

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 12, 2021 | 30.12.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.12.1](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.1)

УДК 331.101

*Ж. М. Жигалкевич,
д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0000-0002-5847-1302
М. І. Нечитайло,
магістрант кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: 0000-0002-0633-535X*

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Zh. Zhygalkevych
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Management of Enterprises,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
M. Nechytaylo
Master's student of the Department of Management of Enterprises,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

THE SYSTEM OF MOTIVATION OF WORK OF PERSONNEL AS A FACTOR OF INCREASING THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE

В статті досліджено систему мотивації праці персоналу та визначено як вона впливає на ефективність діяльності підприємства. Подано різні наукові точки зору до визначення мотивації. Виявлено фактори, що впливають на рівень мотивації працівників. Визначено класифікаційні ознаки мотиваційних факторів. Подано визначення цифрового працівника та визначено складові мотиваційної моделі в інформаційному суспільстві. Виявлено проблеми розвитку системи мотивації підприємств в целюлозно-паперовій промисловості. Встановлено, що основною причиною падіння прибутковості зазначених підприємств є виникнення фінансово-економічної кризи на території України в умовах COVID-19. Оцінено систему мотивації на ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» та виявлено проблеми. Розроблено програму мотивації працівників, яка складається з блоку матеріального та нематеріального стимулювання. Встановлено алгоритм мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві. Сформовано систему управління ідеями на підприємстві для підвищення ефективності діяльності працівників.

The article examines the system of motivation of staff and determines how it affects the efficiency of the enterprise. Different scientific points of view are presented to determine motivation. Factors

influencing the level of employee motivation have been identified. The classification features of motivational factors of influence are determined. The definition of a digital worker is given and the components of the motivational model in the information society are determined. Problems of development of the system of motivation of enterprises in the pulp and paper industry are revealed. The motivation system at PJSC "Kyiv Cardboard and Paper Mill" was evaluated. A program of employee motivation has been developed, which consists of a block of material and intangible incentives. The algorithm of personnel motivation at the researched enterprise is established. An idea management system consisting of several stages has been formed. For the first stage the scheme of process of processing of ideas is developed. In the second stage, the role of the system moderator is established, which should ensure the consideration of the proposed ideas. At the stage of enrichment of ideas, they are commented on, pointing out its shortcomings, making certain suggestions for improvement. The evaluation of the idea takes place using two parameters: the usefulness of the idea for the company; efforts to implement it. It is proposed to evaluate by classes: Class A: Low utility - low effort; Class B: Low utility - high effort; Class C: High utility - great effort; Class D: High utility - low effort. After evaluating the idea according to all criteria, it is proposed to calculate the integrated indicator. At the selection stage, one of the decisions is made: the idea is accepted for implementation and forwarded to the development department of the enterprise to form a clear project concept; the idea requires refinement, so it is sent for clarification with a specific list of issues and the date of its next submission at the meeting; the idea does not pass the selection stage and remains in the archive for preservation. The final stage is the transition of the idea from the idea management system to the project management system formed at the enterprise. After the successful implementation of the project to improve the motivation system, the company gets rid of the problem that caused its initiation, or gets a positive effect in the form of savings, social effect, other useful effect.

Ключові слова: мотивація; стимулювання праці; мотиваційний механізм; целюлозно-паперова промисловість; тренінг; KPI.

Key words: motivation; stimulation of labor; motivational mechanism; cellulous-paper industry; training; KPI.

Постановка проблеми. У сучасній конкурентоспроможній економіці однією з найсерйозніших проблем управління є використання потенціалу працівників, щоб досягнуті ними результати були якомога вищими. Особливої актуальності система управління ефективністю трудових ресурсів набула в період пандемії, коли змінився формат праці та перехід на нові форми мотивації та стимулювання праці. Саме тому формування дієвого механізму системи мотивації працівників в реаліях сьогодення є доцільним для поглибленого вивчення як один з факторів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику мотивації праці досліджували багато науковців. Е. Е. Вершигора, О. Т. Лебедєв, Д. Д. Вачугов [1] визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших людей до досягнення особистих цілей і цілей організації. Амоша О. І. [2] під мотивацією розуміє орієнтування на використання спонукачів людської активності для регламентації і ефективного управління поведінкою співробітників заради досягнення цілей організації. Про матеріальну складову системи мотивації вказували В. Ю. Лисак та В. В. Ткачук [3]. Мотивацію праці на промислових підприємствах вивчав Зайцев В. С. [4], який дослідив мотивацію праці на основі збалансованої системи показників промислового підприємства. Але різні сфери діяльності підприємств потребують розробки своєї системи мотивації.

Метою дослідження є розкриття ефективних інструментів та удосконалення практичних рекомендацій щодо формування механізму системи мотивації персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу. В наукових джерелах не існує єдиного визначення поняття «мотивація» в контексті мотивації праці чи мотивації персоналу до праці. В табл. 1 висвітлено основні сучасні визначення, які сформульовані в наукових статтях.

