

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Олексій ЧЕРНУХА

**Науковий керівник,
к.ю.н, доцент**

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

Дніпро – 2024

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Чернухі Олексію Вікторовичу

1. **Тема роботи:** «Удосконалення управління мотивацією праці на підприємстві»,

Науковий керівник: доц., к.ю.н. Коломоєць Юлія Олександрівна,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2024 р. № _____.

2. **Термін подання здобувачем роботи** – _____ 2024 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти Товариства з обмеженою відповідальністю «ДЗБМ» за 2021-2023 рр., планові завдання розвитку, організаційна структура та структура управління, ключові показники фінансової і господарської діяльності, матеріали статистичної звітності підприємства, публікації науковців.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретичні засади управління мотивацією праці на підприємстві. 2. Дослідження сучасного стану управління мотивацією праці в ТОВ «ДЗБМ». 3. Удосконалення управління мотивацією праці в ТОВ «ДЗБМ». 4. Висновки та пропозиції.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**

1. Мотивуючі фактори трудових ресурсів під час війни
2. Динаміка показників використання робочої сили в ТОВ «ДЗБМ»
3. Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ДЗБМ»
4. Динаміка фонду оплати праці та її частки в загальних витратах
5. Матриця ефективності системи стимулювання працівників

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2023	
2.	Збір первинного матеріалу	грудень 2023	
3.	Теоретичні засади управління мотивацією праці на підприємстві	грудень 2023 квітень 2024	
4.	Дослідження сучасного стану управління мотивацією праці в ТОВ «ДЗБМ»	травень-липень 2024	
5.	Удосконалення управління мотивацією праці в ТОВ «ДЗБМ»	липень-вересень 2024	
6.	Написання висновків та пропозицій	жовтень 2024	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2024	

Здобувач

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Олексій ЧЕРНУХА

Керівник роботи

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління мотивацією праці на підприємстві»

Кваліфікаційна робота містить: 81 с., 5 рис., 8 табл., 55 літературних джерел.

Об'єкт дослідження - процес управління мотивацією праці на підприємстві.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та практичні аспекти вдосконалення процесу управління мотивацією праці на виробничому підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління мотивацією праці на підприємстві, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства та задоволення потреб працівників.

Методи дослідження: теоретичні методи (аналіз, синтез, узагальнення) для вивчення наукових підходів до управління мотивацією праці; економіко-статистичні методи для оцінки стану мотивації праці на підприємстві; соціологічні методи (анкетування, опитування) для виявлення потреб і очікувань працівників; методи моделювання для розробки нових мотиваційних програм.

В роботі автором запропоновано адаптовану методику оцінки системи стимулювання праці. Запропонована методика враховує специфіку діяльності ТОВ «ДЗБМ» та інтегрує економічні, соціальні й психологічні аспекти мотивації. Вона базується на універсальних показниках ефективності, доповнених унікальними критеріями, що відображають потреби та особливості підприємства. Розроблено новий механізм стимулювання праці у вигляді заводських тендерів, які сприяють прозорості оцінки результатів і посиленню мотивації працівників. Вперше для ТОВ «ДЗБМ» запропоновано рівномірний розподіл фонду оплати праці (50% тарифної і 50% надтарифної частини), що дозволить досягти оптимального балансу між стабільністю доходів працівників і стимулюючим ефектом заохочувальних виплат.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ТРУДОВІ РЕСУРСИ, МОТИВАЦІЯ, МАТЕРІАЛЬНІ СТИМУЛИ, СТИМУЛЮВАННЯ, УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ, ЗМАГАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ, МЕТОДОЛОГІЯ ПРЕМІЮВАННЯ

KEY WORDS

LABOR RESOURCES, MOTIVATION, MATERIAL INCENTIVES, INCENTIVES, MANAGEMENT IMPROVEMENT, COMPETITIVE TECHNOLOGIES, AWARD METHODOLOGY

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність та роль мотивації у розвитку персоналу підприємства	8
1.2. Місце мотиваційного механізму в системі управління підприємством	16
1.3. Особливості управління мотивацією праці під час війни	22
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В ТОВ «ДЗБМ»	35
2.1. Характеристика рівня господарювання ТОВ «ДЗБМ»	35
2.2. Оцінка та стан мотивації працівників ТОВ «ДЗБМ»	44
2.3. Організація процесу управління мотивацією праці на підприємстві	51
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В ТОВ «ДЗБМ»	58
3.1. Удосконалення методичних аспектів управління мотивацією праці	58
3.2. Удосконалення матеріального стимулювання і ТОВ «ДЗБМ»	
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних реаліях швидкого економічного зростання та посилення конкуренції на ринку, раціональне управління трудовими ресурсами набуває вирішального значення для успіху підприємства. Серед важливих напрямів роботи з персоналом, які визначають ефективність і якість виконання завдань співробітниками, особливу роль відіграє мотивація. Однак багато організацій стикаються із труднощами, пов'язаними з недостатнім рівнем зацікавленості працівників, що стає причиною зниження продуктивності праці, збільшення плинності кадрів та зменшення загальної результативності діяльності. Відсутність чіткої та структурованої системи стимулювання праці зменшує залученість персоналу до реалізації стратегічних цілей підприємства, що негативно позначається на його конкурентних перевагах та фінансових результатах.

У сучасних умовах економічного розвитку підприємства стикаються зі зростаючою конкуренцією, необхідністю підвищення продуктивності праці та залучення висококваліфікованих кадрів. Одним із ключових чинників, що впливають на ефективність діяльності підприємств, є мотивація праці працівників. Мотивація виступає каталізатором, який забезпечує підвищення продуктивності, створення інноваційного середовища та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Водночас у багатьох організаціях існує потреба у вдосконаленні системи управління мотивацією, оскільки традиційні підходи не завжди відповідають сучасним викликам ринку. Тому дослідження й удосконалення управління мотивацією праці на підприємствах є актуальним завданням.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є вивчення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління мотивацією праці на підприємстві, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства та задоволення потреб працівників.

Досягнення мети забезпечить вирішення наступних **завдань**:

- проаналізувати теоретичні основи мотивації праці та управління мотиваційними процесами;
- дослідити особливості мотивації під час війни;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «ДЗБМ»;
- дослідити сучасний стан управління мотивацією праці на підприємстві;
- визначити ключові проблеми та недоліки в існуючій системі мотивації праці;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління мотивацією праці;
- оцінити ефективність запропонованих заходів на основі практичного впровадження.

Об’єкт дослідження - процес управління мотивацією праці на підприємстві.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та практичні аспекти вдосконалення процесу управління мотивацією праці на виробничому підприємстві.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс методів, серед яких: теоретичні методи (аналіз, синтез, узагальнення) для вивчення наукових підходів до управління мотивацією праці; економіко-статистичні методи для оцінки стану мотивації праці на підприємстві; соціологічні методи (анкетування, опитування) для виявлення потреб і очікувань працівників; методи моделювання для розробки нових мотиваційних програм.

Інформаційною базою дослідження є: наукові праці українських і зарубіжних авторів, що висвітлюють питання мотивації праці, нормативно-правові акти України, що регламентують трудові відносини, статистичні дані та звітність досліджуваного підприємства, результати анкетування та опитувань працівників підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що автором запропоновано адаптовану методіку оцінки системи стимулювання праці. Запропонована методіка враховує специфіку діяльності ТОВ «ДЗБМ» та інтегрує економічні, соціальні й психологічні аспекти мотивації. Вона базується на універсальних показниках ефективності, доповнених унікальними критеріями, що відображають потреби та особливості підприємства. Розроблено новий механізм

стимулювання праці у вигляді заводських тендерів, які сприяють прозорості оцінки результатів і посиленню мотивації працівників. Вперше для ТОВ «ДЗБМ» запропоновано рівномірний розподіл фонду оплати праці (50% тарифної і 50% надтарифної частини), що дозволить досягти оптимального балансу між стабільністю доходів працівників і стимулюючим ефектом заохочувальних виплат.

Практичне значення дослідження полягає у розробці ефективних рекомендацій для вдосконалення управління мотивацією праці, які можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ «ДЗБМ». Запропоновані заходи дозволять підвищити рівень задоволеності працівників, знизити плинність кадрів, покращити продуктивність праці та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Апробація результатів роботи. Ключові теоретичні положення та практичні рекомендації кваліфікаційної роботи були представлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 08-09 листопада 2024 р.).

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох основних розділів з індивідуальними висновками, загальні висновки та список літератури. Дана робота розміщена на 81 сторінці комп'ютерного тексту, та містить 8 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел включає 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та роль мотивації у розвитку персоналу підприємства

Мотивація є одним із основних механізмів управління персоналом, що охоплює широкий спектр процесів і підходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення вищої продуктивності та ефективності. Її концепція базується на розумінні індивідуальних потреб і прагнень кожного працівника, а також на забезпеченні їх відповідними мотиваційними стимулами, які сприяють досягненню кращих результатів у роботі.

У рамках діяльності підприємства мотивація реалізується через різні інструменти, такі як преміювання, створення можливостей для професійного розвитку, збільшення рівня заробітної плати та інші способи заохочення, які спонукають працівників працювати з більшою віддачею. Крім того, стимулювання передбачає цілу низку заходів для забезпечення комфортних умов роботи, включаючи раціональне планування графіка, створення належного робочого місця, забезпечення сучасним обладнанням та іншими ресурсами, необхідними для виконання професійних обов'язків.

Основна мета системи мотивації на підприємстві полягає у підвищенні ефективності праці та продуктивності. Це досягається завдяки створенню умов, за яких працівники почуваються важливими для організації, отримують задоволення від виконуваної роботи та формують для себе нові амбітні цілі. Результатом таких змін є підвищення рівня задоволеності працівників, зміцнення їхньої довіри та відданості організації, що в свою чергу сприяє зростанню обсягів виробництва товарів чи послуг.

Разом із цим створення дієвої системи мотивації залишається складним завданням. Для її реалізації необхідно ретельно дослідити наявну мотиваційну систему, визначити її недоліки та сформулювати нові підходи, які враховуватимуть специфіку підприємства і особливості його працівників. Важливо пам'ятати, що мотивація не повинна обмежуватися лише матеріальними заохоченнями, оскільки для багатьох співробітників значно ціннішими є нематеріальні фактори, такі як визнання, можливість кар'єрного росту чи сприятливий морально-психологічний клімат у колективі.

Крім розробки нової мотиваційної стратегії, необхідно також продумати способи оцінки її ефективності. Це дозволить не лише впроваджувати зміни, але й своєчасно коригувати систему відповідно до потреб підприємства та його персоналу, забезпечуючи стабільне підвищення якості роботи і досягнення стратегічних цілей.

Мотивація працівників являє собою сукупність дій та інструментів, спрямованих на формування позитивного ставлення до виконання професійних обов'язків, діяльності організації та досягнення її цілей. Основна ідея мотивації полягає в тому, що продуктивність роботи залежить не лише від рівня професійної підготовки співробітника, але й від наявності стимулів, які спонукають до більш ефективної діяльності.

Серед найважливіших стимулюючих чинників можна виділити матеріальні заохочення, такі як конкурентоспроможна заробітна плата, премії чи додаткові виплати. Водночас значну роль відіграють нематеріальні способи стимулювання: словесна похвала, нагородження почесними грамотами, перспективи професійного зростання та кар'єрного розвитку. Важливим аспектом також є атмосфера в колективі, що включає взаємоповагу серед колег, підтримку з боку керівництва та командний дух.

Ефективне управління мотивацією вимагає врахування факторів, які впливають на ставлення працівників до роботи та їхню залученість у робочі процеси. Знання цих факторів дозволяє керівникам зберігати цінних працівників і сприяти

їхній максимально можливій продуктивності. До таких чинників належать рівень заробітної плати та бонусів, чітке розмежування обов'язків і відповідальності, можливість виконання цікавих і викликових завдань, комфортні умови праці, здорові відносини у колективі, підтримка з боку керівництва, можливості для навчання та наставництва, а також прозорість управлінських процесів.

Мотиваційні чинники можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні пов'язані з індивідуальними особливостями людини, такими як характер, темперамент, цінності та особисті прагнення. Вони варіюються у кожного працівника, тому роботодавцю важливо враховувати ці індивідуальні риси, щоб створити сприятливі умови для роботи, оптимально розподілити обов'язки та забезпечити відповідне середовище для розкриття потенціалу. Зовнішні фактори включають фінансову винагороду, можливість кар'єрного росту, досягнення соціального статусу, визнання заслуг, доступ до престижних ресурсів і можливість подорожей.

Мотивовані співробітники демонструють вищий рівень залученості, здатні мобілізувати свої внутрішні ресурси, відрізняються лояльністю до компанії та активно сприяють її успіху. Тому вивчення внутрішніх і зовнішніх чинників мотивації та пошук ефективних шляхів стимулювання персоналу є важливою складовою сучасного менеджменту, яка дозволяє досягати високих результатів і зміцнювати позиції організації на ринку.

Сучасна практика управління персоналом пропонує безліч різних методів мотивації, серед яких особливу увагу варто приділити найбільш дієвим. Розглянемо їх детальніше:

1. Фінансова стимуляція. Цей підхід передбачає впровадження заходів, спрямованих на матеріальне заохочення працівників. До них належать підвищення зарплати, надання премій за високі досягнення, розробка системи регулярного преміювання чи оплата понаднормової роботи.

2. Матеріальні бонуси. У цю категорію входять конкретні подарунки або винагороди, наприклад, комплекти техніки, автомобілі за спеціальними програмами (наприклад, «Працівник року»), що слугують мотивуючим фактором для досягнення кращих результатів.

3. Просування по кар'єрних сходах. Надання співробітникам можливості зайняти вищу посаду або отримати додаткові повноваження підвищує їхню мотивацію завдяки перспективі набуття більшого досвіду, авторитету та впливу в компанії.

4. Розвиток професійних компетенцій. Курси підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах або конференціях створюють умови для вдосконалення навичок та розширення знань працівників, що є важливим нематеріальним стимулом.

5. Колективні заходи. Проведення командних конкурсів, корпоративних фестивалів або інших спільних подій сприяє згуртованості колективу, зміцненню взаєморозуміння та підвищенню внутрішньої лояльності.

6. Підтримка та визнання. Похвала, публічне визнання досягнень та моральна підтримка з боку керівництва допомагають працівникам відчувати себе цінними для організації. Такий підхід сприяє формуванню впевненості у власних силах та зміцненню довгострокових відносин між персоналом і керівниками.

7. Організація професійних змагань. Конкуренція між працівниками або групами створює додатковий стимул для покращення результатів, дозволяючи виявити сильні сторони та підвищити ефективність колективу.

8. Технологічна підтримка. Використання сучасних методів оцінювання, таких як аналіз якості виконаних завдань, автоматизована система оцінки результатів роботи або визначення джерел мотивації, забезпечує постійне вдосконалення продуктивності співробітників.

Ефективність мотиваційних заходів залежить від їхнього комбінованого використання. Успішні стратегії зазвичай базуються на поєднанні кількох підходів,

які враховують особливості підприємства, специфіку його діяльності та потреби працівників.

Застосування методів мотивації вимагає ретельної підготовки та обґрунтованості, адже непрозорість чи суб'єктивність у заохоченні можуть викликати напруження у колективі, призвести до конфліктів або зниження продуктивності. Система повинна бути чітко структурованою, зрозумілою та неупередженою, щоб уникнути проявів фаворитизму, які здатні негативно вплинути на робочу атмосферу.

