

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ  
ТЕХНОЛОГІЙ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності підприємств

Допустити до захисту

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ ” 2023 нар.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ “БАКАЛАВР”

НАПРЯМУ ПІДГОТОВКИ 6.030601 «МЕНЕДЖМЕНТ»

**Тема: СУЧАСНІ ФОРМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТА ЇХ  
АДАПТАЦІЯ ДО СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА З  
УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ОПІДУ**

Виконавши: АРІПІВ АВАЗБЕК РАХІМЖОН ВУГЛІ

Керівник: Кириленко О.М., професор

Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): Кириленко О.М., Станіслав  
СЕРЬОГІН.

Київ – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності підприємств

Допустити до захисту  
Завідуюча кафедрою  
Кириленко О.М.  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2022 р.

**Дипломна робота**  
**(Пояснювальна записка)**  
**ВИПУСКНИКА ОСВІТНОГО СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»**

**Тема: СУЧАСНІ ФОРМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТА ЇХ**  
**АДАПТАЦІЯ ДО СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ОБЛІКОМ**  
**СВІТНОГО ДОСВІДУ**

**Виконавши: АРІПВ АВАЗБЕК РАХІМЖОН ВУГЛІ**

**Керівник: Кириленко О.М., професор**

**Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): Кириленко О.М., Станіслав**  
**СЕРЬОГІН.**

**Київ – 2023**

## НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет УНДЮП Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки 6.030601 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗАВДАННЯ

на виконання дипломного проекту (роботи) студента

**Аріпов Авазбек Рахімжон вугілля**

(прізвище ім'я по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Сучасні форми стимулювання праці та їх адаптація до системи мотивації підприємства з урахуванням світового досвіду затверджено наказом ректора від 12.12.2022 р. № 2339/СТ

2. Строк виконання проекту (роботи): з 05.12.2022 р. до 28.02.2023 р.

3. Вихідні дані для проекту (роботи): фінансово-бухгалтерська звітність «EUROASIA VISA CONSULTING», літературні джерела, Інтернет-ресурси

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): необхідно: дослідити теоретико-методичні засади побудови сучасних форм стимулювання праці та їх адаптація до системи мотивації підприємства Обґрунтувати стимулюючі доплати та підходи мотивації праці та їх взаємозв'язок із практикою управління персоналом в організації. Провести аналіз господарської діяльності та фінансового стану «EUROASIA VISA CONSULTING», розглянути показники та методи оцінки трудової діяльності. Ефективне вирішення проблем підвищення трудової адаптації до системи мотивації підприємства та їх взаємозв'язок у «EUROASIA VISA CONSULTING» розробити бзнос-планування як інструмент управління бізнесом консалтингових підприємств дати напрямки по форм стимулювання праці та їх адаптація до системи мотивації.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: рис. - 11, табл. - 0

Аналітико-дослідницький розділ: рис. - 12, табл. - 12.

Проектно-рекомендаційний розділ: мал. - 1, табл. - 19.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/р.	Етапи виконання дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір та проведення аналізу діяльності стимулюючих доплат та підходи мотивації праці до трудової адаптації вивчити фінансово-господарську звітність «EUROASIA VISA CONSULTING»	05.12.2022- 28.12.2022-	Виконано
2.	Вивчення літературних джерел на тему дослідження	29.12.2022- 03.01.2023	Виконано
3.	Визначення основних напрямів підвищення ефективності систем методів управління у стимулюючих доплат та підходи мотивації праці до трудової адаптації консалтингових послуг	04.01.2023- 14.01.2023	Виконано
4.	Оформлення списку літературних джерел, використаних у результаті аналізу діяльності підприємства	15.01.2023- 25.01.2023	Виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідного розділу дипломної роботи	26.01.2023- 27.01.2023	Виконано
6.	Підготовка та оформлення науково-теоретичного розділу	28.01.2023- 29.01.2023	Виконано
7.	Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності «EUROASIA VISA CONSULTING» та обґрунтування економічної доцільності їх реалізації	30.01.2023- 12.02.2023	Виконано
8.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу дипломної роботи	13.02.2023	Виконано
9.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	14.02.2023	Виконано
10.	Підготовка доповіді та презентації дипломної роботи	15.02.2023	Виконано
11.	Підписання необхідних документів в установленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на кафедрі, що випускає	16.02.2023- 28.02.2023	Виконано

Студент \_\_\_\_\_ (Аріпов Авазбек Рахімжон вугілля)

Керівник дипломного проекту (роботи) \_\_\_\_\_ (Кириленко О.М)

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

**АХД**-аналіз господарської діяльності

**КП** - Кадрова політика;

**УПР** - Управління кадровими ресурсами

**СУП** - Служба управління персоналом;

**ФОП**-Фонд оплати праці;

**ПК** - Підвищення кваліфікації;

**ДД** - Генеральний директор;

**ЕСУ**- Ефективна система управління;

**КК**- Корпоративна культура

**ЕТД**-Ефективність трудової діяльності

**КУ**-Консалтингові послуги

**БП**-Бізнес планування

**МТ**- мотивації праці

**ТА**-Трудова адаптація

**КД**-Колективний договір

**УПС**-Соціально-партнерські угоди

**СМ**-Система мотивації

**УП**-управлінні персоналом

**СТ**-Стимулювання праці

**УБ**-Керування бізнесом

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	10
<b>РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ ДО СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	14
1.1. Сутність, цілі, основні види та форми мотивації та стимулювання праці.....	14
1.2. Стимулюючі доплати як форма мотивації праці та його правове регулювання.....	24
1.3. Комплексне застосування мотивації та стимулювання праці організації.....	30
<b>РОЗДІЛ II. СУЧАСНИЙ СТАН ДІЇ СИСТЕМИМОТИВАЦІЇ У ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІТОВ«EUROASIA VISA CONSULTING»</b> .....	40
2.1. Методи та інструменти стимулювання праці в системі ефективного управління персоналом.....	40
2.2. Аналіз профілю підприємства у сфері господарську діяльність.....	64
2.3. Стан та сучасні тенденції мотивації ринку економічних консалтингових послуг.....	76
<b>РОЗДІЛ III. шляхи підвищення ефективностіФОРМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ДО СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	83
3.1. Технологія конструювання та реалізації внутрішньофірмової політики стимулюючої оплати праціEUROASIA VISA CONSULTING».....	83
3.2. Інформаційні технології як найновіший інструмент в організації стимулюючих виплат.....	93
3.3. Оцінка ступеня задоволеності персоналу формування професійної компетенції працівників.....	101
3.4. Розробка профілю компетенцій менеджера «EUROASIA VISA CONSULTING».....	110
<b>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	125
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	130

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню проблемних аспектів.

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми, основна мета та завдання дослідження, зазначені предмет та об'єкт дослідження, зазначені наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено науково-теоретичним аспектам стимулювання праці та їх адаптації до системи мотивації підприємства, а також підходи до трудової адаптації та їх взаємозв'язку з практикою управління персоналом в організації, а також стимулюючі доплати як форма мотивації праці.

В іншому розділі розглянуто сучасні форми стимулювання праці та їх адаптацію до системи мотивації підприємства з урахуванням світового досвіду. Даний бізнес-план як інструмент управління бізнесом консалтингових підприємств, використано фінансово – господарську діяльність. Аналіз профілю підприємства у сфері господарської діяльності, а також окремих працівників та його груп у процесі виконання господарської діяльності.

У третьому розділі обґрунтовано, сучасні форми стимулювання праці та їх адаптацію до системи мотивації підприємства в організації та шляхи удосконалення оцінки трудової діяльності персоналу підприємства та розроблено практичні рекомендації щодо ефективності «EUROASIA VISA CONSULTING», надано оцінку ефективності запропонованих заходів.

У висновках та пропозиціях обзагальнено результати дослідження.

Ключові слова: методи управління, мотивація та стимулювання праці, адаптація, ефективності трудової діяльності підприємства, оцінка ефективності методів управління адаптацією, підходи до трудової адаптації, мотивація персоналу організації.

## АННОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню проблемних аспектів.

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об'єкт дослідження, зазначено наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено науково-теоретичним аспектам стимулювання праці та їх адаптація до системи мотивації підприємство, а також мотивації до трудової адаптації та їх взаємозв'язок із практикою управління персоналом в організації, і стимулюючі доплати як форму мотивації праці.

У другому розділі розглянуто сучасні форми стимулювання праці та його адаптація до системи мотивації підприємства з урахуванням світового досвіду. Дан бізнес-план як інструмент управління бізнесом консалтингових підприємств, використано фінансово – господарську діяльність. Аналіз профілю підприємства у галузі господарської діяльності, а також окремих працівників та його груп у процесі виконання господарську діяльність.

У третьому розділі обґрунтовано, сучасні форми стимулювання праці та їх адаптація до системи мотивації підприємства в організації та шляхи вдосконалення оцінки трудової діяльності персоналу підприємства та розроблені практичні рекомендації щодо ефективності «EUROASIA VISA CONSULTING», Дана оцінка ефективності запропонованих заходів.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

**Ключові слова:** методи управління, кадрова політика, мотивації та стимулювання праці, адаптація, ефективність трудової діяльності підприємства, оцінка ефективності методів управління адаптацією, підходи до трудової адаптації, мотивація персоналу організації.



## ABSTRACT

Thesis is devoted to study of problematic aspects.

Встановлення defines relevance і practical value of the chosen topic, the main goal and objectives of the study, визначає суб'єкт і object of the study, і визначає специфічні методи of study.

Перший розділ є розвинений в академічних і теоретичних аспектах творів incentives і їх adaptation в освітній місія системи, як добре спрямований на освіту і їх відносини з практикою особистого менеджменту в організації, як добре, як incentive bonus Form of labor motivation.

У другій секції розглядаються сучасні форми творів ідентифікації і їх адаптація до системи motivation entity, що беруть участь в акційному світі. A business plan is given as a tool for managing the business of consulting enterprises, used в фінансових і економічних активах. Analysis of profile of enterprise in the field of economic activities, as well as individual employees and their groups in the process of performing economic activities.

Трьох секціях досліджують сучасні форми творів incentives і їх пристосування до організації motivation system в організації і способів до вдосконалення роботи людини в діяльності особистості і розвитку практичних побажань для ефективності в EUROASIA VISA CONSULTING proposed measures.

Засновки і послідовники сумаризують результати вивчення.

Key words: методи управління, особистість політики, motivation і stimulation of labor, adaptation, labor efficiency of enterprise, assessment of effectiveness of management methods in adaptation, approaches to labor adaptation, motivation of organization's personal.

## ВСТУП

**актуальність теми дослідження.** У будь-якому сучасному виробництві все більшого значення набувають мотиваційні аспекти в управлінні персоналом. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення раціонального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність та прибутковість діяльності підприємства. Це становище набуває особливої значущості сьогодні, оскільки у час Узбекистані «Найважливішим пріоритетом є подальше зміцнення макроекономічної стабільності та збереження високих темпів зростання економіки»[3].

Водночас, на будь-якому підприємстві головним ресурсом є людський. Задоволеність працівника підприємства умовами та мотивацією оплатою праці, відносинами з колегами та керівниками, політикою керівництва щодо персоналу, багато в чому визначає зацікавленість та мотивацію співробітника на ефективну та продуктивну працю.

У зв'язку з цим логічно, що «Матеріальне багатство відіграє величезну роль у суспільстві та в житті людини»[13]. Зростання доходів можна як одного з основних засобів, сприяють розширенню можливостей людини – таких, як зайнятість на престижній роботі, що приносить матеріальне і моральне задоволення.

Отже, особливістю управління персоналом за умов ринку є зростаюча роль особистості працівника. Відповідно і змінюється співвідношення стимулів і потреб, куди може спиратися система стимулювання. Для мотивації співробітників компанії сьогодні використовують як фінансові, і нефінансові методи винагороди. Сучасні форми стимулювання праці та їх адаптація до системи мотивації підприємства, певної картини про співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери співробітників сьогодні та найефективніших

методів управління ними ні теорія менеджменту, ні практика управління персоналом не дає.

Однак, орієнтація на висококваліфіковану та ініціативну робочу силу, інтегровану в систему виробництва, безперервність процесу збагачення знань та підвищення кваліфікації, гнучкість організації праці, делегування відповідальності згори донизу, партнерські відносини між учасниками виробництва – все це веде до створення нової моделі розвитку та використання людських ресурсів .

Мотивація є актуальним елементом цього процесу, який забезпечує взаємність інтересів роботодавця і персоналу і гарантує ефективність діяльності організації.

Актуальність проблем удосконалення мотивації не оспорується ні наукою, ні практикою, оскільки від чіткої розробки ефективної системи мотивації залежить не тільки підвищення соціальної та творчої активності конкретного працівника (менеджера, робітника), а й кінцеві результати діяльності підприємств різних організаційно-правових форм власності, виробничої та невиробничої сфер діяльності. Проблема мотивації персоналу досить широко розглядається сьогодні у науковій та публіцистичній літературі. Однак спроби пристосувати класичні теорії мотивації до сьогодення багато в чому не систематизовані, що ускладнює практичне використання технологій та методів мотивації [15].

Уявлення про можливості мотивації праці працівників зазнали великих змін у практиці управління. Довгий час вважалося, що єдиним та достатнім стимулом для спонукання працівника до ефективної праці є матеріальна винагорода.

В основі сучасних теоретичних підходів до мотивації лежать уявлення, сформульовані психологічною наукою, що досліджує причини та механізми цілеспрямованої поведінки людини. З цих позицій мотивація визначається як рушійна сила людської поведінки, в основі якої знаходиться взаємозв'язок потреб, мотивів та цілей людини.

**Ступінь вивченості теми.** Становлення та розвитку питань ролі людини у економіці міститься у роботах А. Сміта, Д. Рікардо, Ж. Сея, А. Маршалла, Дж. Міля, Й.Шумпетера, М. Портера, Ж.Ж. Ламбена, І. Ансоффа, Р. Саймона. вчені економісти Республіки Узбекистан – академік Абдурахманов К.Х., Умурзаков Б.Х, Зокірова Н.К., Рахімова Д.М. та ін.

**Мета дослідження** полягає у визначенні ефективного механізму стимулювання праці та їх адаптація до системи мотивації у сучасних організаціях та розробці рекомендацій щодо формування та впровадження стратегії винагороди за працю на підприємстві «EUROASIA VISA CONSULTING».

Досягнення поставленої мети передбачає постановку та вирішення наступних завдань:

- уточнити сутність, цілі, основні види та форми мотивації персоналу до праці;
- встановити взаємозв'язок основних теорій мотивації та практики управління персоналом;
- систематизувати методи та інструменти мотивації праці в системі ефективного управління персоналом;
- дати характеристику та провести аналіз стратегії мотивації та стимулювання праці в «EUROASIA VISA CONSULTING»;
- виявити тенденції та обґрунтувати можливості формування та впровадження стратегії винагороди за працю на підприємствах Республіки Узбекистан;
- рекомендувати технологію конструювання та реалізації внутрішньофірмової політики стимулюючої оплати праці «EUROASIA VISA CONSULTING».

**Об'єкт дослідження**- система ефективного механізму мотиваційного управління персоналом у сучасних організаціях, зокрема, стратегія мотивації та стимулювання праці в «EUROASIA VISA CONSULTING».

**Предметом дослідження** є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів через формування та запровадження

стратегії винагороди за працю на підприємствах Республіки Узбекистан. Теоретичну та методичну основу дослідження склали наукові праці політичних діячів, відомих вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів.

**Методи дослідження:** структурний, логічний та порівняльний аналіз, моделювання та прогнозування; економіко-математичний аналіз; статистичні методи дослідження ефективності механізму мотивації персоналу.

**Теоретична та практична значимість.** Теоретичну та методичну основу дослідження склали наукові праці політичних діячів, відомих вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. У роботі використано Закони та нормативні акти Республіки Узбекистан, Укази Президента Республіки Узбекистан, Постанови та рішення Уряду, дані національної статистики, журнали та джерела інтернет-ресурсів.

**Структура роботи.** Структура дипломної роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури.

**Практична значимість** аналізованих питань у тому, що рекомендації підвищення мотивації туди працівників підприємства знайдуть застосування у кадрової політики до системи мотивації персоналу та багатьох суб'єктів господарювання Республіки Узбекистан.

Список використаної літератури містить 97 актуальних джерел.

## **РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ ДО СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність, цілі, основні види та форми мотивації та стимулювання праці**

Мотивація – це комплекс мотивів, які спонукають чи спонукають до певних вчинків, це створення системи стимулів, необхідні досягнення мети

організації.

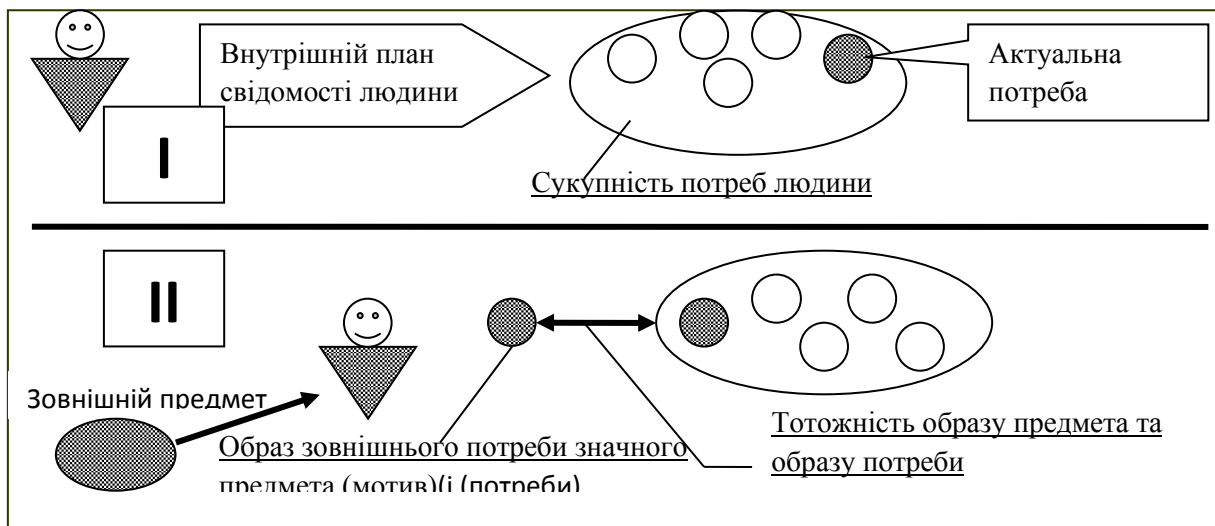
Метою мотивації є формування комплексу умов, які спонукають людини до здійснення дій, вкладених у досягнення мети з максимальним ефектом.

В управлінні персоналом мотивація розглядається як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) та створення стимулів (зовнішня мотивація) для їх спонукання до ефективної праці. У зв'язку з цим як синонімічні терміну мотивація використовуються також терміни стимулювання та мотивування.

Проте, чіткого та загально визнаного визначення поняття мотивації не існує. Різні автори, дають визначення мотивації, виходячи зі свого погляду.

По-перше, мотив, як основа мотивації, на переконання професора Віханського О.С. - Усередині людини. Інакше кажучи, мотив – це ідеальний образ у внутрішньому плані свідомості людини. По-друге, це просто ідеальне уявлення, а енергетично насичений образ необхідного, потребностно-значимого предметах [23].

Джерелом спонукальної сили мотиву виступають потреби. Як справедливо відзначав класик психології діяльності Олексій Леонтьєв лише в результаті зустрічі потреби з відповідним їй предметом, вона вперше стає здатною спрямовувати та регулювати діяльність. «Зустріч потреби з предметом є актом опредметнення потреби – наповнення її змістом, яке черпається з навколишнього світу, що переводить потребу на власне психологічний рівень», тобто в мотив. Отже, мотивоутворення виходить з потребностной системі людини, інакше кажучи, відбувається зсередини [6].



**Мал. 1. 1. Процес мотивоутворення[13].**

Різні автори, дають визначення мотивації, виходячи зі свого погляду, наприклад:

1. Зайцев Г.Г. дає таке визначення: «Мотивація – це спонукання до активної діяльності особистостей, колективів, груп, що з прагненням задовольнити певні потреби».

2. Сербіновський Б. Ю.: «Мотивація - це спонукання людей до діяльності». Однак, всі визначення мотивації, так чи інакше, подібні в одному: під мотивацією розуміються активні рушійні сили, що визначають поведінку живих істот. З одного боку – спонукання, нав'язане ззовні, а з іншого боку – самоспонукання. Слід зазначити, що поведінка людини завжди мотивована. Мотивувати співробітників – означає торкнутися їх важливі інтереси, потреби у чомусь [].

3. Уткін Е.А.: «Мотивація - це стан особистості, що визначає ступінь активності та спрямованості дій людини в конкретній ситуації» [26].

Загальновизнано і поширене, навіть серед широких кіл економістів, дещо інше визначення мотивації: «Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення особистих цілей та цілей організації»[26], яке на наш погляд не зовсім коректне, т.к. . ми вважаємо, що мотивація – це прагнення, спонукання, внутрішні психічні процеси, а цьому визначенні ясно сказано, що мотивація є зовнішній вплив на людини, що у

певному сенсі схоже з поняттям стимулювання.

Віханський О.С. визначає мотивацію як процес емоційно-чуттєвого зіставлення образу своєї потреби з образом зовнішнього предмета (претендента щодо потреби). Або мотивація (як механізм) - це внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує впізнання предмета відповідної потреби і запускає спрямовану поведінку з присвоєння цього предмета (якщо він відповідає потреби [24]).

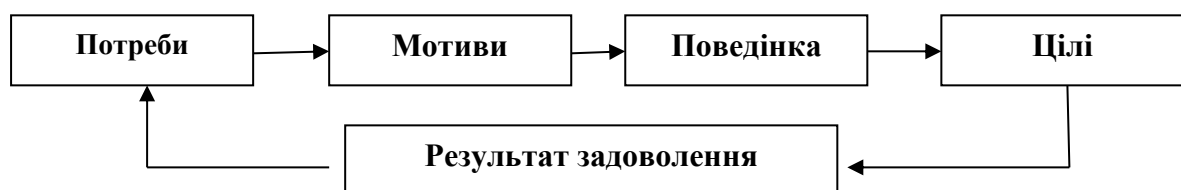
У літературі також зустрічаються такі визначення:

1. Мотивація- Стимулювання до діяльності, процес спонукання себе та інших до роботи, вплив на поведінку людини для досягнення особистих, колективних та суспільних цілей [27].

2. Мотивація- це сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, які спонукають людину здійснювати діяльність, спрямовану на досягнення певних цілей, з витратою певних зусиль, з певним рівнем старання, сумлінності та наполегливості [27].

З погляду етимології можна простежити зв'язок слова «мотивація» з латинським *moveo*, що означає «спонукати». Таке значення представляється очевидним з наступного вичерпного визначення. Мотивація – це процес, що починається з фізіологічної чи психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку чи створює спонукання, спрямоване досягнення певної мети чи винагороди. Таким чином, ключ до розуміння процесу мотивації лежить у значенні слів «потреби», «спонукання», «винагорода» та у взаєминах між ними.

На рис. 1.2 графічно показано процес мотивації. Потреби створюють спонукання, орієнтовані отримання винагороди; у цьому, власне, і полягає основа мотивації.





### Мал. 1. 2. Основний процес мотивації[15]

З позиції системного підходу мотивація складається з трьох взаємодіючих та взаємозалежних елементів.

1. Потреби. Потреби виникають щоразу, коли порушується фізіологічне чи психологічне рівновагу. Наприклад, потреба існує, коли клітини тіла позбавлені їжі та води або коли людині не вистачає суспільства інших людей, які були б його друзями.

2. Понування. За рідкісним винятком спонування, або мотиви (обидва терміни часто використовуються як взаємозамінні) виникають, щоб хоч частково задовольнити потреби. Фізіологічний мотив можна визначити просто як відчуття нестачі в чомусь. Фізіологічні та психологічні спонування спрямовані на дію та забезпечують енергію руху до досягнення винагороди. Вони становлять серцевину мотиваційного процесу. Наприклад, потреби в їжі та воді на рівні мотивів відповідають голоду та спразі.

3. Винагорода. Наприкінці циклу мотивації знаходиться винагорода, що визначається як щось, що приглушить потребу і знизить спонування. Таким чином, досягнення винагороди призведе до відновлення фізіологічного та психологічного балансу та зменшить або зовсім усуне спонування.

Стимулювання та мотивація – це дві сторони єдиного процесу механізму мотивації. Звідси їх класифікатори схожі між собою. Класифікація видів мотивації представлена рис. 1.3.



Мал. 1. 3. Класифікація видів мотивації[32]

Як очевидно з малюнка, розрізняють такі види мотивації:

- матеріальна мотивація - прагнення достатку, вищого рівня життя;
- трудова – потреба у змістовній, цікавій роботі;
- статусна мотивація - прагнення до підвищення значущості, формального та неформального становища в організації;
- нормативна мотивація - спонукання людини до певного типу поведінки у вигляді визнаних форм впливу (через інформування, переконання, навіювання, доказ);
- примусова мотивація - використання влади, загрози незадоволення потреб;
- стимулююча мотивація - вплив на основі стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки;
- внутрішня мотивація - дії, поведінка проявляється на основі власне сформованих мотивів;
- зовнішня мотивація – вплив на суб'єкт відбувається ззовні;
- позитивна – сприяє ефективному досягненню цілей;
- негативна – перешкоджає досягненню цілей (демотивація).

Незважаючи на досить велику кількість мотиваторів, структура мотивацій працівника, як правило, включає 4 основні складові (рис. 1.4).



**Мал. 1. 4.** Структура мотивацій працівника [38]

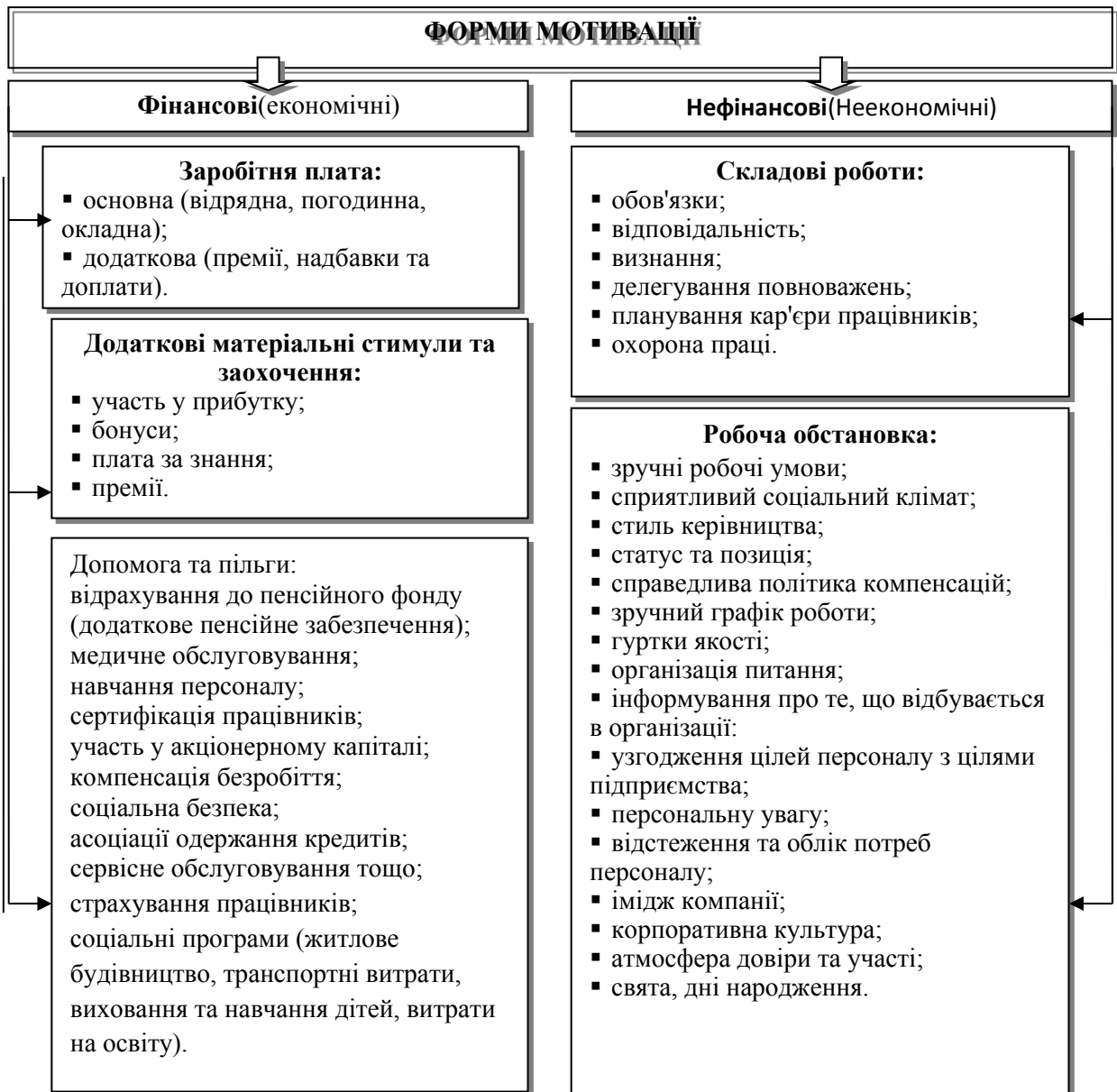
Усі форми та методи мотивації можна розділити на дві великі групи: фінансові та нефінансові (рис. 1.5).

Донедавна існувала думка, що фінансові методи мотивації працівників є найефективнішими. Проте з часом потреби людини змінюються. У нього

виникає бажання у саморозвитку, реалізації своїх професійних умінь та навичок, додаткової освіти, підвищення кваліфікації тощо. Саме тому нефінансові методи мотивації праці поступово стали як актуальними, а й більш затребуваними, ніж фінансові.

До фінансових способів мотивації працівників до праці ми можемо віднести виплату премії, відсотка угоди, встановлення оплати праці, відповідної обсягу виконаної роботи тощо. Фінансові методи мотивації повинні бути чітко взаємопов'язані з цілями компанії.