Таблиця 1.
Визначення поняття «мотивація»

Автор	Визначення поняття «мотивація»
Лаврук Н. А.	«Мотивація праці характеризує складний соціально-економічний і психологічний процес, що регулює і спрямовує функціональну діяльність жінок на окремих етапах їхньої поведінки відповідно до професійних знань, здібностей і можливостей досягнення кращих результатів господарської діяльності підприємств» [5, с.112].
Лещенко Л. О.	«Мотивація – це одна з головних функцій управління, так як саме персонал є одним з найважливіших ресурсів, який може постійно вдосконалюватися та має безліч можливостей» [6].
Урманов Ф. Ш.	«Мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей» [7, с.99].
Ущатовський К. В.	«Мотивація – це частина процесу управління, за допомогою якого людська енергія перетворюється в певну поведінку» [8, с. 98].
Шпикуляк О.Г.	«мотивація – це причини поведінки людини, внаслідок якої він поступає так, а не інакше» [9, с. 65].

(складено автором)

На систему мотивації впливають наступні фактори:

- місцезнаходження компанії;
- економічна ситуація;
- імідж компанії на ринку;
- організаційна структура;
- зміст і умови роботи;
- технічний рівень;
- соціальні відносини;
- примусові заходи (накази, заборони);
- заохочення;
- засоби переконання (інформування, поради, критика).

Вважаємо, що класифікація мотиваційних факторів включає:

1. Поділ з точки зору сфери впливу:

- внутрішні (визнання, престиж, розвиток, незалежність, почуття досягнення) – мають тривалий і глибокий вплив на поведінку співробітників;
- зовнішні (заробітна плата, просування по службі, посада в ієрархії служби, почуття безпеки) – мають негайний вплив на поведінку працівника, наслідки цього впливу не завжди є довготривалими;

2. Поділ з точки зору форми:

- матеріальні мотиви (заробітна плата, премії, премії) – загалом вони найбільше впливають на поведінку працівника, мотивують його ефективно виконувати свою роботу;
- нематеріальні мотиви (словесна похвала, хороші умови роботи, курси, навчання, наявність телефону/службового автомобіля, відпочинкові поїздки) – менш впливають на поведінку співробітника;

3. Поділ з точки зору напряму впливу:

- позитивні (винагороди) – покращують бажану поведінку;
- негативні (покарання) – вони спонукають уникати поведінки, яка вважається небажаною;

4. Поділ з точки зору способу впливу:

- індивідуальні;
- командні;

5. Поділ з точки зору задоволених потреб:

- фактори, що задовольняють основні подразники (життєві потреби організму);
- фактори, що задовольняють стимули вищого порядку (соціальні, естетичні, моральні потреби).

Нині особливої уваги заслуговує сучасний аспект мотивації персоналу, що пов'язаний з розвитком інформаційного суспільства та цифрової економіки. Дослідниця Азьмук Н. А. ввела поняття «цифровий працівник – це особа, яка виконує трудові функції за допомогою використання цифрових технологій на умовах трудового договору, укладеного у цифровий спосіб, та отримує оплату за надані послуги через цифрові грошові системи» [10, с.377].

Складові мотиваційної моделі в інформаційному суспільстві наведені на рис. 1.



Рис. 1. Складові мотиваційної моделі в інформаційному суспільстві
(складено автором на основі: [10, с.379–380])

Подане дослідження вивченню та удосконаленню системи мотивації праці на підприємствах целюлозно-паперової промисловості. Практичні аспекти підвищення системи мотивації на прикладі целюлозно-паперової промисловості показують, що 2020 рік негативно позначився як на обсягу реалізованої продукції так і на рівні середньої заробітної плати (табл. 2 та рис. 2).

Таблиця 2.

Обсяг реалізованої промислової продукції (целюлозно-паперової) за видами діяльності на території України у 2019–2020 рр., млн. грн. без ПДВ

Продукція	Код за КВЕД–2010	Січень–грудень 2019	Січень–грудень 2020
Виробництво паперу та паперових виробів	17	38530,4	38324,7
Виробництво паперової маси, паперу та картону	17.1	7058,0	6115,0
Виготовлення виробів з паперу та картону	17.2	31472,4	32209,7
Поліграфічна діяльність, тиражування записаної інформації	18	11710,1	10919,9

(складено автором за даними [11])

При цьому заробітна плата в сфері виготовлення виробів з деревини, виробництва паперу та поліграфічної діяльності в 2018 р. зросла на 1766 грн. (27,27%) в порівнянні із попереднім роком, в 2019 р. – на 1056 грн. (12,81%) та у 2020 р. – на 637 грн. (6,85%) (рис. 2). Але, можна відмітити що наряду із різким зростанням вартості продукції, яка випускається в галузі, можна спостерігати повільне зростання заробітної плати. При цьому середня заробітна плата галузі є нижчою за заробітну плату в промисловості на території України.