Індивідуальний підхід до розробки мотиваційних заходів дозволяє кожному керівнику оптимально оцінити потреби працівників і обрати ті методи, які найкраще сприятимуть досягненню цілей організації та підвищенню результативності її діяльності.

Роль систем мотивації у сучасному управлінні персоналом набуває дедалі більшого значення, адже вона є ключовим інструментом підвищення ефективності праці. Менеджери дедалі частіше звертають увагу на способи стимулювання співробітників, спрямовані на підвищення їхньої залученості та задоволеності роботою. Мотиваційні системи можна умовно поділити на дві категорії: фінансові та нефінансові.

Фінансові методи включають матеріальні заохочення, зокрема додаткові виплати, премії, які залежать від результатів роботи, або надбавки до заробітної плати. До нефінансових методів належать різноманітні нематеріальні стимули: додаткові пакети медичного страхування, абонементи до спортивних залів або кінотеатрів, організація корпоративних заходів, навчання (наприклад, мовні курси), знижки на продукцію компанії, святкові ваучери чи корпоративні вечери.

Ефективна система мотивації приносить вигоду як роботодавцю, так і працівникам. Для організації це можливість зменшити витрати на утримання робочих місць, підвищити задоволеність працівників, а також їхню продуктивність. Приваблива мотиваційна система підвищує конкурентоспроможність компанії на

ринку праці, роблячи її бажаним місцем для роботи, особливо серед молодого покоління, яке активно шукає перспективних і сучасних роботодавців. Згідно з останніми дослідженнями, молоді спеціалісти, зокрема представники покоління міленіалів, розглядають розмір і характер мотиваційних виплат як важливий фактор при виборі місця роботи.

При формуванні дієвої системи мотивації керівникам слід враховувати не тільки класичні мотиваційні теорії, а й національні особливості менталітету та сучасний соціально-економічний контекст. Аналізуючи глобальні тенденції, можна зробити висновок, що фінансові стимули поступово втрачають свою домінуючу роль. Натомість дедалі важливішими стають інноваційні підходи, які враховують індивідуальні потреби працівників, створюють умови для їхнього професійного розвитку та сприяють формуванню здорового корпоративного середовища.

Разом з тим, проблема мотивації персоналу залишається актуальною і потребує подальшого вдосконалення. Сучасні виклики вимагають розробки нових, комплексних інструментів стимулювання, які б відповідали специфіці економічного середовища та враховували швидкі зміни у функціонуванні організацій. Основні напрями розвитку мотиваційних механізмів у сучасних умовах можна розглянути в контексті інноваційних підходів, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, сприяючи ефективній адаптації компаній до нових викликів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Напрямки розвитку інструментів мотивації працівників

Мотиваційні системи відіграють важливу роль у формуванні поведінки працівників, що відповідає інтересам роботодавця, сприяючи зміцненню їхнього зв'язку з компанією. Завдяки цьому формується позитивне ставлення до організації, а співробітники, відчуваючи задоволення від своєї роботи, можуть залишатися на поточному місці, навіть якщо отримують вигідніші пропозиції. Така стабільність є вагомим фактором, що позитивно впливає на загальну стійкість і розвиток підприємства.

З позиції працівників, оцінка їхніх зусиль через систему заохочень сприяє зростанню задоволеності роботою. Навіть невеликі матеріальні чи нематеріальні винагороди можуть істотно підвищити відчуття цінності прикладених зусиль. Це, у свою чергу, покращує мотивацію та позитивно позначається на продуктивності й фінансових результатах компанії.

Правильно організовані мотиваційні механізми допомагають співробітникам відчувати увагу до їхньої роботи не лише в контексті формальної оцінки, але й через персоналізований підхід. Нематеріальні форми стимулювання, такі як додаткові

соціальні блага, пакети медичного страхування чи організація дозвілля, дозволяють задовольнити різноманітні потреби співробітників, сприяють їхньому професійному розвитку та забезпечують можливість зекономити кошти в повсякденному житті.

Основна складність у створенні ефективної системи мотивації полягає в різноманітності потреб працівників, які часто визначають свої пріоритети залежно від особистих цілей і уявлень про те, як їх можна досягти. Завдання керівників полягає у створенні такого робочого середовища, яке максимально відповідає потребам співробітників. Знання про індивідуальні очікування працівників дозволяє уникнути поширених управлінських помилок, які можуть знижувати рівень залученості й продуктивності.

Зусилля, які працівник готовий докладати для досягнення цілей, залежать від його впевненості, що ці зусилля задовольнять його особисті потреби. Якщо ж бажання залишаються нереалізованими, це викликає напругу, яка може знизити ефективність. Внутрішні й зовнішні чинники мотивації, діючи разом, визначають вибір співробітника, спрямовують його дії та формують витривалість у досягненні поставлених завдань.

Поліпшення мотиваційних підходів вимагає від керівників розуміння глибинних потреб працівників. Різниця в реакції на стимули залежить від індивідуальних особливостей особистості. Тому результати мотиваційної системи визначаються грамотністю її розробки, врахуванням реальних мотивів співробітників і стратегічних цілей організації.

Ефективність таких систем забезпечується через чітко визначені правила стимулювання, які враховують специфіку конкретного підприємства, вікові особливості співробітників, їхній сімейний статус, а також різноманітність інтересів і потреб. Для досягнення найкращих результатів проектування подібних систем варто доручати професіоналам, які зможуть адаптувати її під унікальні умови конкретної організації.

Останнім часом все частіше для стимулювання співробітників використовується компенсаційний пакет, який щороку вдосконалюється і доповнюється новими елементами мотивації. Такий підхід дає змогу не лише підтримувати інтерес працівників до роботи, але й сприяє формуванню лояльності до компанії. Ефективно зарекомендувала себе також система оплати праці, що враховує кількість років, які співробітник провів у межах організації. Цей метод створює додатковий стимул залишатися в компанії на тривалий термін, оскільки працівники відчують, що їхня відданість та досвід цінуються.

Сучасні співробітники надають перевагу організаціям, які не лише забезпечують конкурентну оплату праці, але й сприяють їхньому професійному та особистісному розвитку. Такі компанії підтримують прагнення працівників до самореалізації та створюють комфортні умови, що дозволяють їм почуватися задоволеними і цінними. Інтеграція цих елементів у корпоративну культуру сприяє зміцненню зв'язку між працівниками та організацією, підвищуючи загальну ефективність і стабільність бізнесу.

1.2. Місце мотиваційного механізму в системі управління підприємством

Сучасний ринок праці, а також політичні й соціальні умови, що склалися в країні, висувають нові виклики до формування кадрового складу підприємств та систем оплати праці. Вимоги зростають як до професійних навичок і особистих якостей співробітників, так і до способів задоволення їхніх матеріальних та нематеріальних потреб. Обмежені можливості працевлаштування у поєднанні з появою нових варіантів роботи лише підкреслюють важливість питання задоволеності працівників своєю діяльністю та підвищення продуктивності праці.

На сьогодні одним із головних аспектів управління персоналом є індивідуальний підхід до кожного співробітника. Створення умов для професійного та творчого розвитку працівників забезпечує не лише їхню мотивацію, але й сприяє

досягненню підприємством стратегічних цілей та високих результатів. У таких умовах формування дієвого мотиваційного механізму стає необхідністю. Цей механізм повинен відповідати вимогам сучасного бізнесу, підтримувати ефективність діяльності підприємств і сприяти стабільному економічному розвитку країни загалом.

Сьогодні питання управління персоналом і мотивації отримують все більше уваги. Розробляються нові підходи, спрямовані на підвищення залученості працівників і стимулювання їх досягати високих результатів. Проте складні економічні умови, зумовлені такими факторами, як скорочення виробництва через воєнні дії, масовий відтік робочої сили за кордон та труднощі у веденні бізнесу, вимагають перегляду традиційних підходів до мотивації. Необхідно створювати механізми, які враховують сучасні реалії та потреби як працівників, так і підприємств.

Сформований і вмотивований кадровий склад є ключовим чинником конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Від професійності, відповідальності та наполегливості персоналу залежать результати діяльності компанії. У цьому контексті мотивація працівників виступає основним фактором успішної реалізації стратегій підприємства.

Виходячи з цього, створення ефективної системи мотивації та управління персоналом є нагальною необхідністю. Такий механізм повинен забезпечувати сприятливі умови для роботи, сприяти підвищенню продуктивності праці та формувати відповідальне ставлення до досягнення цілей підприємства.

Сучасні умови жорсткої конкуренції змушують підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, розширювати можливості утримання своїх ринкових позицій і впроваджувати інноваційні підходи, такі як діджиталізація та орієнтація на принципи сталого розвитку. У цих реаліях головним активом

організацій стає кадровий потенціал, ефективність якого значною мірою залежить від того, наскільки успішно працівників мотивують до продуктивної праці. Забезпечення задоволення їхніх основних потреб є ключовою умовою активізації їхньої трудової діяльності.

Мотивація є одним із найважливіших чинників, що сприяють підвищенню ефективності співробітників і збільшенню їхнього внеску в досягнення цілей підприємства. Її тісно пов'язують зі стимулюванням, яке полягає у заохоченні працівників до сумлінного виконання професійних обов'язків. У процесі формування мотивації розвивається поведінка співробітників, яка не лише відповідає їхнім посадовим завданням, а й сприяє задоволенню особистісних прагнень, таких як самовираження та реалізація власного потенціалу.

Варто зазначити, що інтереси працівників постійно змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Через це механізми мотивації також потребують гнучкості та динамічності, адже вони повинні відповідати потребам персоналу, які змінюються разом із розвитком організації та зміною обставин.

Попри динамічність економічних і соціальних умов, основні види мотивації залишаються стабільними:

1. Матеріальна мотивація. Включає підвищення заробітної плати, надання премій, бонусів, надбавок, які безпосередньо впливають на фінансове заохочення співробітників.

2. Нематеріальна мотивація. Передбачає негрошові стимули, такі як забезпечення медичними послугами, надання оздоровчих путівок чи інших привілеїв.

3. Моральна мотивація. Спрямована на створення особливих умов роботи, надання співробітникам статусу, можливостей для кар'єрного зростання або підвищення професійної кваліфікації.

4. Організаційна мотивація. Включає розвиток корпоративної культури, яка сприяє об'єднанню зусиль працівників і досягненню спільних цілей компанії.

Таким чином, мотиваційний механізм є комплексом різних методів і засобів, які спрямовані на активізацію співробітників. Ці заходи забезпечують їхню залученість до досягнення високих результатів у роботі, підтримуючи їхню зацікавленість і підвищуючи ефективність діяльності підприємства загалом.

Мотиваційний механізм є ключовим елементом системи управління персоналом, який виконує роль рушійної сили для стимулювання працівників. Його функція полягає у створенні умов, що сприяють узгодженню діяльності співробітників із стратегічними цілями організації, та забезпеченні ефективної взаємодії між потребами працівників і завданнями підприємства.

Ефективно розроблений мотиваційний механізм дозволяє вирішувати низку важливих завдань:

- здійснювати оцінку результативності впроваджених мотиваційних заходів;
- створювати мотиваційні резерви для підвищення ефективності управління персоналом;
- сегментувати інструменти впливу на поведінку співробітників у трудовій діяльності;
- проводити моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на стимулювання праці;
- систематизувати визначальні фактори, що формують структуру мотиваційного механізму.

Сучасні умови функціонування бізнесу потребують інтеграції різних типів мотиваційних механізмів, що враховують низку специфічних аспектів:

1. Зміст факторів впливу. Економічні, психологічні, адміністративні та соціальні фактори створюють комплексну основу для мотивації.
2. Масштаб впливу. Інструменти можуть бути орієнтовані як на колективну, так і на індивідуальну мотивацію.
3. Ієрархічний рівень. Враховуються особисті, мікроекономічні та макроекономічні аспекти управління.

4. Суб'єкт управління. Поділ стимулів на внутрішні (в межах компанії) та зовнішні (вплив зовнішнього середовища).

5. Об'єкт впливу. Специфіка мотиваційних заходів може бути орієнтована як на роботодавців, так і на найманих працівників.

6. Напрями управління. Включають механізми, орієнтовані на підвищення результативності, ефективності та інноваційності праці.

7. Кінцевий ефект. Аналіз ефективності або неефективності застосованих заходів.

У сучасному конкурентному середовищі правильний вибір і реалізація мотиваційного механізму стають вирішальними факторами зміцнення ринкових позицій компанії. Раціональний підхід до управління персоналом дозволяє досягти синергічного ефекту через інтеграцію різних елементів менеджменту, підвищуючи продуктивність і забезпечуючи конкурентоспроможність організації.

Для забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу під час розробки мотиваційного механізму управління персоналом необхідно дотримуватися низки важливих вимог:

- адаптація системи мотивації до особливостей персоналу шляхом розробки відповідного нормативного та методичного забезпечення;
- створення налагодженої системи взаємодії між підрозділами підприємства;
- удосконалення організаційної структури компанії для підвищення її функціональності;
- формулювання чітких цілей, які орієнтуватимуть колектив на досягнення результатів;
- встановлення конкретних показників ефективності роботи співробітників;
- регулярний аналіз кадрового складу для виявлення сильних сторін та можливих проблем;
- забезпечення прозорості та відкритості мотиваційної системи, що діє на підприємстві.

Мотиваційна політика підприємства має базуватися на гармонізації кількох складових: стратегічних цілей компанії, особистих інтересів працівників та реальних можливостей кадрового потенціалу організації.

Для створення дієвого мотиваційного механізму потрібна добре організована кадрова служба, яка виконує не лише завдання стимулювання, а й функції комплексного управління персоналом. Кадрова служба стає центральним елементом системи, відповідальною за реалізацію мотиваційних програм, а також за стратегічне управління трудовими ресурсами.

Об'єктами впливу мотиваційного механізму виступають як існуючий кадровий склад компанії, так і потенційні працівники на ринку праці. Це означає, що кадрова служба повинна не лише підтримувати внутрішню гармонію в колективі, а й активно працювати із зовнішнім середовищем, залучаючи кваліфікованих спеціалістів для заповнення вакантних посад. У цьому процесі важливо враховувати як цілі підприємства, так і професійні амбіції кандидатів.

Мотиваційний механізм повинен виконувати такі основні функції:

- впровадження ефективних методів стимулювання, що підвищують зацікавленість персоналу в продуктивній праці;
- організація професійного розвитку та навчання співробітників для підвищення їхніх компетенцій;
- забезпечення прозорості та розуміння принципів функціонування системи мотивації серед працівників.

Для успішного використання інструментів мотивації на підприємстві слід впровадити систему показників оцінювання ефективності праці. Ця система дозволить об'єктивно аналізувати результати діяльності працівників і впроваджувати відповідні стимулюючі заходи, які сприятимуть підвищенню продуктивності всього колективу.

Мотиваційний механізм управління персоналом повинен бути адаптований до стратегічних цілей організації та побудований таким чином, щоб не створювати

дискомфорту для співробітників. Ефективна система матеріального стимулювання має враховувати ключові мотиви праці, які включають:

- заохочення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих результатів;
- створення умов для кар'єрного розвитку та професійного зростання;
- гармонійне поєднання індивідуальних і колективних цілей працівників;
- орієнтацію на конкретні показники результативності роботи.

