

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**Кваліфікаційна робота магістра**

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У  
СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ»  
(на прикладі ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА»)**

*Допущено до захисту*

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ року

*Завідувач кафедри  
менеджменту і маркетингу*

\_\_\_\_\_ Смагін В.Л.

Студентку групи М01-18  
факультету економіки і права  
освітньо-професійної програми  
Управління та адміністрування  
бізнес-процесами  
спеціальність 073 Менеджмент  
**Антонюк Ірини Сергіївни**

Науковий керівник:  
доктор економічних наук, професор  
Смагін В.Л.

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів \_\_\_\_\_

Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

# КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет, відділення **ЕКОНОМІКИ І ПРАВА**

Кафедра **менеджменту і маркетингу**

Ступінь вищої освіти **МАГІСТР**

Спеціальність **073 МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри  
менеджменту і маркетингу  
В.Л. Смагін  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Антонюк Ірині Сергіївні

1. Тема роботи: «Удосконалення мотиваційних механізмів в системі менеджменту організації» (на прикладі ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА»)  
керівник роботи: Смагін Володимир Леонтійович, доктор економічних наук, професор  
затверджені наказом Київського національного лінгвістичного університету від «06» листопада 2018 року №1240 – с.
2. Строк подання студентом роботи 19 листопада 2019 року
3. Вихідні дані до роботи: мета дипломної роботи – аналіз мотиваційних механізмів у системі менеджменту, виявлення основних проблем та розробка шляхів удосконалення існуючих на прикладі ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА»; об’єкт дослідження – мотивація у системі менеджменту в організації; предмет дослідження – механізми мотивації персоналу організації.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): надати загальну характеристику та визначити роль мотивації персоналу в системі управління організацією; проаналізувати організацію мотиваційного механізму і стимулювання трудової активності персоналу; охарактеризувати закордонний досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу; надати загальну характеристику діяльності ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА»; дослідити фінансово-господарську діяльність організації» оцінити систему мотивації і стимулювання працівників в організації; запропонувати сучасні механізми мотивації системи менеджменту організації.
5. Дата видачі завдання 30 листопада 2018 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	06.11.2018	
2.	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу і плану кваліфікаційної роботи	до 30.11.2018	
3.	Підготовка і подання науковому керівнику вступу та I-го розділу кваліфікаційної роботи	до 28.05.2019	
4.	Підготовка і подання науковому керівнику II-го розділу кваліфікаційної роботи	до 21.10.2019	
5.	Підготовка і подання науковому керівнику III-го розділу кваліфікаційної роботи, висновків і резюме	до 06.11.2019	
6.	Подання на кафедру остаточного тексту кваліфікаційної роботи в паперовому і електронному варіанті, заяви студента про допуск до захисту, висновку наукового керівника і відгуку від підприємства (організації) – бази дослідження	19.11.2019	
7.	Попередній захист кваліфікаційних робіт на кафедрі та прийняття за результатами перевірки робіт рішення про допуск їх до захисту у екзаменаційній комісії з атестації здобувачів ступеня вищої освіти «магістр»	21.11.2019	
8.	Передавання кафедрою примірника кваліфікаційних робіт у паперовому і електронному варіанті у бібліотеку для внесення їх до репозитарію КНЛУ та подання примірника кваліфікаційних робіт разом із повним пакетом необхідних документів деканові факультету економіки і права	02.12.2019	
9.	Захист кваліфікаційних робіт в екзаменаційній комісії з атестації здобувачів ступеня вищої освіти «магістр»	16.12.2019– 28.12.2019	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Антонюк І.С.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Смагін В.Л.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1.Роль мотивації персоналу в системі управління організацією.....	9
1.2.Організація мотиваційного механізму і стимулювання трудової активності персоналу .....	15
1.3.Закордонний досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу.....	22
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 .....	29
РОЗДІЛ 2. МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА».....	30
2.1.Загальна характеристика діяльності організації .....	30
2.2.Фінансово-господарська характеристика діяльності організації .....	36
2.3.Оцінка системи мотивації і стимулювання працівників в ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА» .....	44
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	52
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	53
3.1.Шляхи вдосконалення мотивації праці організації.....	53
3.2.Впровадження зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу.....	58
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 .....	63
ВИСНОВКИ .....	64
РЕЗЮМЕ.....	67
RESUME.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	718

## ВСТУП

Останні зміни соціальної та економічної сфери в Україні, направлені на формування соціально орієнтованої ринкової економіки, надання їй сталої динаміки розвитку та здобуття високої якості життя. Доводити конкурентоздатність, стверджувати себе на ринку, знаходити і розширювати нішу, пристосовуватись до нового, це все доводиться проживати організаціям за сучасних умов. І як наслідок, це потребує більшого внеску працівників для успіху та досягнення цілей організації, що спонукає до пошуку способів активізації людського фактору.

При побудові конкурентоспроможного страхового бізнесу провідна роль належить високоінтелектуальному людському капіталу та інноваціям, без яких неможливе сучасне суспільство. Наявність професійної підготовки, досвіду, навичок в своєму ремеслі, ще далеко не гарантує надвисокої ефективності праці, адже локомотивом активної діяльності є мотивація.

На початку XXI століття тема мотивації персоналу є як ніколи актуальною, на що вказує ряд чинників: зростання конкуренції в різних її формах і необхідність наявності конкурентних переваг, зміни у потребах, інтересах, перетворення людського капіталу на рушійну силу економічного розвитку. Процес мотивації персоналу – дуже складне по собі явище, вивчення якого потребує міждисциплінарного підходу, застосування знань з економіки праці, управління персоналом, психології, зв'язку різних методологічних засобів.

Справжньою загрозою для більшості організацій є низький рівень вмотивованості персоналу за умов нестійкого фінансового стану, кризових явищ, підвищення конкуренції. З огляду на це теоретичні і прикладні аспекти мотивації персоналу набувають неабиякого значення.

Проблемами мотиваційних механізмів у різні історичні часи присвячувалась велика кількість наукових праць. Це роботи як вітчизняних

так і зарубіжних вчених, а саме: А. Афонін, В. Абрамов, К. Альдефер, В. Врум, Ф.Герцберг, О. Кузьмін, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Р. Оуена та ін. В роботах вище зазначених науковців досліджено теоретичні та практичні питання щодо ефективного управління персоналом шляхом мотивації в різних точок зору, враховуючи специфіку діяльності господарюючого суб'єкта.

Разом з тим, аналіз публікацій та практика свідчать, що конкретні механізми створення систем мотивації організацій є недоопрацьованими, недостатня увага приділена ефективності системи мотивації персоналу, що і обумовило вибір теми дослідження.

Метою даного дипломного дослідження є аналіз мотиваційних механізмів у системі менеджменту, виявлення основних проблем та розробка шляхів удосконалення існуючих на прикладі ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА».

Відповідно до мети було поставлено такі завдання дослідження:

- надати загальну характеристику та визначити роль мотивації персоналу в системі управління організацією;
- проаналізувати організацію мотиваційного механізму і стимулювання трудової активності персоналу;
- охарактеризувати закордонний досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу;
- дати загальну характеристику діяльності ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА»;
- дослідити фінансово-господарську діяльність організації;
- оцінити систему мотивації і стимулювання працівників в організації;
- запропонувати сучасні механізми мотивації системи менеджменту організації.

Об'єкт дослідження: мотивація у системі менеджменту в організації.

Предмет дослідження: механізми мотивації персоналу організації.

Емпірична база дослідження: господарська діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «ПАРАСОЛЬ.ЮА».

Для оцінки механізмів мотивації персоналу в організації досліджуваного об'єкта було використано наступні методи:

- історичного та логічного аналізу;
- системно-структурний та аналітичний метод;
- аналізу та синтезу;
- формалізації, порівнянь та прогнозування.

Апробація досліджуваної проблеми була здійснена під час виробничої практики у 2019 році та на Міжнародній науково-практичній конференції «До світу через мови» з темою доповіді «Мотивація як засіб ефективного менеджменту підприємства».

Інформаційна база: публікації вітчизняних та зарубіжних спеціалістів, Інтернет-мережа, а також фінансова звітність господарської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ПАРАСОЛЬ.ЮА».

Структура: робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків, викладена на 78 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Роль мотивації персоналу в системі управління організацією

Управління персоналом за сьогоденних умов ґрунтується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом організації, основою його прибутків, конкурентоздатності та розвитку. Позаяк від чіткої системи мотивації залежать кінцеві результати діяльності організації та активність персоналу, питання ефективної та правильної мотивації персоналу було і залишається найактуальнішим для менеджменту будь-якої організації.

Організація, як соціально-економічну та виробничу систему, в рух приводить персонал, що є найважливішим фактором його розвитку на теперішньому етапі ринкових відносин. Тому важливим є побудувати ефективну систему мотивування цим надважливим ресурсом беручи за основу окремі напрямки досліджень теорії та практики менеджменту.

В економічному словнику-довіднику за ред. С.В. Мочерного визначено наступне тлумачення мотивації праці: «Мотивація трудова (від фр. Motif – спонукальна причина, привід до будь-яких дій) – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси та цілі [21, с. 75].

Результатом аналізу робіт учених, що професійно займаються вивченням сутності економічної категорії «мотивація», є таблиця 1.1. Вона ілюструє варіанти визначення, які надалі нададуть змогу виокремити найвдаліше для нас тлумачення.

Як бачимо, вище наведені визначення подаються в власному підході кожного з авторів, однак усі трактування є подібними в одному – під



мотивацією розуміються активні рушійні сили, що визначають поведінку людини, з одного боку – зовнішнє спонукання, з іншого – самоспонування.

Таблиця 1.1

### Варіанти визначень поняття «мотивація»

Автор	Визначення
Вілюнас В, Туган-Барановський М.	Мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху.
Дикань Н., Семикіна М.	Мотивація – це надія на успіх та боязнь невдачі.
Кіржнер Л.	Мотивація – це усе те, що активізує діяльність людини
Левицька І., Глива Я.	Мотивація – це рушійна сила поведінки, як прагнення людини до активної дії для задоволення своїх потреб.
Економічна енциклопедія	Мотивація – це спонукання людини до праці, що є результуючою системою внутрішніх спонукальних елементів, таких як потреби, інтереси, ціннісні орієнтири, з одного боку, а з іншого – фактори зовнішнього середовища, які відображаються та фіксуються свідомістю людини, тобто зовнішні стимули, які спонукають до діяльності
Булатов А.	Мотивація – система заходів, направлена на підвищення продуктивності праці, поліпшення його якості і професійне зростання
Кураков Л.	Мотивація – спонукання суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації
Мескон М.	Мотивація – процес стимулювання самого себе і інших на діяльність, направлену на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації
Мочерний С.В.	Мотивація – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі
Райзберг Б., Лозовский Л., Стародубцева Е	Мотивація – зовнішня або внутрішня спонука економічного суб'єкта до діяльності в ім'я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації, спонуки
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф	Мотивація – процес стимулювання будь-кого до діяльності, що спрямована на досягнення цілей організації

Сформовано автором на основі [10, с. 37]

На нашу думку, найбільш точним і лаконічним є визначення І. Левицької та Я. Гливи, оскільки також вважаємо доцільним відносити до категорії «мотивація» стимулювання людини до активної праці задля задоволення власних потреб [36, с. 38].

Зосередившись на теоретичних аспектах мотивації слід звернути увагу на чинники, які змушують діяти та активізувати дії людини. Звісно ж основним з них є потреби, інтереси, стимули та мотиви. Вивчення такої неоднозначної проблеми слід почати з розгляду категорії «потреби». Якщо сильно зануритись в сенс даної дефініції, можливо дуже довго описувати, що вкладено в його суть, адже потреби – це те що постійно про себе нагадує, те, що є спільним для всіх людей, та в той же час є індивідуальним для кожного, це відчуття дискомфорту різних стресорів, нестача та необхідність чогось, що необхідне для створення нормальних умов життя. Як тільки потреба задовольняється, вона одразу ж має властивість поновлюватись, змінюючи форму прояву та значення для людини.

Коли потреба відчувається людиною, то вона пробуджує стан спрямованості, спонукання, що є поведінковим проявом й зосереджено на досягненні мети. Коли мета досягається, у потреби з'являється свій статус: вдоволеності, частково вдоволена або ж незадоволена. Такий тип поведінки представлений на рис. 1.1 [48, с. 80].

Якщо припустити, що зміст потреби і можливість її реалізації усвідомлюються людиною. Вони приймають форму інтересу, а останні в свою чергу обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Дані поняття є дуже тісно пов'язаними, адже мотиви обумовлюються виникненням потреб та інтересів і проходять певні фази, що є схожими для формування потреб та інтересів людини, тобто мотив – це так звана реакція на інтереси, а, отже і на розуміння потреби.

Доцільним є стверджувати, що в структуру мотиву включають:

- Потребу, яку необхідно задовольнити;
- Благо, що може задовольнити потребу;
- Дії, які є необхідними для отримання попереднього;
- Ціна – витрати матеріального, фізичного та морального змісту, що

напряму пов'язані зі здійсненням дії [2].

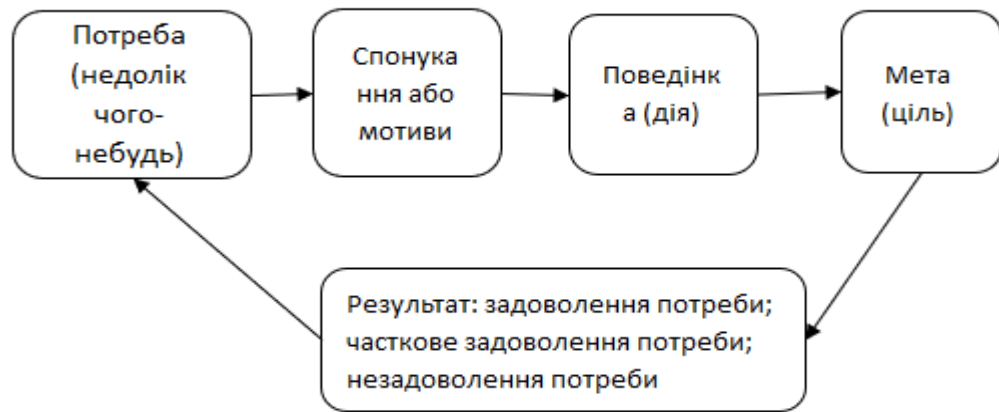


Рис. 1.1. Модель мотивації поведінки через потреби

Розглянувши зміст основних категорій, які прямо чи опосередковано мають відношення до логіки поведінки людини в процесі її трудової діяльності, слід з'ясувати, що собою являє словосполучення «мотивація персоналу».

Всі ми чудово розуміємо, що персонал це основний ресурс будь-якої організації, та далеко не всі керівники знають, як правильно скерувати ним. Основним завданням менеджера є найефективніше використання даного ресурсу, з отриманням максимально можливої віддачі [34, с. 175].

Слід розглянути в чому полягає мотивація персоналу, які завдання в себе включає (рис. 1.2).

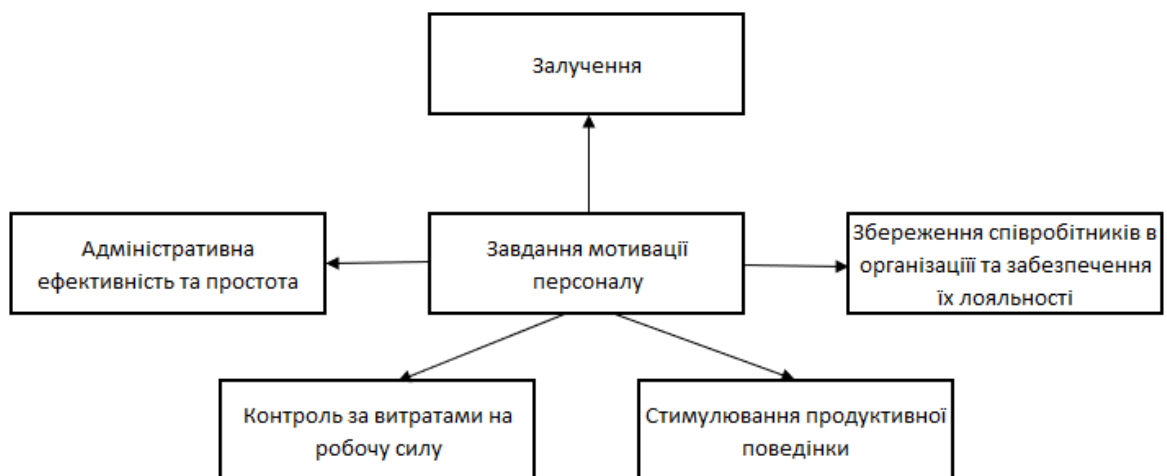


Рис. 1.2. Основні завдання мотивації персоналу

З вищенаведеної таблиці слід більш докладніше розглянути в чому полягає кожне з завдань.