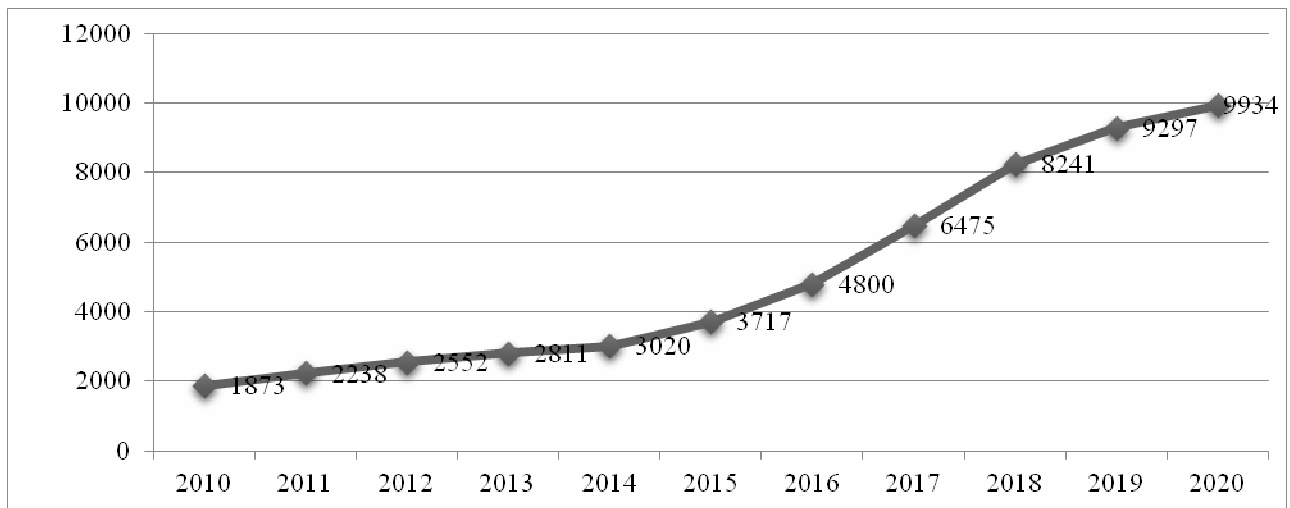


Рис. 2. Середньомісячна заробітна плата працівників в сфері виготовлення виробів з деревини, виробництва паперу та поліграфічної діяльності, грн.
(побудовано автором за даними: [11])

Якщо говорити про підприємницьку діяльність, то на сьогоднішній день найвідомішими підприємствами України із виробництва целюлозно-паперової продукції є: ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» (Київська обл.); ТОВ «Чижівська паперова фабрика»; ПрАТ «Картонно-паперова компанія»; ТОВ «Миропільський папір» (табл.3).

В межах проведеного аналізу можна відмітити, що два із трьох проаналізованих нами підприємств станом на початок 2021 р. були збитковими. Основна причина такого становища – виникнення фінансово-економічної кризи на території України на фоні коронавірусної інфекції. В такому випадку необхідно наголосити на важливості формування ефективного мотиваційного механізму для працівників підприємств. При цьому варто зазначити, що така система мотивації персоналу не має бути нав'язаною співробітникам та при цьому в повній мірі повинна відповідати інтересам працівників даних підприємств.

Таблиця 3.
Дані про діяльність підприємств в сфері целюлозно-паперового виробництва, 2020 р.

Показник	Чижівська паперова фабрика	Картонно-паперова компанія	Миропільська паперова фабрика
Кількість працюючих, чол.	38	430	169
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3969	481722	15597
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3641	386327	23036
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	326	98395	-6439
Матеріальні затрати, тис. грн.	1581	332523	18746
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1414	49193	2487
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	315	9919	948
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-19	29703	-7219

(складено автором за даними: [11])

ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» (Київська обл.) – є одним із найбільших підприємств на території Європи в сфері виробництва картонно-паперової продукції [12]. Аналізуючи економіко-фінансові показники зазначеного підприємства до негативних явищ віднесено тенденцію зниження частки фонду стимулювання працівників в загальному фонді оплати праці (табл. 4).