Правильно організований мотиваційний механізм дозволяє забезпечити сприятливі умови праці для кожного співробітника, формуючи стимули, які сприяють максимально ефективному використанню їхніх професійних здібностей. Це, у свою чергу, створює додаткову цінність для підприємства, підвищуючи його рентабельність та конкурентоспроможність.

Розробка та впровадження ефективних інструментів мотивації мають враховувати постійні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Важливими факторами стають економічні та політичні умови, фінансовий стан підприємства, специфіка трудового процесу, а також індивідуальні потреби й життєві обставини працівників. Мотиваційний механізм повинен враховувати ці чинники, створюючи гнучку систему, яка забезпечить значні переваги як для кожного окремого працівника, так і для компанії загалом.

У підсумку, всі елементи мотиваційного механізму мають бути спрямовані на підвищення продуктивності праці та збереження конкурентоспроможності організації. Гнучкість, адаптивність, баланс між матеріальними й нематеріальними стимулами, соціальна спрямованість і прозорість – це принципи, на яких має базуватися система мотивації персоналу. Їх впровадження сприятиме зростанню залученості співробітників у робочий процес, формуванню якісного та компетентного кадрового складу, а також досягненню стратегічних цілей підприємства.

1.3. Особливості управління мотивацією праці під час війни

Після 24 лютого 2022 року, за даними різних досліджень, близько 6 мільйонів українців були змушені залишити країну. Залежно від обставин та вимог законодавства держав, які їх приймають, ці люди отримують різний правовий статус, що може варіюватися від біженців до осіб, яким надається тимчасовий або подібний вид захисту.

Згідно з дослідженням ринку праці, проведеним Європейською Бізнес Асоціацією у квітні 2024 року, більшість компаній зазначають, що відсоток працівників, які працюють і проживають за кордоном, є відносно невеликим. У 52% компаній таких працівників налічується не більше 5% від загальної чисельності персоналу, а 19% компаній повідомили, що за кордоном перебувають від 6% до 10% працівників. Основними країнами, де зосереджена найбільша кількість співробітників, є Польща, Німеччина, Чехія, Румунія, Велика Британія, Іспанія, Ізраїль, Нідерланди, Словенія, Австрія, Норвегія, Бельгія, США, Швейцарія, Канада, Латвія, Італія та Люксембург.

Водночас 32% компаній зазначили, що всі їхні працівники проживають і працюють в Україні, що є помітним зростанням порівняно з попередніми періодами. Деякі підприємства також застосовують практику тимчасових контрактів для співробітників за кордоном, після завершення яких працівники мають можливість повернутися до України.

Особливе місце на сучасному ринку праці займає концепція «Digital Nomad» (цифрового кочівника). Це працівники, які ведуть віддалену діяльність, використовуючи цифрові технології, і можуть подорожувати світом, не прив'язуючись до конкретного місця проживання. Такий спосіб життя стає все популярнішим завдяки можливості поєднувати роботу з подорожами, що забезпечує більшу свободу та гнучкість.

Основна різниця між цифровим кочівництвом і міграцією полягає в мотивації та тривалості переміщень. Міграція зазвичай викликана необхідністю зміни місця проживання і часто носить тривалий або постійний характер. Натомість цифрове кочівництво є усвідомленим вибором, який дає змогу працювати дистанційно та водночас подорожувати, використовуючи можливості сучасних технологій.

Близько трьох чвертей роботодавців в Україні стикаються з гострою нестачею кадрів, що є значною проблемою для багатьох секторів економіки, особливо в умовах сучасних політичних і економічних викликів, посилених військовим конфліктом. Ця проблема торкається різних галузей, включаючи ІТ, медицину, виробництво, сільське господарство та будівництво. Згідно з останніми дослідженнями, 74% роботодавців повідомили про дефіцит кадрів, ще 17% зазначили, що відчувають часткову нестачу персоналу, і лише 7% респондентів заявили про відсутність кадрових проблем. У порівнянні з попередніми періодами (55% восени 2023 року), ці показники значно зросли.

Дослідження також виявило низку ключових проблем ринку праці у 2024 році, серед яких:

- мобілізація працівників;
- зростання попиту на віддалену роботу;
- міграція кваліфікованих кадрів за кордон;
- високий рівень професійного вигорання і втоми серед співробітників;
- труднощі з працевлаштуванням кандидатів віком 40+ через упередженість роботодавців і рекрутерів;
- низький рівень інклюзивності, недостатня кількість ініціатив щодо інтеграції ветеранів та людей з інвалідністю;
- відсутність стратегічного підходу до управління демографічними змінами;
- відтік студентів для здобуття освіти за кордоном;
- нерівномірний розподіл робочої сили всередині країни, що призводить до концентрації кадрів у безпечних регіонах;

- поширення «сірих» і «чорних» схем зайнятості, що ускладнює повернення населення, яке виїхало за кордон;
- розбіжності між очікуваннями щодо зарплати і фінансовими можливостями бізнесу;
- недостатня кількість працівників зі знанням англійської мови;
- складнощі з офіційним працевлаштуванням військовозобов'язаних через ризики мобілізації.

Військовий конфлікт створює унікальні ризики для ринку праці, які відрізняються від тих, що були характерними у мирний час. Особливості управління персоналом у таких умовах полягають у складності виявлення та оцінки кадрових ризиків, які пов'язані з людським фактором. Адже працівники, як носії індивідуальних рис і особистісних характеристик, є найскладнішим об'єктом управління. З огляду на це, сучасним організаціям доводиться впроваджувати нові підходи до управління людськими ресурсами, адаптуючись до постійно змінюваних умов.

В умовах воєнного стану формування антикризової програми має враховувати зміщення пріоритетів, спрямованих на адаптацію до нових реалій. Основними завданнями підприємства стають забезпечення стабільності роботи, захист ресурсів та персоналу, підтримка виробничих і комерційних процесів на оптимальному рівні ефективності. Антикризове управління в таких умовах передбачає реалізацію комплексу своєчасних і спрямованих дій, які включають діагностику кризових ситуацій, їхню нейтралізацію, попередження та подолання на кожному етапі кризи. Воно також включає розробку стратегій для збереження стійкості організації, зменшення негативного впливу воєнних дій і забезпечення швидкого відновлення діяльності після завершення активної фази конфлікту.

Після успішного проходження етапу адаптації підприємство може переходити до впровадження більш цілеспрямованих антикризових стратегій, що мають на меті зміцнення ринкових позицій, стабілізацію та довгострокову життєздатність компанії.

Особливе значення в умовах кризи має управління персоналом. Для ефективного антикризового менеджменту керівництву слід зосередитися на людському факторі, враховуючи потреби та очікування співробітників, створюючи умови для їхнього професійного розвитку та ефективної діяльності. Адаптація мотиваційної системи в умовах війни потребує обов'язкового врахування змінених потреб працівників і нових обставин. Це дозволяє зберегти стабільність і продуктивність персоналу, що є критично важливим для забезпечення стійкості організації в кризовий період.

Розглянемо мотивуючі фактори довоєнного стану.

1. Справедлива оплата праці. Конкурентоспроможна заробітна плата та додаткові фінансові стимули, які відповідають вкладу працівника в успіх компанії. Цей фактор традиційно є одним із найсильніших мотиваторів для працівників. Конкуренційний рівень зарплати підвищує лояльність і стимулює до продуктивності.

2. Винагорода та визнання. Визнання досягнень на робочому місці через нагороди, підвищення чи публічне визнання заслуг. Працівники зацікавлені не лише в матеріальній винагороді, а й у психологічному схваленні. Це підвищує мотивацію та задоволення від роботи.

3. Можливості кар'єрного зростання. Наявність чітких шляхів для професійного розвитку та кар'єрного зростання, що спонукає до підвищення кваліфікації. Перспективи кар'єрного розвитку сприяють залученню працівників до активного вдосконалення своїх навичок та довгострокового співробітництва.

4. Гнучкість робочих умов. Можливість гнучкого графіку, дистанційної роботи чи інших варіантів для балансу між роботою та особистим життям. У сучасних умовах важливість гнучкості зростає. Це дозволяє працівникам уникнути стресу та зберегти продуктивність.

5. Цікаві та значущі завдання. Робота, що є викликом і викликає інтерес, має значення для самого працівника. Завдання, які є значущими та викликають інтерес, утримують працівників у компанії та розвивають їх професійні здібності.

Графік показує, що фінансова складова (справедлива оплата) залишається ключовим мотиватором, однак інші нематеріальні фактори (визнання, кар'єрний ріст, гнучкість умов) також відіграють значну роль у задоволенні потреб працівників. Працівники прагнуть балансу між роботою і особистим життям та можливостей для самореалізації через цікаві завдання й кар'єрне зростання. Для успішного утримання кадрів керівництву компаній слід приділяти увагу комплексному підходу до мотивації, поєднуючи матеріальні стимули з можливостями професійного та особистого розвитку.

Мотивація працівників – це багаторівневий та динамічний процес, у якому поєднуються чинники, що як стимулюють активність персоналу, так і здатні її знижувати. Цей механізм має циклічну природу та передбачає розуміння того, як різні мотиваційні елементи взаємодіють між собою впродовж певного періоду. Усвідомлення цих взаємозв'язків є ключовим для ефективного управління кадрами, оскільки воно дозволяє підтримувати високий рівень продуктивності та задоволеності працівників. Важливо також враховувати, що фактори, які мотивували персонал у довоєнний період, істотно відрізняються від тих, що актуальні під час війни.

Для створення ефективної системи мотивації необхідно забезпечити гармонію між матеріальними та нематеріальними стимулами. Використання лише фінансових заохочень, таких як підвищена заробітна плата, може бути недостатнім для підтримки позитивного настрою та стабільного рівня продуктивності. Під час війни на працівників впливає низка зовнішніх стресових факторів, таких як невизначеність і психологічний тиск, що значно ускладнює їх емоційний стан. Внаслідок цього управління персоналом стає більш викликовим завданням, але водночас його значущість зростає в рази.

Ці умови вимагають від компаній гнучкого підходу до роботи з персоналом, уважності до індивідуальних потреб співробітників та здатності оперативно реагувати на зміни в середовищі. Вчасна адаптація мотиваційних механізмів до

реалій війни дозволить підтримати продуктивність і моральний стан колективу, що є критично важливим для стабільного функціонування організації в кризовий період (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Мотивуючі фактори трудових ресурсів під час війни

Схема охоплює ключові мотиваційні фактори в умовах війни, зосереджуючись на таких аспектах, як безпека, підтримка, гнучкість та визнання внеску співробітників. Усі блоки є взаємопов'язаними й орієнтовані на створення стабільного робочого середовища, де персонал відчувається захищеним, цінним і мотивованим працювати навіть у складних обставинах.

Підтримка та створення позитивного робочого клімату є важливим фактором, що сприяє мотивації, задоволеності та підвищенню продуктивності працівників. Інвестування у формування сприятливого середовища для роботи не лише сприяє довгостроковому успіху компанії, але й допомагає утримати та залучити талановитих фахівців, що є особливо актуальним у воєнний час.

Разом із позитивними стимулами, слід враховувати й демотивуючі чинники, які можуть значно послабити моральний дух і ефективність персоналу, особливо в умовах підвищеної невизначеності та стресу. До основних демотиваторів в період війни належать:

1. Відчуття небезпеки та незахищеності. Постійна загроза життю та здоров'ю (фізичному і психологічному) є потужним фактором, що знижує мотивацію. Страх можливих атак та наслідків воєнних дій посилює емоційне навантаження.

2. Неясність робочих ролей та недостатнє керівництво. Відсутність чітких інструкцій, слабе управління або неорганізованість створюють відчуття хаосу та невпевненості серед працівників, що може призвести до зниження довіри до керівництва.

3. Брак ресурсів. Нестача необхідних засобів, таких як обладнання, інструменти чи навіть базові матеріальні ресурси, значно знижує рівень продуктивності й моральний стан співробітників.

4. Погіршення умов роботи. Надмірне навантаження, відсутність компенсацій чи підтримки з боку компанії можуть призвести до вигорання та зниження мотивації.

5. Невизначеність майбутнього. Відсутність гарантій щодо стабільності робочого місця, кар'єрного розвитку чи фінансового становища підприємства викликає тривогу та знижує зацікавленість у роботі.

6. Проблеми комунікації. Недостатня чи неякісна взаємодія між керівництвом і працівниками часто призводить до непорозумінь, конфліктів та зниження ефективності командної роботи.

7. Психологічний та емоційний тиск. Постійний стрес, тривожність і негативні емоції, спричинені війною, значно впливають на психологічне здоров'я персоналу, погіршуючи їх загальний стан.

Усі заохочувальні заходи будуть неефективними, якщо першочергово не подбати про безпеку працівників. Навіть якщо підприємство розташоване далеко від зон бойових дій, не можна ігнорувати питання безпечності робочих приміщень.

Необхідно забезпечити наявність сховищ, можливість швидкої евакуації та інструкції щодо дій у випадку повітряної тривоги. Впевненість у безпеці робочого місця є ключовим фактором зменшення стресу та збереження продуктивності.

Ключові заходи залежно від умов підприємства та фінансових можливостей:

1. Фізична безпека. Перегляд та оновлення планів евакуації, забезпечення захисним обладнанням.

2. Здоров'я та добробут. Організація програм психологічної підтримки, доступ до медичних послуг і заходи для поліпшення фізичного та емоційного стану співробітників.

Особливу увагу слід приділити забезпеченню ресурсів для психологічної допомоги, адже підтримка ментального здоров'я персоналу має значний вплив на їхню ефективність.

Варто зазначити, що в умовах воєнного стану додаткові вихідні під час збігу святкового та вихідного дня скасовано. Це рішення дозволяє максимально задіяти робочі ресурси для підтримки критичних секторів економіки. Однак одночасно це створює додатковий тиск на працівників, які стикаються зі збільшеним робочим навантаженням без необхідного відпочинку.

Таким чином, створення позитивного клімату, забезпечення фізичної та психологічної безпеки персоналу та ефективне управління робочими умовами є ключовими завданнями для підтримання мотивації та продуктивності працівників в умовах війни.

Згідно із Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», з 24 березня 2022 року було запроваджено зміни в системі оплати праці. Працівникам можуть надаватися щорічні основні, додаткові або інші види відпусток із збереженням середнього заробітку за період їхньої тривалості. Також можливо впровадження скороченого або неповного робочого дня з пропорційною оплатою відповідно до фактично відпрацьованого часу. Якщо працівник

переведений на дистанційний режим роботи, заробітна плата виплачується в повному обсязі.

В умовах кризи критичне значення мають гнучкість та адаптація робочих процесів. Зокрема, це стосується переходу на частково або повністю дистанційну форму роботи, що враховує можливості й потреби працівників. Дозвіл на самостійне планування робочого дня дозволяє співробітникам краще поєднувати професійні обов'язки та особисті справи, підтримуючи баланс між роботою та життям.

Важливим аспектом управління персоналом є визнання зусиль співробітників, особливо у складний період. Це може реалізовуватись через премії, нагородження або публічне відзначення внеску працівників у діяльність компанії. Також необхідно підвищувати рівень залученості персоналу, що передбачає врахування їхньої думки під час ухвалення важливих рішень. Визначення нових KPI, їх обговорення з колективом та прозоре інформування про поточні можливості компанії допоможе підвищити довіру та мотивацію персоналу. Принципи прозорості, відкритості та чесності є ключовими для ефективної комунікації в цей період.