До нефінансових способів мотивації фахівців до праці можна віднести як покращення технічної оснащеності робочого місця, косметичний ремонт у кабінетах, так і проведення корпоративних свят та заходів. Однією з найпоширеніших форм є ненормований робочий день, а також можливість виконувати частину своїх посадових обов'язків у домашніх умовах.



**Мал. 1. 5.**Форми мотивації праці персоналу організації [38]

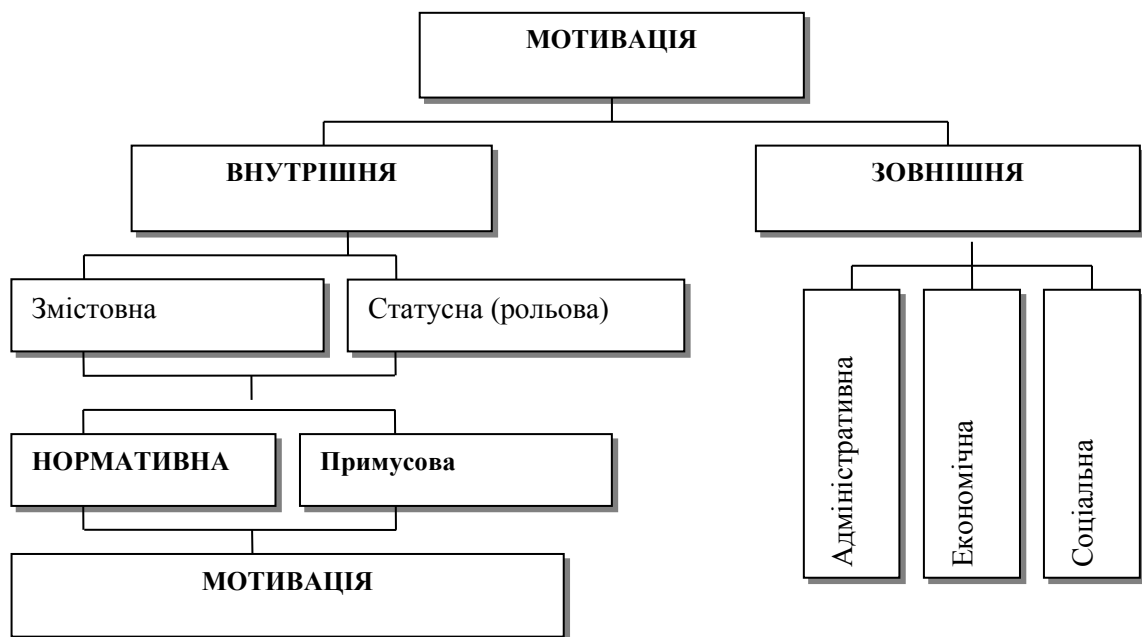
Введення вільного графіка роботи дозволяє економити великим компаніям до кількох сотень тисяч карбованців на рік. Фахівцям можливість працювати вдома дозволяє економити кошти на бензині, самостійно планувати свій робочий день, працювати в комфортних домашніх умовах. До того ж, є висококваліфіковані фахівці, які з деяких причин не можуть працювати в офісі. Це може бути обумовлено інвалідністю, наявністю деяких хронічних захворювань. Однак роботу ці люди можуть робити набагато краще, швидше та якісніше фахівців, які працюють в офісах.

Також до нефінансових способів мотивації можна віднести проведення різних тренінгів, спрямованих на згуртування колективу, вручення листів подяки за хорошу працю, встановлення пільг на купівлю путівок у санаторії та профілакторії тощо.

Існують різні способи мотивації та різні підходи до її класифікації. За формою впливу мотивація може бути внутрішньою та зовнішньою, здійснюючи при цьому пряму чи опосередковану дію (рис. 1.6).

Виявлення впливу кожного фактора та їх взаємозв'язку є однією з важливих умов при прийнятті обґрунтованого управлінського рішення.

Центральне місце у мотиваційному процесі займає мотив, тобто. внутрішнє спонукання особистості певному поведінці, спрямованому задоволення потреб. Мотив безпосередньо пов'язаний із стимулом.



**Мал. 1. 6.**Види мотивації формою впливу [40]

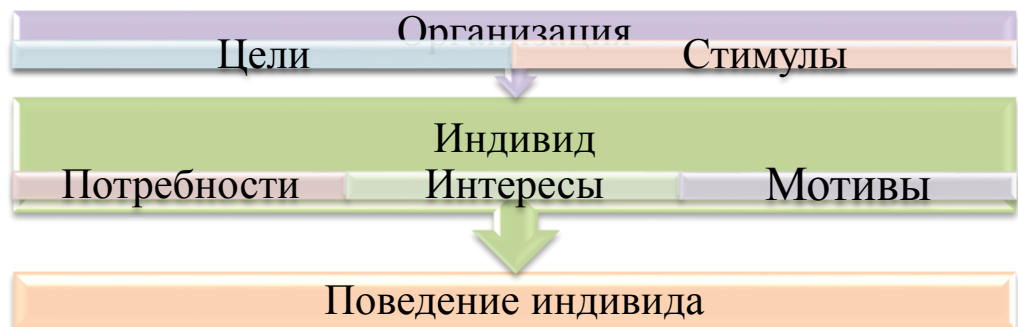
Отже, кількість видів тварин і форм мотивації досить широко. У той самий час вплив мотивації поведінка людини залежить від багатьох чинників, багато в чому індивідуально і може змінюватися під впливом зворотний зв'язок з боку діяльності. Розуміння цього допоможе менеджерам розібратися, як стимулювати працівника до ефективної праці.

У практиці управління персоналом однією з найпоширеніших форм

стимулювання є матеріальне, що грає основну роль мотивації. Однак, без урахування інших факторів вплив на персонал він не досягає своєї мети. Воно має поєднуватися із соціально-психологічними та організаційно-адміністративними факторами.

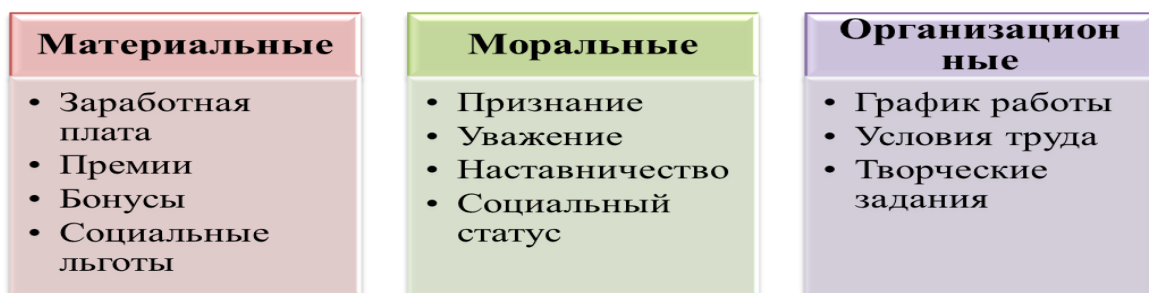
На рис. 1.7 представлений механізм мотивації, звідки видно, що у стимул з боку організації відповідає мотив індивіда, тобто. внутрішнє спонукання особистості певному поведінці, спрямованому задоволення потреб. Мотив безпосередньо пов'язаний із стимулом [].

Процес використання різних стимулів мотивування людей називається процесом стимулювання. Суть його від мотивування у цьому, що стимулювання створюється у вигляді зовнішнього на поведінку працівника (пільги, надбавки, відрядження), т. е. служить засобом, з допомогою якого може здійснюватися мотивування. Стимулювання спрямоване не так на особистість, але в зовнішні обставини.



**Мал. 1.7. Механізм мотивації[40]**

Стимул (лат. stimulus) – спонукання до дії, спонукальна причина. Це - зовнішній вплив на особистість, що сприяє формуванню мотивів. Як стимули можуть виступати певні предмети, дії інших людей, обіцянки, премія, похвала, просування по службі. Стимули відіграють у створенні механізму мотивації. Їхні види показані на рис. 1. 8.



Мал.1. 8. Види стимулів [40]

Види стимулювання можуть класифікуватись за різними ознаками.

Класифікація процесів стимулювання працівників представлена на рис. 1. 9.



Мал. 1. 9. Класифікація процесів стимулювання працівників[15]

Система стимулювання співробітників має сприяти досягненню трьох серйозних цілей:

1. Утримання співробітників в організації,
2. Підвищення результативності та ефективності співробітників,
3. Забезпечення відданості (прихильності) працівників.

## **1.2.Стимулюючі доплати як форма мотивації праці та їх правове регулювання**

Однією з ефективних залишається система матеріальної мотивації, що передбачає, зокрема, стимулюючі доплати та надбавки, тобто. регулярні виплати працівнику додатково до його фіксованої ставки оплати праці.

Як в Україні, так і в Узбекистані відносини між працівником та роботодавцем щодо встановлення та здійснення стимулюючих виплат регулюються нормами трудового права.

За законом стимулюючі виплати визнаються частиною заробітної плати працівника та враховуються при розрахунку її середнього розміру.

До основних юридичних принципів та норм, що діють з питання стимулюючих виплат, належать:

- заборона будь-якої дискримінації при встановленні та зміні виплат;
- встановлення виплат залежно від кваліфікації працівника (професійних та ділових якостей), складності виконуваної роботи, кількості та якості витраченої праці;
- неприпустимість погіршення умов виплат конкретному працівникові порівняно з трудовим законодавством, колективним договором, соціально-партнерською угодою та локальними нормативними актами роботодавця.

Якщо ті чи інші стимулюючі виплати застосовуються роботодавцем, їх система має бути встановлена лише на рівні даного роботодавця (локальному рівні) як частину системи оплати праці. Система стимулюючих виплат, що застосовується конкретним роботодавцем, може встановлюватися колективним договором, соціально-партнерськими угодами або локальними нормативними актами роботодавця відповідно до трудового законодавства.

Колективні договори та соціально-партнерські угоди нині укладаються далеко не у всіх випадках. Водночас, система заохочувальних виплат має бути зафіксована належним правовим актом. Тому роботодавці зараз мають широкі правові можливості регулювання систем і умов стимулюючих виплат



працівникам у вигляді прийняття власних локальних нормативних актів (положень, політик та інших).

Оскільки локальні нормативні правові акти роботодавця містять норми трудового права, тобто обов'язкові правила, реалізація яких забезпечується силою держави (суд, трудова інспекція та інші органи), необхідно докладно та чітко сформулювати умови та порядок здійснення тієї чи іншої виплати, умови набуття працівником права на виплату, і навіть випадки, у яких працівник неспроможна придбати цього права.

У свою чергу, стимулюючі виплати конкретному працівникові встановлюються його трудовим договором. Заохочувальні виплати, що використовуються, повинні бути, як мінімум, перераховані в трудовому договорі. Запроваджені одного разу заохочувальні виплати можуть бути змінені, скасовані або доповнені, у тому числі з ініціативи роботодавця. Встановлення деяких заохочувальних виплат є обов'язковим через закон. Наприклад, обов'язковими є доплати у випадках суміщення професій або збільшення обсягу робіт. Інші заохочувальні виплати запроваджуються на розсуд роботодавця або за погодженням соціальних партнерів у разі потреби сформувати у працівників певний стимул у зв'язку з їхньою роботою. Податковий аспект правового регулювання заохочувальних виплат заслуговує на увагу,

Правильне застосування роботодавцем права встановлення тих чи інших стимулюючих виплат вимагає, перш за все, їхньої певної класифікації за цільовим призначенням, що визначає як форму, так і зміст ув'язування стимулюючої виплати з основним (тарифним) заробітком [15].

Системи, що пов'язують основну оплату праці з показником виконання та перевиконання робіт, що виходять за межі основної норми праці (трудового обов'язку) працівника.

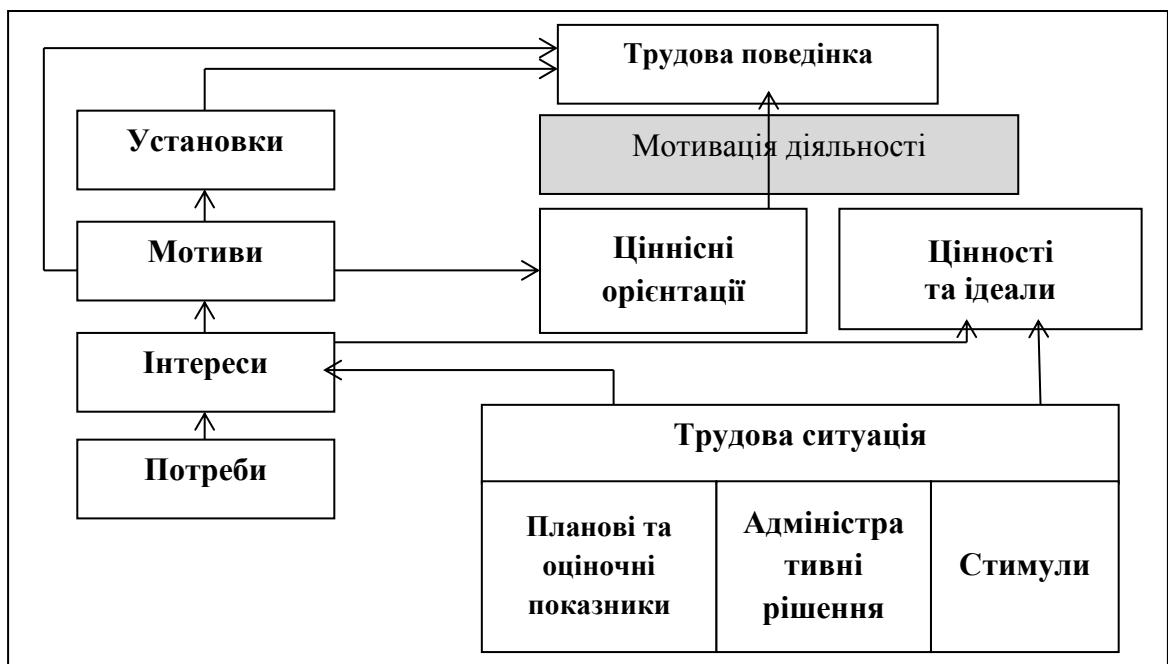
До них відносяться різні премії за основні результати роботи та порядок формування оплати за перевиконання норм у відрядно оплачуваних

працівників. Ці види заохочення є найпоширенішими як з охоплення працівників, і за питомою вагою заробітної плати.

Їхня відмінність: вони, як правило, мають чіткі кількісні параметри, що дозволяють контролювати рівень заробітної плати, що нараховується, як самому працівнику, так і його безпосередньому керівнику. Більше того, якщо вони заздалегідь відомі працівникові, це дозволяє йому цілеспрямовано використовувати свою матеріальну зацікавленість, індивідуально або разом з іншими добиватися того рівня заробітку, що його влаштовує.

Преміювання за основні (поточні) результати діяльності посідає чільне місце серед систем стимулювання. Необхідно, щоб система встановлювала обґрунтований зв'язок між результатами праці та розмірами винагороди, тобто дотримувалася один із основоположних принципів оплати праці – залежність одержуваної винагороди від результатів праці.

Розробляючи преміальну систему, необхідно передбачити показники та умови преміювання, розміри премій, коло заохочуваних працівників, періодичність преміювання.



Мал. 1.10. Механізм регулювання трудової поведінки[15].

З урахуванням конкретних завдань виробництва показники (умови) преміювання можуть бути націлені на підтримку вже досягнутого рівня (гранично високого або допустимого) - виконання виробничого завдання, забезпечення нормативного рівня якості тощо: або подальше поліпшення вихідного показника (умови) преміювання - перевиконання завдання, підвищення рівня порівняно з

«базовим», зростання (приріст) по відношенню до попереднього періоду.

Преміювання за основні результати діяльності може поєднуватись як із відрядними, так і з погодинними системами заробітної плати. При цьому як базовий рівень нарахування премій доцільно брати тарифний заробіток за відпрацьований час (або обсяг робіт), не включаючи до нього персональні надбавки та інші доплати, не пов'язані з умовами виконання відповідної роботи.

2. Крім преміювання за основні результати діяльності в організації, слід застосовувати системи, що пов'язують оплату з особистими діловими якостями працівника, рівнем його професійного майстерності, індивідуальними якостями.

Як правило, ці види заохочення охоплюють невелике коло працівників, які досягають високого стійкого ущільнення свого робочого часу або високих професійних показників, які не вловлюються іншими заохочувальними системами, або беруть активну участь у колективній роботі, сприяючи тим чи іншим чином одержанню вищого результату колективної праці, який завжди повинен цінуватися вище за окремі індивідуальні досягнення.

Відмінна риса доплат і надбавок як виду заохочення у тому, що вони мають чітких кількісних залежностей між результатами праці кожного працівника і його винагороди. Найчастіше цей зв'язок встановлюється лише на рівні принципу, а чи не точного кількісного порівняння.

Щоб не допускати необгрунтованого розширення цієї форми стимулювання, доцільно всі надбавки за професійне майстерність встановити

не більше суми коштів, спрямованої з цією метою (наприклад, 7-10% фонду основний оплати) [29].

3. Системи, що пов'язують основну заробітну плату працівника або групи працівників з певними досягненнями, неносять систематичного характеру, або з будь-якими колективними результатами роботи протягом певного, досить тривалого календарного періоду (півріччя, рік).

До таких виплат відносяться різні одноразові премії та винагороди за виконання особливо важливих виробничих завдань, за перемогу у виробничому змаганні, винагороду за підсумками діяльності підприємства за рік (або півріччя, квартал) тощо.

Відмінна риса таких видів заохочення полягає у їх гнучкості. Як правило, вони не перетворюються на механічне збільшення до заробітної плати. У той самий час, застосовуючи їх, роботодавець пов'язаний зобов'язаннями перед працівниками.

До найпоширеніших форм винагороди у позабюджетному секторі економіки ставляться премії за підсумками роботи організації протягом року (півріччя, квартал). Одноразові заохочення за виконання особливо важливих виробничих завдань можуть стати важливим економічним важелем для вирішення непередбачених ситуацій, що виникають на виробництві (усунення аварій, неполадок, наслідків стихійних лих та ін.). У низці організацій збереглася традиція одноразового преміювання працівників у дні професійних свят, особистих круглих дат, ювілейних дат підприємства.

На практиці уявлення про місце стимулюючих виплат в організації заробітної плати у працівників та роботодавців часто не збігаються. Працівнику потрібні гарантії в оплаті праці, тому він хоче, щоб стимулюючих виплат у складі зарплати було менше, а тарифної оплати – більше. Роботодавець, навпаки, вважає, що гарантована (тарифна) оплата повинна займати якнайменше місця у структурі заробітку, а змінна частина може бути збільшена.

Роботодавець не зобов'язаний (оскільки має право, яким він може і не скористатися) запроваджувати стимулюючі премії, доплати та надбавки.

Якщо роботодавець скористається своїм правом встановлювати стимулюючі виплати, він зобов'язаний врахувати у своїй думку трудового колективу, або навіть відобразити цей намір у колективному договорі з працівниками. Премії, доплати та надбавки як складова частина форм та систем оплати праці є предметом колективних переговорів працівників та роботодавців. Це означає, що на практиці працівники домовляються з роботодавцем не лише про винагороду за виконання своїх обов'язків у вигляді тарифної ставки, а й про умови оплати за роботи, що виходять за рамки трудових обов'язків (норм праці), у формі доплат, надбавок, премій тощо д. [4].

Грамотне юридичне оформлення стимулюючих виплат на локальному рівні та в рамках трудового договору з конкретним працівником робить їх ефективним та надійним засобом стимулювання працівників до поведінки, на яку очікує від них роботодавець.

### **1.3. Комплексне застосування мотивації та стимулювання праці в організації**

У розпорядженні системи управління завжди має бути достатньо стимулів, щоб їх використовувати для утворення єдності з мотивами.

Стимул— це зовнішнє спонукання до дії, причиною якого є інтерес (матеріальний, моральний, особистий чи груповий). Методи стимулювання персоналу можуть бути найрізноманітнішими і залежить від опрацьованості системи стимулювання для підприємства, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства. Процес використання різних стимулів мотивування людей називається стимулюванням.

Стимулювання виконує для підприємства важливу роль дієвих мотиваторів чи основних носіїв інтересів працівників. Воно принципово

відрізняється від мотивування. Суть цієї відмінності полягає в тому, що стимулювання - це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивування [7].

Мотивація та стимулювання персоналу мають значний вплив на розвиток у працівників таких важливих характеристик їхньої трудової діяльності, як якість роботи, результативність, старання, старанність, наполегливість, сумлінність тощо.

Загальні стимули, що спонукають людину краще працювати – це гроші, повага, самоствердження, почуття приналежності до організації, приємна робоча обстановка, похвала, гнучкий графік роботи, усвідомлення себе членом команди, можливість внесення ідей та пропозицій, можливість вчитися, кар'єра, товариські відносини, визнання заслуг, винагорода, можливість працювати вдома, незалежність, премії, творча атмосфера, подяка за понаднормову роботу, почуття впевненості у роботі, співробітництво з іншими людьми, усталений робочий процес, і довіра керівництва[.]

Стимулювання як засіб на трудове поведінка опосередковано через його мотивацію. При стимулюванні спонукування праці відбувається у формі компенсації за трудові зусилля.



### **Мал. 1.11. Форми матеріального стимулювання праці організації[5]**

Розподіл стимулів на «матеріальні» та «моральні» умовний, оскільки вони взаємопов'язані. Наприклад, премія виступає і як акт визнання стосовно працівника і як оцінка його заслуг, а не лише матеріальна винагорода результатів праці. Іноді у працівників орієнтація на спілкування, належність до певної спільноти, престиж виявляються сильнішими, ніж орієнтація на грошову винагороду (рис.1.11.).

Вибір раціональних форм і систем оплати праці персоналу має найважливіше соціально-економічне значення кожному за підприємства за умов ринкових відносин. Форми та системи оплати праці працівників створюють на всіх рівнях господарювання матеріальну основу розвитку людського капіталу, раціонального використання робочої сили та ефективного управління персоналом усіх категорій. Винагорода персоналу за працю чи компенсація працівникам затрачених зусиль грає дуже істотну роль залученні трудових ресурсів на підприємства, у мотивуванні, використанні та збереженні необхідних фахівців у створенні чи фірмі.

Неефективна чи несправедлива система винагороди може викликати в працівників незадоволеність як розмірами, і способами визначення та розподілу доходів, що зрештою може спричинити зниження продуктивності праці, якості продукції, порушення трудової дисципліни тощо.

Зв'язок винагороди працівників із фактичними результатами виробничої діяльності тих чи інших організацій здійснюється за допомогою використовуваних ними форм та систем заробітної плати. Вони визначають механізм залежності винагороди кожного працівника від результативності праці. У будь-якій організації праця, витрачена конкретним виконавцем, може бути виражена кількістю відпрацьованого ним робочого часу або обсягом

виробленої продукції, виконаних робіт або послуг. Залежно від цього, у яких економічних показниках вимірюються витрати чи результати праці, прийнято розрізняти погодинну і відрядну форми оплати праці персоналу.

При погодинній оплаті величина винагороди працівника залежить від фактично відпрацьованого робочого дня, а за відрядної - від обсягу виконаних робіт і послуг.

У сучасній практиці часто використовуються змішані системи заробітної плати – одна частина винагороди кожного працівника залежить від результатів роботи групи (зазвичай змінна), а інша – від індивідуальних особливостей (постійна, посадовий оклад).

Більшість керівників вважає, що, якщо вони не зможуть запропонувати солідну зарплату чи значні преміальні, люди лінуватимуться, не відчуваючи достатніх стимулів. Але слід більше дбати не про те, з чого платити високі оклади, а про те, щоб забезпечити своїм працівникам справедливу винагороду.

Справедливість – це дотримання принципів об'єктивності, чесності. Доплати за умови праці – несприятливі умови праці, якщо їх практично неможливо покращити, повинні компенсуватись працівнику, насамперед за рахунок збільшення часу відпочинку, додаткового безкоштовного харчування на виробництві, профілактичних та лікувальних заходів. Доплати за змінність встановлюються за роботу у вечірні та нічні зміни. Доплати за рівень зайнятості протягом зміни запроваджуються переважно для багатостатників, наладчиків та ремонтного персоналу. Також доплати встановлюються під час поєднання професій (функцій) [5].

Надбавки за продуктивність вище норми у формі відрядного приробітку можуть мати місце, якщо причиною перевиконання норм стала наявність у працівника здібностей до цієї роботи, що перевищують середній рівень.

Крім зарплати є інший засіб мотивації – внутрішньофірмові пільги: оплата фірмою медичних послуг, страхування на випадок тривалої втрати працездатності, повна чи часткова оплата витрат на проїзд працівника до місця



роботи та назад, надання своїм працівникам безвідсоткових позичок чи позичок із низьким рівнем відсотка, надання права користування транспортом фірми, харчування під час роботи та інші витрати.

Всезростаюче значення у формуванні доходу набувають таких форм, як участь у прибутках та в акціонерному капіталі. Це можна пояснити не тільки прагненням до соціальної гармонії, а й можливістю ухиляння від податків, які набувають у ринковій економіці дедалі більшого значення і штовхають роботодавців на пошуки можливостей їх несплати.

Ще один вид винагороди, якою керівник може розпорядитися на свій розсуд – преміальні виплати (бонуси). Вони можуть бути як плановими (щорічні премії до певної дати), так і позаплановими, пов'язаними з результатами роботи співробітника і особливим стимулом, оскільки несподіване заохочення допомагає співробітнику відчувати свою значущість (премії до дня народження співробітника, премії, пов'язані з отриманням додатковою організацією). прибутку та інше). При розподілі серед співробітників частини прибутку використовуються обидва види мотивації: викликається почуття причетності до справи компанії у вигляді матеріальної винагороди. Прив'язка розміру премій до результатів бізнесу дозволяє співробітникам побачити зв'язок між своєю роботою та досягненнями компанії, а отже, і величиною своєї премії.

Матеріальні чинники які завжди виходять перший план і може бути єдиною формою винагороди за працю. Головне – привабливість праці, її творчий характер. Саме цю привабливість і слід створювати менеджеру, постійно оновлюючи зміст праці кожного підлеглого.

Проблема нематеріальних стимулів до праці є дуже актуальною. Сучасний менеджер повинен постійно відзначати цінність працівника для колективу, наявність у нього творчого потенціалу, позитивних сторін, добрих якостей, досягнуті результати. Ця оцінка має бути максимально об'єктивно, спиратися не так на загальні враження, але в конкретні, точні показники і дані [4].

Нематеріальні стимули дуже різноманітні і поділяються на групи: соціальні, моральні, соціально-психологічні. Використовуючи їх у комплексі, можна досягти високої ефективності.

Соціальні стимули пов'язані з потребою працівників у самоствердженні, зі своїми прагненням займати певне громадське становище, з потребами у певному обсязі влади. Ці стимули характеризуються можливістю брати участь у управлінні виробництвом, працею та колективом, приймати рішення; перспективами просування службовими сходами, можливістю займатися престижними видами праці. Отже, передбачається, що працівникам надається право голосу під час вирішення низки проблем, їм делегуються правничий та відповідальність.

Моральні стимули до праці пов'язані з потребами людини у повазі з боку колективу, у визнанні його як працівника, як особистості, що морально схвалюється. Визнання може бути особистим чи публічним. Особисте визнання передбачає, що працівники, що особливо відзначилися, будуть відзначені в спеціальних доповідях вищому керівництву організації. Вони можуть бути представлені особисто керівнику. Їм гарантується право підпису в документах, у яких вони брали участь. Такі працівники з нагоди свят та ювілейних дат персонально вітаються адміністрацією. Громадське визнання виявляється у поширенні інформації про досягнення працівників, у нагородженні особливо відзначилися людей спеціальними знаками, грамотами. Нерідко публічне зінання супроводжується преміями, цінними подарунками тощо. До моральних стимулів ставляться похвала та критика[6].

Соціально-психологічні стимули впливають із тієї особливої ролі, яку відіграє спілкування у житті людини. Саме спілкування є корінною потребою та умовою нормальної життєдіяльності людини. Тому комфортний клімат у колективі, що забезпечує нормальне спілкування, дозволяє самореалізовуватися людині, є чудовим стимулом до відчуття задоволеності працівника у праці.

Між матеріальними та нематеріальними стимулами існує діалектичний зв'язок. Так, вести (матеріальний стимул) впливає оцінку і самооцінку працівника, задовольняючи цим його потреби у визнанні, повазі оточуючих, самоповазі, самоствердження, тобто. матеріальний стимул виступає одночасно як соціальний, моральний, психологічний. Але якщо використовувати лише матеріальний стимул, не задіявши моральних, соціальних, творчих стимулів, то вся система стимулювання перестане виконувати властиві їй повною мірою, що призведе до переважання економічних стимулів на шкоду соціальним, моральним, психологічним і моральним.

Таким чином, матеріальні та нематеріальні стимули взаємно доповнюють та збагачують один одного. Одне з головних завдань будь-якого сучасного підприємства полягає у пошуку ефективних засобів управління працею, які сприятимуть активізації трудового потенціалу. У такий спосіб є стимулювання праці, певна модель якого існує кожному підприємстві.

Стимулювання праці – це впливом геть мотиваційну структуру особистості працівника у вигляді спрямованого управлінського впливу, з метою отримання певного результату, яким у сучасних умовах стає здатність працівника накопичувати та ефективно використовувати відповідно до цілей і цінностей організації наявний трудовий потенціал. Трудовий потенціал слід розглядати як цілісний спектр елементів, що становлять продуктивну здатність працівника (поєднання фізичних та творчих здібностей, знань, навичок, досвіду, духовних та моральних цінностей) [4].

Система стимулювання – це комплекс заходів управлінського на персонал, вкладених у узгодження і гармонізацію цілей і напрямів розвитку системи управління персоналом з напрямами розвитку організації.

Таким чином, якісна система стимулювання має гарантувати еквівалентність обміну між учасниками трудових відносин (працівника та організації), усвідомлення якого оптимізує трудову діяльність працівників та

сприяє реалізації їх трудового потенціалу. Створення еквівалентного обміну стає можливим при орієнтації на такі параметри, до яких належать:

- система очікувань працівника стосовно одержуваних від організації благам, заснована на уявленнях про якість життя, рівень соціальних взаємовідносин, з одного боку, та системи очікувань організації по відношенню до результативності та характеру праці співробітника – з іншого;

- система критеріїв оцінки безпосереднього результату та процесу праці самим працівником та організацією.