Почнемо з залучення персоналу, конкуренція щодо залучення людського ресурсу на ринку праці для виконання стратегічних завдань є неминучою. Тому в цій складовій система мотивації має бути конкурентоспроможною до тієї категорії працівників, які є необхідними для організації.

Коли винагорода праці є невідповідною порівняно з пропозиціями ринку, співробітники можуть почати замислюватись на цим, тому завдання збереження співробітників в організації є надважливим. Керівники повинні звертати увагу на професійне навчання і розвиток працівників, визначальним фактором повинна бути задоволеність роботою, а саме: змістом, оплатою, можливістю кар'єрного зросту, керівництвом, умовами роботи. Зрозуміло, що нестача якого-небудь з останніх можна лише частково компенсуватися за рахунок інших [8, с. 392].

Утримуючи в організації потенційно сильних співробітників, менеджеру треба турбуватися про підвищення ефективності їх діяльності шляхом стимулювання продуктивної поведінки. Перш за все заохочувати необхідно правильні дії працівників, відомі йому у формі закріплених за ним посадових обов'язків. У будь-якому разі, результативна робота, творчість, досвід, відданість повинна помічатися організацією задля задоволення тих чи інших мотивів співробітника.

Ефективно керувати та контролювати витрати на робочу силу дозволяє добре спланована система мотивації.

І на завершення, очевидно, що система мотивації має бути добре зрозуміла і проста для адміністрування, не вимагати ні трудових, а ні матеріальних ресурсів для безперервного функціонування організації.

Далі слід більш детально розглянути групи класифікації методів мотивації (рис. 1.3). Перш за все охарактеризуємо економічні, які є найбільш зрозумілими на перший погляд. Вони ґрунтуються на тому, що працівники в

результаті їх застосування отримують прямі або непрямі вигоди, що значно підвищує їх добробут [29].

До прямих можемо віднести наступне:

- основна оплата праці;
- додаткова оплата праці (понаднормова робота, соціальні виплати, суміщення);
- винагорода (індивідуальний внесок працівника);
- премія (результати праці пов'язані з прибутком);
- інші види виплат (покриття проїду до місця роботи, виплати пов'язані з вислугою років, або декількох посадових окладів).

Тощо [44, с. 46].

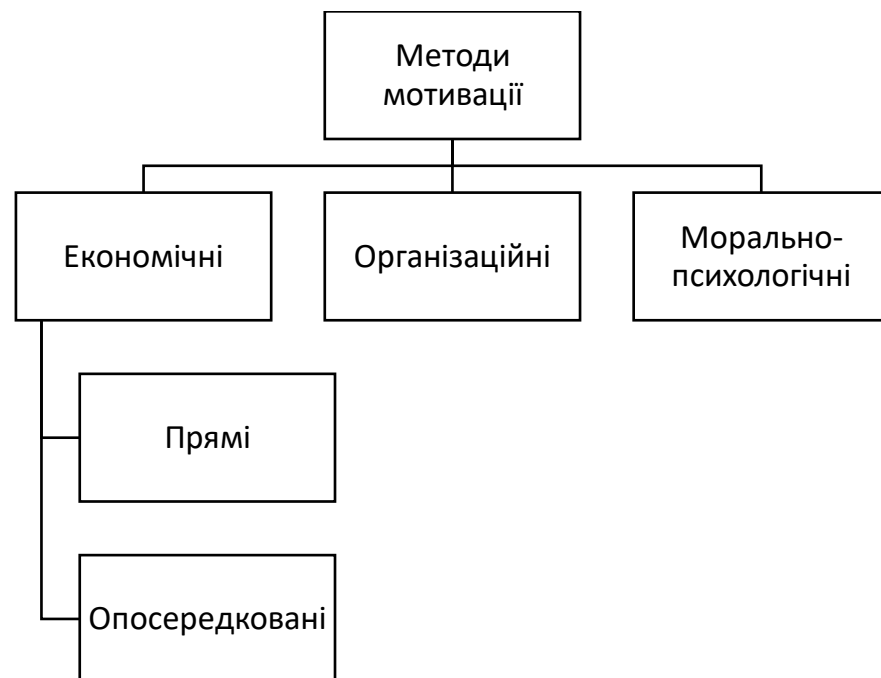


Рис. 1.3. Класифікація методів мотивації

Звісно пряма мотивація має досить вагомі переваги, але її ефект є короткочасним, на виході отримуємо звикання до такого виду впливу. Тому розглянемо непряму економічну мотивацію, а це:

- надання в особисте користування службового автомобіля;
- надання співробітникам та їх близьким пільгових путівок;

- можливість покупки продукції чи послуг вироблених організацією за нижчими цінами;

До другої групи методів мотивації відносимо мотивацію цілями, участю у справах організації (делегування прав і відповідальності), збагаченням змісту роботи.

До морально-психологічних методів слід віднести такі основні елементи. Наявність таких умов, за яких працівник відчували б причетність до виконуваної роботи та несли відповідальність за результат. Надання можливості кожному показати свої здібності, відчувати власну значимість, створити бажання краще впоратись з завданням. Даний елемент викликає в певній мірі мінімальний ризик, але водночас надає шанс домогтися успіху. Присутність публічної оцінки через подяки, нагородження цінними подарунками, присвоєння почесних звань на спеціальних доповідях, презентаціях організації [52, с. 100].

Отож, комплексний підхід зумовлює успіх мотивації, що ґрунтується на детальному вивченні стану справ організації та структури поведінки персоналу. Під сенсом категорійного поняття «мотивація» криється сутність усвідомленого і цілеспрямованого спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси та цілі, через її основні методи, до яких відносять – перш за все економічні, організаційні та морально-психологічні. Мотивація включає в себе ряд завдань, а саме – адміністративну ефективність, залучення, збереження співробітників, стимулювання продуктивної поведінки, контроль за витратами на робочу силу.

## **1.2. Організація мотиваційного механізму і стимулювання трудової активності персоналу**

Відносини між організацією і найманим працівником, в сучасних умовах ринкової економіки, будуються на загальновідомій основі: мета організації – максимізація прибутку та успіх на ринку; мета працівників –

матеріальна винагорода від праці та її задоволеність. Основною тривалої стабільності і прибутковості є знання менеджерами інтересів та потреб, що в подальшому можуть стати мотивами праці та впливати на його поведінку.

Розглянувши зміст поняття мотивація, слід більш детально дослідити сам механізм її реалізації. Впровадження в практику такої категорії як «мотиваційний механізм» нашою наукою на аналіз системи економічної поведінки та розробку методичного забезпечення. При чому, останній, повинен бути соціально-економічної природи, тому, що поєднує в собі процеси такого характеру. Варто дослідити в порівнянні визначення «мотиваційного механізму» (табл. 1.2) [7, с. 40].

Таблиця 1.2

### Визначення поняття «мотиваційний механізм»

№	Визначення	Автор	Ключове поняття
1	Це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньоособистих і зовнішніх факторів	Ринкіна Р.В.	Процес спонукання працівника до дії на основі сукупності мотивів
2	Це сукупність певних ресурсів, методів, засобів, інструментів і важелів впливу на працівника	Кокорев В.П.	Сукупність мотиваційних ресурсів, методів, засобів, важелів впливу
3	Це сукупність процесів, прийомів, методів, підходів щодо цілеспрямованого формування у працівника зацікавленості ставлення до праці та її результатів	Дяківа Р.	Сукупність процесів, прийомів, методів, підходів спрямованих на досягнення цілей через формування мотивації працівника
4	Це процес формування мотиваційної структури особистості як сукупності мотивів, під впливом комплексу мотивоутворюючих факторів, що пробуджують суб'єкта до ціленаправленої поведінки та досягнення визначеного результату	Какрев І.А.	Процес формування мотиваційної структури особистості
5	Це організована система, що забезпечує ефективну реалізацію соціально-економічних цілей працівника і підприємства та їх узгодження за рахунок використання методів і засобів управління	Самигіна С.І.	Організована система спрямована на досягнення цілей через підпорядкованість мотивів діяльності працівника та підприємства

Саме поняття «механізм» характеризується як послідовність етапів, процесів, які визначають собою якусь дію; порядок якого-небудь виду діяльності; система ланок, що приводить їх у дію.

Проаналізувавши декілька визначення, ми виокремили для себе власне трактування мотиваційного механізму. На нашу думку – це комплекс важелів та засобів економічного, соціального та морально-психологічного характеру, що в свою чергу являється мотивами, що спонукають до праці [28, с. 34].

Механізм управління поведінкою працівників ґрунтується на наступних чинниках: інтереси, мотиви, потреби співробітників та способи їх задоволення, система правил виконання функцій та робіт, визначених для досягнення цілей організації. Даний інструмент направлений на існування та досягнення успіху в конкурентних умовах. Його функціонування забезпечують мотиви підприємницького ризику, реакції на зміни в зовнішньому оточенні, внутрішнього підприємництва, що забезпечують сприйняття нового в організації.

Дієвий механізм повинен перетворювати набір принципів, факторів, мотивів, орієнтацій, реакцій з лінійного стану у замкнутий, постійний процес, що схильний до повторювання. Ефективний, повинен опиратися на діючу матеріальну та нематеріальну систему стимулювання, а також повністю відповідати стратегії розвитку організації [4, с. 26].

Певна річ, що висока оплата праці як один із механізмів мотивації дозволяє підвищувати продуктивність праці, та зазвичай постійне збільшення її рівня не підтримує зріст трудової активності, а іноді навіть і навпаки створює звикання до такого способу мотивації. Тому все частіше, в останні роки менеджери почали вивчати нематеріальні методи, які закладаються у формування корпоративного духу, що цілком підвищує рівень зацікавленості персоналу в роботі.

Розглянемо способи мотивації. Найефективнішим методом матеріальної мотивації являється піднесення оплати праці, при якому головним завданням є визначення розміру її зміни. Останній має бути істотним, для отримання



бажаної віддачі працівників, в іншому випадку це викликає бажання до невиконання своїх обов'язків, або його неякісного виконання. Зазвичай менеджера практикують часте, та незначне збільшення сум заробітної плати. Цілком очевидно, що для ефективності слід одноразово, але значно більше підвищувати її рівень [39, с. 135].

Рішення, що стосуються підвищення оплати праці, повинно увалюватись керівництвом та з власної ініціативи, та як правило в умовах функціонування українських організацій цього не відбувається. Прохання працівників, щодо підвищення розміру компенсації часто набуває неприємного стану, так як перетворюється в шантаж з боку останнього, через погрози звільнення. Як наслідок це спрацьовує, та про значне підвищення мови не може бути, через що знову з'являється стан невдоволення працюючих із-за звикання до доходу.

В вітчизняних компаніях прийнято за практику надання грошової винагороди шляхом преміювання, ще й часто неочікуваного. Припускають, що ефект несподіванки надихає ще більше, та навпаки це більше заплутує, оскільки працівники перестають розуміти зв'язок отриманої винагороди з докладеними зусиллями, тому що в одному випадку вони преміюються, а в іншому ні. Тому вважають, що краще доводити до відома про кожну конкретну ситуацію [12, с. 210].

Ще один спосіб матеріально мотивації – відсоток, який є поширеним у сфері торгівлі та наданні послуг. Його суть полягає невизначеності точної платні за роботу і прямо залежність від самого працівника та його здатності примножувати продажі.

Також до даного способу входять бонуси, та часто їх сума стає демотивацією, оскільки сума винагороди є фіксованою і її розмір не зміниться, то бажання покращити вже отриманий результат втрачається. Тобто, потрібно застосовувати широку систему бонусів за для підвищення мотивації.

Відомий вчений Едвард Лоулер запропонував наступну структуру оплати праці. Заробітна плата будь-якого працівника може бути розділена на три компоненти. Одна частина заробітної плати виплачується за виконання посадових обов'язків і всі хто працює на даному підприємстві аналогічно отримують ці однакові винагороди. Друга частина заробітної плати визначається за вислугою років і факторам ціни життя. Всі співробітники отримують цю компоненту заробітної плати, але її величина автоматично щорічно регулюється. Що ж стосується виплати третього компоненту, то вона коливається для кожного працівника і її величина визначається досягнутими ними результатами за попередній період. Поганий працівник побачить, що цей компонент заробітної плати мінімальний, а хороший зрозуміє, що цей компонент у нього більший, як і перші два компоненти разом узяті. Збільшення окладу можливе лише при зміні масштабів відповідальності, яка покладається на працівника, при вислuzі років і зростанні ціни життя. Реально заслужена і зароблена конкретною особою частина заробітної плати може змінюватися і досить різко. Так, якщо результативність праці працівника знижується, то і знижується заробітна плата шляхом зменшення її змінних частин. Ідея цієї системи полягає насамперед у взаємозалежності заробітної плати працівника з результатами поточного періоду. Таким чином, продуктивність тягне за собою великі зміни в оплаті [17, с.57].

Дієва система винагород повинна поєднувати безпосередню роботу працівника з місією організації. Пропонуємо розглянути загальну систему винагород (рис. 1.4).

Ефективні системи мотивації працюють лише в тому випадку коли співпадають з інтересами конкретних працівників, одних може мотивувати словесне заохочення, інших звичайним визнанням його роботи.

Головним завданням нематеріальної мотивації є залученням працівників до спільної роботи на благо організації без будь-яких матеріального втручання. Одним із методів такого виду мотивації є участь у спільних корпоративних заходах, що створюють здорову атмосферу колективу та

сприяють бажання зробити внесок у загальну справу організації. Також багато менеджерів зосереджують свою увагу на піднятті самооцінки працівників [14, с. 90].

Якщо розглядати механізми мотивації зі сторони ефективності, то найдоцільнішим прикладом являється соціальний пакет, який включає організацію безкоштовного харчування, медичну страховку, оплату транспортування до та з місця роботи, оплата мобільного зв'язку, навчання за рахунок організації, безкоштовні або ж знижені за цінами путівки, тощо.



Рис. 1.4. Загальна система винагород, що поєднує роботу працівника із місцією та стратегією організації.

Сучасне обладнання, покращення умов праці через зручність робочого місця, дизайну приміщення, установки опалювальних систем та систем кондиціонування, все це є прикладом нематеріальної мотивації. Також сюди відносимо видачу спецодягу, різноманітних предметів з атрибутикою компанії [19].

Нематеріальна мотивація включає розвиток та кар'єрний зріст, розвиток лідерських якостей шляхом різних форм навчання, управління проектами.

Конкуренція за талановитих працівників, які здатні працювати на організацію, розвивати її та саморозвиватися, в останні роки стає все більш вимогливою. Тому за для покращення іміджу компанії, привабливості кваліфікованого персоналу та зниження потоку кадрів слід застосовувати загальну систему винагород, адже її заслуга – постійність працівників організації.

Що в собі містить поняття загальної системи винагород? Це всі внутрішні та зовнішні інструменти, що можуть бути запропоновані роботодавцем, та застосовуються для залучення, мотивації та утримання працівників. Він включає в себе як матеріальну так і нематеріальну винагороду, а саме, компенсації, пільги, особистий та професійний ріст, мотивація робочого середовища [26, с. 175].

До основних п'яти складових системи винагород відносимо:

- компенсації;
- бонуси;
- продуктивність праці і визнання;
- розвиток та кар'єрний зріст;
- збалансованість між особистим життям та роботою.

Культура функціонування організації повинна орієнтуватися на мотивації, потребах та емоціях працівників. Ознаки ефективної чи неефективної мотивації згруповані в табл.1.3.