Кадрова політика зазнала значних трансформацій під час війни. Основний акцент робиться на збереження працівників через їх ротацію до інших підрозділів. Це не лише оптимізує ресурси компанії, але й сприяє підвищенню кваліфікації персоналу завдяки ширшому розумінню бізнес-процесів. Перепрофілювання працівників дозволяє максимально використати їхні навички, підтримати продуктивність та підвищити рівень мотивації в умовах невизначеності.

Однією з ефективних стратегій адаптації та збереження кадрового потенціалу є можливість працювати за кордоном у форматі цифрових кочівників. Це дозволяє забезпечити безпеку та здоров'я співробітників, вивівши їх із регіонів підвищеного ризику, а також сприяє безперервності бізнес-процесів незалежно від місця перебування персоналу.

Враховуючи складну ситуацію в країні, пріоритетними стають базові потреби співробітників – безпека, стабільність і забезпеченість, що узгоджується з пірамідою

потреб Абрахама Маслоу. У цей період такі чинники, як кар'єрний розвиток, навчальні програми за рахунок компанії чи додаткові бонуси, відходять на другий план. Водночас підтвердження готовності компанії зберігати робочі місця та підтримувати можливість навчання допомагає утримати лояльність працівників і зменшити їхню тривожність.

Таким чином, гнучкі підходи до організації роботи, перепрофілювання персоналу, підтримка базових потреб і визнання зусиль співробітників є основними стратегіями для адаптації та збереження ефективності трудового колективу в умовах воєнного часу.

Запровадження програм перекваліфікації та навчання новим компетенціям є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності фахівців на сучасному ринку праці, який швидко трансформується під впливом технологічного прогресу, глобалізації та соціально-економічних викликів. У 2024-2025 роках особливо актуальними стануть наступні навички:

1. Цифрова грамотність. Володіння сучасними технологіями, вміння програмувати, аналізувати дані та ефективно користуватися цифровими засобами комунікації є обов'язковими для більшості професій.

2. Адаптивність і гнучкість. Здатність швидко реагувати на зміни, пристосовуватись до нових умов і оновлювати свої знання стає однією з ключових компетенцій.

3. Критичне мислення та вирішення проблем. Вміння обробляти інформацію, аналізувати дані й знаходити нестандартні рішення для складних завдань є дуже затребуваним на ринку праці.

4. Емоційний інтелект. Навички управління власними емоціями та розуміння почуттів інших допомагають покращити робочі відносини та створити здорову атмосферу в колективі.

5. Комунікативні навички. Важливими є як письмова, так і усна комунікація, особливо в умовах віддаленої роботи та міжнародних контактів.

6. Лідерські якості. Уміння керувати командами, мотивувати та організувати роботу колективу буде критично необхідним у нестабільних умовах.

7. Інтеркультурна компетентність. В умовах глобалізації важливо вміти ефективно взаємодіяти з представниками різних культур і середовищ.

8. Управління проєктами. Планування, організація та успішна реалізація проєктів із врахуванням ресурсів, дедлайнів і якості стають обов'язковими навичками.

9. Стійкість до стресу. Здатність працювати продуктивно навіть у стресових і невизначених умовах є незамінною для сучасних фахівців.

10. Етика та сталість. Орієнтація на корпоративну соціальну відповідальність, екологічність і дотримання етичних стандартів у роботі.

Перехід до цифрового суспільства та поширення гібридного формату роботи зумовлюють потребу в нових підходах до управління персоналом. Мотивація співробітників зазнає змін через швидке зростання та трансформацію індивідуальних пріоритетів. Керівникам слід впроваджувати методи стимулювання, які відповідають актуальним потребам підлеглих. Зміна цінностей та способу мислення працівників спонукає їх по-новому сприймати світ та робочі процеси.

Одним із дієвих інструментів підвищення задоволеності роботою є можливість гнучкого планування робочого часу. Надання свободи у виборі годин чи днів для виконання завдань дозволяє працівникам краще поєднувати роботу з особистим життям. При цьому акцент у оцінці результатів має зміститися з часу, витраченого на виконання завдань, на досягнуті цілі та ефективність роботи.

Чітке формулювання завдань і очікуваних результатів допомагає працівникам сфокусуватись на ключових пріоритетах, підвищуючи продуктивність. У мінливому середовищі зростає інтерес до саморозвитку, що спонукає працівників вдосконалювати свої навички та розширювати компетенції. Компанії, які надають доступ до навчальних ресурсів, таких як курси, вебінари чи конференції, не лише підвищують мотивацію персоналу, але й зміцнюють їхню лояльність.

Запровадження цих підходів вимагає від управлінців гнучкості та готовності до змін. Проте такий підхід дозволяє суттєво підвищити ефективність роботи та задоволеність співробітників навіть у складних умовах воєнного часу.

Висновки до розділу 1

1. Мотивація є ключовим інструментом управління персоналом, який забезпечує підвищення ефективності праці та залученість працівників до досягнення стратегічних цілей організації. Вона охоплює як матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси) так і нематеріальні стимули (професійний розвиток, визнання заслуг, сприятлива атмосфера в колективі). Успішна мотиваційна система враховує індивідуальні потреби співробітників та створює умови для їх професійного зростання і самореалізації. Важливе значення має поєднання внутрішніх (прагнення до розвитку, кар'єрні амбіції) та зовнішніх чинників (фінансове заохочення, соціальні пільги). Підприємство, яке впроваджує збалансовану систему мотивації, отримує підвищення продуктивності, зміцнення довіри та лояльності працівників, а також зростання конкурентоспроможності.

2. Мотиваційний механізм є системою методів і інструментів, які сприяють активізації трудової діяльності співробітників. Він забезпечує узгодження інтересів працівників із стратегічними завданнями організації та підтримує стабільну ефективність роботи в умовах сучасних викликів. Управління мотивацією охоплює різні підходи: фінансові стимули, нематеріальні винагороди, організаційні заходи та моральне заохочення. Ефективний мотиваційний механізм вимагає гнучкості та здатності адаптуватися до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. В умовах жорсткої конкуренції та нестабільності мотиваційна система стає важливим чинником утримання ключових фахівців, оптимізації кадрового потенціалу та підвищення загальної продуктивності підприємства.

3. Воєнний стан вніс значні корективи у систему мотивації персоналу. Основні пріоритети змістилися у бік задоволення базових потреб: безпеки, стабільності та психологічного благополуччя співробітників. Особливого значення набули гнучкі умови роботи, дистанційний формат діяльності та підтримка емоційного здоров'я працівників. Основними викликами для управління персоналом у воєнний час є відтік кадрів за кордон, мобілізація, психологічний тиск та невизначеність майбутнього. Для збереження продуктивності підприємствам слід впроваджувати адаптивні стратегії, такі як перепрофілювання персоналу, створення безпечного робочого середовища та визнання внеску співробітників. Також важливим інструментом стало надання можливостей для навчання та саморозвитку, що дозволяє працівникам залишатися конкурентоспроможними на ринку праці та підвищує їхню мотивацію навіть в умовах кризи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В ТОВ «ДЗБМ»

2.1. Характеристика рівня господарювання ТОВ «ДЗБМ»

ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів» є одним із провідних виробників будівельних матеріалів в Україні, що працює на ринку з 1959 року. Компанія спеціалізується на постачанні продукції, яка відповідає високим стандартам якості, для будівель різного масштабу.

Основний асортимент продукції підприємства:

1. Силікатна цегла повнотіла: використовується для створення несучих конструкцій, таких як стіни та колони. Пропонується в одинарному та полуторному варіантах.

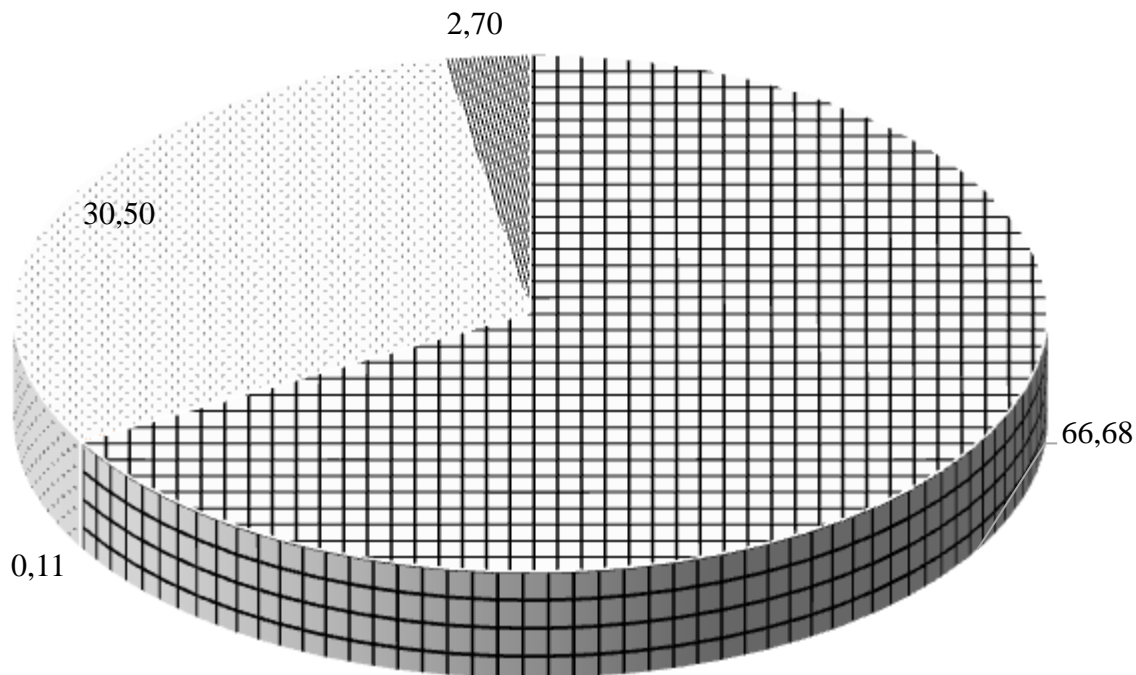
2. Силікатна цегла пустотіла: відрізняється меншою вагою, покращує теплоізоляцію будівель і також пропонується у полуторному розмірі.

3. Лицьова силікатна цегла: матеріал із покращеними характеристиками, зокрема високою міцністю, геометричною точністю та широкою палітрою кольорів (жовтий, червоний, коричневий, персиковий, білий з блиском). Поверхня може бути гладкою або колотою.

4. Вапно комове: застосовується для виготовлення будівельних виробів та в металургійній галузі (рис. 2.1).

Ключові переваги продукції ТОВ «ДЗБМ»: екологічність: виготовлення матеріалів базується на використанні природних компонентів (пісок, вапно, вода); довговічність: забезпечує тривалий термін експлуатації; стійкість конструкцій і комфортний мікроклімат: матеріали сприяють підтриманню оптимальних умов у приміщеннях; антибактеріальні властивості: склад із вмістом вапна запобігає

розвитку плісняви та грибка; морозостійкість: продукція адаптована до кліматичних умов України.



- Цегла силікатна

Рис. 2.1. Структура товарної продукції ТОВ «ДЗБМ»

Силікатна цегла не рекомендована для фундаментів, камінів, басейнів або печей через сприйнятливості до високих температур і хімічних впливів без додаткової обробки. Пакування продукції: навалом: цегла транспортується великими партіями за допомогою механізмів; на піддонах: продукція складається на піддони, фіксується поліетиленовою плівкою та стрічками для зручності транспортування. Вапно комове поставляється насипом у вагонах або вантажних автомобілях, що забезпечує зручність для замовників.

На графіку у вигляді кругової діаграми представлено структуру товарної продукції ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів». Діаграма демонструє розподіл основних видів продукції за відсотковими показниками. 1. Силікатна цегла

займає 66,68% загального обсягу продукції. Цей показник вказує на те, що силікатна цегла є основним видом продукції підприємства і складає найбільшу частку. Високий попит на цей матеріал пояснюється його універсальністю у будівництві, екологічністю та довговічністю.

Вапно комове становить 30,50% структури товарної продукції. Цей вид продукції є важливим для різних галузей, зокрема для виробництва будівельних матеріалів та у металургійній промисловості. Значна частка вапна свідчить про його стабільний попит на ринку та важливу роль у загальному асортименті заводу. Частка даного виду продукції до початку повномасштабного вторгнення становила близько 70 %. Але криза у металургійній галузі значно зменшила попит на даний вид продукції.

Інші види продукції становлять 2,70% у структурі товарного пропонування. Незначна частка інших товарів вказує на те, що вони є додатковим напрямком виробництва, який не є пріоритетним для підприємства. Ці позиції спрямовані на вузький сегмент споживачів або є новими на ринку.

Структура товарної продукції ТОВ «ДЗБМ» чітко демонструє, що головний акцент робиться на виробництві силікатної цегли, яка є основним продуктом підприємства. Вапно комове також займає значну частку, що підтверджує його важливу роль у діяльності заводу. Невелика частка інших видів продукції свідчить про їх додатковий, але менш значущий характер для загального виробничого процесу. Такий розподіл товарної структури вказує на стабільну орієнтацію підприємства на ринок будівельних матеріалів та ефективну диверсифікацію виробництва.

Робоча сила є ключовим елементом успішної діяльності ТОВ «ДЗБМ», оскільки ефективність виробництва будівельних матеріалів значною мірою залежить від професіоналізму та кваліфікації працівників. Працівники підприємства мають володіти необхідними навичками для виконання завдань на різних етапах виробництва: від підготовки сировини до контролю якості кінцевого продукту.

Кваліфікована робоча сила забезпечує стабільний рівень продуктивності та дотримання стандартів якості. Завдяки тривалому досвіду з 1959 року, ТОВ «ДЗБМ» створило надійну робочу силу, що сприяє зменшенню витрат на адаптацію нових працівників та підтриманню стабільного виробничого процесу. В табл. 2.1 наведені дані щодо рівня та ефективності використання робочої сили підприємства.

Таблиця 2.1

Динаміка показників використання робочої сили в ТОВ «ДЗБМ»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютна	відносна, %
Чисельність працюючих, осіб	203	173	160	-43	-21,18
Загальний фонд робочого часу, тис. люд.-год.	348,0	265,3	208,0	-140,0	-40,22
Фонд заробітної плати всього, млн. грн.	23,5	16,1	17,8	-5,7	-24,07
Отримано валового доходу в розрахунку на: одного працівника, тис. грн.	869,4	897,7	970,4	101,04	11,62
1 відпрацьовану годину, грн.	507,0	585,1	746,1	239,1	47,16
Отримано прибутку в розрахунку на: одного працівника, тис. грн.	18,9	32,9	20,6	1,7	8,77
1 відпрацьовану годину, грн.	11,01	21,43	15,79	4,78	43,40
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	9,64	7,75	9,29	-0,35	-3,66
Оплата праці 1 відпрацьованої години, грн.	67,46	60,59	85,68	18,22	27,01

Аналіз динаміки використання робочої сили в ТОВ «ДЗБМ» за період 2021-2023 років дозволяє виділити кілька ключових тенденцій, які свідчать про зміни в кадровій та фінансовій політиці підприємства. Чисельність працівників зменшилася з 203 осіб у 2021 році до 160 осіб у 2023 році. Абсолютне скорочення становить 43 особи, або 21,18%. Зниження чисельності пов'язане з економічними складнощами підприємства, зумовленими війною в Україні.