Параметрами оцінки рівня еквівалентності обміну між учасниками трудових відносин є:

- рівень узгодженості елементів системи очікувань працівника та організації;

- рівень обґрунтованості критеріїв оцінки результатів трудової діяльності;

Гармонійне поєднання комплексу стимулюючих впливів та мотиваційного управління персоналом – це той підхід кадрової політики, який слід вважати найоптимальнішим в управлінні персоналом. Зазвичай, така політика реалізується розвиненими у всіх відносинах організаціями, у яких сформована ціннісна корпоративна культура і справедливий механізм розподілу матеріальних благ організації. До такого гармонійного поєднання і свого роду принципу побудови систем стимулювання і повинен прагнути сучасний керівник, адже в процесі стимулювання праці відбувається взаємодія організації та працівника. І від того, якою буде взаємодія названих сторін і як вона буде сформована, залежать результати та успіх діяльності всієї організації загалом.

Слід зазначити, що з усієї ефективності та універсальності фінансових заохочень, обмеження лише матеріальної мотивацією не дасть бажаного результату. Члени будь-якого колективу – це люди з різними життєвими цінностями та настановами, до того ж видачею премій та бонусів сприяти згуртуванню колективу досить проблематично. Більше того, матеріальні

заохочення розраховуються на підставі результатів виконаної роботи і можуть змінюватись навіть у людей, які займають однакове становище у службовій ієрархії. Все це нерідко викликає невдоволення та мало сприяє створенню здорової атмосфери в колективі. У багатьох випадках просто необхідна певна моральна компенсація та врівноважуючий фактор, у ролі якого виступають методи нематеріального заохочення [6].

Через війну, найефективнішим методом матеріальної мотивації є підвищення оплати праці, і навіть найголовнішим є визначення величини зміни зарплати. Одним із найпоширеніших способів матеріальної мотивації є квартальні чи щомісячні премії, а також премія за вислугу років.

Таким чином, конкурентоспроможність на ринку праці жорстко пов'язана з робочою силою як такою і значною мірою зводиться до її якісних характеристик.

- участю людини у виробничій діяльності як її багатогранного суб'єкта та значною мірою зводиться до характеристик функціональної якості праці;
- економічними можливостями та обмеженнями роботодавця.

На наш погляд, цілком правомірне виділення цих трьох понять, оскільки конкурентоспроможність формується на різних рівнях:

- егорівні (індивідуальному, лише на рівні окремого працівника);
- мікрорівні (корпоративному, на рівні організації, підприємства);
- макрорівні (державному, регіональному)[6].

У процесі формування та розвитку конкурентоспроможності персоналу проявляється єдність економічних та соціальних процесів: роботодавець орієнтується досягнення своїх цілей шляхом найповнішого використання конкурентних переваг найманих працівників. А працівники, у свою чергу, зацікавлені у підвищенні організаційної конкурентоспроможності тією мірою, якою вони знаходять у ній можливість підвищення своєї індивідуальної конкурентоспроможності.

### **Висновки до першого розділу**

Система стимулювання, розроблена у створенні, повинна бути для працівника системою справедливої винагороди, засновану на еквівалентному обміні його знань, умінь, навичок, працьовитості тощо. з благами, що надаються організацією у відповідь на витрачені зусилля. І водночас – гарантувати для організації ефективне функціонування та розвиток завдяки формуванню доцільної трудової поведінки персоналу.

Таким чином, матеріальної мотивації Трудової діяльності починається на стадії побудови стратегії мотивації праці, основними напрямками якої є організація зв'язків з ринком праці та зі сферою освіти і може бути структурована у функціональній якості праці, рівнем унікальності якості робочої сили, а також особливостями споживчого попиту на робочу силу.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

### **2.1. Методи та інструменти стимулювання праці в системі ефективного управління персоналом**

Розробка механізму стимулювання стосовно особливостям ринкових взаємин у сучасних організаціях, специфіці колективу, сфері праці – одне із найважливіших резервів ефективності управління фірмою. У побудові ефективної системи стимулювання (як матеріального, і нематеріального) зацікавлені всі учасники трудових відносин (табл. 2.1.).

**Таблиця 2.1.**

**Інтереси основних учасників трудових відносин при  
розроблення та впровадження систем стимулювання [5]**

<b>Власник</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення прибутку, скорочення витрат, виконання цілей</li> <li>- Мінімізація витрат на персонал без втрати якості праці</li> <li>- Наявність зацікавленого та лояльного персоналу</li> <li>- Мінімізація власних зусиль на стимулювання персоналу</li> </ul>
<b>Менеджмент</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення продуктивності праці</li> <li>- Максимальна власна винагорода</li> <li>- Захист інтересів підлеглих</li> <li>- Наявність зацікавленого та лояльного персоналу</li> <li>- Мінімізація власних зусиль на стимулювання персоналу</li> <li>- Зниження плинності персоналу</li> <li>- Зменшення часу простоїв</li> </ul>
<b>HR-служба</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Задоволення всіх учасників трудових відносин</li> <li>- Захист інтересів персоналу</li> <li>- Бути стратегічним партнером першої особи</li> <li>- Професійна реалізація</li> <li>- Зниження плинності персоналу</li> </ul>
<b>Персонал</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення доходів та кількості пільг при мінімізації зусиль</li> <li>- Прозорі правила отримання доходів та пільг</li> <li>- Можливість збільшити заробіток</li> <li>- Стабільність</li> <li>- Зростання задоволеності роботою</li> <li>- Можливість покращити професійні навички</li> </ul>

Основними завданнями мотивації праці персоналу є:

- формування у кожного співробітника розуміння сутності та значення мотивації у процесі праці;

- навчання персоналу та керівного складу психологічним основам внутрішньофірмового спілкування;

- формування кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом з допомогою сучасних методів мотивації.

Для вирішення цих завдань необхідний аналіз:

- процесу мотивації у організаціях;

- індивідуальної та групової мотивації, якщо така залежить від них;

- змін, які у мотивації діяльності при переході до ринкових відносин.

Методи мотивації праці аналогічні методам, які у управлінні персоналом взагалі. Серед них є загальні, які широко застосовуються в управлінні іншими об'єктами (виробництвом, народним господарством в цілому): адміністративні, економічні, соціальні - і велика кількість конкретних приватних методів (рис. 2.1.).

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та стягненнях та здійснюються у вигляді наступних управлінських впливів:

– організаційні впливи - базуються на внутрішніх нормативних документах, що регламентують діяльність персоналу. Це може бути статут підприємства чи організації, штатний розпис, посадові інструкції та інші документи;

– розпорядчі впливи - спрямовані на досягнення конкретних цілей управління шляхом прямого адміністративного регулювання у вигляді наказів, розпоряджень тощо;

– матеріальна відповідальність та стягнення - виражаються в обов'язковому відшкодуванні працівником матеріальних збитків. Вона може бути повною та обмеженою, індивідуальною та колективною;

– дисциплінарна відповідальність та стягнення - застосовуються у випадках порушень трудового законодавства у вигляді зауважень, доган, аж до звільнення;

– адміністративна відповідальність – застосовуються у випадках вчинення адміністративних порушень.





Мал. 2. 1. Методи управління мотивацією персоналу [12]

Економічні методи ґрунтуються на використанні економічних законів і категорій. Економічний вплив здійснюється за допомогою таких елементів, як оплата праці, робоча сила, ринкове ціноутворення, цінні папери, податкова система, форми власності та фази відтворення товарів. Звичайно, економічний вплив має лише обмежений вплив на діяльність окремого співробітника, але для загального розуміння і цей бік життєдіяльності також важливий.

Соціально-психологічні методи – це здійснення впливів з використанням соціологічних та психологічних закономірностей. Відповідно їх можна поділити на дві групи:

–соціологічні методи управління, які базуються на наступних елементах: соціальне планування, соціологічні методи дослідження, особисті якості, мораль, партнерство, змагання, спілкування, переговори та конфлікти;

–психологічні, що регулюють елементи: психологічне планування,

галузі психології, типи особистості. Темперамент, характер, спрямованість особистості, інтелектуальні здібності, методи пізнання, психологічні образи, способи психологічного впливу, поведінка, почуття та емоції, стреси.

Організаційні включають залучення працівників до участі у справах організації, яке передбачає, що їм надається право голосу при вирішенні низки проблем. Важливу роль відіграє мотивація набути нових знань і навичок, що робить працівників більш незалежними, самостійними, надає їм впевненості у завтрашньому дні. Мотивація збагаченням змісту праці полягає у наданні людям більш змістовної, важливої та цікавої, соціально значущої роботи, що відповідає їх особистим інтересам та схильностям, з широкими перспективами посадового та професійного зростання, можливість проявити свої творчі здібності, здійснити контроль над ресурсами та умовами власної праці .

Морально-психологічні методи включають підвищення професійної гордості, можливості самореалізації, створення сприятливого соціально-психологічного клімату і т.д.

Ще однією формою мотивації, яка об'єднує в собі всі розглянуті вище, є просування на посаді, яке дає і більш високу заробітну плату та цікаву змістовну роботу, а також відображає визнання заслуг та авторитету особи шляхом переведення у більш високу статусну групу.

Існує три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії:

- Стимул та покарання: люди працюють за винагороду.
- Мотивування через цікаву роботу.
- Систематичний зв'язок із менеджером. Мотиваційна стратегія, що вибирається, базується на аналізі ситуації і відданому стилі взаємодії керівника з іншими людьми.

Для реалізації даних стратегій використовуються такі мотиваційні методи:

- Використання грошей як винагороди та стимулу;
- Накладення стягнень;
- Розвиток причетності;

- Мотивування через роботу;
- Винагорода та визнання досягнення;
- Управління у керівництві;
- Заохочення та винагорода групової роботи;
- Навчання та розвиток співробітників;
- Обмеження, обмеження негативних факторів.

Загалом виділяють ще такі методи стимулювання результативності праці:

- Економічні способи (грошові заохочення чи покарання як позбавлень премій, штрафів);

- Цільовий метод (постановка перед підлеглим конкретних та ясних трудових цілей підвищує його активність)

- Метод розширення та збагачення робіт («Розширити роботу - це означає дати працівникові більше роботи того ж типу, тоді як для збагачення праці йому доручають складнішу або вищу порядку роботу», різноманітнішу, значиму і т.п.);

- Метод співучасті або залучення працівників (працівники беруть участь у спільному прийнятті рішень, що підвищує їхню активність та задоволення роботою).

Цілеспрямований вплив керівництвом на соціально-психологічний клімат у колективі можливий за допомогою наступних методів:

Методи психологічного характеру:

- Лекції та семінари;
- психотехнічні сеанси;
- Тренінги, рольові та ділові ігри;
- Індивідуальна психологічна діагностика;
- Фокусована психологічна допомога.

Методи організаційно-адміністративного характеру:

- Розукрупнення структурних підрозділів;
- Додаткове навчання їхніх керівників;

–Звільнення "професійних обурювачів спокою" тощо.

Методи соціально-психологічного характеру, здатні надати реальний позитивний вплив на стан психологічного клімату в колективі. Це може бути організація спільного відпочинку, проведення культурно-масових заходів.

Під час створення системи мотивації персоналу необхідно враховувати такі аспекти:

–Люди, працюючи в організації, прагнуть чогось досягти або уникнути, реалізуючи власні інтереси;

–Індивідуальні мотиви дуже суб'єктивні і складні, ними можуть впливати навіть настрої працівників;

–Зважаючи на простішу визначеність і ясність матеріальних потреб часто розробляються лише матеріальні стимули, а весь спектр стимулювання не використовується;

–Навіть якщо мотиви відомі, цілі організації та індивідуальні цілі можуть бути несумісні між собою;

–Немає оптимальних методів мотивації, тому керівник повинен використовувати весь комплекс елементів мотиваційного механізму.

Розглянемо основні форми мотивуючих чинників персоналу організації з допомогою таблиці (Додаток 1). Ця таблиця розроблена російськими вченими В.В. Травіним та В.А. Дятловим, де зібрані основні компоненти мотивації, що базуються на них конкретні форми та інструменти мотивації, зазначені цілі кожного впливу.

Удосконалення системи мотивації одна із найважливіших напрямів кадрової роботи. Якщо враховувати співвідношення витрат до отриманого результату, то віддача від інвестицій у проекти щодо покращення мотивації – одна з найвищих. Управління персоналом і, зокрема, мотивацією праці має ґрунтуватися на засадах системного підходу та аналізу.

Структури управління мотивацією персоналу майже збігаються із структурами служб управління персоналом, т.к. менеджери з персоналу займаються забезпеченням ефективної мотивації на підприємствах.

Заступник генерального директора з управління персоналом затверджує положення щодо оплати праці, положення щодо оцінки діяльності співробітників, кошторису витрат відділів служби персоналу, заявки на навчання, навчальні програми з навчання персоналу.

Мета роботи відділу оцінки персоналу та оплати праці – забезпечення об'єктивної оцінки результатів діяльності кожного працівника для створення ефективної системи мотивації та стимулювання його праці.

Лабораторія соціологічних досліджень вирішує завдання щодо формування корпоративної культури та здорового морально-психологічного клімату в організації. У її функції входить вивчення соціологічних та психологічних проблем організації праці, побуту та відпочинку працівників, підвищення стабільності трудового колективу, його активності та творчої ініціативи, розробка системи взаємовідносин на підприємстві, а також заходів щодо підвищення задоволеності працею.

Метою діяльності відділу навчання є навчання робітників, спеціалістів, керівників.

Відділ соціального захисту має на меті здійснення прав та гарантій соціального захисту кожному працівникові. До його функцій входять розробка різних форм соціального захисту працівників.

Основна роль профспілок – це соціальний захист працівників. З історії робітничого руху відома роль тред-юніонів на заході та у США щодо відстоювання прав трудящих у боротьбі з власниками підприємств.

У невеликих виробничих організаціях немає можливості утримувати такий розгорнутий штат кадрової служби, тому менеджерів з персоналу вимагається великий обсяг знань і практичних навичок з різних галузей управління персоналом. При цьому менеджер з персоналу повинен не лише відслідковувати потреби та інтереси працівників шляхом проведення опитувань та їх аналізу, а й створювати мотиви та стимули, узгоджені з топ-менеджерами організації. Повинен бути налагоджений надійний комунікативний зв'язок між працівниками, менеджерами з персоналу та

керівництвом, який приймає остаточні рішення щодо управління мотиваційною політикою.

В основному профспілкові організації в сьогodнішній економічній дійсності покликані згладжувати незадоволеність, що викликається у співробітників умовами праці та заробітної плати, і тим самим сприятиме ефективнішій мотиваційній політиці, що проводиться керівниками та кадровою службою підприємств та організацій.

Джерелами підвищення ефективності мотиваційного стану є регулятори, на які тягне цілеспрямоване зміна у трудовому поведінці індивіда, групи та загалом діяльності підприємства.

Джерела індивідуальної ефективності - категорії, вплив на які призводить до зміни індивідуальної діяльності: здібності, вміння, знання, навички, відносини, мотивацію - професійну компетентність, що розглядається сьогодні як готовність вирішувати клас професійних завдань.

До джерел групової ефективності відносять наявність лідерства групи, оптимальну структуру групи, наявність адекватного завданням і становищу для підприємства статусу групи; розподіл групових ролей з урахуванням аналізу індивідуального поведінки членів групи; формування адекватних організаційним цінностям групових норм [5].

Слід зазначити, що аналіз мотиваційного стану сучасного підприємства нерідко констатує явище «демотивації» (синдром вигоряння), коли у співробітника з'являється цинічне ставлення до роботи, настає емоційне виснаження. Віддача від такого працівника, як правило, невелика. Крім того, він може заразити упадницьким настроєм весь колектив. У результаті персонал підприємства: не лояльний; не ефективний; не ініціативний. Перемогти синдром вигоряння можна. Але боротися треба не зі наслідками демотивації, а з її причинами. У цілому нині аналіз основних причин слабого механізму мотивації дає таке:

1. Відсутній системний підхід до мотивації персоналу.
2. Ставлення до персоналу як до протиборчої сторони.

3. Компанія використовує лише матеріальну мотивацію.

4. Все, що впроваджується, змінюється робиться без належної підготовки, аналізу ситуації в компанії, аналізу функції, апробації та оцінки наслідків не нагальних, а відкладених у часі.

5. Компанії роблять надмірний ухил на колективні підходи, команди та інше.

6. Нововведення у сфері мотивації не «продаються» персоналу зовсім, або продаються дуже однобоко, наприклад, їм пояснюється, що вони матимуть, але про те, що це вимагатиме від самого персоналу, не пояснюється.

7. Винагороди та результати не пов'язані ніяк, або пов'язані так, що ні в кого немає сумнівів у тому, що не варто чи неможливо досягти тих результатів, за які буде виплачено винагороду.

8. Вся система мотивації перекошена у бік покарань.

9. Правила гри змінюються настільки часто, що працівники не встигають чи перестають стежити за ними.

10. Персонал постійно перебуває у незнанні, його думкою не цікавляться, його не поважають та інше, що змушує персонал просто працювати чи «терпіти» компанію.

11. Система не прозора, суб'єктивна та незрозуміла.

12. У багатьох компаніях до мотивації персоналу ставляться як до системи, що змушує працівників щось зробити.

Довгий час вважалося, що найефективнішим способом стимулювання праці є матеріальна винагорода. Однак і дослідження вчених, і практика довели, що це не так. Пітер Ф. Друкер говорить про це так: Економічні стимули поступово стають правом, а не заохоченням.

Підвищення зарплати з вислугою років замислювалося як винагорода за виняткову продуктивність. Але тепер воно перетворюється на право. Відмова у підвищенні чи незначне підвищення сприймається як покарання. Все більший попит на матеріальні нагороди стрімко знищує їхню цінність як управлінських інструментів»[]

До основних недоліків монетарного стимулювання можна віднести:

- Ефект звикання.Преміювання починає сприйматися як обов'язкове доповнення до зарплати. Підвищення заробітної плати мотивує до підвищення ефективності праці не більше ніж на 2–3 місяці.

- Відсутність чітких критеріїв фінансового стимулювання персоналу.Постійна виплата премій веде до звикання та будь-який збій у процесі преміювання сприймається співробітниками негативно.

- Відсутність турботи про працівників.

- Демотивуючий вплив невиправдано високих зарплат.

- Невеликі премії не запам'ятовуються.

- Жертви заради "золотого тільця". Коли люди прагнуть тільки грошей, вони часто йдуть на всілякі хитрощі та комбінації, навіть якщо при цьому їм доводиться жертвувати якістю і честю. Тому фахівці з управління персоналом, наприклад, Л. Портер та Е. Лоулер, Д. Сінка та інші, звертають все більше уваги різноманітним формам саме нематеріального стимулювання.

Демотивація – це не особиста проблема співробітника. Відповідальність за ризик вигорання несе і компанія. Насамперед синдром з'являється у співробітників, які перебувають на комунікативних посадах, - менеджерів переговорних процесів, співробітників служб персоналу, фахівців із зовнішніх комунікативних зв'язків компанії, а також співробітники, які відчувають постійний стрес на робочому місці.

У будь-якому разі ймовірність «вигорання» залежить не від особистісних характеристик конкретного співробітника, а від морально-психологічного клімату в компанії, умов зайнятості та системи управління загалом. Саме тому треба боротися не зі слідствами, а з причинами.

## **2.2. Аналіз профілю підприємства у галузі господарської діяльності**

### **Загальна характеристика «EUROASIA VISA CONSULTING»**



Компанія, що займається обслуговуванням клієнтів, використовуючи міжнародну стратегію, що реалізується з урахуванням національних умов Узбекистану. Надання аудиторських послуг на основі професійного досвіду з галузевих та міжгалузевих технологічних ланцюжків – від сировини до готової продукції».

В даний час "Послуги ліцензовані, Аудитори сертифіковані" Аудиторська Компанія «EUROASIA VISA CONSULTING» здійснює свою ліцензійну діяльність аудиторських послуг з 2017 року та входить до групи лідерів аудиторських фірм Узбекистану.

Ліцензія Міністерства фінансів Республіки Узбекистан № АФ 00743 [].

Свідоцтво про проведення контролю за якістю Національної Асоціації Бухгалтерів та Аудиторів Республіки Узбекистан № 001.

#### **Основні професійні компетенції:**

Аудит Право Оцінка бізнесу ІТ консалтинг Внутрішній аудит Навчання МСФЗ Управлінський консалтинг Бухгалтерський облік Податкове консультування [7].

Супутні послуги в наступних областях: Сюди входять бухгалтерський облік, відновлення, а також ведення та супровід бухгалтерського обліку, ведення та супровід, консалтингові послуги за стандартами бухгалтерського обліку та оподаткування складання всіх видів балансу, складання бізнес плану та стратегічного плану розвитку, аналіз фінансової діяльності та виявлення причин неспроможності підприємства, санація підприємств – банкрутів, контроль за господарською діяльністю підприємств, розробка системи внутрішнього контролю; Розробка внутрішніх стандартів, положень та регламентів; проведення маркетингового дослідження; розробка плану модернізації виробництва.

#### **Послуги для організацій, що знову відкриваються:**

Обґрунтованість та розробка внутрішніх стандартів бухгалтерського обліку за допомогою комп'ютерних програм, професійна допомога у розробці

проекту Облікової політики; формування документообігу сюди входять графік руху, форми первинних документів та навчання співробітників.

**Членство у професійних об'єднаннях:**

Входять Національна Асоціація Бухгалтерів та Аудиторів Узбекистану Палата Аудиторів Узбекистану[7].

**Політика в галузі якості:**

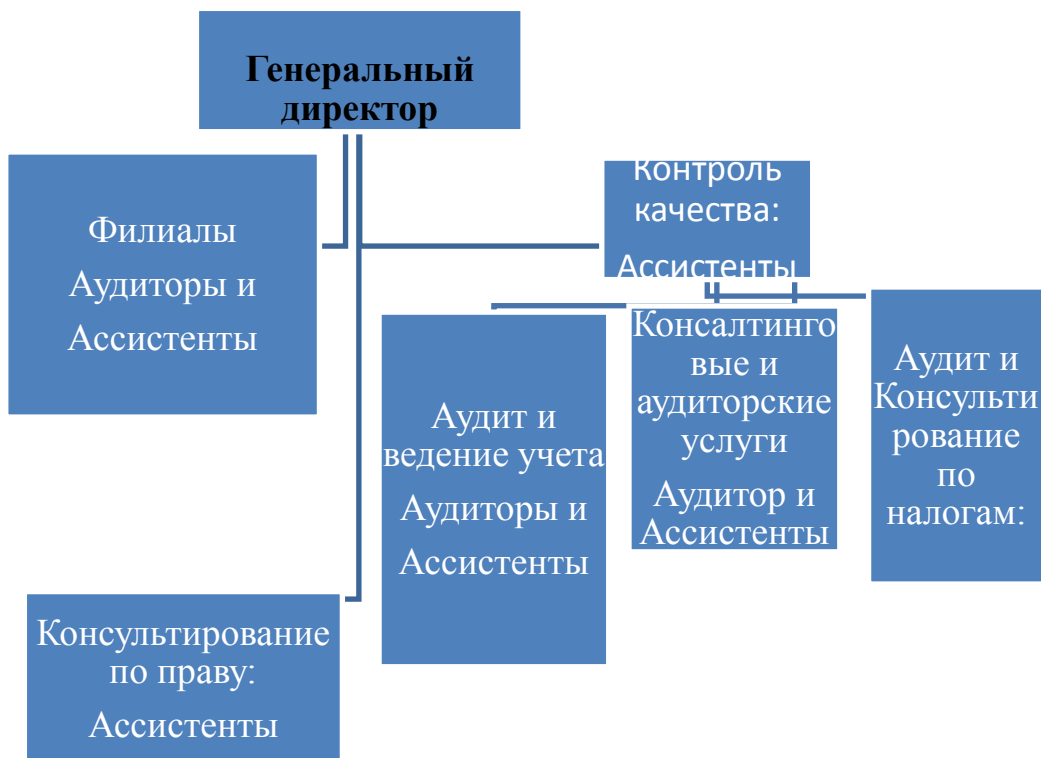
Компанія орієнтована на досягнення та підтримання високої якості послуг, що відповідає рівню міжнародних стандартів у галузі аудиту та консалтингу, на підвищення професійного рейтингу та формування позитивної репутації [6]. Компанія позиціонує себе на ринку професійних послуг як високопрофесійна спільнота аудиторів та консультантів, які дотримуються професійної етики. "EUROASIA VISA CONSULTING".

Висока якість послуг досягається за рахунок постійного зростання кваліфікації персоналу, регулярного здійснення заходів щодо підвищення та контролю якості послуг, дотримання професійних стандартів, удосконалення методик, розробки нових критеріїв якості послуг та моніторингу ринку професійних послуг. Компанія зобов'язується відповідати вимогам МС ISO 9001:2000 та постійно підвищувати результативність системи менеджменту якості.

**Структура управління «EUROASIA VISA CONSULTING»:**

Вищим органом компанії є Загальні Збори Засновників, які складаються з фізичних осіб (усі фізичні особи мають відповідний сертифікат аудитора Міністерства Фінансів Республіки Узбекистан). Генеральний директор компанії є керівником виконавчого органу діяльності Компанії.

Організаційна структура управління компанією ресурсами та контроль консалтингової фірми «EUROASIA VISA CONSULTING» представлена на малюнку 2.1



**Мал. 2.2. Організаційна структура консалтингової фірми «EUROASIA VISA CONSULTING»[15]**

Цілі та стратегія Компанії: «EUROASIA VISA CONSULTING»

Компанія надає професійні послуги клієнту, використовуючи міжнародну стратегію, а також з урахуванням національних умов. Особливістю є стратегією, що визначає діяльність компанії на нових ринках, і формування мережі національних клієнтів поряд з обслуговуванням міжнародних клієнтів.

Цілі та стратегія Компанії націлені на створення першокласної місцевої професійної компанії в Узбекистані, яка надає повний набір аудиторських, консалтингових та бухгалтерських послуг нашим місцевим та міжнародним клієнтам.

**Досягнення Компанії:** Аудиторська компанія увійшла до списку за № 4015 «Аудиторських організацій, допущених до проведення зовнішнього аудиту щодо клієнтів Азіатського Банку Розвитку» у Філіппінах.

За оцінкою «Audit Reytng» за 2017 – 2022 роки. «EUROASIA VISA CONSULTING» [5] компанія увійшла до десятки кращих компаній в Республіці Узбекистан. Більше того, компанія успішно пройшла перевірку зовнішнього контролю якості з боку Національної Асоціації Бухгалтерів та Аудиторів Узбекистану (НАБА) згідно з постановою Уряду, ухваленою у грудні 2022 року. Після завершення перевірки компанії вручили свідоцтво про проходження контролю якості за №051 від 16.12.2022 р.

### **Фінансові результати:**

За роки своєї діяльності Компанія шляхом динамічного зростання досягла стабільних фінансових результатів.

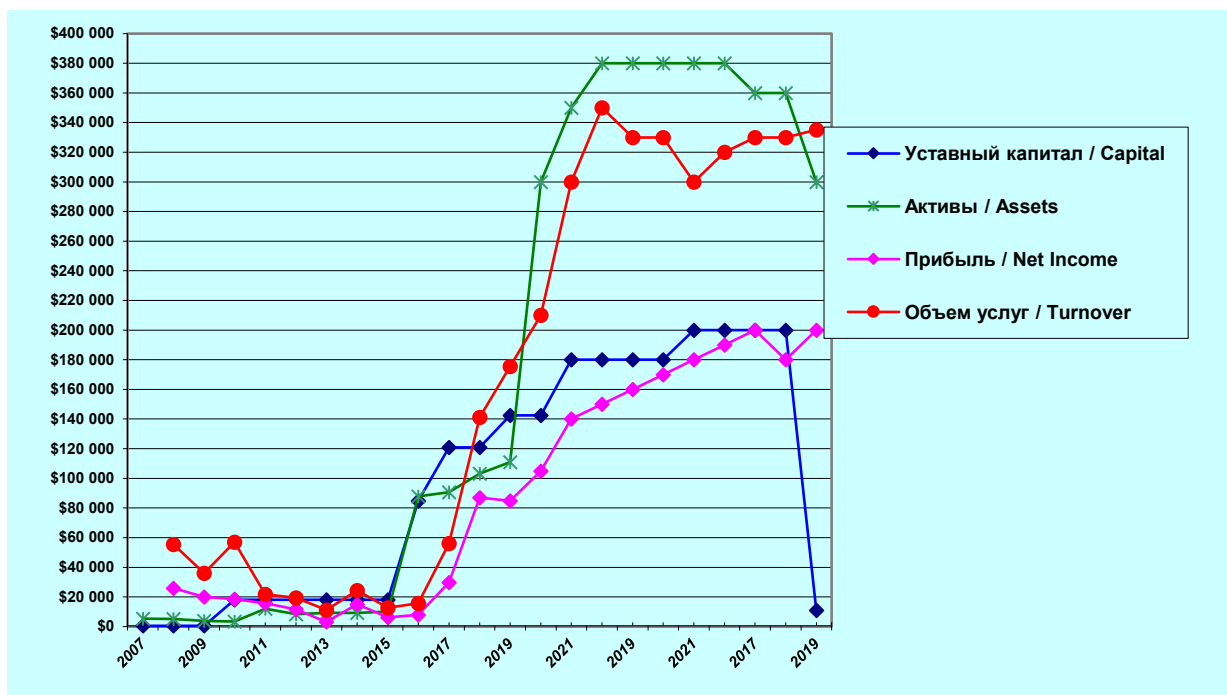
Більше того, реформа на ринку аудиторських послуг, проведена у 2017 році Міністерством фінансів Республіки Узбекистану, також сприятливо позначилася на діяльності Компанії та сприяла покращенню її фінансових показників, зокрема на збільшення обсягу послуг та укрупненню капіталу.

На кінець 2022 року статутний капітал становить понад 200 000 млн. доларів США

### **Працівники компанії**

У Компанії працюють 12 професійних аудиторів зі стажем понад 20 років у галузі бухгалтерського обліку та аудиту, атестованих відповідно до нових вимог Міністерства фінансів Республіки Узбекистан.