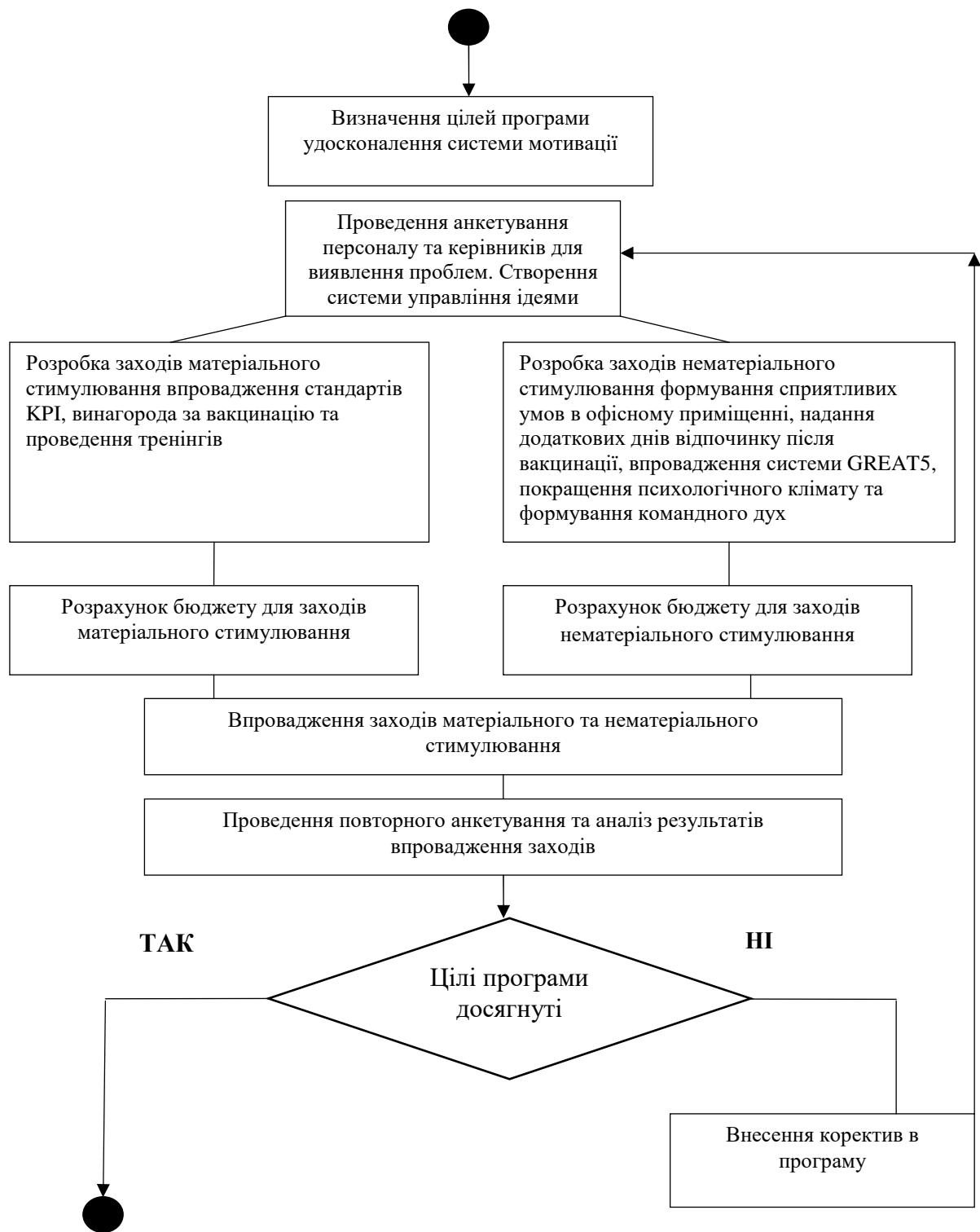
Таблиця 4.

Динаміка частки фонду стимулювання працівників ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» в загальному фонді оплати праці за 2016–2020 рр.

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Абс. відх 2016/ 2020	Відн. відх 2020/ 2016 %
Фонд оплати праці, тис.грн.	317756	435512	500194	545333	535003	217247,00	68,37
Фонд стимулювання працівників, тис. грн.	15162	16851	12151	11522	11231	–3931,00	–25,93
Частка фонду стимулювання працівників в загальному фонді оплати праці, %	4,77	3,87	2,43	2,11	2,10	–2,67	–56,01

(складено автором за даними: [12])

За результатами проведеного дослідження системи мотивації працівників було виявлено, що підприємство використовує матеріальні методи мотивації, серед яких преміювання за результатами роботи, нагородження до особистих свят. Не витрачаються кошти на нематеріальні заходи, на навчання персоналу, хоча працівники вважають дані напрямки мотивації важливими. Отже, розроблено програму мотивації працівників, яка складається з блоку матеріального стимулювання (впровадження стандартів KPI, винагорода за вакцинацію та проведення тренінгів), а також блоку нематеріального стимулювання (формування сприятливих умов в офісному приміщенні, надання додаткових днів відпочинку після вакцинації, впровадження системи GREAT5, покращення психологічного клімату та формування командного духу). Алгоритм мотивації персоналу, що включає етапи від визначення цілей програми удосконалення системи мотивації, проведення анкетування персоналу, до заключного етапу – виявлення результативності програми та проведення коректив у випадку недовісти запропонованих заходів, наведено на рис. 3.



**Рис. 3. Схема алгоритму впровадження системи мотивації для
ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат»
(розроблено автором)**

Для формування механізму впровадження системи мотивації персоналу на підприємстві у запропонованій вище формі необхідно створити систему управління ідеями.