Загальний фонд робочого часу зменшився на 140 тис. люд.-год (або 40,22%) за проаналізований період: з 348,0 тис. люд.-год. у 2021 році до 208,0 тис. люд.-год. у

2023 році. Це вказує на скорочення обсягів робіт, що зменшують потребу в робочих годинах.

Фонд заробітної плати зменшився з 23,5 млн грн у 2021 році до 17,8 млн грн у 2023 році. Загальне скорочення становить 5,7 млн.грн або 24,07%. Скорочення виплати корелюється зі зменшенням чисельності працівників та робочого часу.

Валовий дохід на одного працівника збільшився на 11,62% (з 869,4 тис. грн до 970,4 тис. грн). Валовий дохід на 1 відпрацьовану годину зріс на 47,16% (з 507,0 грн до 746,1 грн). Це свідчить про підвищення продуктивності праці за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів. Прибуток на одного працівника зріс з 18,9 тис. грн у 2021 році до 20,6 тис. грн у 2023 році, що вказує на зростання на 8,77%. Прибуток на 1 відпрацьовану годину значно збільшився – на 43,40% (з 11,01 грн до 15,79 грн). Ці зміни демонструють позитивні результати при підвищенні рентабельності та продуктивності використання робочої сили.

Середньомісячна заробітна плата зменшилася на 3,66% (з 9,64 тис. грн до 9,29 тис. грн), що фактично про певне зниження рівня оплати праці через економічні обмеження підприємства. Проте оплата за 1 відпрацьовану годину зросла на 27,01% (з 67,46 грн до 85,68 грн). Це говорить про ефективніше використання робочого часу та підвищення його вартості.

Підприємство досягло зростання продуктивності праці та ефективності використання робочого часу, що відображається у збільшенні валового доходу та прибутку на одного працівника і на відпрацьований рік. Скорочення чисельності працівників та загального фонду робочого часу може свідчити про виклики у підтримці стабільного кадрового складу. Також зниження загального фонду заробітної плати та середнього доходу може негативно вплинути на мотивацію персоналу. Таким чином, спостерігається динаміка показників прогресу у підвищенні ефективності використання робочої сили, однак подальші кроки мають зосередитися на стабілізації кадрової політики та оптимізації витрат.

Основні засоби, такі як обладнання, будівлі, транспортні засоби та технологічні лінії, є основою матеріально-технічної бази ТОВ «ДЗБМ» і забезпечують безперервність виробничого процесу. Завод використовує механізовані лінії для виробництва силікатної цегли та вапна. Рациональне використання основних засобів дозволяє зменшити операційні витрати. Високий ступінь механізації та автоматизації сприяє мінімізації простоїв і підвищенню загальної продуктивності. В табл. 2.2 представлена інформація щодо ефективності використання матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ефективності використання матеріально-технічного забезпечення ТОВ «ДЗБМ»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	137,1	141,7	143,6	6,6	4,79
Вартість середньорічних залишків оборотних засобів, млн. грн.	73,1	79,5	81,2	8,1	11,14
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн/особу	675,2	819,2	897,8	222,5	32,96
Віддача валового доходу на 100 грн задіяних основних засобів, грн./грн.	128,8	109,6	108,1	-20,7	-16,05
Задіяно основних засобів на виробництво 100 грн валового доходу, грн./грн.	77,7	91,3	92,5	14,8	19,11
Коефіцієнт оборотності поточних активів, коеф.	2,4	2,0	1,9	-0,5	-20,84
Час одного обороту оборотних засобів, днів	151	187	191	40	26,32
Норма прибутку, %	3,65	5,14	2,92	-0,73 в.п.	x

Аналіз динаміки ефективності використання матеріально-технічних ресурсів підприємства ТОВ «ДЗБМ» за період 2021–2023 років дозволяє виявити як позитивні, так і негативні зміни у роботі підприємства.

Середньорічна вартість основних засобів зросла на 6,6 млн грн (або 4,79%) – з 137,1 млн грн у 2021 році до 143,6 млн грн у 2023 році. Це свідчить про поступове нарощування виробничих потужностей та модернізацію основних засобів.

Середньорічна вартість оборотних засобів збільшилася на 8,1 млн грн (або 11,14%) – з 73,1 млн грн до 81,2 млн грн. Це може вказувати на необхідність підтримки запасів для забезпечення безперебійного виробництва, проте знижена ефективність використання цих засобів викликає занепокоєння.

Фондоозброєність на одного працівника зросла на 32,96% (або 222,5 тис. грн) – з 675,2 тис. грн у 2021 році до 897,8 тис. грн у 2023 році. Збільшення цього показника вказує на поліпшення забезпеченості працівників основними засобами, що створює умови для підвищення продуктивності праці.

Фондовіддача основних засобів знизилася на 16,05% – з 128,8 грн у 2021 році до 108,1 грн у 2023 році. Це свідчить про погіршення ефективності використання основних засобів для створення валового доходу. Фондомісткість на 100 грн валового доходу зросла на 19,11% (з 77,7 грн до 92,5 грн), що вказує на збільшення капіталовкладень на одиницю доходу. Зростання фондомісткості може сигналізувати про недостатню віддачу від наявних основних засобів.

Оборотність оборотних засобів зменшилася на 0,5 рази (або 20,84%) – з коефіцієнта 2,4 у 2021 році до 1,9 у 2023 році. Тривалість одного обороту оборотних засобів збільшилася на 40 днів (або 26,32%) – з 151 дня до 191 дня. Ці зміни свідчать про уповільнення обіговості ресурсів, що призводить до заморожування капіталу у виробничих запасах та зниження ефективності їх використання.

Норма прибутку знизилася з 3,65% у 2021 році до 2,92% у 2023 році (зменшення на 0,73 в.п.). Це вказує на зниження рентабельності діяльності підприємства, що може бути наслідком зростання витрат, зниження ефективності використання ресурсів або загального уповільнення виробничих процесів.

Збільшення фондоозброєності та вартості основних і оборотних засобів створює потенціал для підвищення продуктивності. Погіршення показників фондовіддачі, зростання фондомісткості та зниження оборотності оборотних засобів вказують на необхідність підвищення ефективності управління ресурсами. Таким чином, незважаючи на зростання фондоозброєності та активів, ТОВ «ДЗБМ»

потребує заходів для покращення ефективності використання ресурсів та підвищення фінансової стійкості.

Робоча сила та основні засоби є критично важливими ресурсами для ТОВ «ДЗБМ». Висококваліфікований персонал і сучасна виробнича база забезпечують стабільне функціонування заводу, підвищують конкурентоспроможність продукції та дозволяють задовольнити зростаючий попит на будівельні матеріали. Гармонійне поєднання цих ресурсів сприяє подальшому розвитку підприємства та його стійкому позиціонуванню на ринку. В таблиці 2.3 наведені основні показники діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ДЗБМ»

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				абсолютне	відносне, %
Чистий дохід, млн. грн.	176,48	155,30	155,27	-21,22	-12,02
Поточні витрати виробництва, млн. грн.	172,65	149,61	151,98	-20,67	-11,97
Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	3,83	5,69	3,29	-0,55	-14,27
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	203	173	160	-43	-21,18
Фонд оплати праці, млн. грн.	23,48	16,08	17,83	-5,65	-24,07
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	869	898	970	101	11,62
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	137	142	144	7	4,79
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	675	819	898	223	32,96
Фондовіддача чистого доходу на 100 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	128,8	109,6	108,1	-21	-16,05
Рентабельність активів, %	3,65	5,14	2,92	-0,73 в.п.	-
Рентабельність діяльності, %	2,22	3,80	2,16	-0,06 в.п.	-

Аналіз динаміки ключових показників діяльності підприємства ТОВ «ДЗБМ» за три роки дозволяє виявити як позитивні, так і негативні тенденції, що впливають на загальний стан ефективності та фінансової стабільності компанії.

Чистий дохід знизився на 12,02% (або -21,22 млн грн) – з 176,48 млн грн у 2021 році до 155,27 млн грн у 2023 році. Це свідчить про зменшення обсягів реалізації

продукції, що, ймовірно, пов'язано з ринковими викликами чи зниженням попиту. Поточні витрати виробництва також скоротилися на 11,97% (або -20,67 млн грн), що є позитивним фактором, оскільки підприємство змогло частково оптимізувати свої витрати, проте це не компенсувало втрат доходу. Чистий прибуток зменшився на 14,27% (або -0,55 млн грн) – з 3,83 млн грн до 3,29 млн грн. Хоча показник прибутку залишається позитивним, його скорочення вказує на складнощі у підтримці стабільної рентабельності за умов зниження доходів.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 43 особи (або -21,18%), що свідчить про оптимізацію кадрового складу. Фонд оплати праці скоротився на 24,07% (або -5,65 млн грн) – з 23,48 млн грн до 17,83 млн грн. Це може бути наслідком зменшення кількості працівників або перегляду заробітної плати для оптимізації витрат. Продуктивність праці на одного працівника зросла на 11,62% (або 101 тис. грн/особу) – з 869 тис. грн до 970 тис. грн. Збільшення цього показника свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів за рахунок зменшення чисельності працівників і стабільної активності виробництва.

Фондоозброєність зросла на 32,96% (або 223 тис. грн/особу) – з 675 тис. грн у 2021 році до 898 тис. грн у 2023 році. Це показує підвищення забезпеченості працівників основними засобами, що створює потенціал для підвищення продуктивності праці. Фондовіддача знизилася на 16,05% (або -21 грн/грн) – з 128,8 грн у 2021 році до 108,1 грн у 2023 році. Це вказує на погіршення ефективності використання основних засобів для генерації доходу.

Рентабельність активів зменшилася з 3,65% до 2,92% (зниження на 0,73 в.п.), що відображає зниження прибутковості від загальних активів. Рентабельність діяльності зменшилася на 0,06 в.п. – з 2,22% до 2,16%, що підкреслює низький рівень прибутковості операційної діяльності підприємства.

Позитивні аспекти діяльності ТОВ «ДЗБМ» наступні. Зростання продуктивності праці та фондоозброєності свідчить про оптимізацію використання ресурсів. Оптимізація поточних витрат дозволила частково зменшити фінансовий

тиск на підприємство. При цьому негативними факторами діяльності є скорочення чистого доходу та прибутку є ключовою проблемою, що може вплинути на фінансову стабільність у майбутньому. Погіршення фондівіддачі та рентабельності показує необхідність підвищення ефективності використання активів.

З метою підвищення ефективності діяльності для ТОВ «ДЗБМ» доцільно звернути увагу на наступні заходи:

- Розробити заходи для підвищення обсягів реалізації продукції та розширення ринків збуту.
- Зосередитися на інвестиціях у модернізацію основних засобів для підвищення їх віддачі.
- Оптимізувати процеси виробництва для підвищення рентабельності діяльності.
- Удосконалити систему управління ресурсами для поліпшення показників фондівіддачі та загальної ефективності діяльності.

Таким чином, для стабілізації фінансових результатів ТОВ «ДЗБМ» слід зосередитися на підвищенні доходів, ефективному використанні наявних ресурсів та поліпшенні рентабельності діяльності.

2.2. Оцінка та стан мотивації працівників ТОВ «ДЗБМ»

В сучасних умовах функціонування підприємств, питання мотивації персоналу набувають особливого значення, оскільки ефективність діяльності компанії значною мірою залежить від рівня залученості та задоволеності її працівників. Підприємства, що прагнуть досягти конкурентних переваг на ринку, повинні приділяти увагу якості управління трудовими ресурсами, зокрема розробці дієвої системи мотивації. Саме мотивація забезпечує ефективне використання потенціалу кожного працівника, сприяє досягненню поставлених цілей та підтримує стабільність у колективі.

У цьому розділі проаналізовано поточний стан мотивації працівників ТОВ «ДЗБМ». Зокрема, розглянуто діючі методи стимулювання персоналу, їх ефективність та відповідність потребам трудового колективу. Проведена оцінка дозволить виявити основні сильні та слабкі сторони мотиваційної системи підприємства, визначити чинники, які позитивно або негативно впливають на продуктивність праці, а також сформулювати рекомендації для її вдосконалення.

Аналіз ситуації базуватиметься на вивченні як фінансових, так і нематеріальних методів стимулювання, оскільки поєднання цих інструментів дозволяє досягти максимальної віддачі від працівників. Крім того, увагу буде зосереджено на дослідженні задоволеності працівників умовами роботи, можливостями для професійного розвитку та загального психологічного клімату в колективі.

Таким чином, об'єктивна оцінка стану мотивації працівників ТОВ «ДЗБМ» дозволить окреслити стратегічні напрями для вдосконалення системи управління персоналом, що сприятиме підвищенню продуктивності та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

На даний момент витрати на заробітну плату займають значну частину загальних фінансових витрат ТОВ «ДЗБМ». Спостерігається тенденція змін у динаміці цих витрат, а також у їх частці відносно загального обсягу операційних витрат підприємства.

Рисунок 2.2. демонструє, як змінювалися витрати на оплату праці співробітників та їх відсоткова частка у структурі загальних операційних витрат компанії за певний період. Такий аналіз дозволяє оцінити рівень фінансового навантаження на підприємство, пов'язаний з утриманням кадрового складу, та визначити основні тренди у розподілі витрат.

Дослідження цих показників є важливим, оскільки вони дають змогу виявити ефективність існуючої системи управління трудовими ресурсами та розробити стратегії оптимізації витрат на оплату праці.

Графік демонструє динаміку фонду заробітної плати та його частки в загальному обсязі операційних витрат ТОВ «ДЗБМ» у період 2021–2023 років.