У тому числі 18 фахівців мають титул Міжнародний бухгалтер-практик (Сертифікат CAP, виданий USAID Corporation для країн СНД). Два консультанти з оподаткування зі стажем роботи понад 12 років у галузі бухгалтерського обліку, два сертифіковані в Держкоммайнні спеціалісти з ринку цінних паперів, два атестовані спеціалісти менеджменту якості за стандартами ISO 9001:2000[]



**Мал. 2.3. Основні техніко-економічні показники «EUROASIA VISA CONSULTING» [14]**

Основні техніко-економічні показники «EUROASIA VISA CONSULTING» Як видно з малюнка, обсяг послуг за 2017 по 2018-2019 роки збільшився на 40000 у.о. активи теж збільшилися 380000 у.о., прибуток компанії становило 180000 у.о. однак статутний капітал скоротився 2019 20000 у.о [8].

**Таблиця 2.1.**

**Основні показники фінансово-господарської діяльності «EUROASIA VISA CONSULTING» [6]**

Показники	2021	2022	Абсолютне відхилення	Темп зростання. %
1. Рівень звернувши аудиторських послуг, тис.у.о.	148720	150415	1695	101,1
2. Доходи від аудиторських, та консалтингових послуг тис.у.о.	35433	40169	4736	113,4
3. Рівень доходу до аудиторських послуг, %	23,8	26,7	+2,9	112,2
4. Недоліки звернення, тис.у.о.	22769	23420	651	102,9
5. Рівень витрат звернення, %	15,31	15,57	0,26	101,7
6. Прибуток від аудиторських послуг тис.у.	12664	16749	4085	132,3
7. Чисельність працівників підприємства, чол.	30	32	0,7	107,2

10. Фонд заробітної плати, тис.у.о.	9480	9919	439	104,6
11. Те саме в % до обороту до послуги	6,37	6,59	+0,22	103,5
12. Середньорічна заробітна плата працівників, тис.у.о.	166,3	168,1	+1,8	101,1
13. Фонд заробітної плати на 1 у.о. обороту, у.о.	0,064	0,066	0,002	103,2
14. Виробіток на одного працівника, тис.у.о.	2609,1	2549,4	-59,7	97,7
15. Прибуток одного працівника підприємства, тыс.у.е.	222,2	283,9	61,7	127,8
16. Прибуток на 1 у. фонду заробітної плати, у.о.	1,34	1,69	0,35	126,1
17. Фонд заробітної плати праці на 1 у.о. прибутку, у.о.	0,75	0,59	-0,16	78,7
18. Середньорічна вартість основних фондів, тис. у.	3881,7	4501,7	+620	116,0
19. Фондовіддача, у.	38,3	33,4	-4,9	87,2
20. Фондовооруженність, тис. у.о.	68,1	76,3	8,2	112,0
21. Фінансові коефіцієнти:				
21.1. автономії	0,388	0,493	+0,105	-
21.2. поточної ліквідності	1,514	1,607	+0,113	-

Як очевидно з таблиці 2.1 Рівень обертів аудиторських послуг становило 1695, а темпи зростання збільшилися 101,1%. Доходи від аудиторських та консалтингових послуг 113,4%, Середньорічна заробітна плата працівників збільшилася на 101,1% 97,7%, середньорічна вартість основних фондів, тис. 116,0%. Прибуток одного працівника підприємства, тис.у.о. 127,8%, середньорічна вартість основних фондів, 116,0.

Сильні сторони:

- збільшення рівня доходу аудиту та консалтингових послуг;
- збільшення прибутку від аудиторських послуг, отже, підвищення рентабельності аудиту та консалтинг послуг;
- збільшення коефіцієнта автономії;
- підвищення фінансової стійкості підприємства;

Слабкі сторони:

- зростання рівня витрат звернення;
- незначні темпи збільшення аудиторських послуг;
- темпи зростання витрат звернення випереджають темпи приросту;

– неефективне використання трудових ресурсів: при зниженні виробітку спостерігається збільшення середньої заробітної плати та чисельності працівників.

Для оцінки ефективності використання коштів утримання персоналу розраховують показник зарплата віддачі як ставлення обороту послуг до суми витрачених коштів у оплату праці. Вона показує, скільки у.о. оборотність консалтингових послуг одержано з кожної у.о. коштів, використаних утримання працівників. Зарплату віддачу зазвичай визначають виходячи з товарообігу в діючих і порівнянних цінах, що дозволяє виміряти вплив на неї інфляційного фактора (табл. 2.2.).

Співробітники Компанії пройшли навчання у Великій Британії, Китаї, Японії та інших країнах, де отримали фундаментальні знання в галузі економіки та менеджменту. Співробітники Компанії протягом кількох років працювали в міжнародних аудиторських компаніях Deloitte & Touche, KPMG.

На фірмі «EUROASIA VISA CONSULTING» у штаті еперсоналпрофесійних аудиторівв тому числі30 помічників аудитора з досвідом роботи бухгалтерського обліку та оподаткування; Аудитори з досвідом роботи бухгалтерського обліку та оподаткування 16 працівник Фахівці, які мають титул «Міжнародний бухгалтер-практик»-9працівників-Фахівці мають титул «Міжнародний бухгалтер-практик»програміст з досвідом роботи з бухгалтерською програмою 1-3 4 працівники; секретар з професійними знаннями мов: російська, англійська, узбецька- 1 працівник всього 30 фахівців у компанії [12].

**Таблиця 2.3.**

**Чисельність персоналу на 2022 рік (чол.)[10]**

№	Найменування персоналу		В т.ч. по кварталах
---	------------------------	--	---------------------

		Усьо го	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
I.	Персонал професійних аудиторівв тому числі:	30	6	6	8	10
1.	Аудитори з досвідом роботи бухгалтерського обліку та оподаткування	16	4	2	4	6
2.	Фахівці мають титул «Міжнародний бухгалтер-практик»	9	2	2	2	3
3.	Працівник – програміст з досвідом роботи з бухгалтерською програмою 1-С	4	1	1	1	1
4.	секретар з професійними знаннями мов: російська, англійська, узбецька	1		-	-	1
	ВСЬОГО:	30	7	5	7	11

Спеціалісти «EUROASIA VISA CONSULTING» працюють за спеціально розробленими внутрішньофірмовими стандартами, заснованими на національних та міжнародних стандартах Аудиту.

Кваліфікації співробітників «EUROASIA VISA CONSULTING» є аудит та консалтинг, в даний час у компанії існує численний список клієнтів, які користувалися та користуються послугами. Слід зазначити, деякі клієнти отримали довірчі листи і рекомендації.

Завдяки своїй стабільності компанія придбала безліч клієнтів, у тому числі і зарубіжних, які постійно користуються послугами тільки її співробітників.

В даний час аналізую показники консалтингових послуг є трудовий потенціал і показники з кількісної та якісної сторони «EUROASIA VISA CONSULTING». Необхідно відзначити, що при оцінці трудового потенціалу вирішальну роль в оцінці відіграє його якісна сторона, оскільки має сенс говорити про типи компетенцій, яких потребує організація, ніж про величину людських ресурсів.

В даний час до кількісних показників, що характеризують рівень трудового потенціалу, можна віднести:



- чисельність персоналу всієї організації окремих її підрозділів;
- кількість фактичного робочого дня за нормального рівня інтенсивності праці.

Якісними показниками є:

- ✓ фізичний та психофізіологічний потенціал персоналу організації;
- ✓ обсяг загальних та спеціальних знань, трудових навичок та умінь, що зумовлюють здібності до праці певної якості;
- ✓ особисті якості працівників, що визначають ставлення до праці.

Багато якісних показників можна висловити кількісно. Наприклад, обсяг загальних знань можна оцінити за допомогою аналізу освітньої структури персоналу, фізичний потенціал – за допомогою аналізу статево-вікового складу та ін.

За допомогою кваліфікаційного тестування можна визначити рівень професійних знань та навичок працівників.

Велике значення для оцінки мають вартісні оцінки трудового потенціалу. Для цього необхідно визначити вартість:

- підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;
- маркетингу персоналу виходячи з цілей пошуку, залучення та прийому на роботу працівників потрібної професії, спеціальності та кваліфікації;
- Вивільнення зайвого персоналу;
- Підтримання трудової активності працівників.

Чисельність працівників у «EUROASIA VISA CONSULTING».

Трудовий колектив підприємства складають зайняті у ньому працівники. Отже, під трудовим потенціалом підприємства мається на увазі сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці, списочність складу підприємства з їхнього віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікованих навичок.

Одним із найважливіших показників, що характеризують виробничі можливості підприємства, є чисельність основного персоналу. Чим більша

чисельність, тим за інших рівних умов більший обсяг виробничої продукції. Такий шлях збільшення обсягу виробництва класифікується як екстенсивний.

Однак показник чисельності працівників, навіть за видами діяльності, за категоріями основного персоналу недостатній для повної характеристики трудового потенціалу, особливо з метою управління кадрами в умовах ринкової економіки.

Чисельність працівників «EUROASIA VISA CONSULTING» є кількісним показником та станом на 1 січня 2022 року становить 30 осіб.

Як зазначалося вище, в оцінці трудового потенціалу велике значення грає його якісна сторона. Розглянемо детальніше якісні показники.

У «EUROASIA VISA CONSULTING» трудовий потенціал чоловіки становлять 22 людини - 73,3%, жінки 8 людини – 26,3% загальної чисельності [8].

Аналіз наявності та використання персоналу прийнято починати вивчення структури персоналу, яке може проводитись за багатьма параметрами. Найбільш важливими параметрами вважаються структура чисельного складу за стажем, статтю та професійними характеристиками.

#### Вікова структура робочої сили

Вікова характеристика колективу впливає ефективність дій, що робляться керівником, його відносини з підлеглими. Кожна вікова група, що входить до складу колективу, має певні відмінності (так, з віком змінюється мотиваційна сфера людини, накопичується досвід, формуються навички та вміння, і водночас – стереотипи, які знижують швидкість оволодіння новими знаннями та навичками, визначають негативне ставлення до нововведень тощо).

**Таблиця 2.4.**

#### **Вікова структура персоналу «EUROASIA VISA CONSULTING» станом на 31.12.2022 р. (у % співвідношенні) [5]**

Групи за віком, років	Кількість чол.	Частка %
--------------------------	-------------------	----------

Молодше 20	3	10%
20-30	10	33%
31-40	13	43%
Старше 40	4	13,3%
Разом	30	100

Отримані дані говорять нам про досить однорідну вікову структуру персоналу «EUROASIA VISA CONSULTING», лише трохи переважає група віку 30-40 років. При цьому слід зазначити, що в організації на момент дослідження відсутні особи віком від 50 років, а до працівників віком від 40 років належать лише 4 особи, це директор організації, комерційний директор, головний бухгалтер і водій. Більшість працівників фірми (92%) мають вік до 40 років, тобто. в організації переважають люди молодого та середнього віку, що сприятливо відбиватися на потенціалі організації та можливості економічного зростання, тим більше організація сама молода і знаходиться на стадії розвитку.

Освітня структура.

Аналогічно вікової структури організації аналізують склад робочої сили за рівнем здобутої освіти.

**Таблиця 2. 4.**

**Освітня структура персоналу «EUROASIA VISA CONSULTING»  
станом на 31.12.2022 р. (у % до чисельності)[6]**

Рівень освіти	Кількість чол	Частка працівників, %
Незакінчена середня	-	0
Середнє	5	16,6
Середнє спеціальне	14	46,6
Незакінчена вища	7	23,3
Вища	4	13,3
Разом	30	100

Судячи з даних, наведених у таблиці 2.4, найменша частка працівників має вищу освіту (13,3%). Слід зазначити, що до цієї частки переважно

належить адміністративний персонал. Працівники із середньою спеціальною освітою, це у своїй більшості механіки ТО та швачки-мотористки, які розширюють свої теоретичні знання, навичками, отриманими в процесі роботи. У результаті освітню структуру «EUROASIA VISA CONSULTING» можна назвати укомплектованою.

Стаж роботи.

Важливим показником стабільності робочої сили і відданості співробітників організації є показник тривалості роботи в організації (стаж). Для стажу середній показник має більший зміст, ніж для вікової структури, однак і в цьому випадку краще використовувати метод угруповання.

**Таблиця 2.5.**

**Структура персоналу «EUROASIA VISA CONSULTING» за тривалістю роботи в організації станом на 31.12.2022 р. (у % до чисельності)[12]**

Стаж роботи	Кількість чол	Частка працівників, %
Менш ніж 1 рік	19	63,3
1-2 роки	11	36,6
Разом	30	100

Проаналізувавши отримані таблиці 2.5 результати, здавалося б можна дійти невтішного висновку про низьку стабільність робочої сили в підприємстві. У час дослідження більшість працівників (63,3%) числиться у створенні менше року. Але це явище цілком закономірно, оскільки «EUROASIA VISA CONSULTING» – молода організація, і спочатку мала дуже мало працівників, але з часом змінювалося її становище над ринком, що зажадало залучення нової робочої сили в у зв'язку з розширенням виробництва.

Статева структура організації - відсоткове співвідношення чоловіків і жінок - є ще одним показником статистики людських ресурсів, що традиційно відстежується. Проте, практична користь цього показника обмежена тими випадками, коли за законодавством жінки користуються певними пільгами,

як-то додаткова компенсація або укорочений робочий день. Щодо статевої структури «EUROASIA VISA CONSULTING», то тут однорідність різко порушується. Співвідношення чоловіків та жінок становить відповідно 1:3, або 73,3% чоловіків на 26,3% жінок. Це зумовлюється тим, що послуги, які надає компанія, реалізуються в основному чоловіками. Тому що чоловіки більш посидючі і більш терпимі до некомфортальних умов праці. Основна частина жіночого колективу займає такі відділи як швейний та закрійковий цехи, відділ кадрів, а також посаду секретаря-диспетчера. Проведений для дослідження аналіз існуючого трудового потенціалу підприємства відповідає раціональності його використання та ступеня потреб підприємства.

Ділова оцінка трудового потенціалу працівників окремих груп та підрозділів є частиною ділової оцінки персоналу підприємства, яка є аналізом відповідності професійних та особистих характеристик (компетенцій) індивіда вимогам посади, яку він обіймає або на яку він претендує, за допомогою певних критеріїв [7]. Розрізняють оцінку кандидатів на вакантну посаду та поточну періодичну оцінку трудової діяльності співробітників підприємства; при цьому поточна періодична оцінка не зводиться лише до оцінки результатів роботи, але передбачає аналіз їхньої динаміки. Основною дійовою особою під час проведення ділової оцінки працівника є його безпосередній керівник.

Показники ділової оцінки можна класифікувати за трьома категоріями: [8]

– показники оцінки трудового потенціалу персоналу – тут розрізняють жорсткі та гнучкі показники. Жорсткі показники наказані інформаційною системою підприємства та технологічним процесом та легко вимірюються. Тут найбільш наочним критерієм є продуктивність праці працівника, але часто буває так, що виміряти її зовсім не легко. Відповідно, м'які показники оцінки використовуються у зв'язку з обмеженою можливістю вимірювання конкретного результату. У цьому випадку потрібні додаткові критерії оцінки: кваліфікація, володіння професійними навичками, дотримання дисципліни праці, наявність/відсутність нарікань з боку керівництва та інші;

– показники професійної поведінки можна поділити на умови досягнення результатів праці (мотивація до професійного розвитку, безперервне навчання) та показники безпосередньої професійної поведінки (здатність працювати в команді та самостійно, здатність приймати рішення, готовність до прийняття додаткового навантаження та відповідальності, ініціативність). При розробці показників професійної поведінки варто пам'ятати, що діяльність співробітників (їхня професійна поведінка) важлива не сама по собі, а в аспекті досягнення цілей організації;

– показники особистісних якостей – властивості особистості сприймаються як потенціал досягнення мети конкретним працівником. При цьому особисті якості підлеглих не можна оцінювати з погляду самих особистісних якостей: На роботі немає поганих або хороших людей. Є люди, чії особистісні характеристики відповідають або не відповідають виконуваній роботі та посаді. Для оцінки особистісних якостей працівника широко використовують психологічні тести.

Методи оцінки, у яких співробітників оцінює безпосередній керівник, є традиційними більшість сучасних компаній. Вони:[8]

– ефективні у великих ієрархічних організаціях, які у умовах досить стабільної довкілля. У той же час, цим методам властивий ряд недоліків, які роблять їх неадекватними для сучасних динамічних компаній, що функціонують за умов глобальної конкуренції;

– сфокусовані на окремому працівнику, оцінюючи його поза організаційним контекстом. Співробітник підрозділу, який провалив стратегічно важливий проект, може отримати найвищу атестаційну оцінку.

– ґрунтуються виключно на оцінці співробітника керівником;

– орієнтовані у минуле і враховують довгострокові перспективи розвитку організації та співробітника.

Незадоволеність багатьох організацій традиційними методами атестації спонукала їх розпочати активні пошуки нових підходів до оцінки оцінки трудової діяльності персоналу, які більшою мірою відповідають

реаліям сьогодення. Можна виділити кілька напрямів у розвитку нетрадиційних методів:

- нові методи атестації розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив) як основну одиницю організації, наголошують на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі;
- оцінка окремого співробітника та робочої групи провадиться з урахуванням результатів роботи всієї організації;
- до уваги береться не тільки (а в багатьох випадках і не стільки) успішне виконання сьогоdnішніх функцій, скільки здатність до професійного розвитку та освоєння нових професій та навичок.

Політика консалтингової компанії спрямовано формування високопрофесійного кадрового складу, атестованого відповідно до вимог законодавства Республіки Узбекистан.

Наразі керівництво компанії стежить за підвищенням кваліфікації своїх співробітників. У зв'язку з цим співробітники щороку підвищують свою кваліфікацію на курсах, які організовує Палата Аудиторів Узбекистану спільно з НАБА. Керівництво створює умови виконання зобов'язань співробітників перед Компанією. До таких зобов'язань належать придбання кваліфікації за супутніми напрямками таких як «САР та СІПА, ІСО – 9001-2000», податковий консультант, а також фахівець із цінних паперів [8].

Співробітники Компанії товариські, комунікабельні, швидко та ефективно реагують на всі питання. Це дозволяє вирішувати проблеми, що виникають у процесі перевірки, на ранній стадії, дотримуватися узгодженого графіка перевірки та отримати у встановлені терміни аудиторський звіт про результати аудиту та аудиторський висновок.

## **2.2 Система аналізу стимулювання та мотивації персоналу**

### **«EUROASIA VISA CONSULTING»**

Аналіз мотивації стимулювання проведемо за двома основними напрямками:

1. Аналіз матеріального стимулювання.
2. Аналіз нематеріального стимулювання.

Аналіз матеріального стимулювання наведемо нижче.

Розглянемо процес стимулювання діяльності персоналу «EUROASIA VISA CONSULTING» з метою професійно-кваліфікаційного просування. З цього погляду, доцільно розглянути систему оплати праці та шляхів можливого зростання компанії.

**Таблиця 2.6**

**Система стимулювання в «EUROASIA VISA CONSULTING» [8]**

Об'єкт	Суб'єкт	Показники	Методи	Управлінські рішення
Керівники	Керівник відділу персоналу, підрозділів структурних директорів генеральний директор	Наявність обсягів робіт, виконання плану з виручки, з валового прибутку, чистого прибутку,	Заробітна плата, бонуси, премії, продаж товарів зі знижкою, позики, програми навчання, програми медичного обслуговування, гнучкий графік, вручення грамот, розміщення інформації про досягнення на внутрішньому сайті, виїзд на спільні святкування тощо.	Рішення щодо оцінки приймають безпосередні керівники, відділ персоналу, генеральний директор. Залежно від результатів пропонують подальші дії, наприклад розмір премії, сума позики, визначення графіка роботи і т.д.
Фахівці		Виконання плану, якість виконання замовлень, уміння якісно виконувати роботу, стаж роботи, чіткість та правильність виконання завдань, результати тестувань тощо.		
Інші службовці		Кваліфікація, досвід роботи, стаж роботи, обсяг та якість виконаних робіт.		
Робітники				

**Розглянемо систему оплати у категорії робітників.**

		Основні робітники			Стажер	Фахівець
					Заробітна плата окладно преміальна	
		3 розряд	4 розряд	5 розряд	середня з\п 18-22 млн.сум.	середня з\п 18-22 млн.сум
Допоміжні робітники						
1 розряд	КТУ 1,0 до 2-х років	2 розряд	2 розряд	КТУ 1,0 до 2-х років	КТУ 1,05 від 2-х до 3-х років	КТУ 1,10 більше 3-х років
Стажер 1 розряд	КТУ 1,0 до 2-х років	КТУ 1,05 від 2-х до 3-х років	КТУ 1,10 більше 3-х років	середня з\п 10-15 млн.сум	середня з\п 12-17 млн.сум	середня з\п 17-30 млн.сум



	серед п 6 сум	середня млн.сум.р	середня млн.сум.
--	---------------------	----------------------	---------------------

#### Малюнок 2.4. - Кар'єрні сходи робітника в «EUROASIA VISA CONSULTING» [8]

Заробітна плата у робітників відрядна, з урахуванням коефіцієнта трудової участі (КТУ). Заробітна плата робітника залежить від: його кваліфікації, досвіду роботи зі спеціальності, стажу роботи в компанії, обсягу та якості виконаних робіт. Залежно від результатів оцінки, робочому присвоюється розряд, який може підвищити виконуючи всі нормативи, за наступної оцінці.

З малюнка 2.4., видно, що співробітники категорії робітників, за бажанням і відповідності вимогам, можуть рухатися кар'єрними сходами як у виробничому відділі, так і можуть перейти в іншу категорію, наприклад фахівців. Але річ у тому, що заробітна плата основних робітників 3 розряду в середньому перевищує заробітну плату деяких фахівців на 10-12%. Тому основний рух у робітників спостерігається лише у своїй категорії. А звільнення відбуваються здебільшого через незадоволеність умовами праці. Важливим напрямом стимулювання діяльності робітників є навчання. Воно проводиться виходячи з необхідності складності виконання робіт та з огляду на результати робітника може підвищити свою категорію. Частка робітників, що навчилися, за 2022 р. склала 31,3% від кількості всіх навчених.[7].

Заробітна плата категорій спеціалістів та інших службовців окладно – преміальна. Вона залежить від освіти, кваліфікації, рівня компетенцій, досвіду роботи зі спеціальності, якості роботи; валовий прибуток від реалізованих послуг тощо. Розмір окладів та премій залежить від посади. Оклад призначається лінійним керівником залежно класифікації посад. Преміальна частина в залежності від посади виплачується або щомісяця, або 1 раз на квартал від підсумків роботи щодо виконання ключових показників

ефективності. Кожна посада спеціалістів та службовців поділена на категорії: старт, досвід, професіонал. Як видно з таблиці 16, система оплати фахівців і службовців виконує стимулюючу функцію з метою руху персоналу, оскільки різниця між мінімальною зар. платою та максимальною становить 58%. Недоліками цієї системи є суб'єктивізм в оцінці призначення окладу та неможливість прорахувати самим свою премію.

**Таблиця 2.7**

**Система оплати спеціалістів та службовців «EUROASIA VISA CONSULTING» [8]**

Категорія	Оклад млн. сум	Премія (% від окладу)	Середня з/п
Професіонал	12000-15000	50	18000-22500
Досвід	10000-12000	35	13500-16200
Старт	8000-11000	20	9600-13200

Також активно застосовується стимулювання навчанням, у 2021 р. частка кваліфікованих фахівців склала 33,3%, що на 6% більше, ніж робітників і на 9,6% більше, ніж у керівників. Просування в «EUROASIA VISA CONSULTING» можливо як на одній посаді, з погляду накопичення досвіду та професіоналізму, і перехід на іншу посаду чи категорію. Але рух фахівців та інших службовців утруднюється відсутністю своєчасної поінформованості співробітників про можливі шляхи просування, показники яких потрібно досягти, відсутністю індивідуального плану розвитку співробітника.

Заробітна плата Керівника залежить від: його освіти, кваліфікації, рівня компетенцій, досвіду роботи, виконання планів з виручки, валового прибутку, чистого прибутку, результатів заходів щодо формування відділу та його стратегічного розвитку, результатів заходів щодо побудови виробничих процесів у відділі, якості роботи працівників відділу. Спосіб нарахування показаний у таблиці 2.8. Максимально можлива ЗП протягом року (ЗП<sub>макс</sub>) Керівника відділу визначається так: Керівництвом компанії визначається середньоринкова величина річного доходу керівників цього рівня. Потім отримане значення може коригуватися, у бік збільшення, але не більше ніж

+40%.

**Таблиця 2.8**

**Система оплати керівників  
«EUROASIA VISA CONSULTING» [8]**

Категорія	Оклад	Премія за квартал	Премія за рік
Лінійні керівники	40% від з/п максимальної	40% від з/п максимальної	20% від з/п максимальної
Функціональні керівники	40% від з/п максимальної	30% від з/п максимальної	15% від з/п максимальної
Заступники	призначається	Оклад*1,5	Оклад*2,0

Коригування визначають стан ринку, майбутні завдання на період, кваліфікація, рівень компетенцій та досвіду роботи керівника. Фонд оплати праці було використано за такими напрямками, що відображено у таблиці.

**Таблиця 2.9.**

**Основні напрямки використання фонду оплати праці:**

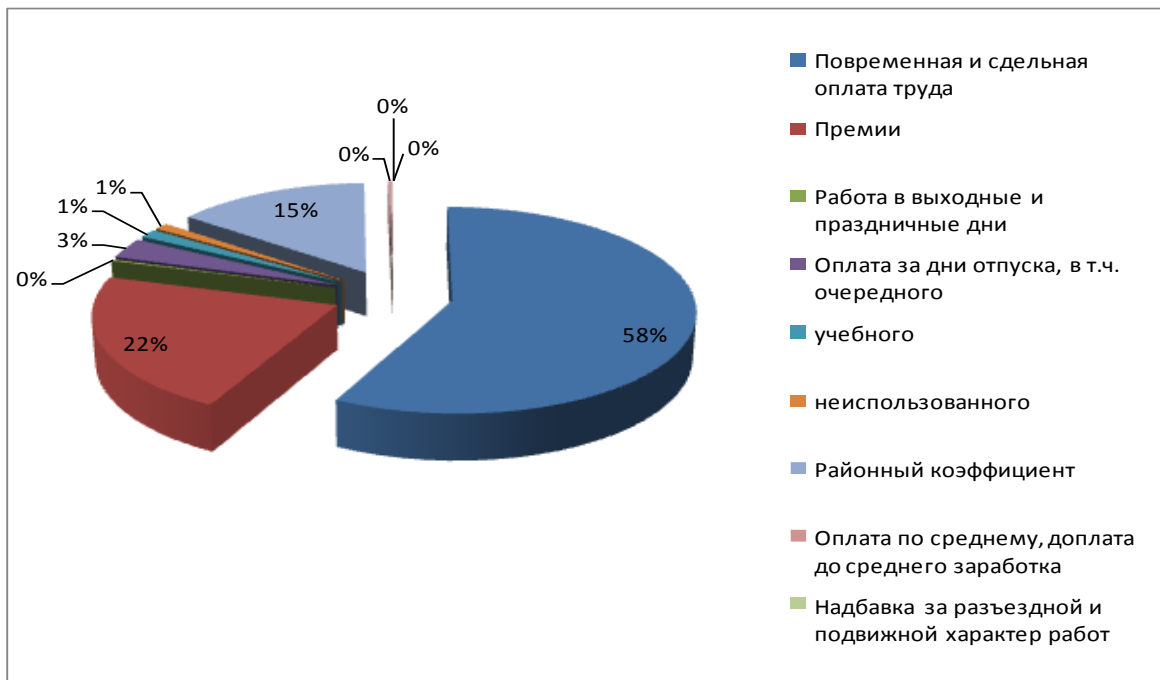
№ п/п	Найменування видів оплат	Млн. Сум	Відсоток від загального фонду
1.	Погодинна та відрядна оплата праці	17953	57,59%
2.	Премії	6812	21,85%
3.	Робота у вихідні та святкові дні	78	0,25%
4.	Оплата за дні відпустки, у т.ч. чергового	999	3,20%
	Навчального	425	1,36%
	Невикористаного	324	1,04%
5.	Районний коефіцієнт	4488,25	14,40%
6.	Оплата за середнім, доплата до середнього заробітку	73	0,23%
8.	Надбавка за роз'їзний та рухомий характер робіт	12	0,04%
9.	Доплата за роботу у нічний час	8	0,03%
10.	Інші	31172,3	100,00%

Можна дійти невтішного висновку у тому, що більшість у фондеоплати праці займають погодинна і відрядна оплата праці 57.59 %, Премії – 21,85%, раонний коефіцієнт – 14,4 від ФОП [6].

Частка премій у фонді оплати праці – 21,85%, з чого можна дійти невтішного висновку у тому, що у підприємстві досить активно

використовується система преміювання, про що говорить досить велику питому вагу премій у структурі ФОП.

Важливим моментом у стимулюванні персоналу є стимулювання навчанням. В організації проводяться стажування, тренінги, семінари, вендорські навчання тощо. Навчання проводиться багато, а порівняно з 2022р. їхня кількість практично не змінилася, хоча інвестиції в навчання зменшилися на 2,8% порівняно з 2021 р.



**Рисунок 2.5 – Структура фонду оплати праці за видами виплат[8]**

Незважаючи на те, що оцінка проводиться, у компанії практично не ведеться робота з кадровим резервом і це великий недогляд, тому що нерідко навчені співробітники просто йдуть з організації. А також не розробляються плани індивідуальних професійно-кваліфікаційних просувань.

Далі розглянемо умови праці як важливий фактор стимулювання

Шість експертам пропонується проранжувати за ступенем важливості умови праці на робочих місцях.

Метод ранжирування полягає в тому, що експерту пропонується присвоїти числові ранги кожному з наведених в анкеті факторів. Ранг, рівний одиниці, приписується найважливішому, на думку експерта, чиннику, а ранг, рівний двом, присвоюється наступному за важливістю чинника тощо.

Таблиця 2.10

Наведемо матрицю наведених оцінок для цілей 1-го рівня[67]

№	Ранги для факторів	Експерти					
		1	2	3	4	5	6
1	Освітленість	2	1	4	2	2,00	3,00
2	Технічна оснащеність	1	2	1	4	4	2
3	Ергономічність	4	3	2	2	2	2
4	Доступність	3	4	3	1	1	2
5	Мікроклімат	2	4	4	2	3	2
6	Естетичні показники	2	4	4	3	1	1

$A_{max} = 4$

Далі наведемо таблицю розрахунку наведених рангів експертів.