Вбачається, що система управління ідеями складається з п'яти етапів:

1. Виникнення ідей;
2. Формування пулу ідей;
3. Збагачення ідей;
4. Оцінка ідей;
5. Відбір ідей.

Першим етапом є виникнення ідеї впровадження певних видів мотивації. Кожен з керівників, розглядаючи наявну на підприємстві проблему в сфері стимулювання праці, може подати своє бачення її вирішення або запропонувати інновацію, що принесе підприємству позитивний ефект.

Для того, щоб оптимізувати процес збору ідей, необхідно встановити певні критерії для акцептування ідей. Кожна пропозиція повинна приносити користь організації, не суперечити її місії та стратегічним цілям (рис. 4).



Рис. 4. Схема процесу обробки ідей у системі управління ідеями
(складено автором)

Наступним етапом є формування пулу альтернативних ідей. Якщо висунута ідея зачіпає актуальну проблему для підприємства, то вона висувається на обговорення, в результаті чого виникають певні альтернативні точки зору на вирішення проблемної ситуації. На цьому етапі активну роль має грати модератор системи, який повинен забезпечити комплексний розгляд висунутих ідей. Можливе проведення голосування між ідеями-конкурентами.

Щодо збагачення ідей, то воно фактично може початись паралельно з формуванням пулу альтернативних ідей або перед ним. Ідею коментують учасники системи, вказуючи на її недоліки, висуваючи певні пропозиції щодо її покращення. Модератори можуть запропонувати авторам внести пропозиції учасників процесу до ідеї з метою її вдосконалення.

Одним з найважливіших етапів у системі управління ідеями є оцінка ідей. Як вже було сказано, оцінювати ідеї можуть співробітники підприємства шляхом різного роду голосування. Однак, існує об'єктивна потреба в оцінці ідей, оскільки не тільки альтернативні пропозиції порівнюються між собою, а і зовсім різні за своєю суттю ідеї змагаються за бюджет розвитку компанії.

Поширеним є застосування двох параметрів оцінки ідей:

- корисність ідеї для компанії;
- зусилля для її реалізації.

У системі координат оцінки ідей (рис. 5) можна побачити, що при застосуванні такого методу оцінки ідей, всі ідеї будуть поділені на чотири класи:

- Клас А: Низька корисність – малі зусилля;
- Клас В: Низька корисність – великі зусилля;
- Клас С: Висока корисність – великі зусилля;

– Клас D: Висока корисність – малі зусилля.

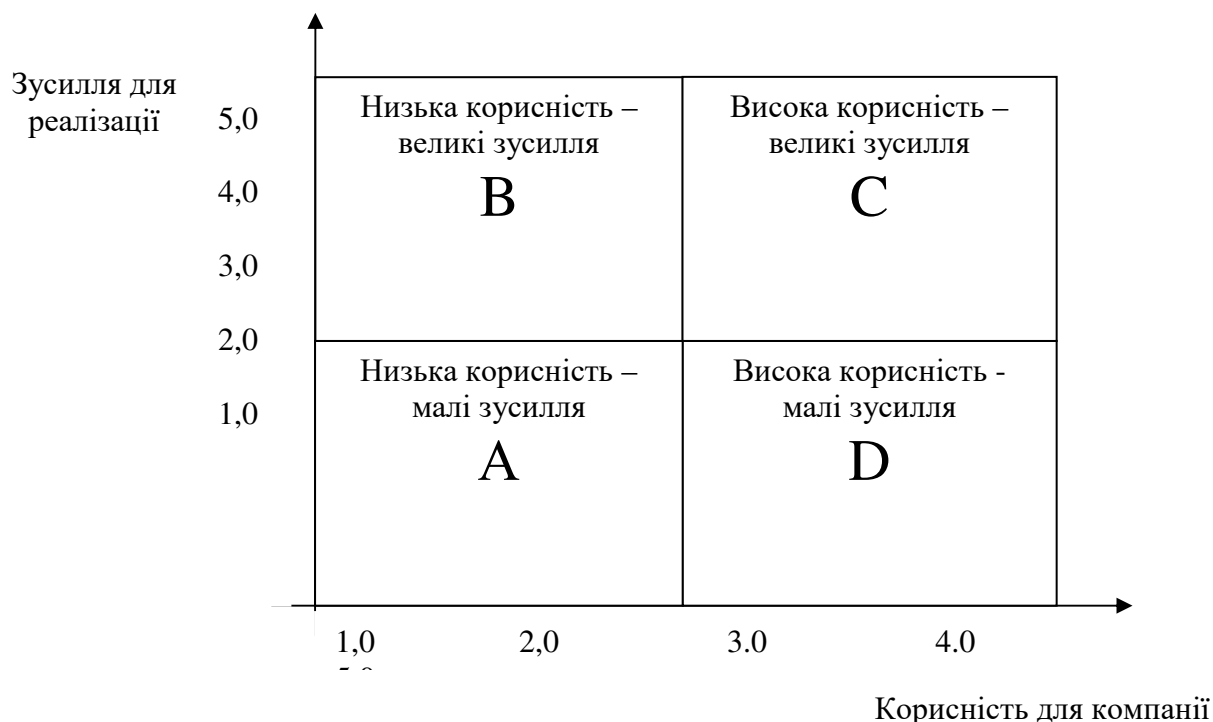


Рис. 5 Матриця критеріїв «корисність-зусилля»
(складено автором)