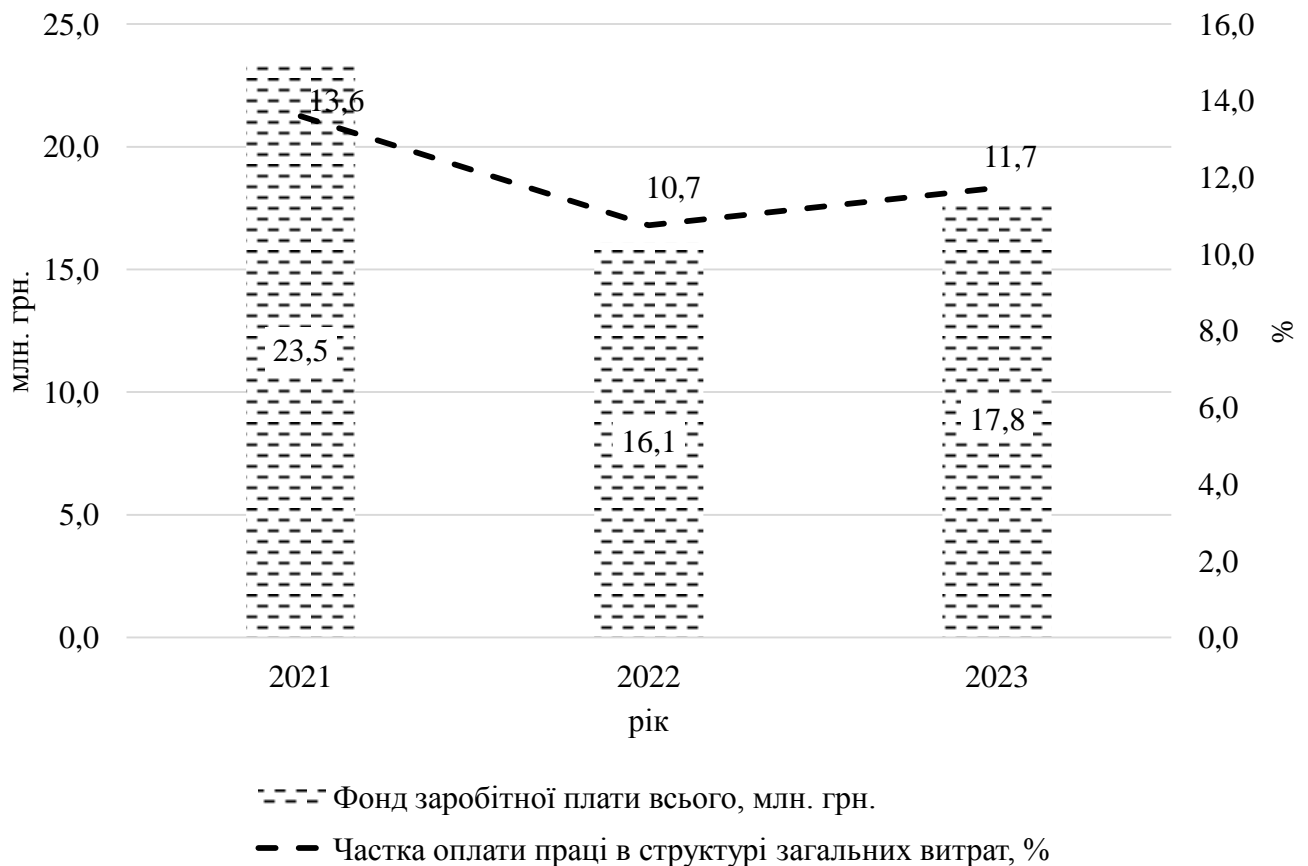


Рис. 2.2. Динаміка фонду оплати праці та її частки в загальних витратах

Загальна сума фонду оплати праці в 2021 році становила 23,5 млн грн, що є найвищим показником за аналізований період. В 2022 році спостерігається суттєве зниження витрат на оплату праці до 16,1 млн грн. Це може бути зумовлено економічними труднощами, зменшенням обсягів виробництва чи оптимізацією кадрового складу. Фонд заробітної плати в 2023 році дещо зріс у порівнянні з 2022 роком і склав 17,8 млн грн, що свідчить про часткове відновлення фінансових можливостей підприємства.

У 2021 році частка витрат на заробітну плату склала 13,6%, що свідчить про значну роль оплати праці у витратній структурі підприємства. У 2022 році цей

показник зменшився до 10,7%, що вказує на загальне зниження витрат на заробітну плату відносно загальних операційних витрат. Це може бути пов'язано з перерозподілом фінансових ресурсів та зниженням штатної чисельності. У 2023 році спостерігається невелике зростання частки витрат на оплату праці до 11,7%, що може свідчити про стабілізацію підприємства та поступове збільшення витрат на трудові ресурси.

Впродовж трьох років спостерігається зниження фонду оплати праці з наступним частковим відновленням у 2023 році. Частка витрат на оплату праці у загальних витратах підприємства демонструє нестабільну динаміку: спочатку різке зниження (2022), а потім помірне зростання (2023).

Зменшення фонду заробітної плати та його частки у 2022 році пов'язане з економічними викликами та необхідністю оптимізації витрат підприємства. Натомість зростання показників у 2023 році свідчить про позитивну тенденцію до стабілізації та відновлення фінансового стану компанії. Подальше спостереження за цими показниками дозволить оцінити ефективність управління кадровими ресурсами та динаміку відновлення економічної активності підприємства.

У ТОВ «ДЗБМ» відбулося впровадження нової корпоративної системи оплати праці, яка передбачає єдиний і чіткий підхід до диференціації тарифних ставок та посадових окладів. Завдяки її запровадженню з 1 грудня 2020 року було підвищено рівень заробітної плати для половини працівників підприємства. Зокрема:

- робітники виробничого сектору отримали збільшення оплати на 19-38% залежно від кваліфікаційного розряду;
- фахівці з ремонту обладнання мали підвищення у межах 21-39%;
- оператори складних та потужних машин отримали приріст заробітної плати на 31-44%;
- для інших категорій працівників зростання склало 17-20%.

Поступове підвищення заробітної плати інших співробітників реалізовувалося в кілька етапів. Початково, у грудні 2020 року, це стосувалося робітників основних

спеціальностей. Наступним кроком, з 1 травня 2021 року, підвищення охопило керівний апарат і працівників відділу збуту. Для керівників, фахівців, професіоналів та технічних службовців оклади збільшили на до 20%, а для працівників збутової служби – до 30%.

У подальшому перегляд заробітних плат було призупинено. Натомість зафіксовано збільшення надурочних годин та залучення співробітників до роботи у вихідні й святкові дні, що не були передбачені графіком. Профспілка виявила випадки перевищення норми понаднормових робочих годин у 1,5 рази.

У 2022 році профспілка ініціювала підвищення заробітної плати на 25%, але через складну фінансову ситуацію, зумовлену кризовими подіями, реалізацію було відкладено. Лише з 1 липня 2023 року відбулося незначне підвищення годинних тарифних ставок і посадових окладів на 5% для працівників, які виконують роботу на відкритому повітрі або безпосередньо задіяні у виробничих процесах.

Щодо соціального пакету, серед основних гарантій та компенсацій передбачено винагороду за підсумками року. Проте її виплата є нерегулярною та неповноцінною, що знижує мотиваційну ефективність. Інші пільги й заохочення також не виконують своєї стимулюючої функції, що вказує на необхідність їхнього перегляду та оптимізації.

Цікавою нематеріальною мотиваційною ініціативою є проєкт «Будівельник», спрямований на виявлення інноваційних ідей і лідерів для реалізації майбутніх реформ. Основні запропоновані заходи включають:

- впровадження грейдової системи оплати праці з фіксованою ставкою та змінною частиною на основі ключових показників ефективності;
- створення програми пільгового кредитування для співробітників;
- розширення можливостей для відпочинку та дозвілля працівників;
- популяризація робітничих професій;
- впровадження стажування та навчальних програм для молодих спеціалістів терміном на три роки з перспективою кар'єрного росту;

- формування прозорої системи кадрового резерву;
- модернізація наставництва та навчальних програм;
- удосконалення автоматизованих систем управління підприємством (АСУ Кадри, МС, ПК тощо).

Попри високий потенціал запропонованих рішень, основною проблемою залишається їх відсутність практичного впровадження, що обмежує можливості покращення мотивації та ефективності персоналу.

В основі системи оплати праці ТОВ «ДЗБМ» лежить тарифна система, що включає тарифні сітки, ставки, посадові оклади та тарифно-кваліфікаційні довідники. Управління трудовими ресурсами здійснюється відповідно до Стратегії розвитку персоналу на 2021-2025 роки, Положення про оплату праці та колективного договору. Технічну підтримку цих процесів забезпечує автоматизована система АСУ «Кадри». Стратегія розвитку персоналу передбачає 12 ключових ініціатив, спрямованих на досягнення таких цілей: забезпечення підприємства достатньою кількістю кваліфікованих кадрів, підвищення продуктивності праці для зміцнення фінансової стабільності компанії, формування позитивного іміджу роботодавця та покращення якості управлінських процесів.

Додатково діє галузева угода між підприємством і профспілкою, яка визначає обов'язкові соціальні гарантії, умови роботи та пільги для персоналу.

Попри переваги чинної системи оплати та мотивації праці, на підприємстві спостерігається ряд недоліків:

1. Значний розрив між заробітною платою керівного складу та основних працівників.
2. Непрозорість у відборі кадрів та процесах ротації персоналу.
3. Незадовільні умови праці та недостатнє матеріально-технічне забезпечення.
4. Нечітка та непрозора система преміювання і нарахування зарплат.
5. Відсутність ефективної комунікації між керівництвом і персоналом, що знижує залученість працівників у стратегічні рішення.

6. Недостатнє заохочення до ініціативності та впровадження новаторських ідей.

7. Часті кадрові зміни серед керівництва, що не супроводжуються реальними реформами.

8. Складнощі з дистанційним форматом роботи, які включають: відчуження співробітників, втрату командного духу, ускладнення неформальної взаємодії, адаптації нових працівників та зниження командної ефективності.

Перераховані проблеми потребують перегляду підходів до оплати праці та мотиваційних інструментів. Основними шляхами вирішення є адаптація системи до ринкових умов і зовнішніх змін, врахування компетенцій персоналу та їх розвитку, а також орієнтація на цінності співробітників. Важливо використовувати як традиційні, так і сучасні методи мотивації.

Традиційні інструменти: Підвищення заробітної плати. нарахування премій та бонусів; кар'єрне та професійне зростання; соціальні пільги: компенсація транспортних витрат, безкоштовне харчування, медичне обслуговування, службове житло чи пільгове кредитування; гнучкий графік роботи; заохочення у формі подяк, грамот і сертифікатів.

Прогресивні інструменти: реорганізація робочого простору для покращення ефективності; преміювання за досягнення стратегічних цілей компанії; винагороди за участь у соціальних та екологічних проєктах; використання гейміфікації як елемента мотивації; впровадження персоналізованих інструментів стимулювання; заохочення до участі у курсах, вебінарах для особистісного розвитку та освоєння цифрових навичок; розвиток наставництва та менторства для адаптації нових кадрів.

Застосування такого підходу до системи оплати та мотивації праці дозволить розкрити потенціал кожного співробітника, сприятиме генерації інноваційних ідей та стимулюватиме професійне зростання. Подібні зміни створять основу для інноваційного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та стійкості на ринку виробництво будівельних матеріалів.

2.3. Організація процесу управління мотивацією праці на підприємстві

Ефективне управління мотивацією праці є ключовим фактором успішного функціонування будь-якого підприємства. У ТОВ «ДЗБМ» процес мотивації праці базується на тарифній системі, яка охоплює тарифні сітки, ставки, посадові оклади та тарифно-кваліфікаційні довідники. В основу мотиваційних процесів покладено Стратегію розвитку персоналу на 2021-2025 роки, що визначає основні напрями забезпечення залученості та стимулювання співробітників.

Основними документами, що регулюють мотиваційний процес на підприємстві, є:

- Колективний договір, що встановлює соціальні гарантії для працівників;
- Положення про оплату праці;
- Автоматизована система АСУ «Кадри», яка забезпечує облік і контроль кадрових процесів.

Стратегічні цілі системи мотивації ТОВ «ДЗБМ» включають:

1. Підвищення продуктивності праці для забезпечення фінансової стабільності.
2. Формування позитивного іміджу роботодавця.
3. Залучення та утримання кваліфікованих працівників.
4. Покращення якості управління персоналом.

У системі управління мотивацією праці на підприємстві застосовується комплексний підхід, який включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Основою системи матеріальної мотивації є заробітна плата, преміювання та додаткові виплати. Після впровадження нової корпоративної системи оплати праці у грудні 2020 року було здійснено підвищення заробітної плати:

- Робітники у виробництві отримали збільшення на 19-38% залежно від кваліфікаційного розряду.
- Працівники ремонтного підрозділу – на 21-39%.
- Спеціалісти з управління складними машинами – на 31-44%.

- Інші робітники – на 17-20%.

У квітні 2021 року підвищення торкнулося працівників апарату управління: керівникам та фахівцям оклади зросли до 20%, а персоналу відділу збуту – до 30%.

Незважаючи на позитивні зміни, процес подальшого перегляду рівня оплати був призупинений через обмежені фінансові можливості у 2022 році. У липні 2023 року для працівників, що працюють на відкритому повітрі та залучені до виробничих процесів, було підвищено тарифні ставки на 5%.

До додаткових матеріальних стимулів належать:

- Премії за підсумками роботи за рік (виплати носять нерегулярний характер).
- Доплати за роботу у надурочний час та святкові дні.
- Соціальні пільги: компенсація транспортних витрат, медичне страхування, забезпечення житлом на пільгових умовах.

У нематеріальній системі мотивації застосовуються такі заходи:

1. Публічне визнання досягнень: подяки, грамоти, відзначення результатів на корпоративних заходах.
2. Розвиток і навчання персоналу:
 - Програми стажування для молодих спеціалістів терміном до трьох років.
 - Організація курсів підвищення кваліфікації.
3. Проєкт «Будівельник» – ініціатива для пошуку нових ідей та лідерів реформування підприємства.

Попри впровадження цих елементів, нематеріальна система мотивації на ТОВ «ДЗБМ» потребує значної модернізації через відсутність системного підходу та практичної реалізації інноваційних рішень.

Аналіз системи мотивації праці на ТОВ «ДЗБМ» виявив ряд недоліків, що знижують її ефективність:

1. Нерівномірність оплати праці: значний розрив між рівнем зарплат керівництва і основного персоналу.
2. Непрозорість системи преміювання та оплати праці.

3. Незадовільні умови праці: слабе матеріально-технічне забезпечення.
4. Недосконала комунікація між керівництвом і працівниками.
5. Відсутність стимулів для творчої та інноваційної діяльності.
6. Формальний підхід до впровадження нових програм та ініціатив.

Проблеми, пов'язані з дистанційним форматом роботи, також є значущими. Спостерігається відчуття відчуження співробітників, ускладнення адаптації нових кадрів та зниження командної взаємодії.

SWOT-аналіз системи управління мотивацією праці в ТОВ «ДЗБМ».

Сильні сторони (Strengths):

1. Чітка тарифна система: існування структурованої системи тарифних сіток, ставок і посадових окладів, що забезпечує базову прозорість в оплаті праці.
2. Інвестиції у підвищення заробітної плати: реалізоване підвищення зарплат у грудні 2020 року для ключових категорій працівників.
3. Соціальні гарантії: наявність колективного договору, що передбачає соціальні пільги, медичне страхування та компенсаційні виплати.
4. Інноваційні ініціативи: реалізація проєкту «Будівельник», орієнтованого на пошук ідей для реформування системи мотивації та оплати праці.
5. Програми професійного розвитку: можливості для навчання, стажування та підвищення кваліфікації персоналу.

Слабкі сторони (Weaknesses):

1. Нерівномірність оплати праці: значний розрив у рівні заробітної плати керівного складу та основного персоналу.
2. Непрозорість преміювання: відсутність зрозумілих та об'єктивних критеріїв для виплати премій.
3. Застаріле матеріально-технічне забезпечення: умови праці не відповідають сучасним стандартам, що демотивує працівників.
4. Слабка комунікація між керівництвом і працівниками: недостатня залученість персоналу у процес прийняття рішень.

5. Проблеми з дистанційним форматом роботи: відчуженість, втрата командної синергії та складнощі у навчанні нових співробітників.

Можливості (Opportunities):

1. Впровадження гнучких форм мотивації: поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів для підвищення задоволеності працівників.

2. Автоматизація систем управління персоналом: вдосконалення АСУ «Кадри» для оптимізації процесів оцінки ефективності праці.

3. Розвиток соціального пакета: впровадження пільгового кредитування, програм медичного обслуговування та компенсації витрат на транспорт.

4. Гейміфікація процесів та впровадження КРІ: створення системи оцінки та стимулювання персоналу на основі ключових показників ефективності.

5. Популяризація робітничих професій: розробка програм для залучення молодих фахівців та підвищення престижності професій.

Загрози (Threats):

1. Обмежені фінансові ресурси: складна економічна ситуація в країні може обмежити можливості для подальшого підвищення зарплат і реалізації соціальних програм.