Таблиця 2.11[8]

№	Ранги для факторів	Експерти						РАЗОМ	КОВ
		1	2	3	4	5	6		
1	Освітленість	2	3	0	2	2	1	10	0,16
2	Технічна оснащеність	3	2	3	0	0	2	10	0,16
3	Ергономічність	0	1	2	2	2	2	9	0,16
4	Доступність	1	0	1	3	3	2	10	0,16
5	Мікроклімат	2	0	0	2	1	2	7	0,13
6	Естетичні показники	2	0	0	1	3	3	9	0,18

Таким чином, найбільший КЗВ отримали такі фактори як естетичні показники, освітленість, технічна оснащеність, ергономічність, доступність, що говорить про комплексність вимог керівників до робочих місць.

У систему нематеріального стимулювання працівників «EUROASIA VISA CONSULTING» входять такі елементи:

1. Подарунки дітям до Нового року
2. Корпоративне святкування Нового року, 14 січня та 8 березня.

Важливо, що молоді фахівці за успіхи в роботі практично не заохочуються матеріально, відсутня система інформування про досягнення, вітання з днем народження, з успіхами тощо.

Стиль керівництва – директивний, похвала, усне заохочення – рідкісне явище. Система стимулювання орієнтована на ринкові методи, на матеріальне стимулювання, що є слабкою ланкою в системі мотивації та стимулювання, оскільки настає момент, коли матеріальна складова перестає бути

ефективною.

У сфері розвитку нематеріальної мотивації можна назвати такі недоліки:

– організація не приділяє належної уваги просуванню співробітників загалом та молодих фахівців зокрема, що вносить демотивуючий фактор у систему розвитку.

– бар'єрів для просування організація не ставить, проте одна із причин звільнення – незадоволеність зростанням, що негативно характеризує систему мотивації.

До негативних моментів у системі стимулювання можна віднести відсутність таких елементів як:

1. Гнучкий графік роботи
2. Вільний час
3. Громадське визнання[8]

Керівництво орієнтується більше на матеріальну складову, що може призвести до несприятливих наслідків. Результатом роботи системи стимулювання є рівень мотивації працівників

Приступаючи до аналізу, слід зазначити, що теоретична визначеність і однозначність поглядів явища мотивації ще далекі від завершення. Це, зокрема, відбивається й у багатозначності визначень основних понять цієї галузі психології, як-от мотив, потреба, мотивація.

Мотивація розуміється як процес вибору з різних можливих дій, як процес, що регулює і спрямовує дію на досягнення специфічних для цього мотиву станів і підтримує цю спрямованість. Аналіз внутрішньої мотивації будемо проводити за тестом «мотивації досягнень» Реана, та «Опитувальнику для вимірювання аффіліативної тенденції та чутливості до заперечення», який вимірює два узагальнені мотиви: прагнення до прийняття та страх заперечення. Вибірка складала 35 осіб із середовища фахівців та працівників.

Нами було проведено діагностики мотивації досягнень у колективі підприємства з методики Мехрабиана, наведеної у додатку А. Дане

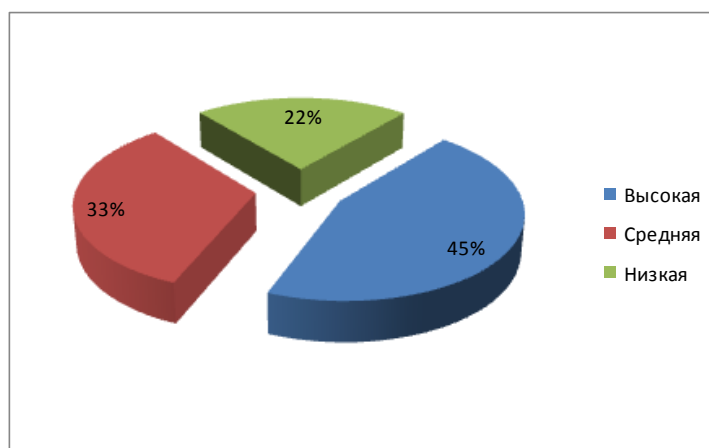
дослідження показало такі результати.

**Таблиця 2.12**

**Результати дослідження внутрішньої мотивації  
працівників «EUROASIA VISA CONSULTING» у 2022 році [8]**

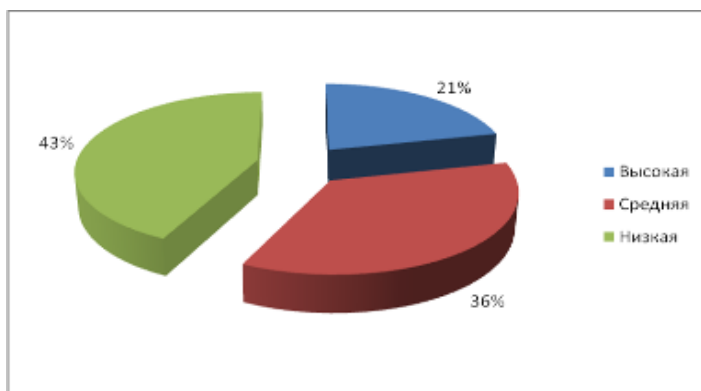
	Керівники (чол)	Фахівці (чол)
Висока	3	10
Середня	4	8
Низька	2	12

Можна зробити висновок про те, що мотивація до досягнення висока і середня у більшості керівників, тоді як у фахівців дуже низька мотивація до досягнень, що може говорити про неефективність системи мотивації та наявність факторів, що знижують мотивацію до досягнення. Найбільш наочно мотивацію досягнень можна зобразити малюнку 13.



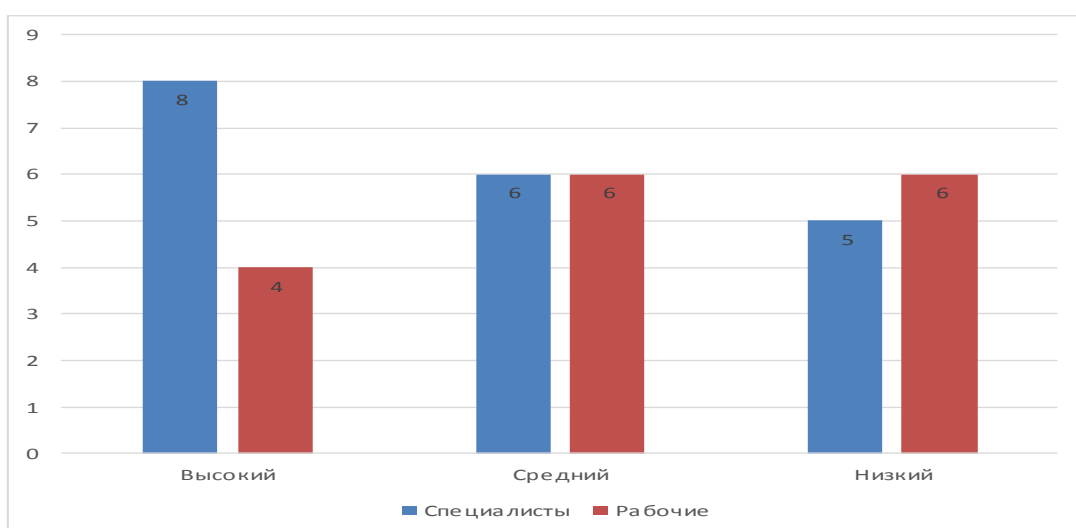
**Мал. 2.6. - Мотивація до здобутків чоловіків  
колективу «EUROASIA VISA CONSULTING» [8]**

Можна зробити висновок про те, що у чоловіків у досліджуваній організації більш висока мотивація досягнень, що, зрештою, визначає більш ефективне їхнє просування по службі в «EUROASIA VISA CONSULTING». Мотивація досягнення жінок наведено малюнку 14. У жінок колективу на 43 % мотивація до досягнень низька, досить велика частка (36%) із середнім рівнем мотивації досягнень. Частка жінок із низькою мотивацією вища, ніж частка чоловіків. Це може бути обумовлено тим, що жінки займають більш «невдячні» посади: продавці тощо.



**Мал. 2.7. - Мотивація досягнень у жінок «EUROASIA VISA CONSULTING» [8]**

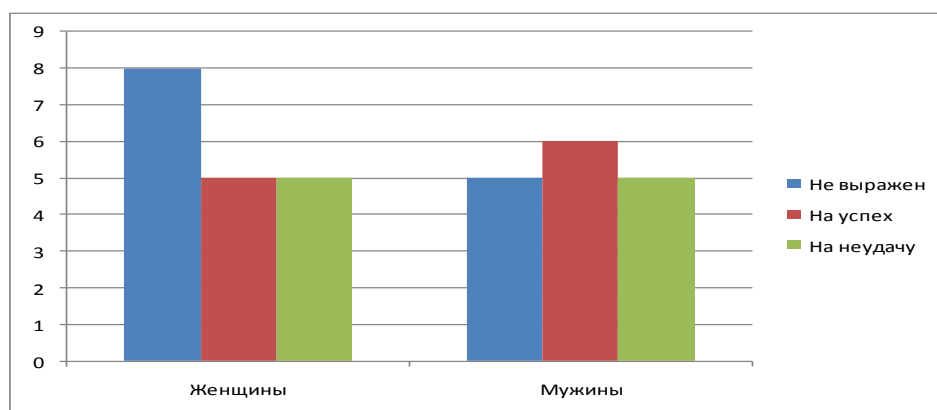
Розглянемо особливості внутрішньої мотивації у працівників.



**Мал. 2.8. - Відмінності у мотивації досягнень у менеджерів та робітників «EUROASIA VISA CONSULTING» [8]**

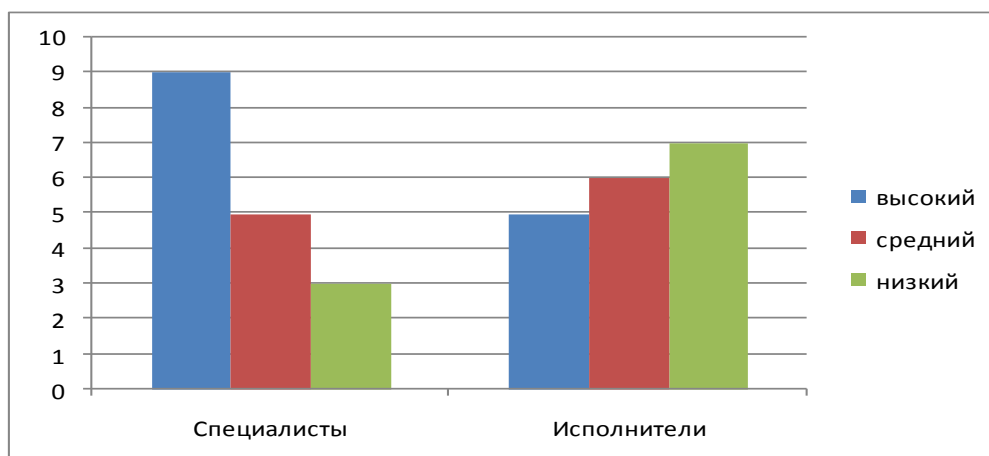
Можна дійти невтішного висновку у тому, що з робітників загалом мотивація до досягнень нижче, ніж в фахівців. Таким чином, можна зробити висновок про те, що внутрішня мотивація працівників «EUROASIA VISA CONSULTING» знаходиться на середньому рівні. Далі проведемо обстеження внутрішньої мотивації за методикою Реана. Далі проведемо аналіз внутрішньої мотивації з допомогою тесту Реана.





**Мал. 2.9. - мотивація до досягнення  
у чоловіків та жінок «EUROASIA VISA CONSULTING» [8]**

Можна зробити висновок про те, що мотивація у жінок у більшості випадків не виражена, проте в середовищі працівників ми спостерігаємо орієнтацію на успіх і на невдачу рівною мірою, що говорить про можливу невизначеність ситуації для працівників, наявність когнітивного дисонансу. У чоловіків найбільше виражена орієнтація на успіх.



**Мал. 2.10. - Мотивація до здобутків у виконавців та фахівців «EUROASIA VISA CONSULTING» [8]**

Мотивація до досягнення у робітників нижча, ніж у фахівців, що підтверджує результати опитувальника за попередньою методикою.

Таким чином, підприємству необхідно робити зусилля для підвищення рівня внутрішньої мотивації робітників, зниження страху невдачі у жінок компанії.

Аналіз системи мотивації показав таке:

1. Оплата праці керівників зростає з допомогою зростання посадових окладів. Оклади збільшуються через зміну мотиваційної політики «EUROASIA VISA CONSULTING» та фактором особистих зв'язків при доборі персоналу.

2. Для працівників, крім керівників, із матеріальних стимулів передбачено лише посадовий оклад, що є негативним моментом, оскільки працівник не бачить, що його зусилля приносять йому підвищення оплати праці.

3. Основною причиною звільнення в 20120, 2021, 2022 роках була незадоволеність заробітною платою, ще одна з причин – відносини, що не склалися в колективі (33% і 25%).

4. У фахівців дуже низька мотивація до досягнень, що може говорити про неефективність системи мотивації та наявність факторів, що знижують мотивацію до досягнення.

5. Внутрішня мотивація працівників «EUROASIA VISA CONSULTING» знаходиться на середньому рівні.

### **2.3. Стан та сучасні тенденції мотивації та компетенції ринку консалтингових послуг**

Сучасні тенденції системи мотивації одна із найважливіших напрямів кадрової роботи «EUROASIA VISA CONSULTING», можна застосовувати за продуктивне виконання посадових обов'язків, підвищення продуктивності праці, економію матеріальних засобів підприємства, тривалу роботу, новаторство та креативність у праці та творчого підходу.

Одним із видів мотивації є навчання. Нормативно закріплено обов'язки роботодавця з професійної підготовки та перепідготовки працівників. Зазначені обов'язки роботодавця також є важливою частиною непрямого матеріального стимулювання персоналу.

Система нематеріального стимулювання працівників «EUROASIA VISA CONSULTING» включає наступні напрямки[8]:

- моральне стимулювання;
- стимулювання через інформаційну політику

В даний час на підприємстві застосовуються такі методи морального стимулювання:

- заохочення керівництва (усні та письмові подяки);
- дисциплінарні стягнення керівництва (усні та письмові).

Стимулювання через інформаційну політику виявляється у формуванні громадської думки лише на рівні співробітників підприємства у руслі підвищення лояльності до компанії. Основними методами формування суспільної думки, які використовуються на підприємстві, є:

- збори трудового колективу (загальні та всередині підрозділів);
- інформаційні стенди біля підприємства;
- наради керівників вищої ланки у генерального директора.

Крім того, важливою складовою формування громадської думки з метою підвищення трудової мотивації персоналу є кадрова політика підприємства, яка відображена у Правилах внутрішнього трудового розпорядку та трудовому договорі.

Мотивуючий ефект кадрової політики виявляється у підвищенні лояльності співробітників до компанії, зміцненні трудової та виробничої дисципліни, підтримці системи матеріального та нематеріального (адміністративного) стимулювання [8]. Будь-яке підприємство, орієнтоване на успішне існування та на розвиток, планують свою роботу не лише на найближче майбутнє, а й на віддалену перспективу. Важливу роль цих планів грає кадрова політика і кадрова стратегія. Завдання кадрової стратегії включають: підняття престижу підприємства; дослідження атмосфери усередині підприємства; аналіз перспективи розвитку потенціалів робочої сили в; узагальнення та попередження причин звільнення з роботи.

Стратегія розвитку компетенцій персоналу – це розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісний певний напрямок дій,

необхідні досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу і враховують стратегічні завдання організації, ресурсні можливості.

Реалізація стратегії розвитку компетенцій персоналу, а також одночасно надання допомоги керівництву, при виконанні ними завдань управління підприємством, лежать в оперативній галузі управління кадрами. Основними рисами стратегії є:

- її довгостроковий характер (формування психологічних установок, системи мотивації, структури персоналу, системи управління персоналом потребує тривалого часу);
- зв'язок зі стратегією організації в цілому (зміна стратегії організації вимагає коригування кадрової стратегії: зміна структури та чисельності персоналу, його навичок та кваліфікації, стилю та методів управління).

Розглянемо основні форми кадрових стратегій як методологічної основи стратегії розвитку компетенцій персоналу. Вони умовно можна розділити на дві групи: стратегії функціонування і стратегії розвитку. Стратегії функціонування пов'язані з поведінкою організації над ринком. На думку американського дослідника М. Портера, можна виділити три варіанти: лідерство у низьких витратах, диференціації та фокусування.

Кадрова стратегія при лідерстві у низьких витратах має орієнтуватися переважно на залучення та закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації.

Суть стратегії диференціації полягає у концентрації організацією своїх зусиль у кількох пріоритетних напрямках, де намагається досягти переваги з інших. Відповідна їй кадрова стратегія має орієнтуватися на персонал вузької спеціалізації та максимально високої кваліфікації – науковців, дослідників, розробників. Від менеджерів тут потрібні лідерські задатки та підприємницька жилка.

Якщо стратегія фокусування насамперед пов'язана з діяльністю організації на ринку, то стратегія розвитку як об'єкт має її потенціал та конкурентні переваги.

Класичними нині є стратегії зростання. Кадрова політика стратегії зростання має бути спрямована насамперед на залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими та підприємницькими задатками. Найважливішими моментами мають бути:[8]

- створення належних систем оплати праці та мотивації;
- формування сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє творчості;
- постійне підвищення кваліфікації;
- забезпечення можливостей службового та наукового зростання.
- проблеми перепідготовки, соціальних гарантій, догляду за пенсією тут мають підлегле значення.

Стратегія помірною зростання властива організаціям, які твердо стоять на ногах і діють у традиційних сферах. Орієнтація кадрових стратегій має бути в цьому випадку дещо іншою порівняно з попереднім випадком: залучення та закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Необхідність дотримуватися стратегії скорочення масштабів діяльності виникає у періоди перебудови діяльності організації, коли треба зробити її «санацію», позбутися всього застарілого. Основні моменти кадрової стратегії в цьому випадку полягатимуть в організації масових звільнень та допомоги у працевлаштуванні, стимулюванні виходу на пенсію, збереження найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи фірми, перекваліфікація працівників. Запитання набору нових людей, підвищення кваліфікації практично не розглядаються.

Насправді має місце комбінована стратегія (стратегія поєднання), що включає у тому чи іншому співвідношенні елементи попередніх.

Кадрова стратегія може бути як підлеглою, так і поєднаною по відношенню до стратегії організації в цілому. Але і в тому, і в іншому випадку кадрова стратегія орієнтується на конкретний тип корпоративної чи ділової (бізнес-стратегії).

Вирізняють такі види стратегії організації: підприємницький, динамічного зростання, прибутковості, ліквідаційний, кругообіг. Стратегія організації та кадрова стратегія взаємопов'язані між собою. Віднесення підприємства до якогось конкретного типу за ознакою проведення тієї чи іншої кадрової стратегії є складною проблемою, оскільки в реальній практиці існує безліч змішаних типів. Слід пам'ятати, що найбільш істотний вплив формування кадрової політики надають структура розподілу власності підприємства міста і характер нововведень. Отже, кожна організація має кілька можливостей стратегічного планування роботи з персоналом. Насправді часто спостерігається використання керівництвом окремих елементів кількох систем адаптації кадрової стратегії до вимог підприємства.

Методи та напрямки стратегії розвитку персоналу «EUROASIA VISA CONSULTING» представлені малюнку 2.11 [8].



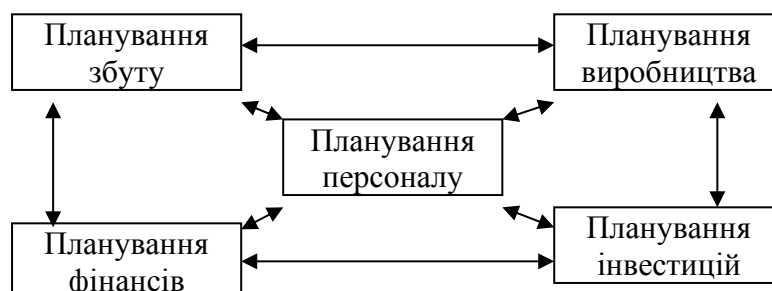
**Рис.2.11. Структура кадрової політики підприємства  
«EUROASIA VISA CONSULTING»[16]**

В даний час перед «EUROASIA VISA CONSULTING» ставляться нові економічні завдання:

- формування структури та складу робочих місць;
- створення фонду заробітної плати за категоріями працюючих із застосуванням багаторівневих тарифних сіток та КРІ;
- формування кадрового резерву, підвищення кваліфікації та навчання працівників, атестації робочих місць;
- обґрунтування мотивації трудової діяльності, удосконалення системи оплати та стимулювання праці працівників;
- формування та реалізація кадрової політики великих промислових підприємств у сучасних умовах.

Виходячи з цього, цілком ефективним кадрове планування є лише в тому випадку, якщо воно інтегроване в загальний процес планування (рис. 2.12).

Аналіз цієї схеми показує, що навіть якщо на підприємствах відділи кадрів планують склад персоналу, застосовуючи розрахунки, проведені економістами, нормувальниками з урахуванням трудомісткості та нормативів, то ця схема не дає ефекту, оскільки молоде покоління, влаштовуючись на роботу, потребує конкретних відповідей на запитання: яка буде робота, її обсяг і яка заробітна плата на цьому робочому місці.



**Рис.2.12. Інтегрована функція планування персоналу підприємства «EUROASIA VISA CONSULTING»[8]**

Найбільш важливим напрямом в організації роботи з персоналом стає постійний та всебічний розвиток кадрів, удосконалення їх знань, професійних компетенцій. Суть роботи полягає в організації механізму, заснованого на особистому інтересі працівника, економічних стимулах та соціальних гарантіях, що спонукають персонал підприємства постійно підвищувати свою кваліфікацію та професіоналізм, що, зокрема, дозволить створити резерв для заміщення вищих посад чи ротації кадрів відповідно до потреб виробництва. Цілі кадрової політики повинні бути похідними від цілей підприємства, тобто специфічні вихідні вимоги у вигляді набору характеристик, якими мають мати службовці, визначаються виходячи з цілей підприємства в цілому.

**Висновки до другого розділу**

Одним із найважливіших показників, що характеризують виробничі можливості підприємства, є чисельність основного персоналу. Чим більша чисельність, тим за інших рівних умов більший обсяг виробничої продукції. Такий шлях збільшення обсягу виробництва класифікується як екстенсивний.

Однак показник чисельності працівників, навіть за видами діяльності, за категоріями основного персоналу недостатній для повної характеристики трудового потенціалу, особливо з метою управління кадрами в умовах ринкової економіки.

Аналіз системи мотивації показав таке:

Оплата праці керівників зростає з допомогою зростання посадових окладів. Оклади збільшуються через зміну мотиваційної політики «EUROASIA VISA CONSULTING» та фактором особистих зв'язків при доборі персоналу. Для працівників, окрім керівників, із матеріальних стимулів передбачено лише посадовий оклад, що є негативним моментом, оскільки працівник не бачить,



що його зусилля приносять йому підвищення оплати праці. Основною причиною звільнення в 20120, 2021, 2022 роках була незадоволеність заробітною платою, ще одна з причин - відносини, що не склалися в колективі (33% і 25%). У фахівців дуже низька мотивація до досягнень, що може говорити про неефективність системи мотивації та наявність факторів, що знижують мотивацію до досягнення. Внутрішня мотивація працівників «EUROASIA VISA CONSULTING» знаходиться на середньому рівні.

Цілі кадрової політики повинні бути похідними від цілей підприємства, тобто специфічні вихідні вимоги у вигляді набору характеристик, якими мають мати службовці, визначаються виходячи з цілей підприємства в цілому.

### **РОЗДІЛ 3. шляхи підвищення ефективності ФОРМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ДО СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1. Технологія конструювання та реалізації внутрішньофірмової політики стимулюючої оплати праці «EUROASIA VISA CONSULTING»**

В даний час багато питань зарплатоосвіти передано на рівень окремих підприємств і детерміновано їх політикою в галузі оплати праці персоналу, у свою чергу, вбудованою в загальну систему відносин «працівник-роботодавець». Політика стимулюючої оплати праці «EUROASIA VISA CONSULTING»-це сукупність загального підходу, принципів, механізму та способів діяльності з формування управлінських рішень у галузі організації, мотивації, оцінки та стимулювання праці, яка свідомо проводиться роботодавцем в економічній організації для залучення, розвитку та утримання працівників [15]. З цього випливає, що метою системи винагороди та мотивації праці у взаєминах працівників з роботодавцем є переведення стратегічного розвитку компанії в область практичних рішень для виконання таких завдань, як:

– Підвищення результативності діяльності та конкурентоспроможності «EUROASIA VISA CONSULTING».

– Забезпечення справедливості винагороди, що ґрунтується на відповідності об'єктивної оцінки роботи, навичок, умінь, потрібних для її виконання, та величини винагороди працівника,

– Синхронізація інтересів учасників як підтримку прихильності до загальних норм і правил, чинного законодавства і т.д.

На наш погляд оптимальною основою формування мотиваційно-стимулюючих умов по відношенню до працівника «EUROASIA VISA CONSULTING» може бути система створення мотиваційно-стимулюючих умов праці, подана в табл. 3.1.

**Таблиця 3.1.**

**Система створення мотиваційно-стимулюючих умов праці [14].**

<b>Функція залученої людини</b>	<b>Позиціонер</b>	<b>Що потрібно підтримувати у працюючого</b>
Працівник	Роботодавець	зацікавленість у результатах своєї праці, у максимальному додатку своїх робочих сил
Фахівець – професіонал	Підприємець	професійне самовизначення до роботи у фірмі у рамках спеціальності
Співробітник Фірми	Фірма загалом	самовизначення до роботи у цій конкретній фірмі, має свої традиції, корпоративну культуру, умови праці та ін.
Виконавець	Менеджер	самовизначення до виконавчих норм
Колега	Колега	самовизначення до конструктивної взаємодії з колегами
Раціоналізатор	Зацікавлений нормативною організацією праці [НОТ]	зацікавленість у внесенні раціональних пропозицій
Член колективу	Колектив	самовизначення до культурних норм спілкування, підтримки здорового психологічного клімату
Працівник-користувач оргтехнікою, спецобладнанням тощо.	Технолог	готовність та здатність до технологічно правильного використання обладнання, оргтехніки тощо.

Загальна модель побудови політики стимулюючої оплати праці «EUROASIA VISA CONSULTING» може включати наступні напрямки:

1. зовнішня конкурентоспроможність, яка пояснює, яка сума загальної винагороди має бути у працівника в цій компанії порівняно з рівнем винагороди в аналогічних підприємствах - конкурентах та які форми стимулювання повинні і можуть використовуватися;

2. внутрішнє вирівнювання, що відповідає питанням - наскільки мають відрізнятися з праці працівники, мають різні типи й рівні знань, умінь і роботи всередині однієї організації;

3. оцінка вкладу працівника у загальний результат, сумірна, чи має підвищення оплати бути пов'язане з індивідуальною та/або колективною ефективністю, з досвідом, та/або безперервним навчанням, з особистими потребами, зі змінами вартості життя чи ефективністю структурного підрозділу підприємства;

4. управління політикою оплати та стимулювання праці - наскільки відкритими та прозорими для працівників мають бути рішення, прийняті роботодавцем з оплати праці, і як має бути організована процедура прийняття управлінських рішень щодо розробки та управління цією політикою.

Вплив політики стимулюючої оплати праці на результативність діяльності «EUROASIA VISA CONSULTING» може бути виміряно такими показниками [6], як:

- збільшення віддачі на розмір стимулюючих виплат (зростання продуктивності праці різних категорій співробітників);

- швидкість та частота внутрішньофірмових кар'єрних переміщень співробітників, як вертикальних та горизонтальних;

- тривалість взаємовигідних взаємовідносин між працівником і роботодавцем на основі укладених трудових контрактів;

- оцінка ступеня задоволеності працею працівниками;

- покращення сприйняття роботодавця, характеристик робочого місця тощо. [7].

Формування активної та ефективної політики оплати праці, на наш погляд, можливе лише за дотримання низки принципів.

Першим етапом на шляху до ефективної політики оплати праці має бути чітке розуміння персоналом стратегічних цілей організації. За твердженням Д. Нортона та Р. Каплана, «коли працівник зрозуміє, що його заохочення залежить від досягнення стратегічних цілей, тоді стратегія стане воістину повсякденною роботою кожного».[7]. Співробітники не працюватимуть з повною віддачею, якщо не знатимуть того, чого від них хочуть роботодавці. Отже, завданням менеджменту організації є мотивація працівників для досягнення цілей у межах їх посадових обов'язків, а й щодо стратегічних цілей підприємства. Крім того, працівник має бути впевненим у тому, що він не просто робоча сила, а невід'ємна частина того механізму, без ефективного функціонування якого організація не зможе досягти своєї мети. Важливим моментом є й те, щоб значущість співробітників задля досягнення цілей організації усвідомлював і роботодавець.

Наступним важливим етапом є оцінка фактичного стану оплати праці для підприємства «EUROASIA VISA CONSULTING». Для цього етапу можна використовувати SWOT-аналіз. Даний вид аналізу виявляє та оцінює власні сильні сторони, визначає можливості та загрози, що містяться у зовнішньому середовищі. Варіанти сильних та слабких сторін внутрішнього середовища організації, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища в галузі оплати праці можуть бути представлені у SWOT-матриці (табл.3.2). Проведення даного аналізу дозволить запропонувати певні напрями формування чи покращення діяльності організації у сфері оплати праці.

Після оцінки поточного стану у сфері оплати праці, необхідно визначити інтереси працівника та роботодавця у питаннях оплати праці, які можуть бути виявлені за допомогою соціологічних досліджень: інтерв'ю, анкетування, ін. Основні інтереси працівника та роботодавця представлені у таблиці 3. 3.