На перший погляд ідеї з секторів «А» або «С» здаються найбільш ризиковими та неокупними, проте вони можуть мати для компанії стратегічне значення, тому не варто їх відсіювати одразу на етапі попереднього оцінювання. Наприклад, знаходження в секторі «С» може говорити про те, що первісним завданням є зниження зусиль, необхідних для втілення даної ідеї. Можливо, частина робіт має бути віддана на аутсорсинг або час реалізації проекту бути збільшений, щоб забезпечити більше ресурсів для його виконання. Ідеї з сектора «А» можуть зіграти роль базису для реалізації інноваційних ідей з більшою відносною корисністю чи бути реалізовані за відсутності ідей більш високої цінності.

Обидва параметри матриці «корисність-зусилля» являють собою інтегральний показник, який включає декілька критеріїв. Подібна методика уможливорює створення єдиної платформи для винесення експертних оцінок. Параметр «корисність» базується на критеріях економічної ефективності, відповідності місії та стратегії компанії, вірогідності успішної реалізації, підвищення впізнаваності бренду, іміджевого успіху, лідерства в галузі. Параметр «зусилля» може включати критерії: фінансові ресурси, людські ресурси, ресурс лідерства, часові витрати. Кожна компанія вибирає свій набір ключових критеріїв.

За кожним критерієм параметрів «корисності» і «зусиль» встановлюється шкала оцінок від 1 до 5, якщо ідея відповідає вищерозглянутому критерію: відповідає місії організації та сприяє виконанню стратегічних планів або вимагає значних фінансових витрат.

Для розгляду та обговорення нових ідей збирається експертний орган – інноваційний комітет (далі – Комітет), який очолює голова – директор з розвитку підприємства. Для більш ефективної діяльності даного органу та вчасного прийняття рішень щодо інновацій зазвичай радиться проводити збори не рідше одного разу на місяць. Члени Комітету призначаються вищою керівною ланкою компанії, причому всі експерти, що увійшли до складу органу, мають рівну вагу їх голосу. Кандидати обираються з різних підрозділів компанії для всебічного осягнення проблемної ситуації та отримання її загального об'єктивного бачення після аналізу з точки зору процесів і процедур, що мають місце у різних підрозділах підприємства. Завдяки цьому погляд на ідеї стає більш зваженим і реалістичним.

Після оцінювання ідеї за всіма критеріями можна вирахувати інтегральний показник. Деякі критерії можуть мати різну вагу при розрахунку інтегральної оцінки за показниками «корисності» або «зусиль». З цієї причини спочатку стратегічним органом управління компанією призначаються коефіцієнти «важливості» для кожного критерію, а вже потім на основі прийнятих показників обчислюються сумарні результати по кожній ідеї.

У табл. 5 показаний гіпотетичний приклад розрахунку інтегрального показника «корисності».

Таблиця 5.
Розрахунок інтегрального показника «корисності»

Вага	Відповідність місії 0,1	Економічний ефект 0,5	Лідерство у галузі 0,2	Ймовірність успішної реалізації 0,2	Інтегральний показник корисності
Ідея № 1	1	5	1	1	3,0
Ідея №2	1	4	3	3	3,3
Ідея №3	4	3	2	2	2,7
Ідея №4	3	2	3	4	2,7

(розраховано автором)

Знайомство членів Комітету з ідеями, які виносяться на розгляд, відбувається заздалегідь: вони приходять на засідання з уже готовими резюме. Керівник групи по інноваціям представляє ідеї, кожна з яких проходить етап обговорення. Для отримання більш докладної інформації, уточнення двояких моментів і додаткових коментарів можуть бути запрошені ініціатори ідей. Для кожної пропозиції обчислюються інтегральні показники «корисності» і «зусилля» з урахуванням думки кожного члену Комітету, в матрицю «корисність-зусилля», вносяться ідеї у відповідності до значень інтегральних показників. Лише після отримання числового вираження співвідношення коефіцієнтів ідеї можуть бути порівняні між собою.

Для кожної пропозиції модератор інноваційного комітету готує «резюме ідеї», яке включає в себе короткий опис (сутність), очікувану вигоду при впровадженні, а також перелік критеріїв для її оцінки в координатах матриці «корисність-зусилля» з полями для оцінки (за п'ятибальною шкалою) за кожним критерієм.