2. Плинність кадрів: через низькі умови оплати праці та застарілу інфраструктуру підприємство ризикує втратити кваліфікованих фахівців.

3. Зовнішні політичні та економічні фактори: нестабільність на ринку праці, зумовлена військовими діями та кризовими явищами.

4. Конкуренція за кваліфікований персонал: інші компанії пропонують більш привабливі умови праці та кращі можливості для розвитку.

5. Скорочення ресурсів на соціальні гарантії: обмеження виплат через фінансові труднощі може призвести до зниження мотивації та лояльності працівників.

SWOT-аналіз системи управління мотивацією праці в ТОВ «ДЗБМ» виявив як позитивні аспекти, так і проблемні зони.

Позитивні сторони включають структуровану тарифну систему, соціальні гарантії та інноваційні ініціативи, що дають можливість розвивати потенціал працівників. Водночас недоліки у формі нерівномірності оплати праці, непрозорості преміювання та слабкої комунікації між керівництвом і персоналом знижують ефективність мотиваційної системи.

Для усунення слабких сторін та використання можливостей пропонується:

1. Впровадження системи грейдингу та КРІ для підвищення прозорості оплати праці.
2. Розробка сучасних соціальних програм, що включають пільгове кредитування та медичне обслуговування.
3. Підвищення матеріально-технічної бази для покращення умов праці.
4. Використання нематеріальних стимулів: гейміфікація, система наставництва та програми навчання.
5. Вдосконалення комунікації між керівництвом і працівниками для підвищення залученості та довіри до управлінських рішень.

Реалізація цих заходів дозволить знизити ризики втрати кадрів, підвищити рівень задоволеності персоналу та забезпечити стабільний розвиток ТОВ «ДЗБМ» в умовах сучасних викликів.

Для підвищення ефективності мотиваційної системи на ТОВ «ДЗБМ» необхідно впровадити комплексний підхід, що поєднує традиційні та інноваційні методи стимулювання.

1. Оптимізація системи оплати праці: рапровадження системи грейдингу для більшої прозорості тарифікації; преміювання за досягнення КРІ (ключових показників ефективності).
2. Розвиток соціального пакета: розширення програм медичного страхування; надання пільгових кредитів на житло для працівників.

3. Покращення умов праці: оновлення матеріально-технічної бази; впровадження гнучкого графіка роботи для забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

4. Інноваційні інструменти мотивації: гейміфікація робочих процесів; заохочення участі у навчальних програмах, курсах та вебінарах; система наставництва для нових співробітників.

5. Покращення комунікації: впровадження зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом; регулярне проведення опитувань щодо задоволеності персоналу умовами праці.

Реалізація запропонованих заходів дозволить: підвищити продуктивність праці персоналу; покращити задоволеність і лояльність співробітників; створити умови для генерації інновацій та підвищення професійного рівня кадрів; забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку транспортних послуг.

Таким чином, удосконалення системи управління мотивацією праці сприятиме ефективному використанню кадрового потенціалу ТОВ «ДЗБМ», підвищенню результативності роботи та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «ДЗБМ» є стабільним виробником будівельних матеріалів із багаторічним досвідом на ринку України. Основний асортимент продукції підприємства орієнтований на будівельний сектор, де силікатна цегла є ключовим продуктом, займаючи найбільшу частку у виробництві. Проте кризові явища у металургійній галузі значно знизили обсяги попиту на вапно комове, що потребує диверсифікації виробництва.

2. Зменшення чисельності персоналу на 21,18% з 2021 по 2023 роки вказує на оптимізацію кадрів у відповідь на економічні виклики. Продуктивність праці зростає на 11,62%, що свідчить про ефективніше використання ресурсів при скороченні

трудових витрат. Фонд оплати праці знизився на 24,07%, а середньомісячна заробітна плата зменшилася на 3,66%. Це може негативно вплинути на мотивацію працівників та їх задоволеність умовами праці.

3. Впровадження нової системи оплати праці у 2020 році мало позитивний вплив, зокрема підвищення зарплат для різних категорій працівників на 17-44%. Однак подальший перегляд тарифів був призупинений через фінансові обмеження. Спостерігається значний рівень перевищення понаднормових годин, що вказує на дисбаланс у робочому навантаженні. Нерегулярність виплат за результатами роботи року та низька ефективність нематеріальних стимулів знижують мотиваційний ефект.

4. SWOT-аналіз мотиваційної системи ТОВ «ДЗБМ» показав наступне. Сильні сторони: чітка тарифна система, соціальні гарантії, інноваційні проекти (наприклад, «Будівельник»), програми професійного розвитку. Слабкі сторони: нерівномірність заробітної плати, непрозорість преміювання, слабка комунікація між керівництвом і персоналом, застаріле технічне забезпечення. Можливості: впровадження КРІ, гнучких форм мотивації, автоматизація систем управління персоналом, розвиток соціального пакета, популяризація робітничих професій. Загрози: обмежені фінансові ресурси, плінність кадрів, зовнішні економічні й політичні чинники, конкуренція за кваліфікований персонал.

5. Основними напрямками удосконалення системи управління мотивацією праці на ТОВ «ДЗБМ» може бути: впровадження системи грейдингу та КРІ для підвищення прозорості й справедливості оплати праці; розвиток соціальних програм: медичне страхування, пільгове кредитування для працівників; модернізація матеріально-технічної бази для покращення умов праці; застосування інноваційних інструментів мотивації: гейміфікація, програми наставництва, навчальні курси для підвищення кваліфікації; покращення комунікації між керівництвом і працівниками, регулярне опитування щодо задоволеності умовами роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В ТОВ «ДЗБМ»

3.1. Удосконалення методичних аспектів управління мотивацією праці

У практичній діяльності підприємств підвищення ефективності мотиваційних і стимулюючих механізмів значною мірою залежить від впровадження ефективних інструментів для об'єктивної оцінки результатів праці персоналу. Така оцінка дозволяє виявити проблеми у трудовій діяльності, дослідити невикористані резерви та активізувати прихований потенціал співробітників. З урахуванням особливостей кожного працівника і можливостей організації формується відповідна політика мотивації, що у результаті підвищує продуктивність праці до 2,7 рази.

Система мотивації, побудована на основі комплексної оцінки персоналу, вирішує декілька важливих завдань. Зокрема, вона дозволяє визначити, наскільки кваліфікація кандидата відповідає вимогам конкретної посади, оцінити співвідношення «витрати-результати» роботи окремого працівника, проаналізувати трудовий вклад співробітників і виявити чинники, що впливають на розбіжності у продуктивності. Крім того, система допомагає вибудувати оптимальний механізм стимулювання для вирішення виявлених проблем і встановити критерії ефективності використовуваних інструментів мотивації. Таким чином, виникає необхідність розробки дієвих засобів матеріального та нематеріального заохочення, а також оновлення існуючих методів оцінки персоналу. Наявні інструменти стимулювання наразі не повною мірою відповідають запитам сучасних підприємств.

Питання стимулювання працівників є одним із найбільш складних і трудомістких аспектів управлінської діяльності організацій. Оцінка ефективності системи стимулювання ускладнюється через різне розуміння результативності роботодавцями і працівниками. З одного боку, керівництво прагне зменшити витрати та максимізувати прибуток, де витрати на персонал є значною статтею. З

іншого боку, працівники очікують підвищення заробітної плати та розширення соціальних гарантій. Координування цих різноспрямованих цілей часто викликає труднощі, що підтверджується практикою багатьох компаній.

Таким чином, виникає необхідність створення об'єктивної методики оцінки системи стимулювання, яка враховуватиме інтереси обох сторін – працівників та роботодавця. Вирішення цього завдання дозволить оцінити дієвість мотиваційної політики, підвищити задоволеність персоналу і водночас забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Будь-яка методика оцінювання ефективності передбачає наявність певного набору показників та чіткої послідовності дій. На нашу думку, система оцінки ефективності стимулювання працівників повинна охоплювати показники, що відображають чотири ключові аспекти: економічну ефективність, соціальну ефективність, а також користь як для роботодавця, так і для працівників.

Показники, які характеризують ефективність для роботодавця, можуть включати як економічні (прибутковість, продуктивність праці), так і соціальні (задоволеність умовами праці, рівень плинності кадрів). Так само і показники, що оцінюють ефективність для працівників, можуть бути поділені на економічні (рівень оплати праці, бонуси, додаткові виплати) та соціальні (можливості кар'єрного зростання, задоволеність роботою). Деякі з показників є універсальними та відображають одночасно ефективність для обох сторін. Наприклад, рівень задоволеності морально-психологічним кліматом у колективі є важливим як для співробітників, так і для керівництва.

Під показником ефективності слід розуміти кількісну або якісну характеристику результатів діяльності об'єкта управління (окремого працівника, підрозділу чи підприємства загалом), яка демонструє ступінь досягнення цілей управлінського впливу.

Ефективний показник має відповідати таким критеріям:

1. Актуальність – він повинен чітко відповідати цілям і завданням системи мотивації та стимулювання.

2. Інформативність – показник має надавати достовірну інформацію про поточний стан системи управління та дозволяти прогнозувати очікувані результати в майбутньому.

3. Доступність – процес збору вихідних даних для розрахунку показника має бути простим і зручним для подальшого аналізу.

4. Динамічність – показник повинен відстежуватися у часовому розрізі для порівняння та виявлення тенденцій.

Варто зазначити, що значення показника у конкретний момент часу не є достатнім для обґрунтованих управлінських рішень. Його ефективність розкривається лише при аналізі змін у динаміці. Саме тому методика збору даних повинна залишатися стабільною у часі, з можливими незначними коригуваннями. Важливо, щоб процес накопичення, аналізу та подання інформації був практичним і зрозумілим для користувачів.

Таким чином, комплексний підхід до вибору показників ефективності забезпечує можливість об'єктивного аналізу системи стимулювання, визначення її результативності та подальшої оптимізації як для працівників, так і для роботодавців.

Будь-яка методика передбачає структурований алгоритм дій для досягнення поставлених цілей. У нашому випадку пропонується така послідовність:

1. Формування набору показників – необхідно визначити комплекс індикаторів, що дозволять оцінити ефективність системи стимулювання працівників за різними аспектами. При цьому важливо врахувати галузеві особливості та специфіку діяльності конкретної організації.

2. Встановлення періодичності оцінювання – слід визначити часові інтервали для проведення аналізу: щомісячно, щоквартально, раз на пів року або щорічно.

3. Розробка уніфікованої шкали – потрібна універсальна система, що забезпечить конвертацію показників із різними одиницями виміру у єдину оцінну шкалу для подальшого узагальнення результатів.

4. Складання інтегральної формули оцінки – необхідно створити формулу для розрахунку сукупної ефективності системи стимулювання з урахуванням значущості кожного показника. Для цього доцільно застосовувати вагові коефіцієнти, що відображатимуть вплив кожного параметра на загальний результат.

5. Визначення шкали ефективності – розробка обґрунтованої градації рівнів ефективності системи стимулювання. Ступені ефективності можуть варіюватися від повної неефективності до максимально високої продуктивності. Для числового вираження діапазон може бути різним, наприклад, від 0 до 1 чи від -10 до +10.

Сучасна теорія та практика управління соціально-трудовими відносинами пропонують багато авторських підходів до оцінювання ефективності систем стимулювання. Запропонована методика відображає цілісний теоретико-методологічний підхід і є універсальною для адаптації до специфіки різних організацій.

Слід зазначити, що в більшості компаній оцінка ефективності стимулювання працівників досі залишається недостатньо поширеною практикою. Це є значною управлінською помилкою, оскільки систематичний аналіз дозволяє не лише оцінювати існуючу ситуацію, але й виявляти слабкі місця мотиваційних механізмів.

Кожна галузь і підприємство повинні розробляти та впроваджувати власні методики оцінювання ефективності стимулювання. Як слушно зазначає Л. Никифорова: «Управляти неможливо тим, що не піддається вимірюванню». Регулярне оцінювання ефективності програм мотивації дозволяє своєчасно коригувати стимули, оптимізувати ресурси, а також обґрунтовано планувати витрати на управління персоналом та розробку нових мотиваційних інструментів.

Таким чином, впровадження систематичного підходу до оцінювання ефективності стимулювання працівників забезпечить підвищення продуктивності,

фінансову стабільність та мотивацію персоналу, що є ключовим фактором успіху будь-якої організації.

Методики оцінювання ефективності стимулювання персоналу мають розроблятися з урахуванням галузевих особливостей та специфіки діяльності кожної організації. Вони повинні ґрунтуватися на сукупності загальних універсальних показників і водночас включати специфічні індикатори, які відображають унікальні характеристики конкретного виду економічної діяльності.

Авторська методика оцінки пропонує комплексний підхід, що враховує економічну та соціальну складові ефективності, а також інтегрує оцінку впливу як на працівників, так і на роботодавців. Її реалізація включає кілька етапів:

1. Розрахунок ключових показників ефективності. Виконується за результатами діяльності за рік, хоча можливе скорочення періодичності до півроку або кварталу.

- Коефіцієнт виконання плану або нормативних показників відображає загальну ефективність установи та роботи її персоналу. Він є основним економічним показником у методиці, оскільки базується на аналізі виконання планових завдань.

- Частка середнього окладу в середньому заробітку персоналу дає змогу оцінити рівень оплати праці порівняно із загальною заробітною платою по підприємству.

- Коефіцієнт фондів вимірює співвідношення між середньою заробітною платою працівників у найвищій (десятій) та найнижчій (першій) децильних групах, що відображає внутрішньоорганізаційну диференціацію доходів.

- Частка працівників із адміністративними стягненнями за рік є індикатором трудової дисципліни, який залежить від мотиваційної системи та морально-психологічного клімату.

- Темп зростання кваліфікаційного рівня персоналу оцінює привабливість підприємства на ринку праці та стимулює професійний розвиток працівників.

- Коефіцієнт плинності кадрів характеризує стабільність персоналу та опосередковано оцінює дієвість системи стимулювання.

2. Соціологічні опитування. Використовуються для оцінки суб'єктивних показників, які доповнюють економічну оцінку. Серед них:

- Задоволеність рівнем заробітної плати: визначається за шкалою від «повністю незадоволений» до «повністю задоволений».

- Задоволеність справедливістю стимулювання: показник суб'єктивно оцінює розподіл матеріальних стимулів.

- Задоволеність соціальними гарантіями та виплатами: індикатор місткості та дієвості соціального пакета.

- Задоволеність морально-психологічним кліматом: дає уявлення про якість моральних стимулів і корпоративну культуру.

- Рівень інформованості працівників про механізм стимулювання: оцінює прозорість системи мотивації.

3. Оцінка участі працівників у формуванні мотиваційної системи. Показник визначається через соціологічні опитування і аналіз документації. Якщо персонал активно залучений до розробки системи, в організації повинні бути підтверджувальні накази, протоколи та інші документи, а також дані про регулярні опитування працівників.

Результати оцінки інтегруються в єдину систему балів, де сума варіюється від 0 до 100. Це дає можливість класифікувати системи стимулювання за рівнем ефективності. Усі індикатори аналізуються на основі обґрунтованої шкали (наприклад, від 0 до 1 або інших діапазонів) (таблиця 3.1).

Пропонована методика дозволяє забезпечити комплексну оцінку, яка включає економічні, соціальні та психологічні аспекти, і є універсальною для адаптації в різних організаціях. Вона сприяє своєчасному вдосконаленню мотиваційних програм, оптимізації управлінських рішень і підвищенню продуктивності праці.