**Таблиця 3.3.**

**SWOT-матриця для аналізу поточного стану оплати праці[8].**

ну	Сильні / Слабкі сторони:
----	--------------------------

	<p>– регулярна/нерегулярна виплата заробітної плати; - Мінімальний оклад встановлений на рівні / нижче рівня прожиткового мінімуму; – проводитись/не проводитись періодична індексація окладів; - Наявність / відсутність кваліфікованого персоналу; – молодий/передпенсійний, середній вік персоналу; - Зацікавленість / відсутність зацікавленості персоналу в кар'єрному зростанні; - Зацікавленість персоналу / відсутність зацікавленості в досягненні цілей підрозділів та організації в цілому; - Готовність / неготовність персоналу до навчання; – лояльність/відсутність лояльності співробітників; – наявність/відсутність необхідних внутрішніх локальних нормативних документів у галузі оплати праці (штатні розклади, посадові інструкції, положення про оплату праці та ін.);</p> <p>- Оптимальна / низька частка заробітної плати у виручці організації; – загальна компенсація у компанії вища (на рівні) / нижча, ніж у аналогічних компаніях; – наявність/відсутність програми матеріального та морального заохочення; - Високий / низький рівень заробітної плати в порівнянні з конкурентами; - Відсутність виконання / виконання функцій за межами посадових обов'язків; – взаємозв'язок / відсутність взаємозв'язку між нормою праці та нормою її оплати; - Відсутність порушень / порушення трудової дисципліни; - Висока / низька ефективність праці; - Висока / низька ефективність управління - ін.</p>
<b>Зовнішні</b>	<b>Можливості / Загрози</b>
	<p>- Обмеженість пропозиції / велика пропозиція на ринку праці кваліфікованого персоналу; – плинність персоналу; - Зміна законодавства в галузі оплати праці; - Зміна норм праці; – діяльність МОП у сфері оплати праці; - Рівень доходів у конкурентів; – ін.</p>

Слід зазначити, що з часом інтереси сторін можуть змінюватися під впливом різних чинників – законодавство у сфері оплати праці, рівень зарплати конкурентів, інфляція та інших. Внаслідок чого, необхідний постійний моніторинг у сфері оплати праці як усередині організації, і її межами.

Не можна не враховувати і об'єктивно діючі економічні закони, які впливатимуть на рішення у сфері оплати праці. З урахуванням інтересів сторін роботодавця та працівника розуміння цих законів може бути діаметрально протилежним (табл. 3.3). При формуванні політики оплати праці просто необхідно враховувати дії цих законів та шукати аргументовані компроміси між заінтересованими сторонами.

**Таблиця 3.4.**

**Інтереси працівника та роботодавця у сфері оплати праці[8].**

<b>Інтереси роботодавця</b>	<b>Інтереси працівника</b>
-----------------------------	----------------------------

<p>Підвищення ефективності роботи підприємства, зокрема підвищення ефективності витрат за робочу силу. Підвищення стимулюючого ефекту зарплати. Залучення та збереження кваліфікованих працівників у вигляді заробітної плати. Скорочення рівня плинності, добровільних звільнень, пов'язаних із незадоволеністю заробітною платою. Скорочення внутрішньофірмових конфліктів, пов'язаних із незадоволеністю заробітною платою. Зниження страйкової активності, загроз припинення роботи. Визначальна роль у прийнятті рішення у питаннях оплати праці</p>	<p>Відповідність рівня заробітної плати рівню кваліфікації, освіти, досвіду, вкладеним зусиллям у роботу, умовам, у яких виконується робота. Відповідність заробітної плати темпам інфляції. Відповідність рівня заробітної плати з того, що пропонують інші роботодавці за аналогічну роботу. Нематеріальна мотивація Залучення до прийняття рішень щодо оплати праці, зміцнення переговорної сили</p>
---	---

Важливим етапом при формуванні внутрішньофірмової політики оплати праці «EUROASIA VISA CONSULTING» є дослідження локального ринку заробітної плати, яке має проводитися хоча б раз на рік для контролю її конкурентоспроможності, після чого, по можливості, необхідно привести зарплату до ринкового рівня. При обмеженому фонді оплати праці зміни необхідно зробити хоча б категорії цінних керівників і фахівців.

Далі, менеджмент «EUROASIA VISA CONSULTING» може перейти до формування принципів та вимог до внутрішньофірмової політики оплати праці.

У науковій літературі зустрічаються такі принципи мотивації, оплати та стимулювання праці, які доцільно використовувати і при формуванні політики «EUROASIA VISA CONSULTING».

**Таблиця 3.5.**

**Позиція працівника та роботодавця щодо економічних законів**

<b>Економічний закон</b>	<b>Позиція працівника</b>	<b>Позиція роботодавця</b>
1. Закон пропорційного розвитку	Витримування пропорції щодо обсягу оплати праці та вартості коштів споживання, тобто. якщо вартість споживання збільшиться, це з позиції працівника обов'язково має призвести до	Встановлення пропорцій, що задовольняють принцип випереджального зростання продуктивності праці щодо зростання заробітної плати

	пропорційного збільшення розміру заробітку	
2. Закон вартості	Задоволення зростаючих потреб працівника та членів його сім'ї	Оптимальна питома вага заробітної плати у структурі собівартості
3. Закон розширеного відтворення	Без особливих причин працівник не згоден збільшувати напруженість праці, оскільки його влаштовує оптимальна, а деяких випадках і мінімальна напруженість. Основна мета працівника – збільшити рівень заробітку	При наймі та використанні праці в процесі виробництва роботодавець прагне забезпечити високу продуктивність і якість виконання робіт на своєму підприємстві. Висока продуктивність вимагає і вищої напруженості від працівника
4. Закон спадної віддачі	Надмірне збільшення продуктивності праці сприяє еквівалентному зменшенню заробітної плати	Надмірне збільшення оплати праці не сприяє еквівалентному зростанню продуктивності праці
5. Закон уніфікації	Простота у нарахуванні заробітної плати, що суб'єктивно враховує важливі результати його трудової діяльності	Введення єдиних стандартів та простих правил щодо оплати праці
6. Закон ритмічності	Регулярність та відсутність затримок у виплаті заробітної плати	Плановість урахування факторів, що впливають на заробітну плату
7. Закон надмірності	Необхідність у формуванні накопичень у вигляді грошових вкладів, цінних паперів, рухомого та нерухомого майна з метою забезпечення стабільності свого рівня соціального споживання	Від роботодавця вимагається формування преміально-резервного фонду з метою стимулювання планової та позапланової трудової діяльності працівників
8. Закон розподілу	Рівна оплата за рівну працю	Оплата праці за кінцевими результатами діяльності

1. Охорона здоров'я. Система зарплати та її форми мають бути такими, щоб робота не вела до зношування організму, психічних та фізичних навантажень.

2. Своєчасність виплати винагород. Повинні бути встановлені певні та відомі всім терміни виплати як постійної, так і змінної частини зарплати.

3. Відкритість. Усі повинні знати, що їм треба робити, щоби підвищити свою заробітну плату. Крім того, має бути відкритість щодо розмірів заробітної плати всіх співробітників організації, щоб уникнути конфліктних ситуацій.

4. Справедлива оплата праці. Виправдані відмінності у рівнях оплати між працівниками підприємства та конкурентоспроможний рівень зарплати стосовно інших підприємств.

5. Простота. Усі повинні вміти розрахувати свою заробітну плату та проконтролювати, чи правильно вона нарахована.

6. Відповідність політики оплати праці місії та цілям підприємства: політика оплати праці має мотивувати персонал для досягнення стратегічних цілей підприємства;

7. Нематеріальна мотивація. Створення у співробітників внутрішньої мотивації за рахунок залучення до роботи, участі у нових проектах, почуття задоволеності та радості від роботи.

8. Гарантія мінімальної заробітної плати. Роботодавець повинен гарантувати працівникам мінімальну винагороду та при збитковій роботі підприємства. Крім того, рівень доходу співробітників повинен бути гарантований при їхньому тимчасовому переміщенні або при переведенні на нове місце роботи.

9. Облік етапу життєвого циклу підприємства. Система мотивації та винагород залежатиме від стадії розвитку організації та від економічного стану підприємства.

10. Професійне зростання має вести до зростання заробітної плати. Зарплата повинна підвищуватись у міру того, як кожен працівник розширює свої знання та може виконувати нові робочі обов'язки.

11. Участь у прийнятті рішень у сфері оплати праці. При формуванні рішень з праці необхідно враховувати інтереси всіх співробітників організації та постійно вести діалог між керівництвом організації та підлеглими.

12. Співробітництво та демократія у питаннях оплати праці. Працівник та роботодавець повинні постійно співпрацювати, приймаючи компромісні рішення щодо оплати праці. Обидві сторони повинні розуміти, що у будь-якому разі необхідно чимось жертвувати, щоб надалі щось придбати.



13. Гнучкість політики оплати праці. Внутрішньофірмова політика оплати праці повинна бути здатна налаштовуватися на умови зовнішнього середовища (законодавство в галузі оплати праці, рівень заробітної плати у конкурентів та ін), а також налаштовуватися на нові цілі та завдання підприємства.

Ці принципи можуть бути базою для формування активної політики оплати праці. Слід зазначити, що вимоги охорони здоров'я, гарантії мінімальної заробітної плати та своєчасності виплати винагород є необхідними для будь-якої внутрішньофірмової політики, але якщо керівництво організації має на меті збільшити ефективність останньої, необхідно дотримуватися та інших принципів. При цьому, чим більший кількість принципів відповідає політика, тим вона має бути ефективнішою.

Після того, як визначено принципи, якими керуватиметься «EUROASIA VISA CONSULTING» при формуванні внутрішньофірмової політики оплати праці необхідно оцінити, наскільки вона ефективна.

Оцінка ефективності політики оплати праці, на нашу думку, має відбуватися за трьома напрямками. Для оцінки кожного напрямку можуть використовуватись приватні показники. Так, в оцінці справедливості політики оплати праці можна рекомендувати розраховувати:

- коефіцієнт відхилення середньої заробітної плати від середньогалузевого значення (у розрізі категорій працівників);
- індекс зростання заробітної плати за останні п'ять років (у розрізі категорій працівників); - рівень витрат за оплату праці та інших.

Для оцінки задоволеності працівників можуть бути запропоновані такі показники:

- частка працівників, які звільнилися через невдоволення рівнем оплати праці;
- число страйків, пов'язаних із незадоволеністю оплатою праці;
- частка співробітників, що приймають рішення щодо оплати праці та ін.

Оцінюючи рентабельності політики за основу можуть бути прийняті показники:

- продуктивність,
- зарплатовіддача та рентабельність персоналу,
- вироблення однієї працюючого та інших.

Таким чином, побудова ефективної політики оплати праці – це постійний пошук компромісів між інтересами працівника та роботодавця, які мають співпрацювати один з одним для досягнення спільних цілей. Формування ефективної політики оплати праці – це особливе мистецтво, яке потребує значних зусиль та терпіння. Найчастіше керівництво організації неспроможна самостійно розробити ефективну політику, і у деяких випадках, є сенс залучити з цією метою професіоналів, оскільки ефективна політика оплати праці є запорукою успіху та процвітання організації.

### **3.2. Інформаційні технології як найновіший інструмент в організації стимулюючих виплат**

Говорячи про нові тенденції організації системи винагороди, безумовно, новітнім інструментом організації системи винагороди є інформаційні технології. Стрімке зростання рівня розвитку інформаційних технологій дозволяє впровадити високоефективні системи стимулювання вищого управлінського персоналу, що базуються на агрегованих даних діяльності компанії, що отримуються із системи управління підприємством.

За умови комплексного впровадження системи управління підприємством, інформаційні технології спроможні не тільки вибудувати та відстежити бізнес-процеси у всіх сферах діяльності компанії; вони також припускають взаємозв'язок винагороди персоналу, зокрема вищого менеджменту, з результативністю підприємства.

Для цієї мети, наприклад, використовуються інформаційні рішення щодо стратегічного управління компанією, що базуються на сучасній концепції Balanced Scorecard (карта збалансованих показників). Такі рішення

дозволяють побудувати карту збалансованих показників як компанії та її підрозділів, так окремих посад у компанії.

Одним із ефективних рішень є впровадження КРІ. Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, КРІ) – показники діяльності підрозділу (компанії), які допомагають організації у досягненні стратегічних та тактичних (операційних) цілей. За допомогою КРІ можна планувати, а також контролювати ефективність та результативність компанії на різних рівнях керування.

Результативність компанії - це як компанія виконує поставлені цільові орієнтири, наприклад, виконання плану продажів, а ефективність - виконання цільових показників у рамках виділених ресурсів (бюджетних обмежень), наприклад, виконання плану продажів при дотриманні бюджету комерційної служби. Часто КРІ називають комплексними показниками, оскільки вони можуть охоплювати стратегічні та операційні цілі лише на рівні компанії, підрозділів, бізнес-процесів, проектів, і навіть лише на рівні особистісних цілей співробітників.

Чим компанії КРІ відрізняються від компаній без КРІ? Впровадження КРІ передбачає перехід на цільове управління компанією, коли стратегічні, операційні, проектні цілі, важливі завдання та ініціативи транслюються на рівень керівників вищої та середньої ланки управління, на рівень виконавців.

Таким чином, за рахунок персоналізації відповідальності, делегування повноважень підвищується ефективність роботи кожного співробітника. Така система «управління відповідальністю кожного співробітника» особливо актуальна зараз, у період очікуваного скорочення попиту, урізання бюджетів, скорочень персоналу, коли відчутна цінність і віддача кожного співробітника компанії.

Особливість цільового управління полягає в тому, що цільові показники закріплюються за керівниками підрозділів або конкретними посадовими особами і за виконання цільових показників персонал відповідає своєю змінною частиною заробітної плати. Одним із можливих варіантів

досягнення компанією своїх цільових орієнтирів є досягнення всіма учасниками (підрозділами, проектними командами, окремими посадовими особами) цільових значень своїх показників. Іншими словами, якщо весь персонал виконав свої КРІ, то компанії нічого не залишається, як досягати поставлених показників.

У компаніях, у яких відсутнє цільове управління та чітко визначена відповідальність за виконання своїх цілей, нижча керованість, важко розрахувати необхідні ресурси, компанія тримається на героях. У таких компаніях весь час щось несподівано трапляється, зазвичай є безліч причин, чому це відбувається, і відповідальність перекладається з одного на іншого.

Практика розробки спирається на принципи. Які? Розробка системи управління на базі КРІ базується на низці бізнес-технологій, серед яких слід виділити управління з цілей (Management by Objectives (МПО)) та управління ефективністю (Business Performance Management (BPM)). КРІ: системність, смартизованість, збалансованість.

Системність передбачає чітку постановку стратегічних, операційних, проектних цілей та завдань різним категоріям персоналу. Причому цілі можуть ставитися як окремо лише на рівні компанії, підрозділів, конкретних виконавців, і декомпонуватися з верхнього рівня до рівня нижчих виконавців.

Змартизованість. При постановці цілей і завдань враховуються принципи SMART: Specific - цілі мають бути конкретними та враховувати специфіку компанії, підрозділи, функціонал конкретних виконавців; Measurable – вимірні. Для цілей мають бути визначені зрозумілі для персоналу показники їхнього досягнення; Achievable - цілі мають бути досяжні та реалістичні. Ніщо не демотивує персонал, як постановка нездійсненних цілей.

У персоналу повинні бути інструменти для управління поставленими цілями або завданнями (ресурси, час, інформація, знання, компетенції та ін); Result-oriented – орієнтація на результат, а не на зусилля чи участь у процесі. В результаті виконання мети, завдання має бути отримано заздалегідь

визначений об'єктивний результат; Time-based – встановлення чітких тимчасових орієнтирів для цілей [8].

Збалансованість. Стратегічні та операційні цілі мають бути збалансовані. Причому технологія BPM передбачає збалансованість і узгодженість процесної структури, функціонального дизайну та організаційної структури компанії зі стратегічними та операційними цілями. Наприклад, для досягнення збалансованості стратегічних цілей може використовуватися збалансована система показників (Balanced Scorecard (BSC)), яка передбачає планування та контроль виконання показників у фінансовій, клієнтській, процесній проекціях, а також у проекції розвитку. Прикладами цільових показників у фінансовій проекції може бути чистий прибуток, рентабельність активів, отримуваний дохід, прибуток від нових магазинів.

Клієнтська проекція орієнтована завдання маркетингу, продажів, виробництва, якості, технологів і може включати показники освоєння нових сегментів ринку, залучення нових клієнтів, виведення нових продуктів чи послуг, введення нових об'єктів.

Процесна проекція передбачає розвиток, оптимізацію, реінжиніринг процесів, функціоналу, необхідного для виконання стратегічних та операційних цілей компанії. Проекція розвитку включає проектні цілі у сфері навчання та розвитку персоналу, зокрема і використання системи мотивації з урахуванням КРІ. Проектними цілями може бути показники виконання як віх проекту, і проекту загалом.

Управління компанією на базі КРІ, звичайно, матиме відмінності у різних галузях. Але ці відмінності будуть зумовлені різними підходами, тимчасовими об'рями стратегічного та операційного планування, різною тривалістю циклу виробництва готової продукції чи послуг, особливостями прийнятого у галузі управлінського та інших видів обліку, особливостями системи оплати праці, зрілістю бізнес та виробничих процесів.

Цільове керування з використанням системи КРІ можна успішно застосовувати у різних галузях. Відмінності, звичайно, стосуватимуться змісту запланованих цільових показників, які залучаються категоріями персоналу, для яких ставляться цільові орієнтири, періодичності та розміру преміальних виплат за виконання цільових показників.

Ще одне важливе питання, яке виникає у керівництва компаній при впровадженні системи КРІ: хто цим усім займатиметься? Хто буде впроваджувати, доопрацьовувати контури обліку, бізнес-процеси, базу, що регламентує? Хто збиратиме дані про виконання цілей, хто оцінюватиме, чи виконані показники, і на якому рівні, хто контролюватиме оцінку.

У різних галузях у зв'язку з обмеженнями і доступністю людських, фінансових, інтелектуальних ресурсів можливі різні підходи для вирішення описаних проблем.

Корпоративна культура та КРІ – як її врахувати при розробці? Корпоративну культуру можна визначити як систему цінностей, прийнятих у компанії, як систему моделей, що регулюють поведінку, комунікацію, діяльність, необхідні досягнення компанією поставлених стратегічних цілей і завдань. Часто корпоративна культура розглядається персоналом як надуманий, абстрактний атрибут, про який всі говорять, яким, начебто, потрібно займатися, але конкретний результат, що отримується, незрозумілий. Так відбувається з багатьох причин, але у т.ч. і тому, що персонал не бачить зв'язку між заявленими цінностями, корпоративними атрибутами та своїми повсякденними завданнями.

Система КРІ підвищує керованість компанії і створює передумови для зміцнення корпоративної культури за рахунок чіткої постановки цілей на всіх рівнях, за рахунок делегування повноважень і закріплення відповідальності, за рахунок поліпшення комунікацій, підвищення залученості персоналу в процес управління компанією, підрозділами, проектами.

Досвід показує, що застосування системи КРІ рідко суперечить корпоративній культурі компанії. Зустрічається опір персоналу, зумовлений

небажанням змін. І тут треба навчати персонал, доводити переваги системи мотивації з урахуванням КРІ.[15]

Не слід забувати, що впровадження цільового управління, системи мотивації на базі КРІ – це вже випробувані бізнес-технології, і при їх впровадженні необхідно чітко представляти ризики, з якими може зіткнутися компанія, та враховувати їх при впровадженні. Такими заходами можуть бути: навчання персоналу, включаючи керівництво компанії, доопрацювання контурів обліку, управлінської звітності, що регламентує бази, комунікацій, включаючи розробку системи визнання та заохочення за ефективні ідеї та рацпропозиції.

Впровадження системи управління компанією на базі КРІ, звичайно, вимагає усвідомлення, розуміння та підтримки осіб, які приймають рішення у компанії, і в першу чергу – генерального директора. Якщо генеральний директор належить до системи КРІ лише як до модного тренду, він превалює силовий метод управління персоналом (директивний стиль), використання може мати поверхневий характер. У цьому випадку система КРІ буде впроваджена для звітності, а преміювання здійснюватиметься за звичною схемою, незалежно від того, виконуються показники КРІ чи ні. Керівництво відбувається у рамках звичного стилю управління. Якщо у генерального директора розвинені лідерські якості, існує особиста зацікавленість у змінах, що проводяться, є розуміння змісту і необхідності цих змін і, найголовніше,

Ніхто не застрахований від помилок. Щоб звести їх до мінімуму, зазвичай оцінюють ризики, які можуть реалізуватися в ході впровадження КРІ, і проводиться робота щодо їх мінімізації. Найпоширеніші помилки - вибір легко здійснюваних або, навпаки, важкоздійснюваних показників КРІ, велика кількість цих показників (більше 5), відсутність зацікавленості керівництва, ігнорування опору персоналу, наявність суб'єктивних цільових показників КРІ, відсутність прозорості їх обчислення та оцінки. Як і у будь-якому проекті, ризики мінімізуються шляхом навчання персоналу, детального планування, підбору кваліфікованих учасників впровадження, формування збалансованої

команди впровадження, мотивації учасників проекту, залучення грамотних експертів, організацією контролю за виконанням проекту з боку керівництва.

Опір персоналу. Будь-які зміни, що зачіпають умови роботи, умови оплати праці, викликають зрозумілий опір персоналу. Бо у людей з'являються страхи, а чи не стане гірше, а чи не стане моя зарплата меншою. Досвід показує, що думки про те, що стане чомусь кращим, у персоналу самі не з'являються. Можна порадити при впровадженні цільового управління, зміни системи преміювання за допомогою КРІ вести цілеспрямовану підготовку персоналу, яка полягає в наступному:

Пояснювати персоналу необхідність змін. Наприклад, щоб компанія вижила у реальних умовах, потрібно всім працювати не так на процес, але в конкретний результат. Тому у кожного буде свій цільовий або кілька цільових показників, від яких залежить розмір премії, що отримується. Пояснювати персоналу зміст змін. Розповісти не персоналу, а конкретним співробітникам у конкретних підрозділах, як зміни торкнуться кожного. Як зміниться заробітна плата кожного співробітника та від чого вона залежатиме. Пояснювати персоналу переваги, які дасть це рішення. Наприклад, співробітники не лише депремуюватимуться, а й преміюватимуться за виконання та перевиконання цільових показників. Дати можливість персоналу брати участь у процесі змін. Формувати робочу групу впровадження з творчо налаштованих, активних співробітників, охочих брати участь у цьому проекті. Вітати будь-який отриманий позитивний результат, хоч і невеликий. І найголовніше – викликати довіру персоналу до змін, що проводяться, щоб співробітники повірили, що те, що задумано, буде реалізовано і реалізовано успішно.

Закріплення перших успіхів застосування Використання системи мотивації з урахуванням КРІ можливе кількома шляхами. Найчастіше вибирають пілотний проект, коли на прикладі декількох підрозділів відпрацьовується модель преміювання персоналу. Модель включає періодичність виплат, співвідношення постійної та змінної частини,



підрозділи - учасники проекту, категорії персоналу (тільки керівники, керівники та середня ланка управління або весь персонал обраних підрозділів), цільові показники для обраних категорій, документообіг для збору інформації про виконання цільових показників та ін. Після тестування на обраних підрозділах модель преміювання з урахуванням набутого досвіду поширюється на інші підрозділи компанії. Можлива щорічна оптимізація моделі преміювання шляхом перегляду показників преміювання.

Така оптимізація передбачає заміну показників, що постійно виконуються, іншими, більш актуальними або напруженими для певних підрозділів або посадових осіб. Зробили і що далі? Крім оптимізації показників преміювання, можливе впровадження інших елементів бізнес-технології Business Performers Management. Наприклад, покращення системи стратегічного та операційного планування та контролю виконання, оптимізація бізнес-процесів, скорочення витрат, мінімізація втрат, розмежування зон відповідальності та уточнення виконуваного співробітниками функціоналу, підвищення залученості персоналу та інші проекти змін [8].

В даний час набирає популярності технологія ціннісного управління, що отримала назву Winning the Hearts (запалити серця людей), спрямована на підвищення залученості та ефективності персоналу. Зарубіжний досвід свідчить, що співробітники, які розуміють і поділяють цінності компанії (в яких враховуються особисті цінності співробітників), що люблять свою компанію і роботу, що показують більш високу продуктивність праці. У таких компаніях низька плинність персоналу постійно виконуються високі цільові показники, персоналу цікаво працювати в таких компаніях. Іншими словами, система KPI – це лише початок перетворення компанії.

### **3.3. Оцінка ступеня задоволеності персоналу щодо формування професійної компетенції працівників**

Матеріальне стимулювання – безперечною умовою адекватної мотивації є пряма залежність від економічних результатів – досягнення планових та надпланових показників, завершення етапів роботи. Аналіз ступеня задоволеності персоналу тією чи іншою стороною праці можна простежити за таблицею 3.5.

Таблиця 3.5.

**Ступінь задоволеності персоналу організацією та умовами праці EUROASIA VISA CONSULTING».**

<b>Зміст питання</b>	<b>Частка задовільних відповідей від загальної кількості працівників</b>	<b>Індекс задоволеності</b>	<b>Ступінь задоволення</b>
Чи задоволені Ви в загальному й цілому, своїм життям	40%	0,4	Середня
Чи задоволені Ви загалом своєю нинішньою роботою	45%	0,45	Середня
Оцінка впевненості у завтрашньому дні у персоналу	80%	0,8	Висока
Оцінка стану справ	50%	0,5	Середня
Оцінка відносин працівників організації до умов, у яких вони працюють	75%	0,75	Висока
Чи задоволені Ви організацією праці в	40%	0,4	Середня
Чи задоволені ви організацією відпочинку в	45%	0,45	Середня
Чи задовольняє Вас нинішня продуктивність праці працівників	55%	0,55	Середня
Стан відносин між адміністрацією та працівниками	20%	0,2	Низька

Аналіз проводився шляхом опитування працівників підприємства. В опитуванні озвучувалися параметри морального стимулювання, що характеризують психологічні, соціальні та моральні якості трудової діяльності.

Оцінка результатів проводилася за наступною шкалою: ступінь задоволеності – індекс задоволеності: високий 0,7-1,0, середній 0,4-0,7, низький 0,0-0,4. З даних таблиці 3.5. видно, що є загальна незадоволеність персоналу підприємства різними сторонами їх трудової діяльності. За результатами опитування високого ступеня задоволеності відповідають 2 параметри; середньої – 6 параметрів; низькою – 1 параметр. Таким чином, ступінь задоволеності організацією та умовами праці на підприємстві «EUROASIA VISA CONSULTING».

Показники ступеня задоволеності говорять про неефективну організацію праці в «EUROASIA VISA CONSULTING» оцінюється як середня. Однак, параметри, за якими ступінь задоволеності оцінюється як середня, близькі до нижньої межі індексного інтервалу оцінки і тому можуть бути прирівняні до низького ступеня задоволеності та неефективної системи морального стимулювання та мотивування праці та необхідності її вдосконалювати.

В рамках проблем системи мотивації розробимо пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу для вдосконалення професійних компетенцій. Компанії у своїй роботі необхідно дотримуватись наступної філософії мотивації професійних компетенцій:

- «Ми готові платити більше за те, щоб бути кращими на нашому ринку. Високі результати – відповідна винагорода».
- "Створити атмосферу визнання та заохочення інновацій з метою накопичення інтелектуального потенціалу співробітників".
- «Пов'язати винагороду з результатами діяльності компанії, підрозділів та окремих співробітників для того, щоб заохочувати спільні зусилля, спрямовані на досягнення корпоративних цілей».
- «Винагорода співробітників має бути простою, справедливою та легкою в адмініструванні».

– «Винагорода має бути справедливою: брати до уваги посаду, результати діяльності, потенціал та розвиток співробітника, а також ситуацію на ринку праці».

Ключові елементи стратегії мотивації розвитку професійних компетенцій:

– Кому і за що ми платитимемо? Профілювання компенсаційних пакетів. Розробка структури розрядів та структури заробітної плати.

– Скільки ми платитимемо? Визначення ринку праці та своєї позиції на ньому.

– Які результати діяльності ми хочемо заохочувати? Як ми ділитимемо ризики та успіх з нашими співробітниками? Зв'язок винагорода з результатами діяльності через змінну винагороду.

– Пільги: що буде нашою особливістю?

Далі за зразком системи управління винагородою (STI) розробимо програму короткострокового преміювання, що поєднує у собі прагнення компанії та її співробітників. Також керівництву компанії пропонується запровадити нову систему оцінки праці персоналу компанії. Згідно з цією системою, всі посади Компанії розділені на грейди (19 грейдів).

Грейди – це система, яка регламентує рівні оплати праці, заснована на визначенні груп посад зі схожою цінністю в організацію; основа визначення цінності посади у створенні – методика оцінки посад.

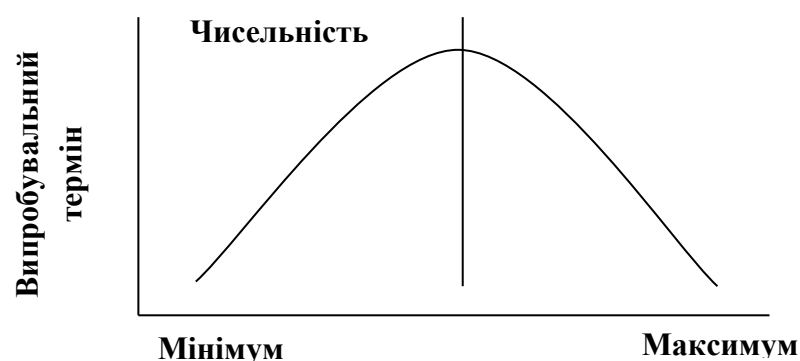
Для кожного грейду визначено діапазон базових заробітних плат (MIN–MID–MAX). Коригування діапазонів не спричиняє автоматичного перегляду посадових окладів працівників. Розмір елементів у загальному пакеті винагорода (Базової зарплати та Бонуса) залежить від грейду посади, оціненої за методикою Хей. Конфігурація системи винагорода залежно від грейдів посад – єдина по всій компанії, як і бонусна схема. Структура грейдів подана у таблиці 3.1.2.

**Таблиця 3.6.**

**Запропонована структура грейдів [67]**

Розряд	Продажі	Маркетинг	Логістика	Стратегічне планування	Фінанси	ІТ
19	Комерційний директор	Головний маркетолог	Начальник логістичної служби	Директор з бізнес-планування	Фінансовий директор	Менеджер з ІТ
18	Менеджер з продажу					
17						Менеджер щодо впровадження бізнес-систем
16					Старший фінансовий аналітик	
15		Маркетолог-аналітик	Старший логіст			Старший розробник

Основним принципом системи Хей є можливість «доведення» посадових окладів працівників, які мають повну кваліфікацію та відповідають усім вимогам посади до середини діапазону. Допускається приймати на роботу нових працівників на випробувальний термін з окладом нижче за мінімум діапазону, при цьому відхилення від мінімуму діапазону такого працівника не повинно бути нижче 20% (рис. 3.1.) [8]



**Мал. 3.1. Визначення посадового окладу працівника за методикою Хей [67]**

Зміна окладу працівника всередині діапазону проводиться, зазвичай, щорічно після коригування діапазонів з урахуванням аналізу ринку України та

оцінки ефективності діяльності. Якщо посадовий оклад співробітника перебуває в максимумі діапазону, йому може бути виплачена одноразова (перехідна) премія. Розмір усіх збільшення не повинен перевищувати затверджений фонд на перегляд заробітної плати.