Таблиця 1.3

### Ознаки ефективності системи мотивації персоналу

Ознаки ефективної системи мотивації	Ознаки неефективної системи мотивації
1.Стабільні результати	1. Низькі та нестабільні результати
2.Регулярне виконання поставлених задач	2.Періодичне виконання завдань
3.Низька ротація персоналу	3.Висока ротація персоналу, з більшістю працівників, що звільняються за власним бажанням
4.Готовність співробітників прийти на допомогу колегам, керівникам	4.Байдуже ставлення до роботи, відсутність взаємодопомоги
5.Енергійні працівники, що беруть участь у змінах	5.Опір змінам, наявність скарг та бажання до звільнення

Підсумовуючи все вище викладене, можна підкреслити, що для успішного функціонування компанії необхідно використовувати методи матеріального та нематеріального заохочення. Механізми мотивації, що присутні на сьогоднішній день в організаціях не є ідеальними, та загалом є дієвими і активно застосовуваними. Загалом в Україні, менеджери ще не до кінця оцінили методи нематеріального заохочення, та все ж на свідомому рівні розуміють вже їх важливість. І дуже часто проблемами, що виникають в організації є не помилки в економічних розрахунках, а в недостатній мотивації її рушійної сили, працівників.

### **1.3. Закордонний досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу**

Проблематиці мотивації праці завжди і світовій практиці приділялося багато уваги. Українська практика, як ми вже розглянули вище, майже завжди зводиться до оплати праці, її підвищення, доплат, премій тощо. При формуванні механізмів мотивації праці в організаціях, слід брати до уваги досвід зарубіжних колег, оскільки саме це зможе дозволити створити високопродуктивний потенціал кадрів, що працюватиме на користь організації.

З всіх промислово розвинених країн, з усіх розробок систем мотивації праці можна виділити як найбільш виразними японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведські моделі.

Випередження зростання продуктивності праці по відношенню до зростанні рівня життя, включаючи заробітну плату є характерним для японської моделі. Система мотивації в Японії, порівняно з іншими розвиненими країнами є досить гнучкою, тому, що побудована на трьох факторах: віку, стажу роботи та професійних навичок. Розмір винагороди працюючого, інженера, менеджера будь-якої ланки здійснюється за тарифною сіткою. За допомогою неї визначається умовно-постійна частина заробітної

плати як сума виплат за таким розділами як вік, стаж роботи та кваліфікація, що визначається категорією та розрядом [27, с. 50].

Більшість японських організацій використовують ще й четвертий показник – результативність праці. Перші два є базою для звичайної особистої ставки, а от інші два – основою для визначення величини так званої «ставки за кваліфікацією». Така система виключає варіант автоматичного зростання заробітної оплати, підвищуючи мотивацію до праці, що прямо залежить від результатів роботи. Наприклад, 36 % від загального доходу працівники «Hitachi» отримують як базові виплати, 27% – додаткові виплати, що відповідають заслугам, 29% – додаткові виплати, що відповідають заслугам, 7%, як різні, інші допомоги.

Наступна модель, зосереджена на заохоченні підприємницької активності та збагаченні активної частини населення, мова йде про американську модель. Вона заснована на орієнтації досягнення успіху особисто кожного та високому рівні економічного добробуту.

В основі американської моделі, схоже на українську, покладено оплату праці. Найбільшої прихильності набули різні варіанти погодинної оплати праці з нормованими завданнями, що доповнюються преміюванням [6, с. 28].

Наразі, найпоширенішою в США форм оплати праці, для всіх видів працівників, є оплата праці, що поєднує в собі елементи відрядної та погодинної систем. Тобто, денний заробіток визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. Якщо працівник не встигає виконати денну норму, роботу продовжують до її виконання. Така система оплати праці не передбачає виплату премії, так як за словами американських економістів, це вже закладено в високу тарифну ставку працюючих. Та все ж багато фірм в США, схильються до поєднання системи оплати праці з преміюванням [9, с. 70].

Для кар'єрних чиновників та політичних призначенців в Америці існує біля 22 видів матеріального заохочення. Відповідно до виконання своїх

обов'язків, їх премії можуть дорівнювати 10-50% основної заробітної плати, а інколи навіть і 100% розміри.

Наприклад, автомобільна компанія «Lincoln» основну заробітну плату виплачує за виконану роботу, а додаткову винагороду, що складає 97% від заробітної плати – за якісно виконану роботу. Завдяки такій системі, в організації повністю відсутня проблема плинності кадрів, а продуктивність праці в 3 рази більша від аналогічних.

В компанії «UnitedAirlinesIns» з 2000 року, премія менеджера прямо залежить від задоволеності праці рядових працівників. На сьогодні, у США хочуть запровадити преміювати вчителів, в залежності від успішності їх учнів. «Хегох», застосовує «оплату проти ризику», тобто, працівники добровільно відмовляються від визначеного % своєї оплати праці, але за умови виконання своєї роботи ефективно, отримують вдвічі більше від відмовленого.

Французька система мотивації розкривається у великому розмаїтті інструментів, що охоплюють стратегічне планування, стимулювання конкуренції, незвичайною системою оподаткування. В організаціях можливо спостерігати дві тенденції до оплати праці: індексація заробітної плати пропорційно залежно від вартості життя та індивідуалізація оплати праці. Тобто, індекси цін на споживчі товари враховано в оплату праці майже у всіх великих організаціях. Щодо індивідуалізації, то враховується кваліфікація, якість, мобільність. Така система є застосовуваною лише для управлінського персоналу. Так в «BSN» індивідуалізація заборонена. Тільки на деяких підприємствах, як наприклад, «IBM», «НауFrancs» оплата праці індивідуальна для всіх в залежності від продуктивності праці, класифікації, ініціативи, але єдине, не більше тарифної сітки. Перевагами такої системи є надсильний вплив на ефективність і якість праці, та є саморегулятором розміру фонду оплати праці, що при виникненні труднощів, фонд скорочується, в наслідок чого організація безболісно реагує на зміни [13].

Розглянемо мотивацію в Британії, що є виразною серед інших за рахунок відносин між підприємцями та робітниками, а саме активній участі

останніх у прибутку, власності та прийнятті рішень. На сьогодні існує два варіанти системи оплати праці: грошова та акціонерна, що допускає часткову оплату акціями. Також допускається оплата, що повністю залежить від прибутку фірми.

На практиці, участь у прибутках вводиться, коли відповідно до угоди на додаток до сталої оплати на постійній основі виплачується відповідна частка від прибутку. Залежно від організації, розрізняють участь у прибутках, у чистому доході, у обороті, трудову пайову участь, чисто трудову участь [22, с. 74].

Пайова участь передбачає внеску частини особистих коштів в обмін на акції або облігації організації з використанням зазначених коштів на придбання основних і оборотних коштів. Така участь являє передачу учасниками корпорації частини доходу, виплату допомоги або премій організації.

Трудова пайова участь дозволяє працівнику отримувати дохід за трьома напрямками: основна оплата праці, частка від участі у прибутку на основі праці, частка від прибутку на основі вкладеного ним капіталу.

Та все ж в основному у Великобританії система оплати праці складається з основної зарплати та премій. За дослідженнями британських спеціалістів, організації, які виплачують бонуси за результатами діяльності, біля 5-10% від основної оплати, мають продуктивність праці на 6 % вище ніж ті, які не застосовували таку систему оплати праці.

Також, біля 40% компаній Великобританії, застосовують систему преміювання за кількість виходів на роботу. Яскравим прикладом такої методики є «GeneralMotors», де за зниження невиходів у 2 рази працівникам виплачуються щотижнева премія у розмірі 50% денної тарифної ставки.

У Німеччині модель мотивації відзначається тим, що в її центрі знаходиться людині зі своїми інтересами, що має усвідомлення перед суспільством. Та не всі громадяни можуть працювати відповідно до вимог ринку. Такий ринок в Німеччині називають соціальним, тому, що держава



створює рівні умови для всіх громадян, захищає всіх беззахисних та обділених: безробітних, хворих, старих та дітей. Дослідники підсумували, що така модель є одна з оптимальних, так як забезпечує як економічний добробут, так і соціальні гарантії [47, с. 179].

Рівень оплати праці визначається за рахунок участі держави, профспілок та представників організацій. Основним правилом є справедливість. Рівень оплати залежить від ступеню складності праці, продуктивності, кваліфікації. За ріст продуктивності та індивідуальні внески працівникам виплачують бонуси. Більше половини організацій мають соціальні програми, а саме: пенсійне страхування за віком, інвалідністю, у зв'язку зі смертю працівника; медичне страхування; страхування від безробіття; по догляду за хворим; від нещасного випадку.

Наприклад, в «BASF» працівникам надається можливість мати медичне страхування, послуги з харчування, відвідувати курси за інтересами, бібліотеки, займатися спортом, здійснювати екскурсії.

Шведська модель вирізняється з поміж інших соціальною політикою, що направлена на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Це вирішує низку цільових завдань, а саме: додатково стимулює процес оновлення виробництва за допомогою останніх досягнень науки та техніки [53, с. 254].

Організації дотримуються принципу рівної оплати працівникам, що мають однакову кваліфікацію та виконують аналогічну роботу незалежно від господарської діяльності організації. Наприклад, з 10 організацій однієї галузі, 3 працюють високоефективно, 5 на середньому рівні, 2 – збитково, то на будь-якому з цих підприємств, працівники що виконують аналогічну роботу, отримую однакову заробітну плату, а саме на середньому рівні, що є зафіксовано у галузевій угоді. Тобто, шведські профспілки не дозволяють збитковим підприємствам занижувати заробітну плату нижче встановленої на

переговорах, і це в свою чергу нашоухує підприємців, або модернізувати своє підприємство, або ж його закрити [57].

Ще одна особливість, це мінімізація розриву між мінімальною та максимальною оплатою праці, що є сприятливою умовою для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, та і виробничих, та інтелектуальних сферах. Що ж до преміювання, то лише біля 20% організацій застосовують таку систему [55, с. 45].

Проаналізувавши всі вище викладені моделі, можемо говорити як про їх схожість, так і про відмінність, єдине, що їх об'єднує – це ефективність, про що свідчить рівень розвиненості країн в яких застосовують ту чи іншу модель. В порівнянні краще їх розглянути в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

### Особливості формування зарубіжної системи мотивації праці

Країна	Основні фактори мотивації праці	Особливості
Японія	Професійна майстерність Вік Стаж Результати праці	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності Якість роботи Висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної і погодинної систем Участь у прибутку Технологічні надбавки Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію обладнання та інструменту Дотримання технологічної дисципліни Система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка праці працівника з професійної майстерності, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва, ініціативність Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення по старості)
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках Пайова участь у капіталі Трудова дольова участь Чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація системи податків і пільг Сильна соціальна політика

Схожість англійської та французької моделей включають виплати зарплати в залежності від обсягів виконаної роботи та участі у прибутку. Вагомою перевагою у французькій моделі є легкість змін в кон'юктурі, що є притаманним для українських підприємств. Єдиним недоліком є можливість застосування тільки на великих підприємствах, і якщо брати до уваги її застосування в Україні, то це може ускладнювати систему оподаткування.

Японську, шведську та німецьку застосувати в Україні буде вкрай важко, так як наші організації не готові до довічного найму працівників, соціальних гарантій та домовленостей організацій однієї галузі про рівну заробітну плату.

Отже підсумовуючи все вище наведене, провівши дослідження ринків західних, варто зазначити, що Україні слід звернути увагу на їх системи. Менеджерам потрібно звертати увагу на поєднання матеріальних та нематеріальних засобів стимулювання до праці. При розробці механізмів мотивації праці необхідно враховувати ментальні особливості та національні традиції, та враховувати вже накопичену світову практику. Позитивний досвід європейських країн, поліпшить труднощі при побудові системи мотивації персоналу, створивши сприятливі умови для успішного впровадження новацій.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Організація, як соціально-економічну та виробничу систему, в рух приводить персонал, що є найважливішим фактором його розвитку на теперішньому етапі ринкових відносин. Тому важливим є побудувати ефективну систему мотивування цим надважливим ресурсом беручи за основу окремі напрямки досліджень теорії та практики менеджменту.

Мотивація включає в себе ряд завдань, а саме – адміністративну ефективність, залучення, збереження співробітників, стимулювання продуктивної поведінки, контроль за витратами на робочу силу.

Для успішного функціонування компанії необхідно використовувати методи матеріального та нематеріального заохочення. Механізми мотивації, що присутні на сьогоднішній день в організаціях не є ідеальними, та загалом є дієвими і активно застосовуваними. Загалом в Україні, менеджери ще не до кінця оцінили методи нематеріального заохочення, та все ж на свідомому рівні розуміють вже їх важливість.

Також варто звернути увагу на досвід Західних країн, в яких ці системи є вже вдосконаленими і працюють на користь організацій. Допомагають менеджерами знаходити спільну мову з підлеглими.

## РОЗДІЛ 2

### МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності організації

Страховий ринок, один з найпотужніших в Україні та вважається найбільш інтегрованою формою фінансової діяльності. Хоча до сьогодні він пройшов стадію формування, та все ж знаходиться на етапі свого розвитку. Для його успішного функціонування перш за все існує ряд перешкод: нестабільність в країні, недостатньо міцні зовнішньоекономічні зв'язки у сфері страхування, слабка національна страхова інфраструктура. Різниця між страхуванням в Україні та у країнах Західної Європи колосальна, понад 50%. Такий показник свідчить про недостатньо використані резерви страхування.

Страховання – це визнана всім світом практика, що захищає життя, майно, відповідальність, ризики, яка назавжди оселилася в свідомості цивілізованого суспільства як невід'ємна частина .

В Україні, на жаль, є багато недолугих страхових компаній або відвертих шахраїв, які паразитують весь ринок страхування і підривають довіру до цього інструменту захисту. Дуже часто, для споживача страхової послуги (Клієнта) вибір надійної страхової компанії і необхідних йому параметрів страхування перетворюється в цілий квест, з прозвоном і відвідуванням офісів і агентів страхових компаній. Купа інформації, заплутані версії чергового продавця страховки можуть звести з розуму і остаточно відбити охоту в страхуванні.

Аналізуючи страховий ринок, загальна кількість страхових компаній станом на 30.06.2019 становить 249, з них СК «life» (СК, що здійснюють страхування життя) – 26 компаній, СК «non-life» (СК, що здійснюють страхування і тому числі інших видів) – 223. Кількість страхових компаній

продовжує тенденцію до зменшення, так порівняно з аналогічною датою в 2018 році, кількість компаній зменшилася на 42 СК або на 14,4% (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Кількість страхових компаній

К-ть страхових компаній	31.12.2017	31.12.2018	30.06.2018	30.06.2019
Загальна к-ть	294	281	291	249
в т.ч. СК «non-life»	261	251	260	223
в т.ч. СК «life»	33	30	31	26

Далі наведемо рейтинг 20 страхових компаній за страховими виплатами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Страхова компанія	Виплати на 30.06.2019, тис. грн
УНІКА	697 357
ARX	472 725
PZU Україна	354 814
СГ ТАС	340 977
УСГ&ГЛОБУС	319 569
ІНГО Україна	311 570
АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ	263 120
ПРОВІДНА	245 461
КНЯЖА	173 201
АЛЬФА СТРАХУВАННЯ	158 310
ОРАНТА	154 361
УНІВЕРСАЛЬНА	127 190
ВУСО	122 336
КРАЇНА	98 984
АСКА	91 911
UPSK	85 784
КРЕДО	77 048
Ю.Ес.Ай	76 717
ЄВРОНС УКРАЇНА	63 357
ПРОСТО-СТРАХУВАННЯ	62 189

З усіма вище наведеними компаніями ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА» співпрацює, та навіть більше ніж з цими.

Компанія Parasol.ua пропонує можливість не встаючи з дивана розібратися з усіма тонкощами страхування, підібрати і придбати необхідний страховий захист. Емблему сайту можливо знайти в додатку А.

Головна мета, яку ставить перед собою компанія, допомогти розібратися у величезному океані всіляких умов і пропозицій по страхуванню. Даний сервіс хоче це зробити так, щоб клієнт завжди міг знайти потрібний продукт, побачити скільки це коштує і отримати нормальну відповідь на будь-яке питання. Замовлення необхідної послуги у Parasol.ua – це найкраща нагорода їх роботи.

Цінності: «Тільки конкретика, абсолютна прозорість умов, кращі варіанти страхування, найнадійніші страхові компанії, унікальні пропозиції зі страхування доступні тільки для Вас і чесна ціна – це те, що для нас найважливіше!»

Для клієнтів, страховий сервіс об'єднав багаторічний досвід роботи в страхуванні, сучасні ІТ і інтернет технології, зібрав на одній технологічній площадці, кращі пропозиції по страхуванню від найнадійніших страхових компаній. Тепер можливо підібрати, оформити і сплатити найскладніші види страхування за лічені хвилини.

