук О. В. Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, № 14. 2024. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-10>
4. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, №60. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>
5. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. EMPIRIO. 2024. Том 1, випуск 1. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d8ceb8d-913c-4523-96e1-c0e5d5e58d5d/content>
6. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. №49. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>
7. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу в кризовий та післякризовий періоди. Академічний огляд. 2022. № 2 (57). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/14.pdf>
8. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство, № 57. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>

9. Маковоз О. В., Іщенко В. О. Мотиваційні компоненти управління персоналом на підприємствах. Економічний вісник Дніпровської політехніки, 2024, №1. URL: https://www.researchgate.net/publication/380622512_Motivation_components_of_personnel_management_at_enterprises/fulltext/6646266b0b0d284574375ce1/Motivation-components-of-personnel-management-at-enterprises.pdf
10. Компанець К.А., Гончар Т.М., Височило О.М. Формування компонентів мотивації персоналу в умовах інноваційних змін підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/45-2020/19.pdf>
11. М. І. Полюк, Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». № 4. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf
12. О. І. Іляш, В.С. Бірюкова, І.О. Кошова. Мотивація персоналу: від теорії до практики. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». № 3. 2022. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2022/6.pdf
13. Юдіна Н., Харченко А. Класифікація та структура мотивів працівників органів внутрішніх справ. Молодий вчений, № 4 (116), 2023. С.68-71. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-13>
14. Костецький В., Дудкін П. Нові підходи в мотивації персоналу. URL: https://www.researchgate.net/publication/390834372_NOVI_PIDHODI_V_MOTIVACII_PERSONALU_LOGISTICNOI_SFERINEW_APPROACHES_IN_EMPLOYEE_MOTIVATION_IN_THE_LOGISTICS_SECTOR
15. Омельченко О.В., Турчак В.В., Слободянюк М.О. Теоретичні основи мотиваційних механізмів в системі менеджменту підприємства. Подільський науковий вісник № 1 (25) 2023. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2023/Omelchenko_Turchak.pdf
16. Пшик-Ковальська О. О., Гадик В. О. Особливості застосування змістовних теорій мотивування працівників в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми

розвитку № 1 (11), 2024. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35787/240560maketmanagement-62-70.pdf>

17. Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом. URL: <https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom/>

18. Бурмака Т. М., Забурдайло А. М. Обґрунтування управлінських рішень щодо мотивації персоналу. Бізнес Інформ. 2019. №10. С. 277–282. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-277-282>

19. Інтегрований підхід до відновлення та розвитку громади: методичні рекомендації для органів місцевого самоврядування. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-12/metodyka_samootsinky.pdf

20. Обиденнова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. № 18(36). 2024. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14)

21. Кузнєцова Т.В. Нові горизонти: гейміфікація у проектному менеджменті. Українські студії в європейському контексті. №7. 2023. URL: http://obrii.org.ua/usec/storage/article/Kuznietsova_2023_269.pdf

22. Компанія ТОВ «ТІСОН ЕНЕРДЖІ». URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/45577457/>

23. Про компанію. URL: <https://tison.ua/about>

24. Послуги. URL: <https://tison.ua/services>

25. Продукція. URL: <https://tison.ua/products>

26. Паршин Ю.І., Паршина О.А. Основи економічного аналізу: Навч. Посібник. Дніпро: «ФОП Дробязко С.І.», 2020. 180 с. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/17.1-Parshyn.pdf>

27. ТОВ «Тісон Енерджі». URL: <https://opendatabot.ua/c/45577457>

Відгук на кваліфікаційну роботу
студентки групи 073-213-1

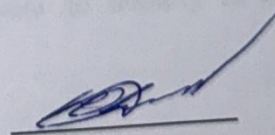
Тищинської Карини Валеріївни

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації персоналу підприємства.

- 1) Актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра зумовлюється тим, що в умовах посилення конкуренції, динамічного розвитку технологій та швидкої зміни потреб споживачів саме персонал є головним рушієм інновацій, якості обслуговування та загальної ефективності діяльності підприємства.
- 2) Тищинська К.В. показала середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.
- 3) Бакалавр проявила вміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.
- 4) Студентка виявила достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Тищинська К.В. показала достатній рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».
Добре володіння компетенціями менеджменту особистості.

Керівник кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту



Дубей Ю.В.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра
студентки групи 073-213-1
НТУ «Дніпровська політехніка»
Тищинської Карини Валеріївни

Тема кваліфікаційної роботи: Обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації персоналу підприємства

Дослідження проблем управлінських рішень у сфері мотивації персоналу підприємства, яке було проведено в кваліфікаційній роботі бакалавра, має теоретичне значення та практичну цінність для розвитку промислового підприємства. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог методичних вказівок. Зміст пояснювальної записки відповідає меті роботи та поставленим завданням.

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня бакалавр спеціальності 073 Менеджмент. Використано такі наукові методи дослідження як методи теоретичного узагальнення, економічного аналізу, графічний – для наочного зображення отриманих результатів.

Висновки та пропозиції містять обґрунтовані результати навчання. У роботі розглянуто теоретичні аспекти обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації працівників підприємств; виконано аналіз ефективності господарської діяльності ТОВ «Тисон Енерджі»; проаналізовано існуючу систему мотивації персоналу у відділі продажів ТОВ «Тисон Енерджі»; обґрунтовано управлінські рішення щодо удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві; запропоновано алгоритм прийняття управлінських рішень у сфері мотивації персоналу з урахуванням специфіки діяльності компанії.

Результати досліджень, які наведено в кваліфікаційній роботі бакалавра Тищинської К.В. мають практичне значення для ТОВ «Тисон Енерджі».

Матеріал кваліфікаційної роботи викладено чітко, грамотно, логічно, послідовно й аргументовано.

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал бакалавра Тищинської К.В. відповідають чинним вимогам, якість роботи достатньо висока. Робота може бути рекомендована до захисту за спеціальністю 073 Менеджмент.

Рецензент:

*к. е. н., доцент
кафедри ПЕППУ*

Кашченко Л. В.