Перегляд заробітних плат ґрунтується на 2 факторах:

1. результати роботи працівника (виконання особистих KPI).

2. становище заробітної плати в діапазоні. На момент перегляду співробітник повинен відпрацювати в компанії як штатний співробітник не менше шести місяців. Перегляд посадового окладу в межах одного грейду проводиться 1 раз на рік – у квітні. У разі, якщо оклад, що діє, вище 125% медіани встановленого посади діапазону заробітної плати, збільшення окладу не проводиться. Успішним працівникам пропонується виплачувати перехідну премію у розмірі:

– 5% річного окладу під час виконання особистих KPI на максимальному рівні (131–150);

– 3% річного окладу під час виконання особистих KPI лише на рівні вище мети (110 –130);

Управління кадрів здійснює розрахунок «пула» для підвищення заробітних плат (виходячи з затверджених раніше параметрів перегляду) та надає інформацію керівникам структурних підрозділів, відповідальним за бюджети. Керівники підрозділів приймають остаточне рішення щодо підвищення заробітної плати кожному співробітнику

При переведенні на іншу посаду працівнику переглядають посадовий оклад:

Грейд «+» – Як правило, оклад змінюється у велику сторону, при цьому розмір підвищення, що рекомендується, становить 10–15% (з урахуванням зміни % преміювання).

Грейд «=» – Оклад може змінитися (+ і –), а може залишитися без змін.

Грейд «←» – Як правило, оклад змінюється на менший бік.

При переміщенні працівника на іншу посаду, грейд нової посади, як правило, не може відрізнятись від раніше встановленого більш ніж на 2 грейди.

Матриця перегляду заробітної плати представлена у таблиці 3.7

**Таблиця 3.7.**

**Матриця перегляду заробітної плати[67]**

Відносний розмір окладу (відношення встановленого окладу до медіани нового діапазону)		Якість роботи (виконання особистих КПЕ)			
		Нижче за мету <100	Ціль 100–109	Вище за мету 110– 130	Максимум 131-150
111–125	Вище медіани, наближення до максимуму	0%	0%	3%	5%
95–110	Медіана	0%	3%	5%	7%
81–94	Нижче медіани діапазону	0%	5%	7%	10%
<80	Наближення до мінімуму діапазону	0%	7%	9%	13%

Переваги використання структури грейдів:

- відносна простота побудови;
- універсальність;
- зміни позиціонування посад за її зміни.
- чіткі критерії належності посад до певного грейду:
- прозорість системи оплати праці;
- комунікація працівникам;
- сприяння у визначенні кар'єрного зростання працівників;
- можливість крос-функціонального порівняння посад.
- спрощення адміністрування фонду оплати праці:
- скорочення трудомісткості та трудовитрат.
- підвищення привабливості для стратегічних партнерів та інвесторів:
- прозорість системи оплати праці;
- ефективна система корпоративного управління[8].

Таким чином, запропонована оцінка співробітників компанії за системою грейдів дозволить чітко бачити і аналізувати роботу кожного співробітника, що дозволить варіювати одержувану ними заробітну плату в залежності від особистого вкладу і позитивно позначиться на роботі всієї компанії.

Також у компанії необхідно запровадити практику укладання контрактів із працівниками, які перебувають у резерві. Вони описуються умови розвитку та планування кар'єри, і навіть закріплюється відповідальність сторін. Останнє означає виконання навчального плану резервістом та інвестиційного – організацією. У контракті зазначаються критерії успішності стажування, результатом якого може стати індивідуальний звіт, бізнес-план тощо. резервіста та очікуване підвищення на посаді/окладі. Такий контракт обов'язково має містити повний опис мотиваційної схеми, бути зрозумілим та узгодженим.

3. Нематеріальне стимулювання – крім грошових виплат у створенні надається велике значення нематеріальній мотивації перспективних фахівців. Одним із завдань менеджера є спонукання підлеглих до ефективної роботи. Однак навряд чи він зможе рухати вперед команду, не усвідомлюючи власних цілей та не відчуваючи внутрішнього підйому. Ця психологічна складова називається «задоволеність життям», вона пов'язана з рівнем самооцінки, внутрішнім контролем, наявністю чи відсутністю депресії. Ступінь задоволеності менеджерів своїм справжнім становищем та перспективами у компанії необхідно вимірювати та аналізувати. Для цього використовуються технології, відомі широкому колу менеджерів із персоналу. Вони включають відкриті опитування і приховані методики: отримання інформації про наміри змінити роботу,

Моральная поддержка, искренний интерес к личности специалиста играет довольно значимую роль в формировании лояльности сотрудников к организации. Даже если директор фирмы склонен поддерживать дистанцию в отношениях с подчиненными, ему стоит быть более внимательным к ценным специалистам, профессионалам. Неформальные беседы, интерес,



проявлений к мнению сотрудника по тем или иным вопросам, создают атмосферу доверия и уважения, которая порой бывает более весома, чем материальное стимулирование. Внимание должно подкрепляться и конкретными действиями начальства.

Велике значення має оповіщення всього колективу про участь фахівців, зарахованих до кадрового резерву, у зовнішніх галузевих творчих конкурсах та семінарах. Ця інформація має бути доступною для всіх. У цьому випадку співробітник знає, що його особисті досягнення є важливими для організації. Найкращого ефекту простіше досягти, створивши в організації «сімейну» атмосферу. Подібні заходи також сприяють утриманню фахівців у створенні.

4. Планування кар'єри працівників – ефективність професійної діяльності тісно пов'язані з успіхом людини у професії, з його кар'єрою. Кар'єра – успішне просування у тій чи іншій галузі (суспільної, службової, наукової, професійної) діяльності.

Кожна людина має свою систему цінностей, інтересів, трудового та особистого досвіду, тому кар'єра та її планування є індивідуальним процесом. Разом з тим, необхідність поєднання особистих особливостей та інтелектуальних можливостей людини з конкретним місцем роботи ставить перед службами управління персоналом завдання управління кар'єрними процесами.

Управління професійною кар'єрою – цілеспрямована діяльність служби управління персоналом з розвитку професійних компетенцій людини, накопичення ним професійного досвіду та його раціонального використання на користь як співробітника, так і організації.

Поєднання інтересів окремого працівника та організації забезпечується плануванням особистої кар'єри, а також проектуванням та плануванням посадової структури та посадового просування.

Цілі управління професійною кар'єрою з боку «EUROASIA VISA CONSULTING» [7]:

- ефективне використання професійних здібностей персоналу на користь справи, досягнення цілей та вирішення завдань організації;
- своєчасне забезпечення організації необхідною їй кількістю персоналу із відповідним професійним досвідом;
- створення ефективних стимулів для трудової мотивації та професійного розвитку персоналу;
- забезпечення щодо стабільного складу персоналу.

Цілі управління професійною кар'єрою з боку персоналу:

- досягнення вищого посадового статусу організації, можливість отримання вищої оплати труда;
- отримання більш змістовної та адекватної професійним інтересам та схильностям роботи;
- розвиток професійних здібностей з допомогою організації та інших.

Таким чином, автором запропоновано такі шляхи підвищення ефективності системи винагороди персоналу:

- формулювання та впровадження стратегії винагороди;
- зміцнення зв'язку результатів діяльності та винагороди;
- удосконалення програм управління ефективністю діяльності;
- використання нематеріальних елементів винагороди;
- комунікація щодо системи винагороди.

Ефективність застосування нової системи управління винагородою виражена збільшення виручки підприємства на 19,79% [7] за рахунок підвищення продуктивності праці та лояльності більшої частини працівників компанії до системи формування професійних компетенцій.

Показники ефективності та якості роботи покращуються швидше, сильніше і на більш тривалий термін, якщо нові методи роботи вводяться відносно швидко з наступними періодами стабільної роботи за новими методами (відпочинок від нововведень). Тому цю систему мотивації формування професійних компетенцій рекомендується вводити шляхом

безперервного застосування, стійкий ефект проявляється через півроку після застосування і зберігається цьому рівні досить довго.

### **3.4. Розробка профілю компетенцій менеджера «EUROASIA VISA CONSULTING»**

Для формування нових підходів до формування професійних компетенцій персоналу «EUROASIA VISA CONSULTING» необхідна чітка структуризація завдань кожного співробітника, що стає основою системи електронної оцінки та запровадження ключових показників ефективності. На основі аналізу організаційно-управлінської структури сформовано модель компетенції керівника відділу продажу

На основі аналізу професійної діяльності обрано компетенції для керівника відділу продажу «EUROASIA VISA CONSULTING»

**Таблиця 3.8.**

#### **Модель оцінки рівнів освоєння професійних компетенції персоналом «EUROASIA VISA CONSULTING» [67]**

<b>Рівень</b>	<b>Короткий опис</b>
Стартовий рівень	Мало знань і навиків з цієї компетенції. Компетенція не проявляється у поведінці. Потрібно навчання чи корекція поведінки співробітників.
Рівень навчання	Є значні прогалини у знаннях та навичках. Активно навчається та переймає досвід. Поведінка легко коригується навчанням.
Рівень освоєння компетенції	Співробітник демонструє достатній рівень знань з даної компетенції. Співробітник демонструє володіння даної компетенції з урахуванням свого опыта. В діяльності переважно спирається лише з власний досвід.
Рівень майстерності	Співробітник демонструє професійний рівень знань з даної компетенції. Співробітник демонструє професійне володіння компетенцією. Співробітник ділиться знаннями та досвідом колег.
Рівень експерта	Співробітник демонструє експертний рівень знань з даної компетенції. Співробітник демонструє зразок професійного володіння компетенцією. Співробітник активно передає знання та досвід колегам.

-Лідерство, прийняття рішень, організація роботи, орієнтація на досягнення, клієнтоорієнтованість, робота в команді, мотивація та розвиток співробітників, аналітичне мислення, комунікабельність, лояльність.

Розглянемо рівні розвитку з кожної компетенції. У таблиці 3.9. розглянуто рівні професіоналізму з компетенції «Лідерство».

**Таблиця 3.9.**

**Модель професійної компетенції «Здатність до лідерства»[18]**

Рівень, бали	Короткий опис рівня
Стартовий рівень	Уникає ситуацій, у яких змушений виконувати роль лідера. Виявляє низьку активність. У спілкуванні із підлеглими тримається формально, недостатньо активний. Не здатний впливати на думку та поведінку підлеглих. Приносить деструктивність у колектив. Часто спілкується на завищених тонах. Застосовує авторитарний стиль управління.
Рівень навчання	Демонструє особистий приклад. Намагається лідирувати. Впливає на підлеглих, спираючись лише на свої адміністративні повноваження. Не вміє долати опір.
Рівень освоєння компетенції	Є лідером у команді. Мобілізує команду. Залагоджує конфлікти в команді. Прищеплює команді цілі та завдання розвитку організації. Переконує підлеглих у необхідності виконання завдань, що стоять перед ними.
Рівень майстерності	Є лідером у команді. Зберігає впевненість команди в успіху навіть у критичних ситуаціях. Охоче бере відповідальність за групу і за себе. Успішно впливає на оточуючих. Надихає підлеглих, пробуджує в них ініціативність, прагнення досягнень.
Рівень експерта	Безперечний лідер. Формує навчально-кар'єристську команду. Команда орієнтована на розвиток та досягнення високих результатів. Створює атмосферу розвитку, взаємодопомоги та співробітництва у колективі. Вміє використовувати різні стилі керування, залежно від ситуації.

Здатність приймати ефективні рішення та готовність брати за них на себе відповідальність – компетенція, яка потребує коректної оцінки. До її моделі ми включили позиції, зазначені у таблиці 3.10.

**Таблиця 3.10.**

**Модель професійної компетенції «Здатність приймати рішення та готовність брати за них на себе відповідальність»**

<b>Рівень, бали</b>	<b>Короткий опис рівня</b>
Стартовий рівень	<p>Не здатний ухвалювати рішення самостійно. Не виявляє ініціативи. Не бере до уваги обставини.</p> <p>Чи не узгоджує свої дії з діями інших осіб.</p> <p>Не захищає свої рішення перед підлеглими та керівництвом.</p> <p>Часто змінює рішення та погоджується з думкою більшості.</p> <p>Чи не бере відповідальність за висунуті рішення.</p> <p>Відповідальність перекладає на підлеглих. Чи не готовий до ризику.</p>
Рівень навчання	<p>Намагається аналізувати події, що відбулися, в особливо складних ситуаціях тягне з рішенням. Слабка ініціатива.</p> <p>Немає бачення розвитку ситуації після ухвалених рішень.</p> <p>Найчастіше рішення приймає, порадившись із досвідченішим колегою.</p> <p>Недостатньо розуміє необхідність узгоджувати свої рішення із пов'язаними підрозділами.</p> <p>Не спроможний аргументовано відстояти свої рішення.</p> <p>Відповідальність за прийняті рішення прагне поділити її між усіма членами колективу. Ухвалює рішення на основі попереднього досвіду.</p>
Рівень освоєння компетенції	<p>Збирає та використовує всю інформацію, необхідну для прийняття рішень.</p> <p>Регулярно переглядає та погоджує межі прийняття рішень відповідно до своєї ролі. Делегує рішення іншим, якщо це можливо.</p> <p>Приймає рішення самостійно, тільки при досвіді прийняття схожих рішень. Рідко ризикує.</p> <p>На власному досвіді розуміє необхідність узгоджувати свої дії з діями інших для ефективного прийняття рішень, але робить це регулярно.</p>
Рівень майстерності	<p>За потреби готовий до ризику.</p> <p>Розуміє необхідність регулярного узгодження рішень.</p> <p>У відсутності керівника здатний самостійно приймати рішення та нести за них відповідальність.</p> <p>Організовує взаємодію між своїми підлеглими, контролює.</p> <p>Шукає різноманітні варіанти виконання рішень.</p> <p>Бере відповідальність за ухвалення рішень на себе.</p> <p>Відстоює свої ухвалені рішення.</p> <p>Бере відповідальність за певну ділянку роботи.</p>
Рівень експерта	<p>Складає комплексні плани, проводить комплексний аналіз.</p> <p>Використовує різноманітні аналітичні методи.</p> <p>Завжди розглядає альтернативні варіанти рішень, аналізує ризики.</p> <p>Ухвалює стратегічні рішення.</p> <p>У будь-яких ситуаціях вміє ухвалювати правильні рішення.</p> <p>Доводить необхідність підтримки виконання рішень всіх рівнях менеджменту.</p> <p>Ухвалює непопулярні рішення, якщо цього вимагає ситуація.</p> <p>Висока ефективність ухвалених рішень.</p>

Рівні професіоналізму з компетенції «Здатність планувати виконання поставлених завдань, делегувати їх виконання, мотивувати та здійснювати контроль виконання завдань персоналом» розглянуто у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11.

**Модель професійної компетенції «Здатність планувати виконання поставлених завдань, делегувати їх виконання, мотивувати та здійснювати контроль виконання завдань персоналом»**

Рівень, бали	Короткий опис рівня
Стартовий рівень	Не вважає за потрібне мотивувати підлеглих. Чи не контролює процес виконання завдання. Не використовує принцип SMART під час постановки завдань. Зустрічі/планерки з колективом не проводяться або мають хаотичний характер.
Рівень навчання	Під час зустрічі/планерок недостатньо чітко ставить завдання підлеглим. Не вказує конкретних стандартів та параметрів контролю. Чи не визначає дії за часом. Для мотивування підлеглого використовує виключно методи матеріальної мотивації та адміністративний ресурс. Погано володіє технікою SMART.
Рівень освоєння компетенції	Під час зустрічі чітко та конкретно ставить цілі та завдання. При необхідності пояснює їхній зміст і суть. Дає чіткі коментарі та рекомендації, щоб завдання було виконано максимально якісно. Використовує техніку SMART для встановлення завдань. Періодично використовує методи нематеріальної мотивації.
Рівень майстерності	Наперед визначає проміжні точки контролю виконання завдання. Продумує механізми виконання доручень у непередбачених ситуаціях. Чудово володіє технікою SMART. Застосовує методики чи елементи управління проектами.
Рівень експерта	Знає та застосовує різні методики управління проектами. Чітко планування виконання завдань та результатів. Постійний контроль та коригування виконання завдань. Чудово володіє технікою SMART. Вміє керувати мотивацією працівників.

Компетенція «Орієнтація на досягнення» виражає такі здібності співробітника та керівника, які дозволяють досягати поставленої мети, концентрувати необхідні ресурси на пріоритетних напрямках роботи компанії та безперервно працювати над саморозвитком у прагненні досягти нових висот бізнесу, а саме розширити частку ринку, удосконалити технологічні процеси роботи, створити конструктивні корпоративні відносини, мотивувати себе та інших працівників до продуктивної та якісної роботи. У цілому нині перелічені показники консолідуються у наступних здібностях працівників:

- здатність досягнення максимально можливого необхідного результату шляхом правильної постановки цілей/пріоритетів;
- здатність докладати зусиль та зберігати активність для досягнення поставлених цілей та завдань;
- здатність чітко представляти кінцевий результат і прагнути його досягнення у процесі роботи (табл.3.12).

Таблиця 3.12.

### Модель професійної компетенції "Орієнтація на досягнення"

Рівень, бали	Короткий опис рівня
Стартовий рівень	Задоволений результатами, які виходять. Вибір тактик реалізації планів є хаотичним. Повністю списує відповідальність результат на зовнішні обставини.
Рівень навчання	Створює власні критерії якості для вимірювання результатів та порівняння їх із власними, а не заданими іншими особами стандартами. Бажає досягти успіху. При зіткненні з невдачами втрачає наполегливість, зацікавленість та темп роботи. Фокусується на помилках. Не завжди послідовний у своїх рішеннях.
Рівень освоєння компетенції	Безперервно та поступово підвищує показники ефективності своєї роботи; постійно знаходить способи виконання завдань у сфері своїх безпосередніх обов'язків краще, простіше, швидше та якісніше. Впевнено заявляє, що планує досягти результату значно більше за запланований. Адекватно коригує його після пробних виборів. Працює з ентузіазмом протягом усього часу. Уважний та зосереджений. При зіткненні із невдачами зберігає наполегливість та темп роботи. Говорячи про невдачі, пов'язує їх із власними прорахунками та обмеженнями (невірний вибір тактики, недостатність знань, ерудиції, невміння «зібратися» у стресовій ситуації). Забезпечує, щоб цілі були досягнуті в межах узгоджених зобов'язань. Знаходить коректні критерії успіху та оцінки. Розкриває та висвітлює можливі обставини при досягненні цілей.
Рівень майстерності	Ставить труднодосяжні цілі – у своїй приймає рішення і розставляє пріоритети з урахуванням точного розрахунку. Визначає та встановлює ясні цілі. Ставить цілі вище за поточні показники. Застосовує різні методики досягнення цілей. Постійно оцінює власну ефективність. Встановлює критерії успіху та оцінки діяльності. Враховує підтримку інших при досягненні цілей. Переглядає цілі та адаптує їх до умов, що змінюються.
Рівень експерта	Виділяє значні ресурси та/або час (у ситуації невизначеності) для отримання довгострокових переваг та вигод. Орієнтує на цілі організації, щоб оцінити та розставити завдання з пріоритетів. Безперервно оцінює досягнення цілей усім рівнях.

	<p>Розумно доручає завдання конкретним виконавцям.          Розвиває нові методи та практику втілення у справу нових ідей.          Оцінює реальність здійснення ідей у бізнесі.          Просуває випереджаючі ідеї з енергією та ентузіазмом.</p>
--	---

Компетенція «Клієнтоорієнтованість» відображає:

- розуміння явних та неявних потреб клієнтів компанії;
- зусилля і час, що витрачаються задоволення потреб клієнтів компанії;
- реагування на побажання та скарги, а також встановлення та підтримка відносин з клієнтами.

Прояв клієнт-орієнтованості персоналу має виявлятися кожному рівні управління компанією (табл. 3.13.).

**Таблиця 3.13.**

**Модель професійної компетенції «Клієнт-орієнтованість» [67]**

Рівень, бали	Короткий опис рівня
Стартовий рівень	<p>Висловлює негативне ставлення до клієнтів.          Не вміє порозумітися з клієнтами.          Проводить переговори разом із керівником чи колегою.          Обмежений у прийнятті рішення з клієнтом.</p>
Рівень навчання	<p>Супроводжує клієнта (доводить до кінця запити клієнтів, їх вимоги та скарги, але не прояснює неявні потреби, приховані проблеми чи питання клієнта).          Самостійно проводить переговори із клієнтом.          Чинить суворо у встановлених рамках відповідальності.          Узгоджує всі дії із керівництвом. Підтримує базу клієнтів.</p>
Рівень освоєння компетенції	<p>Цілковито доступний для клієнта (працює над явними та неявними запити клієнта). Впевнений перемовник.          Здатний впливати на протилежний бік.          Підтримує та активно розвиває клієнтську базу.</p>
Рівень майстерності	<p>Застосовує довгострокову перспективу (працює на довгострокові цілі клієнта, шукає довгострокові вигоди для нього).          Здатний проводити переговори з ключовими особами, досягати домовленостей.          Здатний творчо вирішувати значні, складні, нестандартні проблеми.          Здатний впроваджувати значні поліпшення у методи та процедури продажів.          Надає переконливі та обгрунтовані аргументи.          Переконливо викладає свою думку.          Для досягнення бажаних результатів адаптує та розвиває аргументи.</p>
Рівень	<p>Діє як довірений радник клієнта.</p>



експерта	<p>Здатний здійснювати взаємодію Космосу з новими потенційними клієнтами.</p> <p>Відмінно розуміється на складних ситуаціях з клієнтами.</p> <p>У переговорах прагне досягнення взаємовигідного результату.</p> <p>Впроваджує нововведення у методи взаємодії з клієнтами.</p> <p>Впроваджує стратегічні ініціативи у цій компетенції.</p> <p>Використовує довгострокову перспективу.</p> <p>Може відмовитись від негайних вигод заради довгострокових відносин.</p> <p>Шукає довгострокових вигод, що також приносять користь клієнту.</p> <p>Діє як особистий консультант, який має довіру.</p> <p>Включається у процес прийняття рішень із боку замовника.</p> <p>Формує власну думку про потреби, проблеми та можливості клієнта.</p>
----------	---

Професійна компетенція «Уміння працювати у команді» – одна з ключових компетенцій персоналу. Вона тісно пов'язана з готовністю до спільної творчості, вмінням взаємодіяти, емоційним інтелектом, адаптивністю. Передбачає наявність готовності працювати з людьми у контексті взаємодії людського та штучного інтелекту, поєднання зусиль людей та роботів, готовність працювати в команді, навички координації, взаємодії. Адаптивність передбачає вміння ефективно реагувати на будь-які зміни у робочому середовищі, управління змінами, вміння адаптуватися до нових умов, а також органічно залучати інших до змін. Вміння працювати в команді також передбачає наявність толерантності, комунікабельності, здатності працювати на загальний результат, відповідально виконувати свої обов'язки,

Таблиця 3.14.

#### Модель професійної компетенції «Уміння працювати у команді»

Рівень, бали	Короткий опис рівня
Стартовий рівень	<p>Жорстко обстоює свої варіанти.</p> <p>Пасивний, її бере участь у спільній роботі.</p> <p>Відкрито конфліктує з іншими учасниками або їх саботує.</p>
Рівень навчання	<p>Кооперується з колегами під час реалізації лише своїх варіантів.</p> <p>Якщо виникають суперечки, або вплутується, або відмовчується.</p> <p>У поданні результату наголошує, що група ухвалила неправильне рішення, т.к. не прислухалася до його думки.</p>
Рівень освоєння компетенції	<p>Пропонує використовувати найкращі ідеї, розглядає плани кожного.</p> <p>Дає можливість кожному учаснику проявити себе – зробити свій внесок.</p> <p>Надихає колег на внесення вкладу у роботу команди.</p> <p>Помічає та віддає належне вкладам інших людей у команду.</p>

	Ділиться досвідом та інформацією з колегами.
Рівень майстерності	Легко працює у команді. Прогнозує можливі розбіжності та вживає заходів щодо їх недопущення. У разі розбіжностей взаємодіє, виходячи з цілей та завдань компанії. Виступає з ініціативами, які покращують командну роботу. Надихає всіх членів команди робити корисний внесок у обітву роботу. Визначає, яка підтримка потрібна членам команди, та надає таку підтримку. Позитивно реагує на внесок у команду колег.
Рівень експерта	Використовує знання сильних сторін, інтересів та якостей, які необхідно розвивати у членів команди для визначення персональних завдань у загальнокомандній роботі. Регулярно репрезентує зворотний зв'язок членам команди. Добивається розуміння членами команди особистої та колективної відповідальності.

Компетенція «Мотивація та розвиток співробітників» – ключова управлінська компетенція, яка передбачає теоретичні знання та практичні вміння, які полягають у здатності керівників розглядати та аналізувати сильні та слабкі сторони підлеглих, розрізняти їхні таланти та потреби у зростанні та бути впевненим, що вони розвиваються відповідно. Суть мотивації полягає в тому, щоб давати людям те, що вони очікують від роботи, тим самим компанія може отримати очікуваний результат. Розвиток персоналу має на меті навчання співробітників новим для них функціональним обов'язкам та нормам корпоративної культури властивою для відповідної посади (табл.3.10)

Таблиця 3.15.

**Модель професійної компетенції  
«Мотивація та розвиток співробітників»**

Рівень, бали	Короткий опис рівня
Стартовий рівень	Не має бажання і здатності до навчання підлеглих і наставництва. Не бачить у цьому жодного сенсу. Чи не застосовує інструменти мотивації співробітників.
Рівень навчання	Має бажання наставляти співробітника, але не має теоретичних знань і практичних умінь, як це ефективно здійснити або має звичайні уявлення як процедурі навчання співробітника на робочому місці. Намагається мотивувати співробітників.
Рівень освоєння компетенції	Має бажання і добрі теоретичні знання механізму наставництва, але не вміє достатнього практичного досвіду для його ефективного ведення. Має достатній досвід, але недостатні теоретичні знання. Вибудовує власне знання про організацію, її людей та служби. Шукає можливості розвитку власних навичок.

Рівень, бали	Короткий опис рівня
	Позитивно ставиться до зворотного зв'язку.
Рівень майстерності	Надає співробітникам завдання чи надає навчання для розвитку. У разі виявлення можливостей розвитку враховує реальні потреби бізнесу. Має високий рівень навичок наставництва. Планує розвиток персоналу за стандартом SMART. Прагне встановити та надати позитивний зворотний зв'язок. Підтримує людей у їхньому бажанні впровадити у практику отримані знання. Регулярно оцінює прогрес у власному розвитку. Вміє керувати мотивацією працівників.
Рівень експерта	Організує систему довгострокового наставництва чи навчання. Шукає можливості для розширення та розвитку здібностей інших співробітників. Націлений на розвиток навичок та здібностей співробітників. Враховує реальні потреби бізнесу у довгостроковій перспективі Забезпечує, щоб плани навчання та розвитку вносили корисний внесок у бізнес. Забезпечує мотивацію персоналу на навчання. Запитує ресурси підтримки навчання на всіх рівнях організації. Успішно застосовує матеріальну та нематеріальну мотивацію співробітників

Компетенція «Аналітичне мислення та планування» має на увазі здатність аналізувати проблеми та виділяти складові їх елементи, робити систематизовані та логічні висновки, засновані на правильно відібраній інформації.

Співробітник, який оволодів або володіє цією компетенцією, ефективно структурує і систематизує великі обсяги різномірної інформації, робить правильні висновки на основі неповних або суперечливих даних, а також розробляє альтернативні сценарії розвитку та плани, управлінські рішення та шляхи їх реалізації.

Таблиця 3.16.

**Модель професійної компетенції  
«Аналітичне мислення та планування»**

Рівень, бали	Короткий опис рівня
Стартовий рівень	Поділяє проблеми на ряд більш простих завдань або дій без їхньої пріоритетизації Виділяє лише найбільш очевидні фактори, що характеризують зовнішнє середовище. Не враховує, як його рішення чи дії позначаться на роботі. Оперує окремими фактами, не пов'язує їх між собою.

	Чи не помічає взаємозв'язку явищ.
Рівень навчання	Встановлює причинно-наслідкові відносини між аспектами ситуації. Може розділяти фактори на дві категорії: «за» та «проти». Визначає як очевидні, і менш очевидні чинники, описують зовнішнє середовище організації, у своїй враховує не всю важливу інформацію. Чи не враховує роботу конкурентів. Обмежено бачить вплив своїх рішень та дій на діяльність компанії.
Рівень освоєння компетенції	Враховує під час аналізу всю сукупність зовнішніх чинників, які можуть визначити майбутнє організації. Знає зону відповідальності кожного співробітника, його внесок у досягнення цілей. Чи не перекладає відповідальність за зниження обсягів на зовнішні обставини. Прогнозує вплив своїх дій працювати (навчання співробітників, нематеріальна мотивація, розробка клієнтів). Аналізуючи ситуацію, зіставляє різнопланову інформацію, виявляє все значні причинно-наслідкові зв'язки, ув'язуючи факти у єдину систему.
Рівень майстерності	Виділяє численні причинно-наслідкові зв'язки. Бачить кілька потенційних причин явища, наслідки дії. Аналізує відносини між компонентами проблеми. Здатний передбачати перешкоди, розраховуючи на кілька ходів уперед. Передбачає зміну цілей та функціоналу інших підрозділів та з урахуванням цього вибудовує свою роботу. Ефективно структурує та систематизує великі обсяги інформації. Робить правильні висновки на основі неповних та/або суперечливих даних.
Рівень експерта	Виділяє численні причинно-наслідкові зв'язки. Бачить кілька потенційних причин явища, наслідки дії. Аналізує відносини між компонентами проблеми, здатний передбачати перешкоди, розраховуючи на кілька ходів уперед. Складає комплексні плани, проводить комплексний аналіз. Використовує різноманітні аналітичні методи та знаходить можливі рішення, які потім порівнює з погляду їхньої цінності. Оцінює ризики кожного рішення.