Платформа Parasol.UA розроблена з використанням новітніх технологій програмування веб-сервісів, щоб стати кращим рішенням галузі інтернет «агрегаторів» страхових послуг. Дана компанія витратила дуже багато часу на автоматизацію бізнес процесів для того, щоб клієнти могли за лічені хвилини розрахувати і оформити найскладніший поліс страхування, не встаючи з дивана.

Компанія не прагне тільки продати Вам страховку, їх мета – стати надійним партнером і провідником у світі страхування назавжди. Для цього вони зробили систему накопичення бонусів, постійно працюють над підключенням найкращих страхових продуктів і програм від самих надійних страхових компаній, розробляють акційні умови і впроваджують інноваційні технології. З сервісом Parasol.ua Ви ніколи нічого не забудете. Skorиставшись їх послугами один раз – Ви завжди в курсі новітніх тенденцій в страхуванні для Ваших потреб, будете отримувати кращі умови страхування, розраховані

і підібрані саме для Вас. Ну і звичайно, вони завжди запропонують Вам кращу ціну і доставлять поліс.

Основними напрямками яким займається товариство, це страхування ОСЦПВ – обов’язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів перед 3 особами, Зелена карта – обов’язкове страхування цивільної відповідальності автомобілістів для виїзду за кордон, медичне страхування по Україні та для виїду за кордон, а також медичне страхування іноземців в Україні.

Також за окремим запитами для погодження на страхові компанії, займається страхування багатьох інших видів, включаючи КАСКО та страхування майна.

Основним страховими компаніями, з якими Парасоль.юа є партнерами є надійні організації з хорошою репутацією, а саме – Уніка, АРКС, ПЗУ Україна, ОРАНТА, ІНГО Україна, Княжа, ВУСО та інші. Дана організація співпрацює лише зі страховими компаніями, які обов’язково мають ліцензії на всі свої продукти та являються членами МТСБУ (моторно-транспортного страхового бюро України).

Організація процесу надання послуг здійснюється відповідно до діючого Статуту. Діяльністю підприємства керує директор. Підприємство самостійно здійснює оперативний і бухгалтерський облік, веде статистичну, фінансову і податкову звітність.

Організаційна структура управління ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА» є лінійною. Сутність лінійного управління полягає в тому, що очолює кожен виробничий підрозділ керівник, який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику (органу). У свою чергу, останній є підзвітним вищому органу. Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження робітникам, минаючи їх безпосереднього керівника (тобто, реалізується принцип єдиноначальності керівництва). Окремі спеціалісти допомагають лінійному



керівнику збирати та обробляти інформацію, аналізувати господарську діяльність, готувати управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не надають.

Охарактеризуємо організаційну структуру аналізованої організації. Організаційну структуру підприємства можна побачити на рис. 2.1.

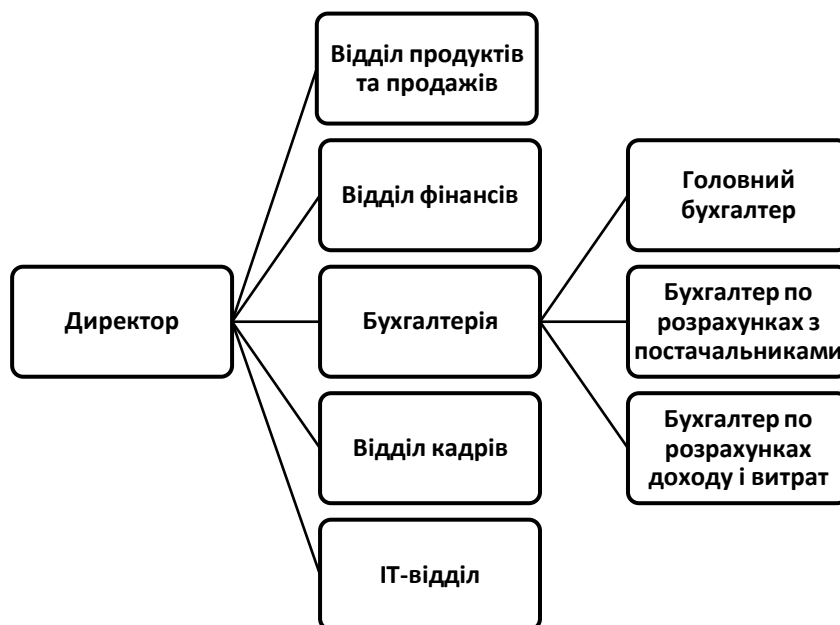


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА»

Проаналізуємо кадрове забезпечення ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА» за період з 2017 до 2019 звітних років.

В таблиці 2.3. подано кількість працюючих на підприємстві за досліджуваний період.

Таблиця 2.3  
Кількість працюючих в ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА»  
за 2017 – 2019 роки.

Працівники	Роки		
	2017	2018	2019
Кількість працюючих на початок року	6	6	7
Кількість звільнених	1	1	1
Кількість найнятих	1	2	3
Кількість працюючих на кінець року	6	7	8

Проілюструємо дані таблиці 2.3 графічно рисунком 2.2.

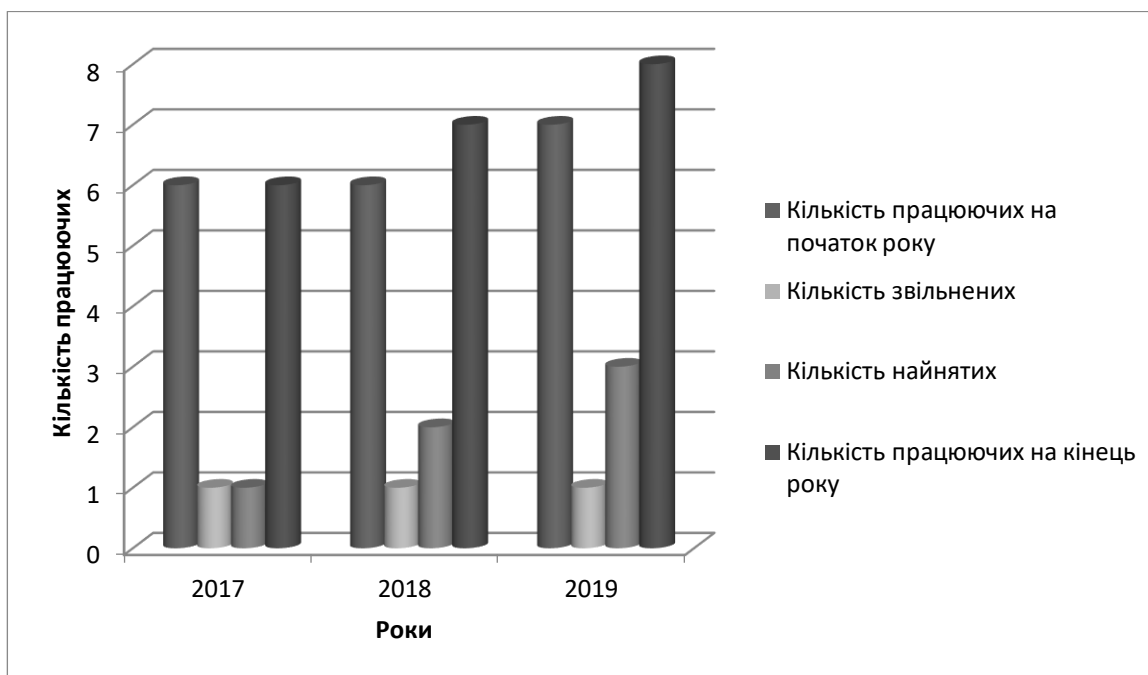


Рис. 2.2. Динаміка працюючих в ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА»

Аналіз конкурентів, їх діяльності є найважливішим завданням в роботі організації. Звісно страховий сервіс, це не досить поширений сегмент, щоб мати велику конкуренцію, тому краще розглянути проведений SWOT-аналіз, та визначення сильних та слабких сторін (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

### SWOT-аналіз ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА»

<p><b>S</b> Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Привабливість розміщення</li> <li>Ефективні схеми утримання клієнтів</li> <li>Рівень культури сервісу вище, ніж у існуючих конкурентів</li> <li>Стійкі зв'язки з партнерами</li> <li>Відомий лідер ринку страхових послуг</li> </ul>	<p><b>W</b> Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність чіткого стратегічного напрямку</li> </ul>
<p><b>O</b> Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Лідерство на своєму ринку</li> <li>Ріст, збільшення потоку клієнтів</li> <li>Вихід на нові сегменти</li> </ul>	<p><b>T</b> Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Зростаючий конкурентний тиск</li> </ul>

З даного аналізу можна зрозуміти, що дана організація ще повною мірою має завдатки до економічного та соціального розвитку.

Проаналізувавши дані щодо кадрового забезпечення організації можемо зробити наступні висновки. За аналізований період кількість працюючих мала позитивну тенденцію до збільшення. На початок звітної період кількість становила 6 працівників, а на кінець 8. Це пов'язано з розвитком підприємства, а саме з підвищенням бажаючих застрахувати своє життя. Варто відмітити, що підприємство також і втрачало кадри. Звільнення працівників здебільшого було з власної ініціативи підлеглих, проте були й звільнені працівники за недостатню кількість знань. З проблемою відпливу кадрів підприємство справлялось більш ніж вчасно, відразу було найнято нових компетентних працівників.

## **2.2. Фінансово-господарська характеристика діяльності організації**

Перейдемо до комплексного аналізу фінансового стану ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА». Основним звітним документом фірми є баланс, який являє собою моментальний знімок фінансово-господарського стану підприємства на певну дату. Баланс дає змогу зробити оцінку найсуттєвіших ознак суб'єкта господарювання. Баланс ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА» поданий в Додатку Б.

На нашу думку, аналіз фінансово-економічної діяльності слід розпочати з аналізу власного капіталу організації.

Коефіцієнт оновлення основних засобів (Asset Turnover Ratio) показує, яку частину від наявних на кінець звітної періоду основних засобів становлять нові основні засоби.

Коефіцієнт розраховується за формулою[11]:

$$K_{003} = \frac{p.1195 \text{ ф.1}}{p.1011 \text{ ф.1}} \quad (1.1)$$

де,

р. – рядок форми балансу;

ф.1 – форма балансу №1.

Отримані розрахунки подамо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Коефіцієнт оновлення основних засобів (2016-2018 рр.)**

2016 рік	2017 рік	2018 рік
$K_{\text{ооз}} = \frac{130000}{283000} = 0,45$	$K_{\text{ооз}} = \frac{141000}{282000} = 0,5$	$K_{\text{ооз}} = \frac{190000}{288000} = 0,65$

Розрахувавши коефіцієнт оновлення основних засобів за 2016-2018 рр. проілюструємо отримані дані в графічному вигляді на рисунку 2.3.

Після проведеного аналізу коефіцієнту оновлення основних засобів можемо стверджувати, що він збільшується. Це є позитивною тенденцією і головним чином показує, що у 2018 році керівництво компанії провело переобладнання своїх основних засобів.

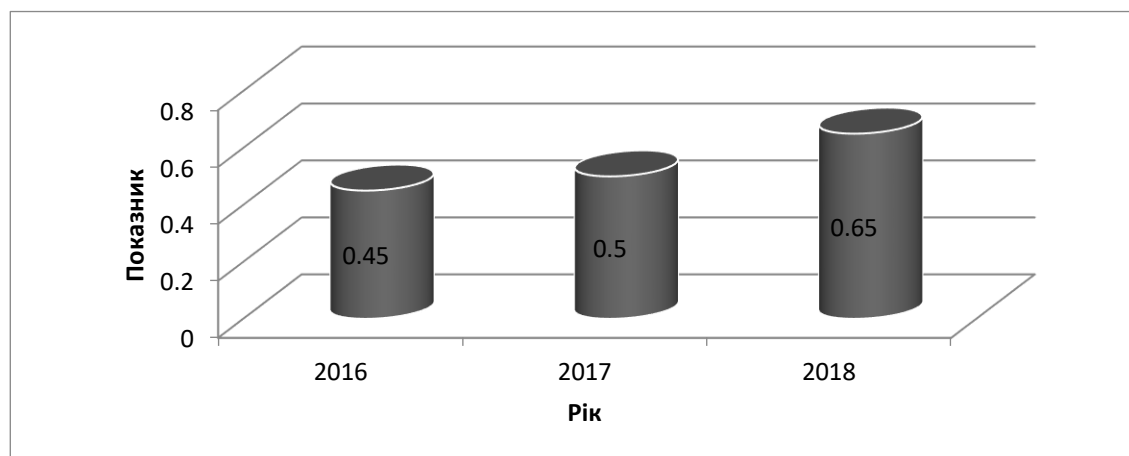


Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнту оновлення основних засобів ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА»

Не менш важливим є коефіцієнт зносу основних засобів (Fixed Capital Depreciation Ratio) – показує, на скільки амортизовані основні засоби.

Коефіцієнт розраховується за формулою[11]:

$$K_{\text{зоз}} = \frac{p.1012 \text{ ф.1}}{p.1011 \text{ ф.1}} \quad (1.2)$$

Розрахунки подамо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Коефіцієнт зносу основних засобів (2016-2018 рр.)**

2016 рік	2017 рік	2018 рік
$K_{\text{зоз}} = \frac{186000}{283000} = 0,65$	$K_{\text{зоз}} = \frac{182000}{282000} = 0,64$	$K_{\text{зоз}} = \frac{180000}{288000} = 0,62$

Проілюструємо отримані дані в графічному вигляді на рисунку 2.4.

Проаналізувавши досліджуваний період, слід зробити висновок, що коефіцієнт зменшується невисоким темпом. Позитивна тенденція до зменшення свідчить про покращення стану основних засобів. У будь-якому випадку, на цю проблему керівництво компанії звертає особливу увагу, оскільки коефіцієнт зносу основних засобів ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА» знаходиться на належному рівні

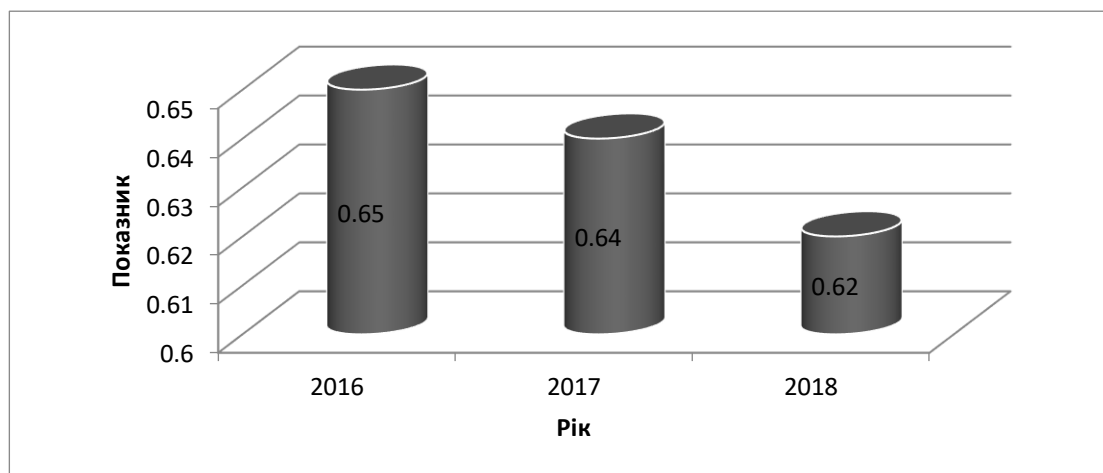


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнту зносу основних засобів ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА» за 2016-2018 рр.

Наступним кроком аналізу фінансово-економічної діяльності є аналіз фінансового стану організації, а саме коефіцієнту фінансової залежності (Debt-to-Assets Ratio) – показує, яка частина активів фінансується за рахунок залучених коштів. Коефіцієнт розраховується за формулою[5]:

$$K_{\text{зал}} = \frac{p.1900 \text{ ф.1}}{p.1495 \text{ ф.1}} \quad (1.3)$$

За вищезазначеною методикою, занесемо отримані дані у таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

### Коефіцієнт фінансової залежності (2016-2018 рр.)

2016 рік	2017 рік	2018 рік
$K_{\text{зал}} = \frac{212000}{138000} = 1,53$	$K_{\text{зал}} = \frac{229000}{144000} = 1,59$	$K_{\text{зал}} = \frac{226000}{150000} = 1,5$

Проілюструємо отримані дані в графічному вигляді на рисунку 2.5.