Відбір ідей. В залежності від встановленого регламенту роботи Комітету рішення про відбір ідей для впровадження приймається за прописаною процедурою: колегіально або одноосібно головою комітету. У результаті відбору щодо кожної пропозиції повинно бути винесене одне з рішень:

- 1) ідея приймається до реалізації і переадресується до відділу з розвитку підприємства для формування чіткої проектної концепції;
- 2) ідея вимагає доопрацювання, тому відправляється на уточнення з конкретним переліком питань і терміном наступного її подання на засіданні;
- 3) ідея не проходить етап відбору та залишається в архіві для збереження.

Архів повинен мати характер відкритого для управлінського персоналу реєстру, де кожен мав би можливість ознайомитись з причинами прийняття рішення по проекту.

При створенні нового проекту необхідна автоматична перевірка у базі даних системи управління ідеями наявності подібних пропозицій, що були розглянуті або розглядаються. Це допоможе скоротити навантаження на відділ розвитку підприємства, зокрема модератора системи управління ідеями.

Важливою умовою для ефективної роботи системи управління ідеями є мотивація персоналу підприємства. В залежності від типу управлінської інновації це може бути грошова винагорода у вигляді відсотка від економії чи додаткового доходу підприємства, можливість очолити власний проект тощо.

Як вже частково наголошувалось, ініціатори повинні бути поінформовані про поточний стан їх ідей, причини їх відхилення. В іншому випадку співробітники можуть втратити відчуття власної залученості до процесу, а в подальшому – і інтерес до участі в інноваційній житті компанії. І як у всіх управлінських системах, важливо усвідомлене бажання і націленість першої особи компанії побудувати корпоративну систему управління ідеями і адміністративна підтримка з його боку.

Наступним етапом є перехід ідеї з системи управління ідеями в систему управління проектами (рис. 6), що сформована на підприємстві.

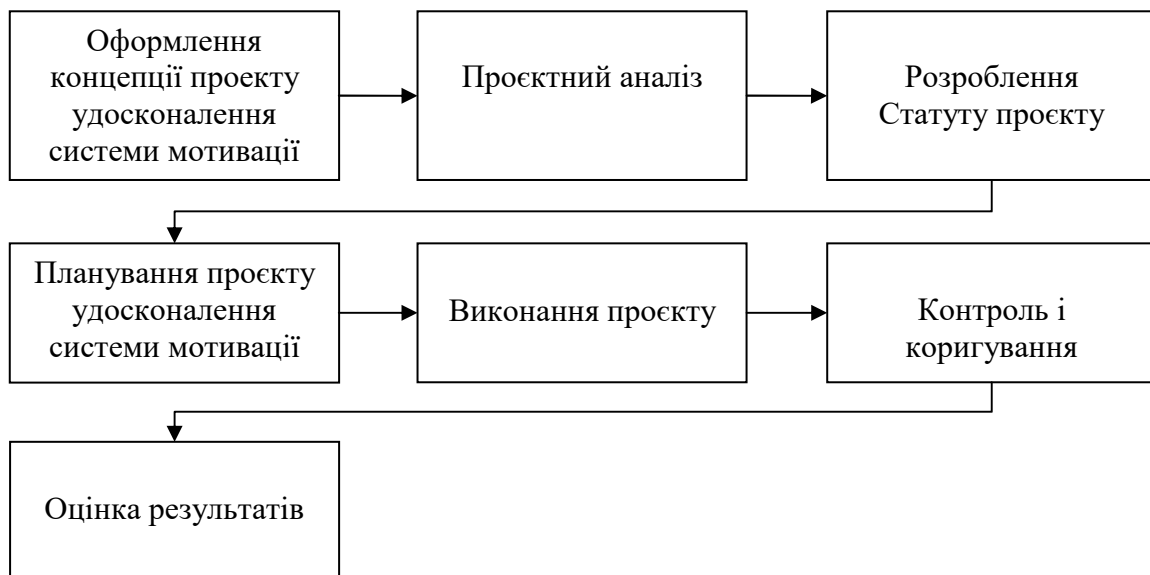


Рис. 6. Схема процесу управління проектом удосконалення системи мотивації на підприємстві
(складено автором)

Оскільки система є сформованою і потребує лише певної модернізації, то детально варто розглянути аспекти, що потребують модернізації.

Відділ розвитку підприємства приводить до формального виду відібрані ідеї, оформлюючи відповідно до стандартів підприємства концепцію проекту, проводить проектний аналіз.

За умови, що були отримані позитивні результати проектного аналізу, формується Статут проекту і починається планування його реалізації; якщо проектний аналіз показав, що впровадження проекту неможливе, то концепція проекту відправляється в архів.

Як вже було зазначено, при цьому важливо проінформувати автора й інший персонал, що був залучений у роботу над цією ідеєю, про причини відправлення концепції проекту в архів.

Проект, для якого було створено Статут і сформовано план реалізації, доводиться до виконавців. На цьому етапі важливим є своєчасне виявлення потенційних проблем й опору персоналу. Контроль за реалізацією проекту лежить на відповідальних особах відділу розвитку підприємства, які через систему управління проектами проводять моніторинг виконання робіт з метою внесення своєчасних коректив.