Професійна компетенція «Комунікабельність та толерантність» – ключова комунікативна компетенція, що відображає ступінь комунікативної толерантності співробітників організації.

Комунікативна компетентність – це здатність індивіда ефективно взаємодіяти з оточуючими людьми. До її складу входять: вміння орієнтуватися у соціальних ситуаціях; вміння правильно визначати особистісні особливості та емоційні стани інших людей; вміння обирати та реалізовувати адекватні способи взаємодії (табл.3.17.).

Таблиця 3.17.

**Модель професійної компетенції  
«Комунікабельність та толерантність»**

Рівень, бали	Короткий опис рівня
Стартовий рівень	Мало та на невисокому професійному рівні спілкується з клієнтами Демонструє слабкі навички презентації Не може вплинути на клієнта.
Рівень навчання	Розвиває професійний рівень спілкування із клієнтами. Демонструє розвиток навичок презентації. Намагається вплинути на клієнта.
Рівень освоєння компетенції	Спілкується із клієнтами на професійному рівні. Має навички презентації. Має навички проведення переговорів.
Рівень майстерності	Правильно формулює та передає інформацію. Відстоює інтереси компанії Вміє презентувати компанію, продукт, себе. У переговорах демонструє навички впливу та переконання.
Рівень експерта	Ясно та чітко формулює думки. Вміло веде переговори з клієнтом, аргументує свою думку. У спірних ситуаціях шукає взаємовигідні рішення. Впливає на результати переговорів. Здатний створювати нові комунікаційні канали.

Здатність та готовність співробітника вибудовувати свою поведінку відповідно до потреб, пріоритетів та цінностей компанії належить до компетенції «Лояльність».

Лояльність фахівця – це, передусім, ставлення для людей у процесі роботи, спрямоване її підтримка чи створює умови для нормального та успішного її протікання. Це ставлення може пов'язувати як роль людини, і ролі, розподілені між співробітниками компанії, наприклад керівник і підлеглий, фахівець, виконує збір інформації та фахівець, обробляє інформацію. Від рівня лояльності співробітників залежить ефективність кожного бізнес-процесу. (Табл. 3.18.)

Таблиця 3.18.

**Модель професійної компетенції «Лояльність»**

Рівень, бали	Короткий опис рівня
Стартовий рівень	Не приймає чи ігнорує правила компанії. Здійснює мінімум зусиль, щоб відповідати нормам компанії або виконує мінімум, щоб утриматися на роботі. Потребує постійного нагляду.
Рівень навчання	Докладає зусиль, щоб відповідати нормам та правилам. Одягається відповідним чином та поважає норми компанії. Моделює правила поведінки у компанії.
Рівень освоєння компетенції	Розуміє та активно підтримує місію та цілі компанії. Вибудовує свої дії та пріоритети відповідно до потреб компанії. Усвідомлює необхідність співпрацювати, щоб досягти великих цілей компанії.
Рівень майстерності	Приносить особисті чи професійні жертви. Ставить потреби компанії вище своїх власних. Приносить в ім'я задоволення потреб компанії особисті жертви, пов'язані з професійним самовизначенням та уподобаннями, а також сімейним справам.
Рівень експерта	Транслює підлеглим місію та цілі компанії. Формує корпоративну культуру, орієнтовану на лояльність, розвиток та досягнення високих результатів.

Результати ранжирування та визначення ваги компетенцій на посаду менеджера. Попарно порівнюємо компетенції та виявляємо залежність рівня розвитку компетенції на порівнювану компетенцію.

0 балів – рівень компетенції не впливає на рівень компетенції, що порівнюється;

1 бал – помірна залежність та вплив на успішність;

2 бали - компетенція сильно впливає на вираженість компетенції, що порівнюється.

На основі запропонованої бальної оцінки взаємозалежності наведених компетенцій складено їх профіль для керівника відділу продажу «EUROASIA VISA CONSULTING».

Такі профілі можуть бути розроблені для кожного співробітника. Це дозволить службі персоналу розробити цілеспрямовані рішення щодо розвитку компетенцій кожного співробітника (табл. 3.19.) Переваги створення

та застосування моделі компетенцій для організації та співробітника очевидні. Для співробітника – це розуміння вимог до своїх компетенцій, створення програми навчання та розвитку, входження до кадрового резерву, мотивація на розвиток та досягнення високих результатів. Для організації: оцінка співробітників, вимоги до підбору та ротації кадрів, планування розвитку персоналу, формування кадрового резерву, мотивація персоналу та створення моделі КРІ.

### **Висновки до третього розділу**

Компетенція «Мотивація та розвиток співробітників» – ключова управлінська компетенція, яка передбачає теоретичні знання та практичні вміння, які полягають у здатності керівників розглядати та аналізувати сильні та слабкі сторони підлеглих, розрізняти їхні таланти та потреби у зростанні та бути впевненим, що вони розвиваються відповідно.

Професійна компетенція «Комунікабельність та толерантність» – ключова комунікативна компетенція, що відображає ступінь комунікативної толерантності співробітників організації. Комунікативна компетентність – це здатність індивіда ефективно взаємодіяти з оточуючими людьми. Розвиток персоналу має на меті навчання співробітників новим для них функціональним обов'язкам та нормам корпоративної культури властивою для відповідної посади.

Таблиця 3.19.

## Взаємозв'язок між компетенціями керівника аудиторських послуг EUROASIA VISA CONSULTING»[]

	Здатність до лідерства	Здатність приймати рішення та готовність брати за них на себе відповідальність	Здатність планувати виконання поставлених завдань, делегувати їх	Орієнтація на досягнення	Клієнт-орієнтованість	Вміння працювати в команді	Мотивація та розвиток співробітників	Аналітичне мислення та планування	Комунікабельність та толерантність	Лояльність	РАЗОМ У БАЛАХ	ВАГА КОМПЕТЕНЦІЇ
Здатність до лідерства	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	115	1,5
Здатність приймати рішення та готовність брати за них на себе відповідальність	1		1	1	2	2	2	1	2	2	114	1,4
Здатність планувати виконання поставленої мети	1	1		1	1	2	2	2	1	2	113	1,3
Орієнтація на досягнення	1	1	1		1	1	1	2	2	2	12	1,2
Клієнт-орієнтованість	0	0	1	1		2	1	1	1	1	8	0,8
Вміння працювати в команді	1	0	0	1	0		1	1	1	2	7	0,7
Мотивація та розвиток співробітників	0	0	0	1	1	1		1	2	1	07	0,7
Аналітичне мислення та планування	0	1	0	0	1	1	1		1	1	06	0,6
Комунікабельність та толерантність	0	0	1	0	1	1	0	1		1	05	0,5
Лояльність	0	0	0	0	1	0	1	1	1		04	0,4



## Висновки

У рамках дослідження було вирішено поставлені завдання. Внаслідок чого отримано такі результати:

1. Визначено сутність, цілі, основні види та форми мотивації персоналу до праці.
2. Конкретизовано роль стратегії зтимулювання праці структурі мотиваційного механізму управління персоналом.
3. Досліджено взаємозв'язок основних теорій мотивації та практики управління персоналом.
4. Систематизовано досвід успішних зарубіжних компаній в ефективному мотиваційному управлінні персоналом.
5. Визначено методи та інструменти мотивації праці у системі ефективного управління персоналом.
6. Дано оцінку ступеня впливу реалізації мотиваційного ресурсу працівника на ефективність діяльності підприємства.
7. Адаптовано методіку побудови оптимального мотиваційного профілю персоналу сучасних організацій.
8. Визначено шляхи формування та запровадження стратегії винагороди за працю на підприємствах Республіки Узбекистан.

В результаті дослідження, проведеного в рамках дипломної роботи було зроблено такі висновки:

1. На підприємствах Узбекистану в сучасних умовах оцінка трудової діяльності персоналу та його матеріальне стимулювання має виходити із реальних результатів економічної діяльності. Так, підприємствам можна рекомендувати застосовувати комплексну оцінку результатів трудової діяльності працівників, що включає аспекти матеріального та нематеріального заохочення.
2. Успішність менеджменту залежить від того, наскільки ефективна стратегія мотивації та стимулювання праці персоналу.

3. У сучасних умовах розвитку економіки Узбекистану дуже важливо підвищення ефективності управління персоналом з урахуванням розвитку мотиваційного потенціалу працівників.

4. У аналізованій організації «EUROASIA VISA CONSULTING» Існує певна система мотивації трудової діяльності, яка включає у собі перелік стимулюючих коштів. До них відносяться система економічних нормативів та пільг, рівень заробітної плати, умови та змістовність праці, відносини в колективі, цікава робота, жорсткі зовнішні команди та внутрішня культура.

5. Діюча система управління мотивацією в «EUROASIA VISA CONSULTING» є недостатньо ефективною. Багато елементів системи стимулювання праці мають певні недоліки. Спостерігається підвищений рівень плинності кадрів, основними причинами якого є: незадоволення матеріальним заохоченням (заробітною платою); відсутність службового зростання, підвищення кваліфікації; велика інтенсивність праці, нерівномірність розподілу трудового навантаження за часом.

6. За оцінками керівників та спеціалістів організаційна структура «EUROASIA VISA CONSULTING», філософія управління та система стимулюючих засобів побудовані таким чином, що сприяють ефективній трудовій діяльності, проте потребують удосконалення. Аналіз показав відсутність закріплення деяких посадових обов'язків щодо управління мотивацією трудової діяльності, а також необхідність виділення окремої посади з управління мотивацією трудової діяльності.

Таким чином, дані результати дослідження свідчать про наявність проблеми мотивації праці та необхідність її вирішення.

**Пропозиції та рекомендації.** Основними напрямками формування та розвитку стратегія мотивації та стимулювання праці персоналу є:

1. Відповідно до Стратегій дій щодо подальшого розвитку Республіки Узбекистан необхідно удосконалювати професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації керівників підприємств у питаннях застосування сучасних форм та методів стимулювання персоналу. На наш погляд було б

доцільним організувати центри з консалтингових послуг, які розробляють рекомендації щодо визначення стратегії стимулювання та мотивації персоналу, а також здійснюють навчання керівників підприємств.

2. У системі вищої та середньоспеціальної освіти слід розширити підготовку таких фахівців з урахуванням потреби в них підприємств та організацій республіки.

3. Ширше впроваджувати у систему вищої професійної освіти державні освітні стандарти, орієнтовані компетентнісний підхід.

4. Рекомендувати підприємствам:

4.1. Практикувати збільшення соціальних пільг та виплат у загальній системі винагороди персоналу підприємств.

4.2. Впроваджувати у практику колективні форми стимулювання праці, засновані на формуванні фонду заохочення підприємства залежно від розмірів прибутку та інших основних показників діяльності та розподіл його за структурними підрозділами з урахуванням вкладу в загальні результати;

4.3. Посилити залежність розмірів заробітку працівників від індивідуальних та колективних результатів праці;

4.4. При впровадженні безтарифної моделі оплати праці розраховувати коефіцієнт кваліфікаційного рівня персоналу з урахуванням показників компетентності.

4.5. Впровадити у практику інформаційні технології як новітній інструмент у створенні стимулюючих виплат.

5. Рекомендувати «EUROASIA VISA CONSULTING»

5.1. Створення відділу управління персоналом. Основними проектними рішеннями тут є: структурне визначення положення відділу з управління персоналом в організаційній структурі; розробка положення про відділ з управління персоналом; розробка посадових інструкцій начальника відділу та менеджерів з управління персоналом; розподіл функцій управління мотивацією між співробітниками відділу.

5.2. Удосконалення системи матеріальної винагороди та стимулювання персоналу, саме, розробка й у організації гнучкою системи оплати праці, тобто. заробіток співробітника має бути індивідуалізований за рахунок збільшення частки додаткових виплат.

5.3. Ми пропонуємо заходи щодо вдосконалення системи оплати праці як основної складової системи мотивації на підприємстві «EUROASIA VISA CONSULTING».

5.4.3 метою диференціації при оплаті праці потрібно визначити кваліфікаційні рівні працівників у межах їхньої посади з диференційованою ставкою. Для цього він пропонується проводити щорічну атестацію за такими показниками: компетентність, кваліфікація, професійний досвід; стаж роботи; відповідальність; оволодіння суміжною професією; психологічне навантаження; фізичне навантаження; умови праці.

Держава може стимулювати цифровізацію економічних процесів такими діями:

- виступати як організатор загальних технологічних платформ, які об'єднують різні організації, або як регулятор, що директивно встановлює вимоги щодо використання певних технологічних рішень, оскільки без синхронізації процесів впровадження типових технологічних рішень у цілих сегментах економіки неможливе їх широке поширення;

- постійно вдосконалювати існуючу нормативну базу, що регулює розвиток цифрової економіки, і робити це в режимі діалогу та обліку думок користувачів, розробників та провайдерів послуг, які на практиці стикатимуться з новими видами об'єктів та суб'єктів інформаційних правовідносин, які потребують юридичного оформлення;

- ставати самому учасником загального процесу цифровізації відносин, у тому числі розвиваючи систему «Електронний уряд» та перелік держпослуг, що надаються в електронному форматі;

- стимулювати та заохочувати впровадження в організаціях інформаційних систем, електронних послуг та запроваджувати податкові

стимули для розвитку цифрових технологій, а також транскордонної онлайн-торгівлі;

- готувати в необхідних кількостях кадри як самих ІТ-спеціалістів і програмістів, так і кваліфікованих користувачів, здатних використовувати цифрові технології, що постійно оновлюються.

Водночас цифрові технології та платформи зможуть надати і помітний позитивний вплив на ринок праці, вони полегшать пошук кадрів, скоротять терміни пошуку роботи, підвищать продуктивність співробітників, покращать ситуацію із залученням кадрів до економіки за допомогою дистанційних робочих місць та забезпечать доступ до якісної освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування [Текст] / Тетяна Іванівна Батракова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2019. – Том 19. - №2. - З. 13-19.
2. Безпартковий М.Г. Ефективність роботи підприємств/М.Г. Безпартковий // Вісник Полтавського університету економіки та торгівлі, 2018 [електронний ресурс] – режим доступу: [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2190/1/stattya\\_Bezpartovnyi.pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2190/1/stattya_Bezpartovnyi.pdf)
3. Бланк І.О. та ін. Управління фінансами підприємств: підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник. -К. : КНТЕУ, 2015. - 780 с.
4. Бланк І.О. та ін. Фінансове забезпечення розвитку підприємств: підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник. -К. : КНТЕУ, 2017. - 344 с.
5. Богацька Н.М. та ін. Умови розвитку підприємства у сучасній ринковій середовищі / Богацька Н.М., Кохан О.В., Майданюк Я.Л. // Економіка, 2019. – №10. – [Електронний ресурс] – режим доступу: [http://www.rusnauka.com/2\\_ANR\\_2010/Economics/10\\_53371.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/10_53371.doc.htm)
6. Бутинець Ф.Ф. Екзотичний аналіз: Навчальний посібник. - Житмир: Рута. – 2016. – С. 680 .
7. Вачевський М.В., Скотній В.Г., Вачевський О.М. Промисловий маркетинг. Основи теорії та практики. Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2020. – 256 с.
8. Вишнеvsька О.М. Ресурсний потенціал підприємництва / О.М. Вишнеvsька // Економіка АПК, 2020. – № 12. – С. 32 – 37.

9. Волков О. І. Економіка підприємства: збірник лекцій / О. І. Волков, В. К. Скляренко. – К.: Знання, 2019. – 331 с.
10. Галич О. О. Внутрішній організаційно-економічний механізм підприємства: [курс лекцій] / О. О. Галич. - Полтава, 2018. - 298 с.
11. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. -2-ге видання. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – С. 313.
12. Гетьман, Оксана Олександрівна. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.О. Гетьман, Ст М. Шаповал. - 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 488 с.
13. Гонтарьова І. В. Ендогенні фактори ефективності розвитку підприємства/І. В. Гонтарева // Оралдін гілім жаршиси: науково-теоретичний та практичний журнал. Сер. Економічні науки - Уральськ: Уралнауцкніга, 2020. - № 10 (46). - С. 76-8
14. Гончарова С.Ю. Маркетинг: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. - Х.: Видавничий Дім "ІНЖЕК", 2013. - 140 с.
15. Гопкало О.І. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, завдання / О.І. Гопкало [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<http://eaf.nmu.org.ua>
16. Господарський кодекс: Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
17. Грещак М. Г. Внутрішній організаційно-економічний механізм підприємства: навч. посіб. / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба; за ред. М. Г. Грещака. - К.: КНЕУ, 2020. - 228 с.
18. Грінчуцький, Валерій Іванович. Економіка підприємства: навч. посібник/В.І. Грінчуцький, О.Т. Карапетян, Б.В. Погріщук. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 304 с.
19. Грицюк, Є. О. Економіка підприємства: навчальний посібник. – К.: Дакор, 2016. – 304 с.

20. Грішнова О.А., Василик О.В. Механізм ефективного розвитку підприємства/Грішнова О.О., Василик О.В. //Вісник Прикарпатського університету. Економіка. - 2021. - Віп. 6. – С. 22–27.

21. Гуменюк В. Я. Механізми ринкового господарювання: галузеві особливості : Моногр. / В. Я. Гуменюк, Б. О. Король, Р. М. Костюкевич, Н. О. Мазур, Г. Ю. Міщук; ред.: В. Я. Гуменюк; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. - Рівне: НУВГП, 2019. - 282 с.

22. Гуменюк М.М. Основні чинники економічної ефективності сільськогосподарських підприємств регіону / М.М. Гуменюк [Електронний ресурс] – режим доступу:<https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/119.pdf>

23. Давиденко Н.М. Аналіз інвестиційних проектів: навч. посіб. / Н. М. Давиденко; Нац. ун-т біоресурсів та природокористування України. – Київ : Компрінт, 2019 – 377 с. - Бібліогр.: с. 374-377 – укр.

24. Данильченко В.О. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємств гуртової торгівлі / В.О. Данильченко // Актуальні проблеми економіки, 2019. – №1(127). - С. 133-143

25. Демченко Т. О. Економічний аналіз у системі управління акціонерним товариством / Т. А. Демченко // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства, 2013. - № 50. - С. 29-33.

26. Денисенко М. П. Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку : посіб. / М. П. Денисенка. - К.: МАУП, 2020. - 80 с.

27. Джур О.Є. Економіка високотехнологічних підприємств: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.. /Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара. -Дн-ськ: Арт-Прес, 2018. -319 с.

28. Довбенко, В'ячеслав Іванович. Потенціал та розвиток підприємства: навчальний посібник / В. І. Довбенко, В. М. Мельник. – Львів : Львівська політехніка, 2019. – 232 с.



29. Довгаль Н.С. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні засади / Н.С. Довгаль // Науково-технічна інформація, 2021. – № 1. – С. 42 – 45.
30. Довгань Л.Є. Формування механізму розвитку ефективного управління підприємством / Л.Є. Довгань, Г.О. Дудукало // Національний технічний університет України «КПІ». - 2019. - №2. - С. 134-141
31. Економіка підприємств: підручник / Ф. В. Горбонос [та ін.]. – К.: Знання, 2015. – 463 с.
32. Економічний аналіз. Навчальний посібник/В.М. Серединська, О.М. Загородна, Р.В.Федорович. – Тернопіль: Видавництво Астон, 2015. – 624 с.
33. Журавльова Ю.Ю. Вплив економічних фактів на платежемність підприємств // Фінансові відносини: Матеріали VIII Міжнародної науки-практичної конференції «Наука і 2002». - Тм 73. - Дніпропетровськ: Наука і світа, 2020. - С. 42-43.
34. Іванов І.В. Особливості менеджменту у торгівлі / І.В. Іванів. – К.: КНЕУ, 2019. – 422с.
35. Ільницька Г. Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством / Г. Я. Ільницька // Науковий вісник. Український державний лісотехнічний університет: Збірник науково-технічних праць. - 2013. - Віп. 14.7. - С. 291-294.
36. Іщук О. Управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства / О. Іщук // Науковий блог, 2019. -№2. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу:<https://naub.oa.edu.ua/2019/>
37. Ксева Т.Д. Фінансовий аналіз: навч. посібник. / Т.Д. Ксева, І.В. Сіменк та ін. - К., Центр учбові літератури, 2015 - 440 с.
38. Качуровський В.Є. Прибуток підприємства: структура та ефективність використання / В.Є. Качуровський, В.П. Чайковська // Регіональна бізнес та економіка та управління, 2021. – № 4. – С. 123-129.

39. Кочкіна Н., та ін. Оцінка ефективності стратегії голубого океану для виноробної галузі України / Н.Кочкіна, І. Медведєва // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2019. – №8. – [Електронний ресурс] –режим доступу:[http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/kochkina-n-medvedeva-i-assessment-of-the-effectiveness-of-the-blue-ocean-strat\\_24654.pdf](http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/kochkina-n-medvedeva-i-assessment-of-the-effectiveness-of-the-blue-ocean-strat_24654.pdf)

40. Крейдич І.М. та ін. Умови забезпечення платоспроможності підприємств у контексті їх фінансової безпеки / І.М. Крейдич, О.С. Наконечнича // Економічна наука, 2020. - №8. - С. 95-103

41. Кривов'язюк І. В. Суть та класифікаційні підходи до видової характеристики прибутку підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економічний форум. – 2020. – № 4. – С. 150-157. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2020\\_4\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2020_4_23).

42. Крічевець К.О. Теоретичні засади контролінгу грошових потоків підприємства / К.О. Крічевець // Наука молода. – Т., 2016. – Вип. 8. - С.172-175.

43. Круш П. В. Внутрішній організаційно-економічний механізм підприємства: [навч. посіб.] / П. В. Круш, С. О. Тульчинська, Р. В. Тульчинський, С. О. Кириченко, О. В. Кривда, О. П. Кавтиш. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 206 с.

44. Кубишина Н.С. та ін. Побудова алгоритму пошуку та освоєння ринкових ніш вітчизняними підприємствами / Н.С. Кубишина, О.Ю. Цапук // Вісник НТУ, 2019. – №7. – [Електронний ресурс] –режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Evkpi/2011/7Mark/65.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Evkpi/2011/7Mark/65.pdf)

45. Кузьмін О. Є. Секторна модель розвитку національного господарства України в умовах постіндустріального суспільства / О.Є. Кузьмін, О. В. Пиріг // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7. – С. 8-13

46. Мазаракі О. О. Виробниче підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія / О. О. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський, І. В. Смолін. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. - 384 с.

47. Макроекономічні показники розвитку / Офіційний сайт Державної служби статистики України – [Електронний ресурс] –режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

48. Малицький О.О. Організаційно-економічний механізм управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://intkonf.org/malitskiy>.

49. Мальська М. Планування діяльності підприємств / М. Мальська, О. Бордун. – К.: "Знання", 2019. – 488 с.

50. Маркова Н.С. Формування механізму ефективного розвитку розвитком персоналу / Н.С. Маркова // Бізнес-Інформ, 2020. – №6. - С. 200-202

51. Месель-Веселяк В.Я. Аграрна реформа та організаційно-економічні трансформації у сільському господарстві: доповідь на 12-х річних зборах Всеукраїнського конгресу вчених економістів-аграріїв 25-26 лютого 2018 року / В.Я. Месель-Веселяк. – К.: ННЦ „Інститут аграрної економіки”, 2018. – 57 с.

52. Мітяй О.В. Концепція механізму розвитку підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Мітяй // Економіка: реалії години, 2021. – №2(7). - С. 39-46

53. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 7 (IAS 7) «Звіт про рух грошових коштів» [Електронний ресурс] – режим доступу: [www.ligazakon.ua](http://www.ligazakon.ua)

54. Мніх Є. В. Збалансована система інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту / Є.В. В. Мніх, М.Д. Білик // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". – 2013. – № 722. – С. 155-158.

55. Мніх Є. Ст.Фінансовий аналіз: підруч. для студентів ВНЗ/Є. В. Мніх, Н. С. Барабаш; Київ. нац. трг.-екн. ун-т. - Київ: КНТЕУ, 2013. - 535 с.

56. Мочерній С. В. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. – Т. 1 / С. В. Мочерній, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко [та ін.]; за ред. С. В. Мочерного. – Львів: Світ, 2012. – 616 с.

57. Мошковська Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності виробничих підприємств / Г.Є. Мошковська, О. С. Соломко, М. М. Ковальчук // Бізнес-Інформ. - 2019. - № 5. - С. 264-269.

58. Національне Післідження (стандарт) бухгалтерського підпису 1 “Загальні виміги ді фінансівіві звітні”: Затверджено наказом Міністерства Фінансів України від 27 квітня 2013 р. № 92 [Електричний ресурс] - режим доступу:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>

59. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств: [підручник] / О.О. Непочатенко, Н.Ю. Мельничук. – Київ: Центр учбової літ., 2013. – 504 с.

60. Олександренко І. В. Діагностика ліквідності та платіжпріжмісті підприємства / І. В. Олександренко // Актуальні проблеми екземіки. – 2019. – № 6. – С. 419-426. - [Електричний ресурс] - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape\\_2019\\_6\\_52.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2019_6_52.pdf)

61. Охріменко Ю.Б. Аналіз показників фінансової звітності торговельного підприємства / Ю.Б.Охріменко // Науковий простір сучасної Європи : матеріали міжнародної науково-практичної конференції ( м. Одеса, 17 травня 2020 р.), 2020. – С. 9-15

62. Палій Г.В. Управління платоспроможністю підприємства у сучасних умовах / Г.В. Палій // Вісник ВНТУ, 2021. – №1. - С. 156-159

63. Петрович Є.М. та ін. Економіка виробничого підприємства, підручник / за аг. ред.. Й.М. Петровича/Є.М. Петрович., А.Ф. Кіт, О.М. Семенів. – Львів: Новий світ, 2019. – 680 с.

64. Петрович Й.М., Кіт О.Ф., Кулішов В.В. та ін.. Економіка підприємства: підручник / за загальною редакцією Й.М. Петровича – Львів: "Магнолія плюс", видавець В.М. Піча - 2014.-680 с.

65. Підкамінний І.М. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства / І.М. Підкамінний, В.С. Ціпуринда // Ефективна економіка, 2021. – №3. - [Електронний ресурс] – режим доступу:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480>

66. Подольська В.О., Яріш О.В. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2017. - 488 с.
67. Рудьєв, Віталій Андрійович. Управління персоналом [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. О. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К.: Кондор, 2018. – 309 с.
68. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. - 3-ті вид., Віпр. і дод. - К.: Знання, 2017. - 668 с.
69. Ситник Г.В. Фінанси торгівлі : міністр / Г.В. Ситник. - К.: Київ. нац. трг.- екон. ун-т, 2019. - 672 с.
70. Сідун В.А., Пономарьова Ю.В., Економіка підприємства: навч. посіб. – Київ: Центр навчальної літератури, 2017. – 436с.
71. Соловйова Т. В. Стратегія "голубого океану" як нова форма ринкових відносин / Т. В. Соловйова // Магістеріум. Економічні студії. – 2018. – Віп. 56. – С. 102-105. - Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Magisterium\\_ek\\_2018\\_56\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Magisterium_ek_2018_56_29).
72. Стрільчук Р. М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства / Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. – 2018. – № 7. – С. 42-48. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2018\\_7\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2018_7_7).
73. Трінька Л.Я. Фінансовий аналіз: навч. посібник / Л.Я. Трінька, О.В. Іванчук(Липчанська). – К.: Алерта, 2019. – 768с.
74. Тюріна Н.М. Карвацька. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 408 с.
75. Тютюнник Ю. М. Фінансовий аналіз: [навчальний посібник]; частина I / Ю. М. Тютюнник; 2-ге вид., Перероб. і дп. - Плтава: РВВ ПДАА, 2019. - 358 с.
76. Фатхутдінов, Раїс Ахметович. Управління конкурентоздатністю організації: підручник / Р.А. Фатхутдінов, Г. В. Осовська. – К.: Кондор, 2016. – 470 с.

77. Фещенко О.П. Розрахунок показників фінансового стану господарських товариств з урахуванням нових норм фінансової звітності / О.П. Фещенко // Бізнес інформ, 2019. – №2. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-2\\_0-pages229\\_236.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-2_0-pages229_236.pdf)

78. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посібник. /Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. –К.: Центр учбової літератури, 2018. – 284 с.

79. Хом'яков, Володимир Іванович. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник/В. І. Хом'яков, В. М. Белінська, О. В. Федоренко. – К.: Кондор, 2017. – 432 с.

80. Череп, О. В. Стратегічне планування та управління: навчальний посібник / О. В. Череп, О. В. Сучков. - К.: Кондор, 2016. - 334с.

81. Чорна Л.О. Прибуток як інтегральний показник господарської діяльності підприємства // Ефективна економіка. - 2018. - № 1. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1997&p=2>.

82. Чубка О.М. Оцінка методів управління оборотним капіталом промислових підприємств/ Чубка О.М., Рудницька О.М.// Економіка та ринок: облік, аналіз, контроль. - 2018. - 13.-.С.440-445.

83. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. // Маркетинг в Україні, № 1, 2019. – С. 46-49.

84. <http://www.Gov.uz/> - Портал Державної влади Республіки Узбекистан

85. <http://www.press-service.uz-> Офіційний сайт прес-служби Республіки Узбекистан

86. [http://www.cer.uz/-](http://www.cer.uz/) Офіційний сайт Центру економічних досліджень Республіки Узбекистан

87. [http://www.mineconomy.uz/-](http://www.mineconomy.uz/) Офіційний сайт Міністерства економіки Республіки Узбекистан

88. <http://www.review.uz/> - сайт журналу «Економічний огляд»

89. <http://www.stat.uz/>- сайт Державного комітету Республіки Узбекистан зі статистики

90. <http://www.vopresco.ru/> - журнал «Питання економіки»

91. <http://www.lex.uz/> - Національна база даних законодавства Республіки Узбекистан.

92. <http://www.ent-en.com/ru/about/info/>- офіційний сайт

93. <http://hr-portal.ru/>- HR-Portal

### **Електронні ресурси**

94. <http://www.gov.uz/ru/>

95. <http://stat.uz/>

96. <http://www.asiainsurance.uz>

97. <http://www.norma.uz>