Як бачимо, за аналізований період показник коефіцієнту фінансової залежності знижується, хоча в 2017 році ненабагато виріс. Цю тенденцію можна пояснити тим, що компанія почала розширювати асортимент своїх послуг. У науковій літературі зазначається, що тенденція до зниження цього показника є оптимальною. Загалом досліджуваний показник знаходиться в стабільному стані, так як його критичне значення дорівнює 2.

Важливим є розрахунок коефіцієнту фінансового ризику (Debt-to-Equity Ratio) Він показує співвідношення між залученими та власними коштами.

Розраховується за формулою[11]:

$$K_{\text{ф.р.}} = \frac{p.1595+p.1695+p.1700(\text{ф.1})}{p.1495 \text{ ф.1}} \quad (1.4)$$

Розрахунки за даною методикою занесемо у таблицю 2.8.

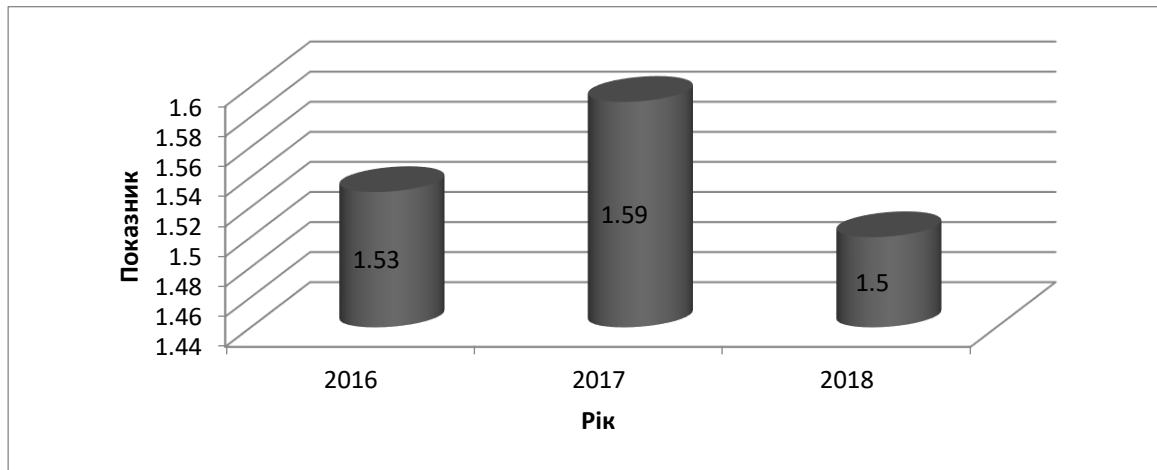


Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнту фінансової залежності ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА» за 2016-2018 рр.

Таблиця 2.8

**Коефіцієнт фінансового ризику (2016-2018 рр.)**

2016 рік	2017 рік	2018 рік
$K_{ф.р.} = \frac{74000}{138000} = 0,53$	$K_{ф.р.} = \frac{85000}{144000} = 0,59$	$K_{ф.р.} = \frac{76000}{150000} = 0,5$

Відповідно, зобразимо через рисунок 2.6 наші розрахунки коефіцієнту фінансового ризику .

Зниження цього коефіцієнта свідчить про зменшення залежності від залучених джерел, набуття фінансової автономії. Критичним значенням цього коефіцієнта є – 1, а нормальне значення не має перевищувати 0,5. Отже, коефіцієнт фінансового ризику ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА» у 2018 році знаходиться на належному рівні, гіршу ситуацію мали минулі роки, де коефіцієнт мав тенденцію до збільшення, проте керівництво знайшло ресурси для стабілізації ситуації.

На нашу думку, важливим кроком аналізу фінансово-економічної діяльності організації є аналіз її рентабельності.

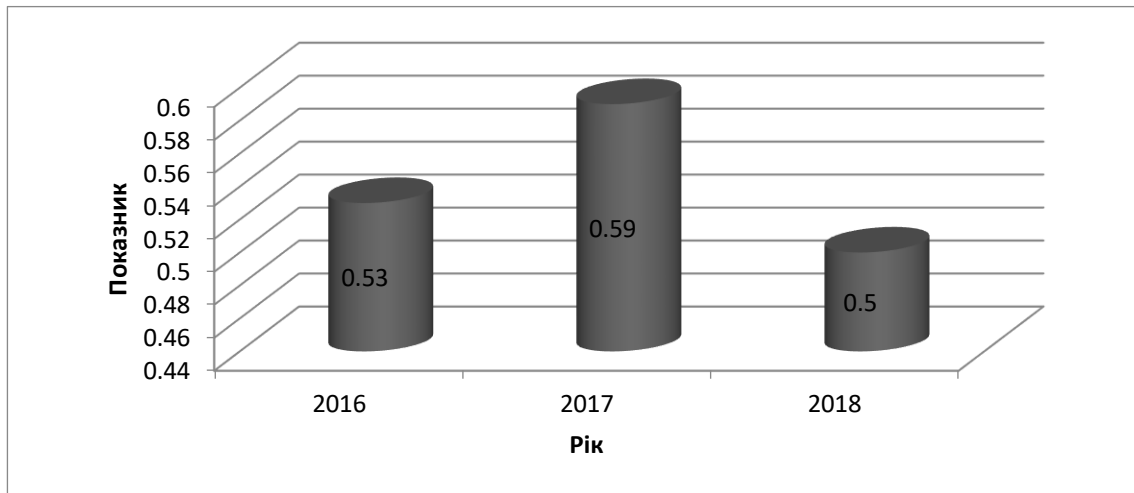


Рис. 2.6. Динаміка коефіцієнту фінансового ризику ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА» за 2016-2018 рр.

Рентабельність сукупного капіталу (Return on aggregate) – характеризує величину віддачі сукупного капіталу. Саме за рівнем цього показника, а не за рівнем окупності витрат чи рентабельності обороту можна порівнювати ефективність роботи підприємств різних галузей.

Розраховується за формулою[11]:

$$R_{roa} = \frac{p.2290 \text{ ф.2}}{p.1900 \text{ ф.1}} \quad (1.5)$$

де

р. – рядок форми балансу;

ф.1 – форма балансу №1;

ф.2 – форма балансу №2 «Звіт про фінансові результати»(Додаток В).

Відповідно до поданої методики, подамо розрахунки в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

### Рентабельність сукупного капіталу (2016-2018 рр.)

2016 рік	2017 рік	2018 рік
$K_{r.o.a.} = \frac{131000}{212000} = 0,61$	$K_{r.o.a.} = \frac{134000}{229000} = 0,58$	$K_{r.o.a.} = \frac{135000}{226000} = 0,59$



Для більш чіткого аналізу проілюструємо отримані дані в графічному вигляді на рисунку 2.7.

Проаналізувавши дані рентабельності сукупного капіталу, ми можемо зробити висновок, що даний показник за аналізований період знаходиться в нормальному стані й не має великих відхилень і величина віддачі за 2018 рік складає 0.59.

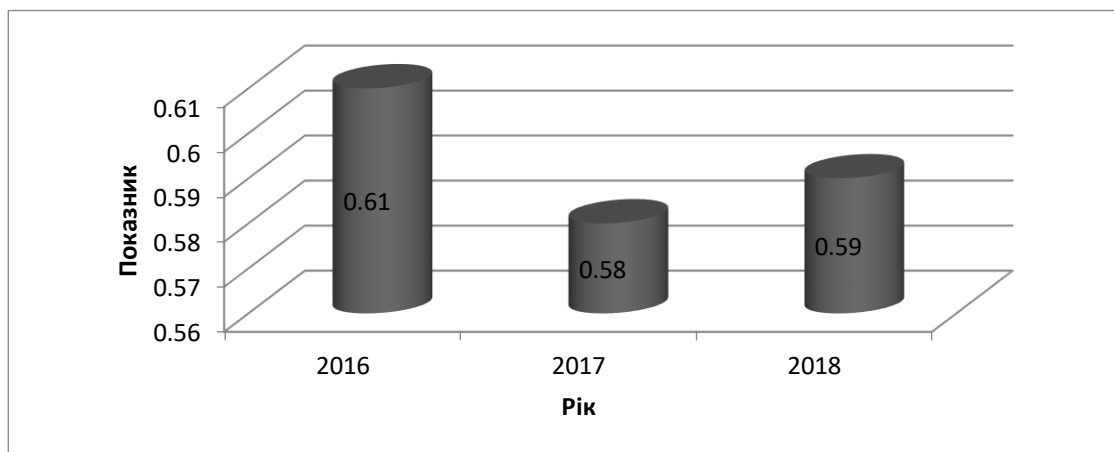


Рис. 2.7. Динаміка рентабельності сукупного капіталу ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА» за 2016-2018 рр.

Важливим є і підрахунок рентабельності власного капіталу (Return on Equity) – характеризує прибутковість виробництва без використання внесків акціонерів.

Коефіцієнт розраховується за формулою[11]:

$$R_{roe} = \frac{p.2350 \text{ ф.2}}{p.1495 \text{ ф.1}} \quad (1.6)$$

Відповідно до методики, розрахунки подамо в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

#### Рентабельність власного капіталу (2016-2018 рр.)

2016 рік	2017 рік	2018 рік
$K_{r.o.e.} = \frac{131000}{138000} = 0,94$	$K_{r.o.e.} = \frac{134000}{144000} = 0,93$	$K_{r.o.e.} = \frac{135000}{150000} = 0,9$

Проілюструємо отримані дані в графічному вигляді на рисунку 2.8.

У ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА» спостерігається стійкий стан цього показника, адже він має бути не менше 0,2. Варто відзначити, що з кожним роком він падає, проте не критично. Як бачимо з розрахунків, підприємство прикладає достатньо зусиль для того щоб рентабельність була в нормі.

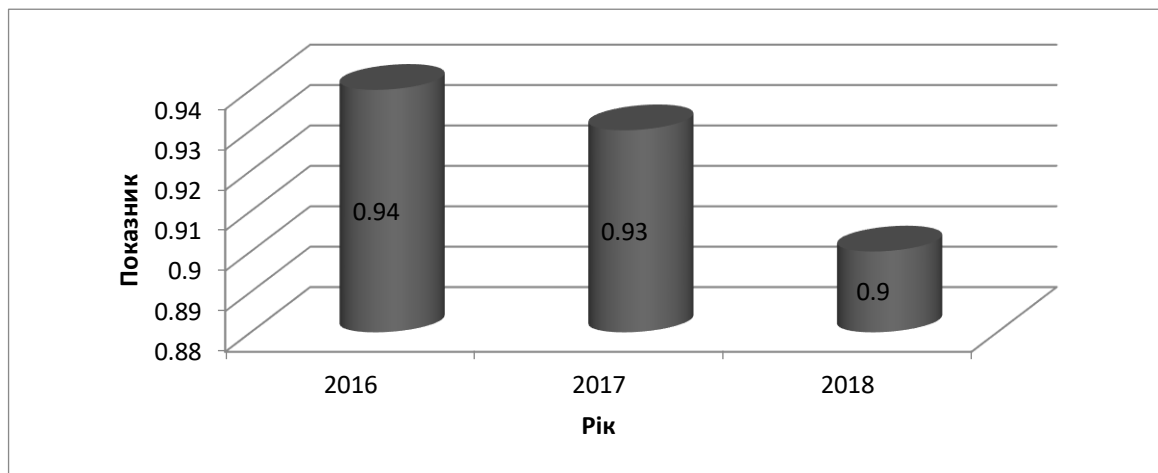


Рис. 2.8. Динаміка рентабельності власного капіталу ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА» за 2016-2018 рр.

Перейдемо до розрахунку чистої рентабельності продажів (NPM). Він показує скільки припадає чистого прибутку на одиницю доходу.

Коефіцієнт розраховується за формулою[11]:

$$R_{npt} = \frac{p.2350 \text{ ф.2}}{p.2000 \text{ ф.2}} \quad (1.7)$$

Отримані результати занесемо у таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

#### Чиста рентабельність продажів (2016-2018 рр.)

2016 рік	2017 рік	2018 рік
$K_{n.p.m.} = \frac{131000}{425000} = 0,3$	$K_{n.p.m.} = \frac{134000}{430000} = 0,31$	$K_{n.p.m.} = \frac{135000}{432000} = 0,31$

Динаміку наших розрахунків перенесемо на рисунок 2.9.

Безперечно, даний показник є одним з найважливіших показників ефективності та рентабельності компанії. Кожна комерційна організація ставить собі за мету досягти максимізації прибутків, при мінімізації витрат. Сам показник чистої рентабельності продажів і вказує на фінансовий стан, фінансову стійкість організації. У ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА» спостерігається позитивна тенденція. За досліджуваний період чиста рентабельність продажів мала пропорції до збільшення, а в 2018 році досягла позначки 0,31.

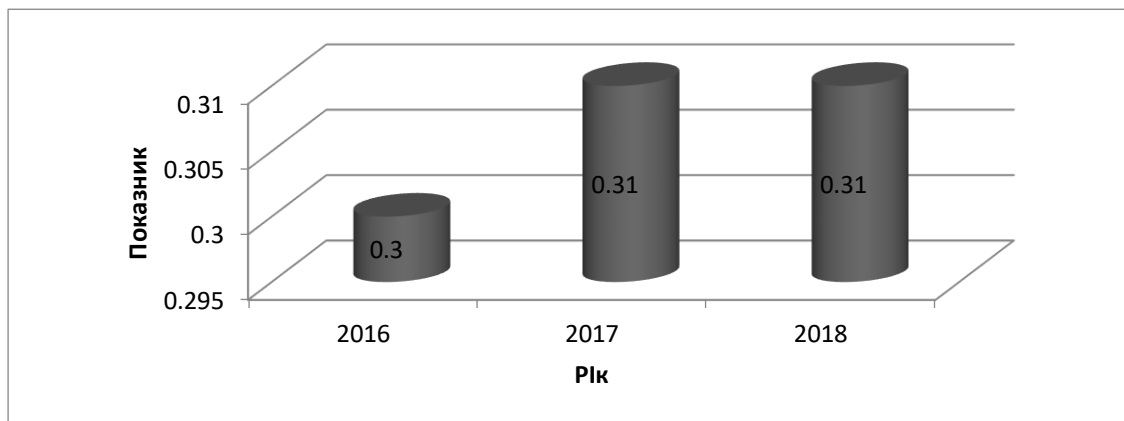


Рис. 2.9. Динаміка чистої рентабельності продажів ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА» за 2016-2018 рр.

Проаналізувавши основні фінансово-економічні показники ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА» можемо підвести підсумок. ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА» є досить фінансово-стійким. Аналіз фінансово-економічних показників підтвердив позитивну тенденцію розвитку організації. Досліджувана організація є досить успішною на страховому ринку України.

### **2.3. Оцінка системи мотивації і стимулювання працівників в ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА»**

Вдала мотивація персоналу являється запорукою ефективної діяльності організації. Її планування насправді є елементом системи управління

персоналом, що в свою чергу прогнозує аналіз потреб персоналу, та їх задоволеності, постановка завдань досяжних працівниками

Тому перейдемо до аналізу мотиваційних механізмів на підприємстві, але для початку проаналізуємо проведений тест потреб працівників. Для того, щоб оцінити ступінь задоволеності працівників підприємства різними мотивуючими чинниками було проведено тест-опитування «Задоволеність роботою». Це досить нестандартний тест, вживаний при вивченні чинників, що впливають на мотивацію і що дозволяє виявити параметри задовольняючі або не задовольняючі співробітників підприємства умовами роботи, організацією керівництва в робочому колективі [15, с. 82].

Цей тест містить 14 тверджень, кожне твердження може бути оцінене від одного до п'яти балів. При оцінці задоволеності роботою трудового колективу, використовуються середні величини показників. При цьому оцінка результатів виробляється за наступною шкалою:

15-20 балів – цілком задоволений роботою

21-32 бали - задоволений

33-44 бали – не цілком задоволений

45-60 балів – не задоволений

Понад 60 балів – у край не задоволений

В самому тесті потрібно було до кожного питання відмітити цифру від 1 до 5 відповідно до 5 варіантів оцінки. Текст самого опитування представлена в додатку В.

Згідно результатів опитування, на підприємстві немає духу єдності серед працівників і партнерських стосунків в колективі, по-друге, не налагоджений зворотний зв'язок типу «підлеглий-керівник», а по-третє, мабуть, що більшість працівників знаходять умови роботи незадовільними, інакше їх би так не лякала перспектива висловити свою думку.