Таким чином, після успішної реалізації проекту удосконалення системи мотивації підприємство позбавляється проблеми, що стала причиною його ініціації, чи отримує позитивний ефект у вигляді економії, соціального ефекту, іншого корисного ефекту.

Висновки. Мотивація – це ключ до підвищення ефективності роботи персоналу і підприємства ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат» в цілому. Тому основне завдання менеджера по роботі з персоналом чи керівника підприємства полягає у тому, щоб надати можливість проявитися всім можливостям працівника, які пов'язані з її освітою, майстерністю та підготовкою. Мотивований працівник має прагнення до самоствердження та самореалізації, спонукає розвивати у собі трудовий потенціал та самостійно покращувати результати своєї роботи.

У дослідженні виявлені проблеми здійснення управлінської діяльності підприємства в сфері мотивації ПрАТ «Київський картонно-паперовий комбінат», зокрема: зниження частки фонду стимулювання працівників в загальному фонді оплати праці; скорочення середньомісячної заробітної плати працівників. Запропоновано проект удосконалення системи мотивації та розробки мотиваційного механізму. Успішна реалізація проекту позбавить підприємство проблеми, що стала причиною падіння ефективності діяльності, а також отримає позитивний ефект у вигляді економії, соціального ефекту, покращення психологічного клімату в колективі.

Література.

1. Вершигора Е.Е. Менеджмент : Учеб. пособие. Москва: Инфра-М, 2014. 405 с.
2. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.-метод. матеріали. Донецьк : Ін-т економіки пром-сті НАНУ, 2011. 199 с.
3. Лисак В. Ю., Ткачук В. В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 108–111.
4. Зайцев В. С. Мотивація праці на основі збалансованої системи показників промислового підприємства. *Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии*. 2016. № 3. С. 200–206.
5. Лаврук Н. А. Мотивація ефективної праці жінок. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 24(3). С. 109–115

6. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46. (дата звернення: 24.10.2021).
7. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102
8. Ущеповський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.
9. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах : Дис... канд. екон. наук: 08.06.01; Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки". К., 2014. 244 с.
10. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 376–383.
11. Державний комітет статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua. (дата звернення: 24.10.2021).
12. Кар'єра ПрАТ «Київський картонно–паперовий комбінат». URL <https://www.papir.kiev.ua/careers/> (дата звернення: 24.10.2021).

References.

1. Vershyhora, E.E. (2014), *Menedzhment : Ucheb. posobyе [Management: Textbook]*, Ynfra–M, Moscow, Russia.
2. Amosha, O. I., Yes'kov, O. L. and Darchenko, N. D. (2011), *Motyvatsiya personalu pidpryyemstva v rynkovykh umovakh : naoch. navch.–metod. materialy [Motivation of enterprise personnel in market conditions: textbook. teaching method materials]*, In–t ekonomiky prom–sti NANU, Donets'k, Ukraine.
3. Lysak, V. YU. and Tkachuk, V. V. (2017), "Motivation of management and production staff: theoretical aspects", *Prychornomors'ki ekonomichni studiy*, vol. 13(2), pp. 108–111.
4. Zaytsev, V. S. (2016), "Motivation of work on the basis of a balanced system of indicators of an industrial enterprise", *Nauchnyy vestnyk Donbasskoy hosudarstvennoy mashynostroytel'noy akademyy*, vol. 3, pp. 200–206.
5. Lavruk, N. A. (2016), "Motivation of effective work of women", *Zbirnyk naukovykh prats' Podil's'koho derzhavnogo ahrarno–tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 24(3), pp. 109–115.
6. Leshchenko, L. O. (2016), "Motivation of labor as a factor in increasing the profitability of production", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46. (Accessed 24 Oct 2021).
7. Urmanov, F. Sh. (2017), "Motivation – the main factor in the effectiveness of managerial work", *Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriya : Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 98–102.
8. Ushchapovs'kyy, K. V. (2015), *Motyvatsiya трудової діяльності в інфраструктурних галузях [Motivation of labor activity in infrastructural branches]*, SMIT, Kharkiv, Ukraine.
9. Shpykulyak, O.H. (2014), "Personnel management and work motivation in agricultural enterprises", , Abstract of Ph.D. dissertation, Global economy, National Research Center "Institute of Agrarian Economics". Kyiv, Ukraine.
10. Az'muk, N. A. (2017), "Employment and work motivation in the information economy: transformation and relationship", *Problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 376–383.
11. State Statistics Service of Ukraine (2021), available at: www.ukrstat.gov.ua. (Accessed 24 Oct 2021).
12. Career of PJSC "Kyiv Cardboard and Paper Mill" (2021), available at: <https://www.papir.kiev.ua/careers/> (Accessed 24 Oct 2021).

Стаття надійшла до редакції 01.12.2021 р.