Це підтверджує структура задоволеності працівників своєю роботою, що представлена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Аналіз даних тесту «Задоволеність роботою»**

Міра задоволеності	Кількість у %
Цілком задоволені роботою	0
Задоволені роботою	30
Не цілком задоволені роботою	8,33
Не задоволені роботою	61,67

Виходячи з отриманих результатів, підсумовуємо, що головна проблема підприємства в області мотивації не в тому, що немає розробленої системи, а в тому, що ця ідея спочатку не підтримується керівництвом. На підприємстві практикуються так звані методи негативної мотивації, тобто коли дії працівників обумовлені необхідністю уникати певних дій, оскільки вони карані. Щоб зрозуміти помилковість цієї позиції керівництва розглянемо наочний приклад. У людей з серйозними захворюваннями серця, які до того ж мали не один інсульт, залишається лише один вибір: якщо вони хочуть жити, то повинні уникати неправильного харчування, не палити, не вживати алкоголь. Інакше смерть. Це і є негативна мотивація, в даному випадку – смерть.

Проте в реальності лише 10% хворих зраджують своїм шкідливим звичкам, отже, негативна мотивація діє лише в одному з десяти випадків. Таким чином, якщо навіть загроза смерті не може змусити людей змінити свій спосіб життя, стає очевидним, що мотивація, заснована на покараннях, набагато менше ефективна, ніж мотивація, заснована на досягненні чогось [25, с. 266].

На підприємстві використовується досить обмежене число інструментів мотивації (табл. 2.13).

Що ж до мотивації, в організації вона нараховується всі однаково в розмірі 30 % від окладу, а це несе негативний вплив на мотивування працівників до професійної активності, так як в її розмір не враховується велика кількість факторів, що потрібно їх індивідуально зазначати.

Діагностика рівнів трудової задоволеності працівників середньої ланки правління за складовими мотиваційного профілю дозволяє визначити стан трудових відносин та побудувати відповідну політику управління персоналом. Проведемо далі діагностику рівня трудової задоволеності працівників досліджуваного підрозділу.

Таблиця 2.13

### Аналіз методів мотивації персоналу ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА»

Метод мотивації	Мета впровадження методу	Результат впровадження методу
Преміювання співробітників за результатами роботи кварталів і року	Створити зацікавленість співробітника в успіху роботи компанії, оскільки від прибутку компанії залежить рішення про преміювання	Слабка реакція співробітників через повне охоплення колективу системою преміювання, а також унаслідок її незначності
Забезпечення співробітників технічним забезпеченням	Створення у співробітника почуття прихильності до підприємства	Байдужість співробітників до торговельної марки
Оплата робочих днів відпустки і лікарняних листів	Створення у співробітника переконання, що компанія про нього піклується	Висока міра зацікавленості співробітників
Можливість проходження навчання в цілях підвищення кваліфікації	Створення у співробітника прагнення до кар'єрного зростання, зростання професіоналізму	Незначне число навчених, практична відсутність кар'єрного зростання

Розглянемо більш детально вище наведені методи мотивації персоналу даної організації, а також відразу наведемо приклад їх демотивації. Перший пункт на якому варто зупинитися – преміювання співробітників, так можливо і не так давно це справді було дієвим способом, та зараз це вже досить неефективно. Припустимо організація показала за звітній рік високу дохідність, всі плани виконано, ніби все ідеально і можливо виписувати премії, бо всі ж відділи і всі підлеглі впоралися зі своїми завданнями. Але є розуміння роботи продавця, який день в день робить продажі, просуває продукти, контактує з клієнтами, тобто приносить своєю роботою гроші, а фінансист,

який просто звів числа і дав вихід існуючої ситуації. Так, можна погодитися, щоб звести всі грошові потоки теж потрібно мати знання, та в час новітніх технологій все це може замінити натиск однієї кнопки. Тому виникає питання, чи однаково відповідно премію за цілий рік роботи отримують колеги, питання риторичне.

А щоб краще зрозуміти яку саме премію може отримати працівник, і чи вважається це вагомим важелем мотивації, наведемо порівняльну таблицю середньої заробітної плати по рокам (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Середній рівень заробітної плати по сезонах у ТОВ  
«ПАРАСОЛЬ.ЮА»**

Рік	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Квартал	Гривень					
1	8400	8600	10200	10740	11400	12030
2	8950	9090	10390	10870	11400	12140
3	9340	9490	10570	11045	11815	12325
4	9580	9620	10675	11230	12000	12520

Для кращого розуміння проілюструємо дану таблицю рисунком 2.10

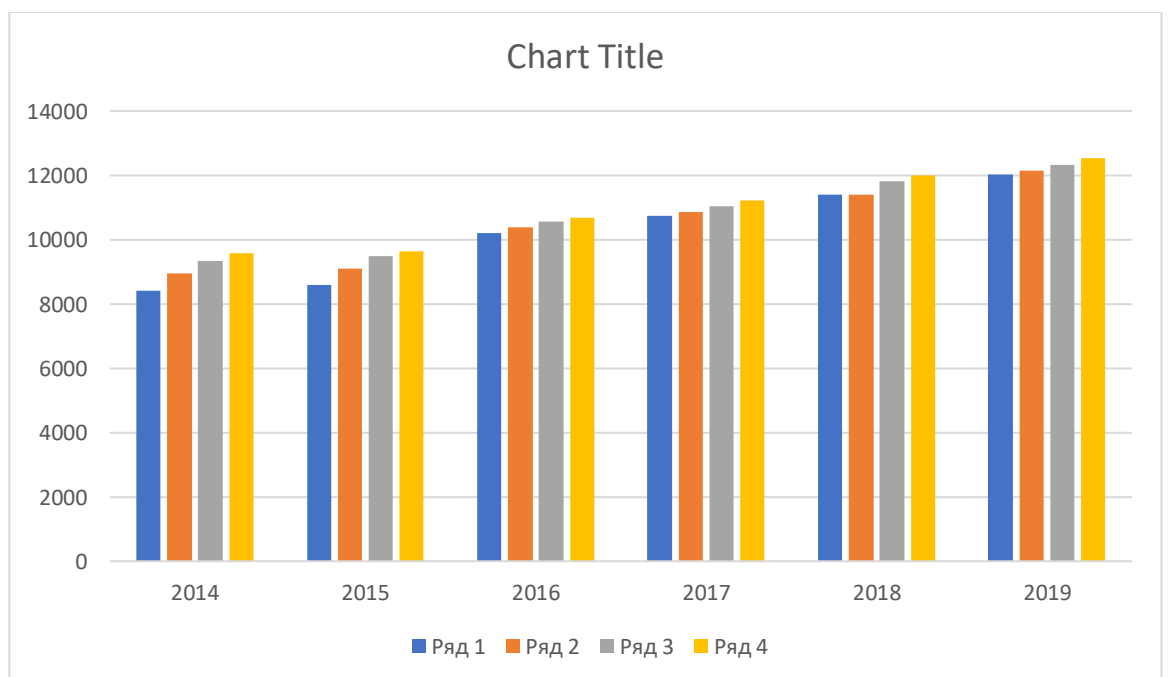


Рис. 2.10 Середній рівень заробітної плати по сезонах ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА»

Інше питання, технічне забезпечення, це все працює занадто просто. Якщо ми говоримо про офісних працівників, то звісно це має велике значення, адже від того з якою технікою працює співробітник, залежить на скільки швидкою та продуктивною буде його робота.

Щодо оплати робочих днів відпустки та лікарняних, даний пункт створює велику зацікавленість працівників, що тягне за собою маніпуляції з їх сторони.

І нарешті найцікавіший фактор – можливість проходити навчання за рахунок організації. Напевно, що це єдиний метод мотивації за який варто відмітити дану організацію, адже не всі вітчизняні підприємства можуть собі це дозволити. Звісно, що поки це тільки починає втілюватися, і всього декілька робітників змогли відчувати на собі переваги такої можливості, але ми сподіваємося що даний фактор буде розвиватися і надалі, адже це неймовірний внесок в першу чергу в розвиток самого працюючого, а також його зацікавленість до організації, а також внесок в розвиток функціонування організації [32, с. 60].

Аналіз трудової задоволеності персоналу за основними складовими мотиваційного профілю свідчить, що:

- матеріальна задоволеність персоналу є найнижчою порівняно з іншими складовими мотиваційного профілю. Це свідчить про необхідність здійснення керівництвом підприємства додаткових заходів щодо роз'яснення робітникам можливостей зростання їх доходів за рахунок підвищення продуктивності праці, а також про необхідність вдосконалення діючої системи матеріального стимулювання працівників підприємства;

- кар'єрна задоволеність працівників (середнє значення становить 14,9). Порівняння кар'єрної задоволеності працівників з складовими мотиваційного профілю свідчить, що працівники кар'єрою відносно задоволені, проте



існують працівники відділів, які потребують подальшого кар'єрного зростання;

- професійна задоволеність працівників (середнє значення становить 14,9). Тобто за показником професійної задоволеності персоналу досягається найбільша збалансованість, що свідчить про високий рівень управлінської компетентності керівництва підприємства в напрямку професійної мотивації персоналу;

- моральна задоволеність працівників (середнє значення становить 13,8), що, в свою чергу, свідчить про відсутність необхідності прийнятті кардинальних заходів у цьому напрямку. Водночас це дозволяє припустити про наявність певної кількості формальних відповідей працівниками, для яких моральна мотивація несуттєва. З'ясувати це стане можливим під час проведення повторних досліджень.

Проведене дослідження ще раз підтверджує, що на підприємстві потрібно вдосконалити діючу систему матеріального стимулювання працівників, що призведе до підвищення лояльності працівників організації. Адже умовами виникнення лояльності персоналу організації є: справедлива винагорода; задоволення потреб в усвідомленні власної значущості, затребуваності, розвитку, самовдосконаленні; умови праці; задоволеність керівництвом і взаєминами з ним. Зауважимо, що ці ж умови лежать в основі мотивування персоналу.

Лояльність персоналу з'являється тоді, коли загальні цілі та інтереси організації не відходять на другий план, коли вони перетворюють групу людей в організацію, в колектив, коли мотиваційним чинником стає не тільки рівень заробітної плати, а й аспект задоволеності персоналу від процесу роботи. Якщо розглядати лояльність з точки зору керівництва підприємством, сутність діяльності з її формуванню полягає в тому, щоб сформувати потребу співробітників поділяти цінності компанії, ставити її інтереси вище власних, а також залишатися в компанії навіть тоді, коли для них це не настільки вигідно. Всі ці явища в принципі спостерігаються при високому рівні вмотивованості

– задоволеності роботою. Проте відомий феномен, при якому як тільки знижується задоволеність роботою, співробітники готові розглядати пропозиції від інших компаній [42,с. 60].

Таким чином, підприємству слід звернути увагу на наступні недоліки процесу мотивації:

- відсутність системного підходу до формування здійснення мотивації;
- відсутність системи постійного контролю над результатами впровадження інструментів мотивації;
- велика частина методів мотивації провальні, проте, керівництво не відреагувало належним чином на невдачі і продовжувало реалізовувати раніше прийнятну програму;

Проаналізувавши мотиваційні механізми, можна сказати, що на ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА»:

- не враховують інформацію про особові якості і прагнення, не враховують нематеріальні потреби людей;
- незважаючи на наявність матеріальних стимулів і соціальних гарантій, відсутні методи мотивації, спрямовані на реалізацію вищих потреб, – в самореалізації і самоактуалізації;
- не робиться акцент на розвиток творчого потенціалу працівника, його особового зростання;
- ніяк не враховується час, відпрацьований людиною на одній посаді, так зване «перегорання» і, як наслідок, неефективність роботи.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА» є відповідальним правовим суб'єктом на ринку надання страхових послуг. Аналіз діяльності показав, що організація не є фінансово стійкою й потребує деяких корекційних дій в її діяльності.

Дослідження системи мотивації персоналу організації показав, що система не є досить ефективною, та все ж є доцільні моменти в механізмі мотивації, що дозволяє організації розвиватися та бути конкурентоспроможним.

Також було проаналізовано які саме механізми проходять в страховому сервісі,. Аналіз показав , що вони все ж є ще не досить достатніми для даного життєвого циклу організації, і потребують нововведень та розробки комплексу інноваційних процесів.

## РОЗДІЛ 3

### ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 3.1. Шляхи вдосконалення мотивації праці організації

В практиці вітчизняних підприємств переважають традиційні матеріальні стимули, не приділяється належна увага нефінансовим системам мотивації, здійснюється механічне перенесення елементів американських та західноєвропейських систем мотивації на український ґрунт, що в цілому формує недостатньо ефективні системи мотивації. Тому проблеми, пов'язані із розвитком та удосконаленням систем мотивації праці, набувають в сучасних умовах особливої гостроти та актуальності.

Ріст ефективності діяльності, здобуток вищого рівня конкурентоспроможності спричиняють розвиток ринкових відносин і одним з визначальних факторів, що гарантує дане підвищення, являється модернізація системи мотивації праці персоналу. Саме цей чинник допомагає підвищити результати ефективності та дозволяє організації підвищувати рівень капіталізації. Саме застосування ефективної мотивації забезпечує відчуття зацікавленості з боку працюючих щодо підвищення продуктивності та до повної реалізації свого творчого потенціалу [58, с. 67].

Вдосконалення механізму мотивації в організація такого типу функціонування як досліджуване, включає в себе ряд етапів.

Визначення форм і систем оплати праці являється начальним етапом при створенні системи мотивації праці. Звісно, від виду діяльності організації та від її специфіки може бути декілька прикладі систем оплати праці, а саме: погодинна, погодинно-преміальна, пряма відрядна, відрядно-преміальна, непряма відрядна [1, с. 55].

Організація механізму додаткової мотивації. Тут можуть застосовуватися різні форми – преміювання за результатами поточної діяльності організації, доплати різного виду, одноразові заохочення, виплати за результатами підсумків виконаної роботи за рік.

Очевидно, що така додаткова система мотивації в першу чергу має бути погодженою із стратегічним планом розвитку організації, та передбачати мотивацію за ту роботу, яка в подальшому дозволить досягти максимального розвитку організації в той чи інший момент [30, с. 110].

Аналіз сьогоденного механізму мотивації персоналу дає можливість провадити ті фактори, які є непритаманними для багатьох організацій страхового сегменту: можливість самореалізації, рівень заробітної плати, незадоволення колективом чи колегами окремо. Такі явні проблеми наштовхують на пошук інших різних інструментів, що посприяють вдосконаленню механізму мотивації.

Аналіз джерел вітчизняних та зарубіжних дослідників даного питання, визначає достатню кількість чинників мотивації: звісно ж в першу чергу гроші, кар'єрне зростання, визнання, самореалізація та самовираження. Безпомилковим є твердження, що гроші найчастіший спосіб стимулювання, та в свою чергу іноді може бути і демотивацією. Якщо розглянути визначення О. Барга, то стає зрозумілим, що нестача грошей може спричинити незадоволеність роботою, та їх достатня кількість сама по собі не приносить довготривалого задоволення [38, с. 41].

Механізми мотивації на вітчизняних підприємствах, зважаючи на соціально-економічний стан країни, дозволяє стверджувати, що мотивація знаходиться на разі в кризовому стані. Це на пряму пов'язано з скрутним матеріальним становищем населення, тому й в основному за мотивацію менеджери беруть матеріальну її сторону, а її нематеріальну сторону відводять на другий план.

Співробітники будь-якої компанії, як правило, намагаються якісно і чітко виконати своє завдання, і як наслідок отримати за це винагороду. Тому

щоб забезпечити залученість працівників та підвищити мотивацію і, що є ще більш важливим, надати змогу персоналу перетворити залученість на продуктивність, підприємству слід використовувати нові інноваційні методи мотивування, враховуючи зарубіжний досвід [54, с. 218].

Філософія компанії, де влада належить її співробітникам, які самостійно обирають собі керівників, визначають тривалість свого робочого дня і навіть розмір заробітної плати така: «Дайте людям можливість робити те, що їм хочеться, і в довгостроковій перспективі їх успіхи перевершать їх невдачі». Тобто працівники мають повну свободу у своїх діях і в той же час зацікавлені у результатах своєї діяльності задля одержання прибутку і кар'єрного росту.

Ще одним фактором мотивування є стимуляція робітників часткою прибутку, отриманої за рахунок росту продуктивності праці й досягнення економії витрат. Перехід на вільний графік роботи сприяв взаємозамінності співробітників. Тобто у них з'явився реальний стимул переймати досвід один в одного, щоб мати можливість час від часу відлучатися у своїх справах, знаючи, що справа від цього не постраждає. Значна увага на підприємстві повинна приділятися санітарно-гігієнічним умовам праці. Більша частина офісних площ повинна припадати на просторі, повні світла зали з мінімум стін, перегородок і максимум вікон і вільного простору. Така система одночасно гарантує свободу від диктату зі сторони колективу і дає можливість кваліфікованим працівникам заробляти стільки, скільки вони можуть [3, с. 31].

Ще одним сучасним способом удосконалення мотивації є мотивація вільним часом, або модульна система компенсації вільним часом. Особливість її в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються наданням вільного часу, а не грошовими надбавками. Ця форма мотивації ще не одержала поширення в практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність її впровадження. Використання гнучких форм зайнятості (гнучкий графік роботи, скорочений робочий день, надання відгулів, збільшення відпустки, та ін.) надає

можливість працівникам раціонально розподіляти свій час роботи й відпочинку [23, с. 25].

Сучасні українські підприємства найчастіше використовують премії та невеликі виплати на свята. Дані методи не відзначаються високою ефективністю, тому варто використовувати досвід зарубіжних компаній. Найефективнішим буде комплексне використання запропонованих методів. Індивідуальний підхід до кожного працівника підприємства, врахування його потреб та інтересів дозволить керівникові без значних фінансових витрат підвищити ефективність роботи підприємства, утримати і залучити нові висококваліфіковані кадри. Отже, сучасним підприємствам для удосконалення своєї системи мотивації праці, для успішної і злагодженої роботи слід використовувати комплекс методів як матеріального, так і нематеріального стимулювання (рис. 3.1). За проведеним узагальненням передового досвіду мотивації праці доцільно запропонувати наступні шляхи вдосконалення мотивації працівників на вітчизняних підприємствах:

- частіше використовувати нематеріальне стимулювання: грамоти за досягнення успіхів, похвальні листи, усні компліменти та похвалу тощо;
- впровадити корпоративну культуру;
- запровадити подарунки на свята, частіше реалізовувати спілкування працівників між собою та безпосередньо з керівництвом різних рівнів, проводити більше корпоративних свят та спортивних змагань;
- створити таку робочу обстановку, яка базувалася б на відкритості і повазі та сприяла розкриттю здібностей кожного працівника;
- поліпшити умови праці працівників, надавати їм соціальні пакети послуг;
- розширювати повноваження працівника, давати йому більше свободи та дозволяти брати участь у прийнятті рішень;
- налагодити систему винагород, особливо винагороду вільним часом, це допоможе утримати співробітників від формування навички марного

витрачання часу і дозволить співробітнику більше витратити часу на себе і свою сім'ю;

- проводити навчання та тренінги, що надасть можливість працівникам добре проявити себе в результатах роботи [41, с. 288].



Рис. 3.1. Методи удосконалення системи мотивації праці

Отже, в Україні рівень мотивування працівників ще відстає від рівня розвинених країн, що також відображається на стані її економіки. Тому слід зауважити, що керівництву ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА» необхідно орієнтуватися на високорозвинені країни і використовувати подібні інструменти мотивування, коригуючи їх під власних працівників. Детальне вивчення досвіду формування системи мотивації, аналіз існуючої системи стимулювання на підприємствах, що часто зводиться тільки до регулювання оплати праці, дозволяє розробити та впровадити в практику нові підходи удосконалення трудової діяльності на українських підприємствах за такими напрямками: застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання працівників, що передбачає оплату праці, різні системи участі в прибутках, системи колективного преміювання, індивідуалізацію заробітної плати, моральні стимули, стимулювання працівників, які займаються творчою



працею, шляхом застосування вільного графіка роботи, гуманізації праці, кар'єрний та професійний ріст.

### **3.2. Впровадження зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу**

Дослідження мотивації праці, а саме його розуміння слід завжди починати з основи, тобто певних часток мотивування в загальному. У найкраще це зрозуміти може закордонний досвід, а саме в ньому можна виокремити такі складові:

1. Перший із складових є економічний показник, що зосереджується на формуванні середнього класу. Абсолютні всі працюючі люди роблять свою роботу для задоволення економічних потреб, тому в цьому пункті і застосовують матеріальні стимули, що проявляються в преміях, доплатах тощо.

2. Складова соціальна, що визначає відношення до робочої сили як до ресурсу вирішального значення.

Залучення в практику такого ставлення японські та європейські фірми значно випереджають американські організації в певному напрямленні. Зумовлення трудових ресурсів як важливого складника для успіху діяльності організації розвиває дбайливе ставлення до працівників, звертає увагу на те, що вони мали змогу відпочивати, створення мікроклімату у колективі, відповідність здібностей посаді, що він займає. Так як особливості менталітету українців дуже подібні до рис ментальності народів Кореї, Японії та інших країн Сходу, то можемо напевне стверджувати, що саме соціальне мотивування принесе результати в економіку України: ріст продуктивності праці та конкурентоспроможність вітчизняної продукції [56].

Також, до всього вище наведеного можна додати про значний соціальний ефект: зацікавленість працею та кінцевим результатом, поліпшення здоров'я та тривалості життя, зниження смертності осіб, що

являються вже непрацездатними. Сьогодні ж існує кардинально інша ситуація: працівники незадоволені ставленням менеджерів, приватні підприємці є байдужими до проблем зі здоров'ям, що безпосередньо пов'язані з трудовою діяльністю. Що ж до держави, то вона також не дуже піклується про здоров'я нації, такі висновки можемо зробити з витрат на охорону здоров'я у 2018 році 5,04% від видаткової частини бюджету, звісно ж це вже більший відсоток порівняно з попереднім роком, але значно менший ніж у розвинених країнах світу.

3. Науково-технічний складник мотивації спонукає до нової моделі розвитку і використання трудових ресурсів, в основу якої покладено орієнтацію на інтегровану в систему виробництва висококваліфіковану робочу силу. Основними елементами цієї моделі можуть бути: безперервність процесу збагачення знань і підвищення кваліфікації; багатопрофільність і мобільність робочої сили, гнучкість організації і систем стимулювання праці; партнерські відносини між менеджерами і виконавцями [50, с. 44].

4. Екологічний складник мотивації працівника зумовлює такі явища, як загальна екологізація освіти і всієї економіки країни, розроблення і використання природоохоронних технологій, що у розвинених країнах, особливо в Європі, стали найбільш привабливими сферами інвестицій.

В Україні така ситуація не спостерігається. Як відомо, санкції за перевищення обсягів шкідливих викидів незначні, наприклад понаднормові викиди в атмосферу «коштують» підприємству 300 грн за тонну, а вночі «коли інспектори сплять» – безкоштовно. Багато екологів працюють не за фахом. Для поліпшення мотивації праці застосовують певні засоби, які можна об'єднати в п'ять відносно самостійних напрямків : матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу у процес управління і негрошове стимулювання [37, с. 25].

Також під час дослідження мотивації праці варто звертати увагу на питання мотивації інтелектуальних працівників та працівників фізичної праці,

адже застосовувати однакову мотивацію для цих двох категорій є недоцільно, бо вона не буде результативною.

Незважаючи на стереотип, що для інтелектуальних працівників визнання краще за все, а працівникам фізичної праці – необхідні лише гроші, спеціалісти майже одногосно заявили – перевага матеріального фактора для працівників не залежить від роду діяльності. Можна впевнено стверджувати, що для двох груп працівників матеріальна винагорода і стабільність є найбільш значними.

Інші фактори стимулювання праці дещо відрізняються. Враховувати додаткові мотиваційні фактори варто залежно від важливості тієї чи іншої позиції компанії. Чим важливіший співробітник, тим більше потрібно підлаштовувати під нього систему мотивації, адже мова йде про те, що працівник дефіцитної спеціальності більш значний для компанії ніж наприклад, бухгалтер, який теоретично посідає вищий ступінь ієрархії. Диференціація мотиваційних факторів набуває змісту після зважування позицій і їх рейтингу, а також після врахування індивідуальних особливостей працівників. Докладніше потреби працівників інтелектуальної та фізичної праці наведено на рис. 3.2 [33, с. 44].

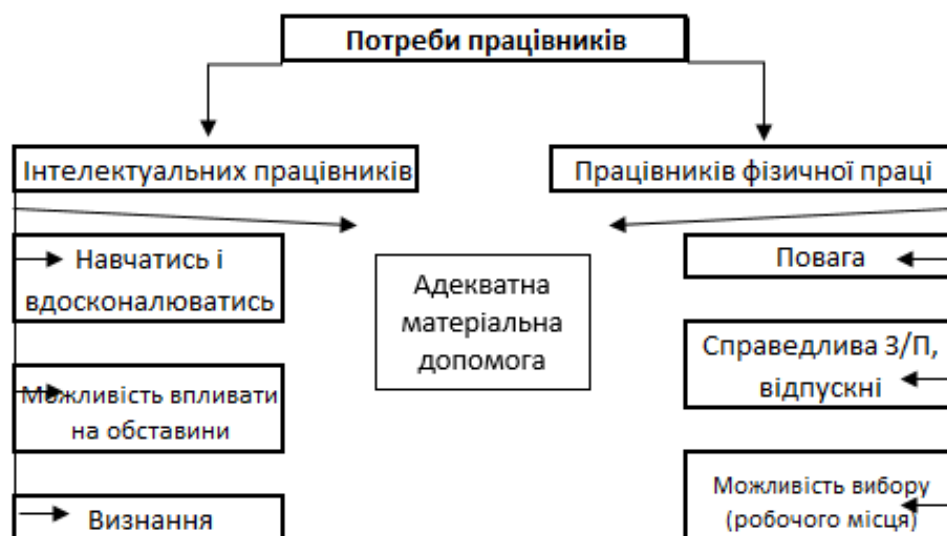


Рис. 3.2. Диференціація потреб працівників інтелектуальної та фізичної праці

Подібне дослідження мотивації робітників розумової та фізичної праці зацікавило і спеціалістів Вищої школи менеджменту Санкт-Петербурзького державного університету. У ході дослідження було опитано 216 працівників компанії, 162 (75 %) з яких займаються розумовою діяльністю, а 54 (25 %) – фізичною. Питання для анкетування були сформовані на основі відомої піраміди потреб Маслоу. Респондентам було запропоновано оцінити за п'ятибальною шкалою значущість таких факторів, як матеріальна винагорода, стабільність працевлаштування, хороші відносини в колективі, визнання і можливість професійної самореалізації. Результати, отримані після оброблення анкет, показали, що для представників двох категорій найбільш значним є один і той самий мотив – матеріальний. Але далі мотиви розділилися: якщо для «інтелектуалів» фактор самореалізації ледве поступається матеріальному, то для «трудяг» на другому місці стоїть стабільність працевлаштування [18, с. 71].

В Україні матеріальна мотивація є дуже поширена, це пов'язано з відносно низьким рівнем життя населення. За кордоном, в той же час, вона не є така популярна, адже середня заробітна плата там вища і, відповідно, вищий рівень життя. Саме тому в розвинених країнах набуває поширення соціальна мотивація, яка полягає у прагненні працівників задовольняти свої духовні потреби. Працівник бажає відчувати свою важливість, хоче розвиватися, брати активну участь у житті фірми тощо. Звичайно така тенденція розвивається і на теренах нашої країни, але темпи її розвитку не такі стрімкі як би хотілося. Саме тому керівникам чи відповідальним особам потрібно розвивати цей напрям, адже це буде вигідно як з соціальної, так і з економічної точки зору, бо матеріальне стимулювання потребує значних витрат, і не забезпечує відповідної якості.

За кордоном практикують таку форму мотивації праці як гнучкий графік роботи. Це забезпечує працівникам можливість працювати вдома, що значно покращує ставлення до роботи і, відповідно, підвищує її якість. Окрім цього, працюючи вдома, працівник може виконати набагато більший обсяг роботи. В

британських фірмах великого поширення набуло заохочення у формі подарунків.

Ще одним дієвим способом мотивації праці є створення самоправних груп. Групи самостійно вирішують питання з планування праці, проведення нарад, координацію з іншими відділеннями тощо. Проаналізувавши все наведене, можна припустити можливі цілі та інструменти мотивації майбутнього, які проілюстровано в Додатку Г [45, с. 235].

Останні кілька десятиріч проблема ефективності мотивації персоналу хвилює багатьох науковців, причому складність її полягає в тому, що неможливо розробити єдиний алгоритм мотивації працівників. У кожного працівника є різні потреби, а також індивідуальні особливості характеру, які треба враховувати під час вибору різновиду мотивації. Одного і того ж працівника неможливо довгий час мотивувати одним і тим же стимулом, оскільки працівник розвивається і, відповідно, змінюються його потреби. Щоб покращити мотиваційну систему в Україні, необхідно враховувати досвід розвинених країн, які вже досягли значних успіхів у мотивуванні персоналу. Крім цього, результати їхньої діяльності видно на практиці.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Підсумовуючи результати проведеного дослідження вдосконалення мотивації стає зрозумілим, що в практиці нинішніх організацій не достатня увага приділяється нематеріальним стимулам мотивації. Тому керівництву слід орієнтуватися на високорозвинені країни, і використовувати їх подібні механізми мотивації.

Пропонується адаптувати переваги зарубіжних моделей у діяльність в Україні і зокрема в ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА». Перш за все допомагати працівникам самовдосконалюватись, розвиватись, давати шанс їм зрозуміти, що вони здатні виконати будь-яку роботу. Організовувати їх робочий простір таким чином, щоб бажання покидати його не виникало. Врегулювати робочий час так, щоб працівники свідомо відносились до роботи, тобто надавати можливість застосування гнучкого робочого часу, збільшення тривалості відпочинку. Така практика вже за всіма можливими дослідженнями доводить, що ефективність праці збільшується. Проінформованість працівників справами організації, зацікавленість їх точки зору щодо розвитку організації. Застосовувати методикку результатів праці, потенційних можливостей працівників.

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного аналізу теоретичних та практичних аспектів щодо удосконалення механізмів мотивації дає можливість зробити наступні висновки:

1. Мотивація праці – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі. Працівник вважається вмотивованим, якщо є зацікавленим, тобто ситуація задовольняє його особисті потреби .

2. Методи мотивації, що наразі застосовуються в Україні, не відповідають вимогам працівників підприємства, а в більшості випадків навіть суперечать їм. На перший план висувуються матеріальні мотиви, які відіграють безумовно важливу роль у визначенні трудової поведінки робітників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними. На поведінку людей в процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація, яка породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Кожна людина має потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством.

3. Стратегія управління персоналом виступає пріоритетним напрямом формування конкурентоспроможного, високо – професійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових цілей і реалізації загальної стратегії організації. Складовою стратегії управління та розвитку підприємства є мотивація персоналу. Ефективний механізм мотивації трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника призведе до зростання продуктивності праці, і

як результат – до бажаної мети та досягнення головної місії підприємства – максимально можливого прибутку.

4. Об'єктом дослідження було обрано ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА». Страховий сервіс, який успішно працює на ринку страхування. ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА» є досить фінансово-стійким. Аналіз фінансово-економічних показників підтвердив позитивну тенденцію розвитку організації. Досліджувана організація є досить успішною на страховому ринку України. Що ж до механізмів мотивації – то в організації застосовують преміювання співробітників за результатами роботи, забезпечення матеріально-технічними засобами, оплата робочих днів відпустки та лікарняних та найважливіший фактор – можливість навчання в цілях підвищення кваліфікації.

5. В практиці вітчизняних організацій переважають традиційні матеріальні стимули, не приділяється належна увага нефінансовим системам мотивації, здійснюється механічне перенесення елементів американських та західноєвропейських систем мотивації на український ґрунт, що в цілому формує недостатньо ефективні системи мотивації. Тому слід зауважити, що керівництву ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА» необхідно орієнтуватися на високорозвинені країни і використовувати подібні інструменти мотивування, коригуючи їх під власних працівників. Детальне вивчення досвіду формування системи мотивації, аналіз існуючої системи стимулювання на туристичних підприємствах, що часто зводиться тільки до регулювання оплати праці, дозволяє розробити та впровадити в практику нові підходи удосконалення трудової діяльності на українських підприємствах за такими напрямками: застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання працівників, що передбачає оплату праці, різні системи участі в прибутках, системи колективного преміювання, індивідуалізацію заробітної плати, моральні стимули, стимулювання працівників, які займаються творчою працею, шляхом застосування вільного графіка роботи, гуманізації праці, кар'єрний та професійний ріст, соціальні пільги для співробітників.



6. Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія й практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, основаної на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і малоефективні. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

## РЕЗЮМЕ

На сучасному етапі розвитку, проблема мотивації персоналу має вкрай важливе значення, тому, що персонал є найважливішим ресурсом, з організації використовую в своїй діяльності.

Згідно поставленої мети, а саме – аналіз мотиваційних механізмів у системі менеджменту, виявлення основних проблем та розробка шляхів удосконалення існуючих, було досягнуто певних результатів.

Перш за все проаналізовано поняття мотивації. Мотивація включає в себе ряд завдань, а саме – адміністративну ефективність, залучення, збереження співробітників, стимулювання продуктивної поведінки, контроль за витратами на робочу силу.

Для успішного функціонування компанії необхідно використовувати методи матеріального та нематеріального заохочення. Механізми мотивації, що присутні на сьогоднішній день в організаціях не є ідеальними, та загалом є дієвими і активно застосовуваними. Загалом в Україні, менеджери ще не до кінця оцінили методи нематеріального заохочення, та все ж на свідомому рівні розуміють вже їх важливість.

Також варто звернути увагу на досвід Західних країн, в яких ці системи є вже вдосконаленими і працюють на користь організацій. Допомагають менеджерами знаходити спільну мову з підлеглими.

Досліджено ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА», яке є відповідальним правовим суб'єктом на ринку надання страхових послуг. Аналіз діяльності показав, що організація не є фінансово стійкою й потребує деяких корекційних дій в її діяльності.

Дослідження системи мотивації персоналу організації показав, що система не є досить ефективною, та все ж є доцільні моменти в механізмі мотивації, що дозволяє організації розвиватися та бути конкурентоспроможним.

Також було проаналізовано які саме механізми проходять в страховому сервісі,. Аналіз показав , що вони все ж є ще не досить достатніми для даного життєвого циклу організації, і потребують нововведень та розробки комплексу інноваційних процесів.

Мотивація праці належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. Вітчизняні теорія й практика трудової мотивації зводяться до оплати праці, основаної на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, і малоефективні. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати вже накопичений світовою практикою досвід. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості розвинених країн можна виділити як найбільш характерні японську, американську, французьку, англійську, німецьку та шведську моделі.

## RESUME

At the present stage of development, the problem of staff motivation is of utmost importance, because staff is the most important resource for the organization to use in their activities.

According to the stated goal, namely - analysis of motivational mechanisms in the management system, identification of major problems and development of ways of improvement of existing ones, certain results were achieved.

First of all, the concept of motivation is analyzed. Motivation involves a number of tasks, namely, administrative efficiency, recruiting, retaining employees, stimulating productive behavior, controlling labor costs.

For the successful operation of the company, it is necessary to use the methods of material and intangible promotion. The motivation mechanisms present in organizations today are not ideal, but are generally effective and actively applied. In general, in Ukraine, managers have not yet fully evaluated the methods of intangible promotion, but at the conscious level, they already understand their importance.

It is also worth paying attention to the experience of Western countries in which these systems are already advanced and work for the benefit of organizations. Help managers find common ground with subordinates.

Parasol.Yu LLC has been investigated, which is a responsible legal entity in the market of insurance services. The analysis of the activity showed that the organization is not financially sound and needs some corrective actions in its activity.

A study of the organization's staff motivation system has shown that the system is not effective enough, but there are still some relevant points in the motivation mechanism that allows the organization to develop and be competitive.

It also analyzed what mechanisms are underway in the insurance service. The analysis has shown that they are not yet sufficient for the given life cycle of the organization, and require innovations and development of a complex of innovative processes.

Motivation is one of the problems that has always been addressed in world practice. Domestic theory and practice of labor motivation are reduced to wages based on fixed rates and salaries, and ineffective. Therefore, in the formation of systems of work motivation at enterprises should already use the experience gained in the world. Of all the diversity of models of systems of labor motivation in the market economy of most developed countries can be distinguished as the most characteristic Japanese, American, French, English, German and Swedish models.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А. О. Азарова, О. А. Ковальчук // Економічний простір. – 2015. – № 5. – С. 53–58.
2. Антонова А. А. Система мотивації трудової діяльності в США [Електронний ресурс] / А.А.Антонова // Режим доступу: [www.rusnauka.com/4 S D 2012/Economics/6 99779.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_S_D_2012/Economics/6_99779.doc.htm)
3. Бадзим О.С. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу / О.С. Бадзим, С.М. Береснев // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 6 (1). – С. 30-33.
4. Баксалова О. М. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства / О. М. Баксалова, А. О. Рябова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 3, т. 1. – С. 25-29.
5. Білявський В.М. Інновації і сучасні бізнес-технології в економіці та управлінні/ В.М. Білявський// матеріали І міжнар. наук.-практ. конф. – Суми : Сумськ. держ. педагогіч. ун-т ім. А.С.Макаренка, 2018. – С. 91–96.
6. Бондаревська К.В. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії / К.В. Бондаревська, Т.О. Товмашенко// Молодий вчений. – 2015. – № 3(18). – С. 26-31.
7. Бродська О. Формування корпоративного духу/ О. Бродська //Секретарьреферент. – 2008. – №6. – С. 38-41.
8. Вареник І.В. Ефективні методи мотивації і стимулювання персоналу / І.В. Вареник, А.І. Кантур // «Молодий вчений». – 2017. – № 6 (46). – С. 391-393.
9. Васильчак С. В. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємства / С. В. Васильчак, М. П. Дубина, С. Б. Соловій, О. М. Вівчарук //

Формування ринкових відносин в Україні. – 2018. – № 10. – С. 69-75. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2018\\_10\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_12).

10. Васюренко Л. В. Мотивація як чинник організації оплати праці в умовах глобалізації / Л. В. Васюренко // Науковий погляд: економіка та управління, 2018. – № 1 (59). – С. 36-41.

11. Вимоги до написання і захисту кваліфікаційної роботи магістра для здобувачів вищої освіти з освітньо-професійної програми Управління та адміністрування бізнес-процесами спеціальності 073 Менеджмент. Ступінь вищої освіти магістр / Укладачі : Л. Г. Данченко, Н. І. Насікан, Н. І. Решетник, Н. В. Шульпіна. Київ : Видавничий центр КНЛУ, 2019. 55 с.

12. Власенко Т.Ю. МЕТОДИ І ПРИНЦИПИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ/ Т.Ю. Власенко, І.В. Луценко// «Молодий вчений». – 2019. – № 1 (65) . – С. 209-212.

13. Гольцман І.О. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності / І.О. Гольцман [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_4\\_059.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf)

14. Гудсков А.К. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності / А.К. Гудсков, О.М. Мезенцева // Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2012. - №3-4. – С. 90-91.

15. Данилевич Н.С. Особливості мотивації працівників банку / Н.С. Данилевич, Н.П. Желтова // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2018. – № 1. – С. 80-85.

16. Данюк В. М. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. М. Данюк // Україна: аспекти праці. – 2008. – №4. – С.32-36.

17. Данюк В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу [Текст] / В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ. – 2006. – № 11 (105). – С. 55-62.

18. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г.І. Зеленько, Л.Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. – 2018. – Т. 133. – С. 65-71.
19. Іваницька С. Б. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства / С. Б. Іваницька, М. Р. Клітна // Ефективна економіка. – 2013. – № 11 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2478>
20. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – с. 34-38.
21. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект) / П.З. Капустянський. – К.: ШКДЗУ, 2017. – 154 с.
22. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці / Л. М. Кича // Вісник Приазовського державного технічного університету. – 2018. – № 26. – С. 72-76.
23. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства/ Клименко М.П., Філатова О.О.// Сталий розвиток економіки – 2011 – №5 – С. 81-85.
24. Клімова О.І. Управління трудовими ресурсами / О.І. Клімова // Економічні науки. – 2017. – Вип. 5 – С. 24-28.
25. Коваленко М. Ю. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні / М. Ю. Коваленко, В. Г. Щербак // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами II-ої Всеукр. наук.-практ. конф. (29 березня 2018 р., м. Київ). – К. : КНУТД, 2018. – С. 265-275.
26. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. – Херсон: Олди-плюс. – 2016. – 288 с.



27. Лазарев С.В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С.В. Лазарев, Н.С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2017. – №1. – С.48-53.
28. Лазненко О. В. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу на основі світового досвіду / О. В. Лазненко // Управління розвитком. – 2015. – № 13 (153). – С. 33-35.
29. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л.О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
30. Литвин О. В. Оцінка соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства. Вісник ДонНУЕТ (економічні науки). – 2016. – № 3(55). – С. 105-113.
31. Лівощко Т.В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві / Т.В. Лівощко, Н.Ю. Ткачук // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2018. – № 4. – С. 59-65.
32. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств/ Вісник Запорізького національного університету – 2014 – №3(7) – с. 58-61.
33. Мазур В.С. Вдосконалення системи мотивації праці/ В.С. Мазур// Вісник ТАНГ. – 2018. – С. 43-46.
34. Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу / Н.О. Мазур // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – Т.2. – Київ: КНЕУ. – 2015. – С. 173-182.
35. Музиченко-Козловський А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А.В. Музиченко-Козловський, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – Вип. 21.6. – С. 361–367.

36. Назаришин Р. Фундаментальні поняття мотиватики як науки про мотивацію праці / Р. Назаришин // Україна: аспекти праці. – 2018. – № 3. – С. 38-42.
37. Одинцова Н.Г. Мотивація персоналу банку як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності / Н.Г. Одинцова // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2018. – № 4. – С. 24-31.
38. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. – 2014. – № 14. – С. 41.
39. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка. – 2016. – №1. – С. 134-140.
40. Попова О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / О. Попова // Економіст. – 2016. – № 12. – С. 52-54.
41. Посмітна М. В. Проблеми трудової мотивації співробітників банку / М.В. Посмітна // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2016. – № 2 (45). – С. 286-289.
42. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / В.В. Різник // Економічний вісник університету. – 2015. – №15/1. – С. 58-62.
43. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С.В. Рукасов // Віс. Хмельницького нац. ун. – 2016. – № 5. – С. 93-96.
44. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств /С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2014. – № 6. – С. 45-51.
45. Семикіна М.В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища / М.В. Семикіна // Регіональні перспективи. – 2014. – № 3-4. – С. 234-236.

46. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / О.А. Сікун // «Молодий вчений». – 2019. – № 1 (65). – С. 506-510.

47. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, Т.2. – С. 178-181.

48. Стахів О.В. Оцінка мотиваційного потенціалу персоналу підприємства в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001 [Текст] / О.В. Стахів // Економіка та держава. – 2007. – № 7. – С. 79-81.

49. Хандій О. О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О. О. Хандій. – Луганськ : видво СНУ ім. В. Даля, 2015. – 240 с.

50. Швець І. Б. Інформаційне забезпечення оцінки ефективності інвестування у людський капітал / І.Б. Швець, О.В. Захарова // Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика». – 2015. – № 18(94). – С. 41-46.

51. Шляга О.В. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах / О.В. Шляга, А.С. Білоус [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_5\\_126.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf)

52. Щербак В. Г. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні / В. Г. Щербак, М. Ю. Коваленко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. – 2018. – № 3 (123). – С. 99-112.

53. Edwards Deming W. The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality. - Joyce Orsini.-2012.-352с.

54. Erol S. Burnout Level of a Bank's Call Centre Employee and Affecting Factors / S. Erol, K. Gur, S. Ergun, I. Yalcın // Journal of Marmara University Institute of Health Sciences. – 2014. – Vol: 4 (4). – P. 216-225. doi:

10.5455/musbed.20140913123629. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/165446>.

55. Gronroos C. Service management and marketing / C. Gronroos. – West Sussex, 2000. – 239 p.

56. Saito Y., Yokota M. Total Productivity Management. Maynard's Industrial Engineering Handbook / [ed. H.B. Maynard, K.B. Zandin]. New York: McGrawHill, 2001. P. 229–253.

57. Schopenhauer A. Ueber die vierfache Wurzel des Satzes vom zureichenden. Grunde. Eine philosophische Abhandlung / A. Schopenhauer. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // [https://upload.wikimedia.org/.../Ueber\\_die\\_vierfache\\_Wurze...](https://upload.wikimedia.org/.../Ueber_die_vierfache_Wurze...)

58. Spiros Gounaris. The Notion of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence. / Spiros Gounaris. // Journal of Services Marketing. – 2006. – vol. 22. – #1. – pp. 68-90.

**ДОДАТКИ**

Додаток А

Емблема товариства з обмеженою відповідальністю  
«ПАРАСОЛЬ.ЮА»



## Додаток Б

## Таблиця Б.1

## Форма №1 «Баланс» ТОВ «ПАРАСОЛЬ.ЮА»

Актив	Код рядка	2016 (тис. грн.)	2017 (тис. грн.)	2018 (тис. грн.)
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	23623	22582	19766
первісна вартість	1001	37814	39958	39096
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби	1010(30)	249082	249464	126203
первісна вартість	1011	350964	361440	233051
знос	1012	101882	(111976)	(106848)
Інвестиційна нерухомість	1015	11034	99875	122027
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Інші необоротні активи	1090			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095(080)</b>	283739	371921	267996
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100(100)	37370	222989	52785
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125			
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136		7626	7706
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155			
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	145032	135054	110247
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190	87158	268516	788548
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195(260)</b>	763504	792485	846937
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>819185</b>	<b>846442</b>	<b>892598</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>2016 (тис. грн.)</b>	<b>2017 (тис. грн.)</b>	<b>2018 (тис. грн.)</b>
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>	1400			

## Продовження додатку Б

## Продовження табл. Б.1

Додатковий капітал	1410			
Резервний капітал	1415	36354	51655	52055
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420			
Неоплачений капітал	1425(360)	(199766)	(199644)	(192230 )
Вилучений капітал	1430	15301	7703	(194626 )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495(380)</b>	<b>727816</b>	<b>735250</b>	<b>534642</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520(430)	20975	13167	7645
Цільове фінансування	1525			
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595(480)</b>	<b>121679</b>	<b>101337</b>	<b>106736</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610			
довгостроковими зобов'язаннями				
товари, роботи, послуги	1615			
розрахунками з бюджетом	1620			
у тому числі з податку на прибуток	1621			
розрахунками зі страхування	1625			
розрахунками з оплати праці	1630			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665(630)	319	649	481
Інші поточні зобов'язання	1690			
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695(620)</b>	<b>576895</b>	<b>631029</b>	<b>670157</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>393795</b>	<b>378826</b>	<b>631063</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900(640)</b>	<b>810185</b>	<b>844442</b>	<b>893598</b>

### Бланк для визначення мотивації співробітника

Список «термальних цінностей»	Група	бали	Список «інструментальних цінностей»	Група	бали
Активне, діяльне життя	да		Акуратність	ж	
Здоров'я	ж		Життєрадісність	СП	
Краса природи і мистецтва	сі		Просування по службових сходах	да	
Матеріально забезпечення життя	ж		Відповідальність	да	
Спокій в країні, світ	сі		Самоконтроль	так	
Пізнання, інтелектуальний розвиток	сп		Сміливість в обстоюванні своєї думки	да	
Незалежність суджень і оцінок	да		Терпимість до думок інших	сп	
Щасливе сімейне життя	к		Чесність	к	
Упевненість в собі	к		Вихованість	к	
Життєва мудрість	к		Сумлінність	да	
Цікава робота	к		Раціоналізм (уміння приймати обдумані рішення)	да	
Любов	к		Працьовитість	ж	
Наявність вірних, хороших друзів	к		Побутовий комфорт	ж	
Свобода вчинків і дій	сі		Тверда воля і чіткість виконання прийнятих рішень	да	
Творча діяльність	сп		Широта поглядів	сп	
Отримання задоволення	к		Можливість участі в культурних подіях	сп	
Стабільність к економіці і політиці	сі		Досягнення поставлених цілей	ж	

Обробка відповідей здійснюється на бланку:

Дата	Вік	Стать
ПІБ (за бажанням)		
Група питань		Набрані бали
Життєзабезпечення		
Ділова активність		
Комфорт		
Соціальна корисність		
Соціальний інститут		



### Можливі цілі та інструменти мотивації майбутнього