Матриця ефективності (рис. 3.1) розподіляє показники оцінки системи стимулювання працівників за двома ключовими напрямками:

1. Економічна ефективність
2. Соціальна ефективність

При цьому аналіз проводиться з двох позицій: ефективність для роботодавця та ефективність для працівника.

Економічна ефективність для роботодавця

1. Коефіцієнт виконання плану – показник, що визначає здатність підприємства досягати встановлених цілей і завдань. Високе значення свідчить про ефективність праці та загальну результативність стимулюючої системи.

2. Питома вага працівників, що мають адміністративні стягнення – показує рівень трудової дисципліни. Високий показник стягнень сигналізує про проблеми в моральному кліматі та неефективність системи мотивації.

3. Коефіцієнт плинності кадрів – показник стабільності колективу. Висока плинність кадрів вказує на незадоволеність персоналу умовами роботи та мотиваційною системою.

Таблиця 3.1

Шкала оцінки ефективності системи стимулювання працівників

Кількість балів	Характеристика системи стимулювання працівників
0-49	Повна неефективність – Система стимулювання не виконує своїх функцій і потребує повного перегляду та заміни. Вона не відповідає ні економічним, ні соціальним очікуванням, створюючи демотивацію серед працівників.
50-59	Малоефективність – Система стимулювання демонструє низький рівень ефективності. Необхідні серйозні зміни, перегляд основних підходів або її повна модернізація.
60-69	Середній рівень ефективності – Система стимулювання функціонує задовільно, але потребує корекції окремих елементів, таких як інструменти мотивації чи прозорість механізмів розподілу стимулів.
70-79	Переважно ефективна – Система стимулювання працює добре, забезпечуючи більшу частину поставлених цілей. Вона потребує лише незначних змін або вдосконалень.
80-89	Ідеальна – Система стимулювання досягає всіх очікуваних результатів, максимально задовольняючи як працівників, так і роботодавців. Вона не потребує змін.
90-100	Ефективна та стабільна – Система стимулювання відповідає всім поставленим цілям і функціонує оптимально, не потребуючи жодних змін.

Економічна ефективність для працівника:

1. Частка середнього окладу в середньому заробітку – демонструє співвідношення між стабільною та змінною частинами заробітної плати, що впливає на сприйняття фінансової стабільності працівником.

2. Коефіцієнт фондів – показник внутрішньої диференціації зарплати між різними групами працівників. Низька справедливість диференціації може викликати демотивацію та соціальну напругу.

	Ефективність для роботодавця	Ефективність для працівника
Економічна ефективність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коефіцієнт виконання плану. 2. Питома вага працівників, що мають адміністративні стягнення за рік. 3. Коефіцієнт плинності кадрів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Частка середнього окладу в середньому заробітку загалом по установі. 2. Коефіцієнт фондів.
Соціальна ефективність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень інформованості працівників про механізм нарахування всіх компонентів заробітної плати і наявних в організації соціальних виплат і моральних заохочень 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Задоволеність працівників рівнем заробітної плати. 2. Задоволеність працівників справедливістю матеріального стимулювання (а саме справедливістю змінної частини заробітної плати). 3. Задоволеність працівників соціальними гарантіями і виплатами. 4. Задоволеність працівників морально-психологічним кліматом в установі. 5. Рівень участі працівників в розробці або вдосконаленні системи стимулювання

Рис. 3.1. Матриця ефективності системи стимулювання працівників

Соціальна ефективність для роботодавця. Рівень інформованості працівників про механізм нарахування заробітної плати та соціальні виплати – визначає прозорість системи стимулювання. Високий рівень інформованості підвищує довіру працівників до системи управління та мотивації.

Соціальна ефективність для працівника. Задоволеність рівнем заробітної плати – показує, наскільки працівники вважають свою зарплату справедливою та

конкурентною. Задоволеність справедливістю матеріального стимулювання – особливо важливо для змінної частини зарплати, що мотивує до досягнення конкретних результатів. Задоволеність соціальними гарантіями і виплатами – оцінка «пакету» соціальної підтримки з боку роботодавця, що впливає на лояльність працівників. Задоволеність морально-психологічним кліматом – характеризує загальний стан трудової атмосфери у колективі, що суттєво впливає на продуктивність праці. Рівень участі працівників у розробці системи стимулювання – визначає залученість персоналу до створення мотиваційних програм. Це впливає на сприйняття справедливості стимулювання та підвищує його ефективність.

Матриця ефективності системи стимулювання працівників надає комплексний підхід до оцінки, який поєднує економічні та соціальні аспекти як з позиції роботодавця, так і працівників. Сильні сторони матриці: наявність показників для оцінки всіх ключових аспектів ефективності (економічного та соціального); прозорість механізмів оцінки завдяки залученню конкретних індикаторів, як-от виконання плану, задоволеність працівників і рівень дисципліни. Слабкі сторони матриці: суб'єктивність деяких показників (наприклад, задоволеність працівників), що потребує ретельного проведення соціологічних опитувань; можливі труднощі в зборі та аналізі даних, особливо для соціальних показників.

Застосування цієї матриці дозволяє підприємству не лише оцінити ефективність чинної системи стимулювання, а й виявити слабкі місця для подальшого вдосконалення. Такий підхід сприяє досягненню балансу між інтересами роботодавця та потребами працівників, що позитивно позначається на загальній продуктивності та лояльності персоналу.

За результатами проведеної апробації було виявлено ключові недоліки у системі стимулювання працівників ТОВ «ДЗБМ», серед яких:

- Невелика частка фіксованого окладу у загальному обсязі заробітної плати, що знижує стабільність доходу для працівників.

- Недостатній рівень обізнаності персоналу стосовно принципів нарахування заробітної плати, її складових частин, а також доступних соціальних та моральних стимулів і критеріїв їх отримання.

- Відсутність або мінімальна можливість участі працівників у процесах розроблення та вдосконалення системи стимулювання, що зменшує їхню залученість і відчуття справедливості у прийнятті рішень.

Виявлені проблеми підкреслюють необхідність поглибленого аналізу механізмів стимулювання праці та виявлення основних чинників, які потребують змін. Запропонована методика дозволяє комплексно оцінити ефективність діючої системи стимулювання ТОВ «ДЗБМ». На основі отриманих результатів можна приймати виважені управлінські рішення, спрямовані на підвищення мотивації персоналу, усунення недоліків та оптимізацію стимулюючих механізмів.

3.2. Удосконалення матеріального стимулювання в ТОВ «ДЗБМ»

Заробітна плата є ключовим інструментом для підвищення мотивації працівників до досягнення кращих результатів, зростання продуктивності, збільшення обсягів виробництва, а також покращення якості та різноманітності продукції. Вона є основним джерелом доходів для працюючих та засобом регулювання обсягів праці й рівня споживання. Крім того, заробітна плата відіграє значну роль у формуванні собівартості виробленої продукції, виконаних робіт і наданих послуг.

Дослідження механізму оплати праці та визначення можливостей для підвищення ефективності витрат на трудові ресурси є актуальною методологічною та практичною задачею. Вона суттєво впливає на взаємини між роботодавцем і працівниками, а також на соціальну й економічну стабільність трудового колективу.

Особливо важливим це питання стає у контексті забезпечення соціального та економічного захисту персоналу підприємств. Проведення реформ у системі оплати

праці спрямоване на посилення трудової мотивації населення, підвищення продуктивності й якості роботи, що є основою для сталого економічного розвитку. Паралельно з цим зростання обсягів виробництва створює не лише нові робочі місця та стабільні доходи для працівників, але й забезпечує фінансування соціальних виплат, таких як пенсії, стипендії та допомога для вразливих верств населення.

Таким чином, удосконалення системи заробітної плати є необхідним кроком для стимулювання економічного зростання, підвищення життєвого рівня населення та формування збалансованих соціально-трудова відносин.

Стратегічне управління системою оплати праці є сукупністю рішень і дій керівництва, спрямованих на формування специфічних стратегій для досягнення організаційних цілей. Цей процес слугує важливим інструментом для ухвалення рішень та адаптації до ринкових умов. Система управління заробітною платою та механізми її нарахування відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

Оптимізація трудових відносин, особливо у сфері оплати праці, є важливою складовою соціально-економічного розвитку, оскільки вона сприяє економічному зростанню та захисту прав працівників у трудовій сфері. Проте на практиці керівники багатьох українських підприємств продовжують визначати рівень заробітної плати на основі застарілих класичних підходів, не приділяючи належної уваги її стимулюючій та мотивуючій функціям.

Під час встановлення зарплати вони орієнтуються переважно на традиційну тарифно-окладну систему, уникаючи впровадження сучасних зарубіжних методик. На їхню думку, такі методи лише ускладнюють процес розрахунку заробітної плати, що обмежує можливість інтеграції прогресивних підходів у практичну діяльність підприємств.

Ця ситуація підкреслює нагальну потребу модернізації системи нарахування заробітної плати. Необхідно враховувати сучасні методи, які базуються на принципах змагальності, мотивації та стимулювання. Використання математико-

статистичного аналізу в поєднанні з кращими зарубіжними практиками дозволить підвищити ефективність управління трудовими ресурсами.

Дослідження національної системи організації та оплати праці підтвердили необхідність створення нового організаційно-економічного механізму. Цей підхід передбачає кардинальну зміну чинних принципів організації оплати праці, що, у свою чергу, стане основою для побудови мотиваційного механізму, орієнтованого на підвищення трудової активності персоналу. Реалізація таких змін дозволить не лише стимулювати працівників до продуктивнішої праці, але й загалом підвищити економічну результативність виробництва.

Комплексний економічний аналіз свідчить, що основним стратегічним вектором розвитку є максимальна інтеграція наукомістких технологій у виробництво. Це дозволяє підприємствам отримати конкурентні переваги на ринку збуту. Більшість українських підприємств нині перебувають на стадії зрілості та зосереджуються на збільшенні прибутковості шляхом випуску продукції, що вже добре зарекомендувала себе, та використання перевірених технологій у стабільно налагодженому виробництві. Основними завданнями цих стратегічних пріоритетів є підвищення продуктивності, зменшення витрат і поліпшення якості виробленої продукції.

Для досягнення чіткої узгодженості між вищезазначеною стратегією та системою оплати праці необхідно активізувати механізми управління трудовою активністю працівників і стимулювання їхньої конкурентоспроможності. Ключовими показниками такої системи є зростання професійної кваліфікації, підвищення рівня продуктивності, поліпшення якості продукції та мінімізація виробничих витрат.

Наукові дослідження, які аналізують закордонний досвід, демонструють численні приклади ефективного застосування конкурентних відносин у різних формах «змагання». У закордонній практиці виробники не відмовляються від використання змагальних елементів і не ставлять під сумнів їхню результативність.

На відміну від українських підприємств, іноземні компанії активно керують цим процесом, створюють необхідні умови для розвитку здорової конкуренції серед працівників та цілеспрямовано сприяють її вдосконаленню.

Раціональне впровадження змагальних механізмів на підприємствах дозволяє посилити трудову активність персоналу, забезпечити високі результати в досягненні стратегічних цілей і підвищити ефективність виробничих процесів.

Основою методу є щорічна атестація персоналу, головною метою якої є оцінка професійної компетентності, визначення потреб у додатковому навчанні та окреслення можливостей для кар'єрного просування у найближчій перспективі. Під час атестації використовується близько 10-15 критеріїв, які оцінюються за 6-бальною шкалою. До основних показників належать адаптація до робочого процесу, якість виконання завдань, дотримання норм безпеки, ініціативність та здатність усувати неполадки. Для деяких категорій працівників критерії замінюються чіткими цілями з конкретними термінами їх виконання та визначенням вимог до кваліфікації для конкретної посади. Застосування цієї системи дозволило ТОВ «ДЗБМ» досягти вищого рівня заробітної плати та професійної підготовки працівників порівняно з аналогічними підприємствами.

На основі досвіду зарубіжних компаній та враховуючи історичний досвід соціалістичного змагання в радянській економіці, що мало як позитивні, так і негативні аспекти, пропонується розробити сучасну систему внутрішньої конкуренції, яка відповідає поточним економічним умовам і стратегії управління підприємством. Ця система базуватиметься на заводських тендерах, що створюють змагальні умови для підвищення ефективності діяльності колективів.

Як і раніше, зусилля працівників, які беруть участь у такому змаганні, орієнтовані на підвищення продуктивності, раціональне використання ресурсів, економію витрат, забезпечення високої якості продукції та збільшення частки конкурентоспроможних товарів у загальному обсязі виробництва. Основна увага приділяється виконанню замовлень та дотриманню договірних зобов'язань.

Практика свідчить, що вдосконалення оцінки роботи колективів здебільшого зводиться до розширення набору критеріїв, що застосовуються для підбиття підсумків, проте меншою мірою стосується покращення самих показників та їхньої об'єктивності й порівнюваності. Надмірна кількість різнорідних критеріїв не лише ускладнює оцінювання, але й підвищує невизначеність результатів. Чим більше показників використовується, тим складніше зрозуміти, завдяки яким конкретним досягненням одні колективи отримали перемогу, а інші – ні. Водночас виникає проблема з'ясування пріоритетів, на які слід звернути увагу для усунення слабких місць у роботі.

Ефективна система оцінки повинна ґрунтуватися на мінімально необхідній кількості критеріїв. Важливо, щоб вони відображали як поточні, так і стратегічні цілі підприємства, забезпечуючи єдність між змагальними процесами та бізнес-стратегією організації. Основними вимогами до показників мають бути їх простота, чіткість та доступність для розуміння кожного співробітника. Окрім цього, оцінка повинна залежати виключно від зусиль самого працівника, що підвищить його мотивацію до результативної діяльності.

Таким чином, створення ефективної системи внутрішнього змагання з обмеженим, але обґрунтованим набором критеріїв дозволить об'єктивно оцінювати діяльність колективів, підвищувати продуктивність праці та ефективно досягати стратегічних цілей підприємства.

Передумовами для впровадження внутрішньої конкуренції на основі заводського тендеру є певні особливості формування собівартості продукції на вітчизняних промислових підприємствах. Традиційний підхід до розрахунку собівартості має наступний вигляд:

$$W_k = MZ_k + ZPT_k + ZPN_k, \quad (3.1)$$

де:

- W_k - планова собівартість продукції,
- MZ_k - витрати на матеріали,

- ZPTk - тарифний фонд оплати праці,
- ZPNk - надтарифний фонд оплати праці.

Цей підхід має значні недоліки в ринкових умовах:

1. Контрактний характер виробництва: обсяг продукції визначається укладеними договорами. Тому перевиконання плану неприпустиме, щоб уникнути накопичення товару, який не оплачується.

2. Преміювання за відсотковим методом: призводить до збільшення собівартості, що знижує конкурентоспроможність продукції. Водночас зв'язок між трудовими результатами та загальними показниками підприємства слабшає.

Тарифна система є важливою складовою механізму оплати праці, оскільки вона оцінює базову вартість робочої сили та внесок працівників у досягнення кінцевих результатів. У цьому контексті вона залишається незмінною, оскільки функціонує на більшості підприємств України.

Однак підвищення доходів можливе шляхом збільшення надтарифної частини зарплати, оскільки саме вона переважає у структурі заробітку, як показують дослідження групи підприємств. Баланс між тарифною та надтарифною частинами може бути досягнутий лише за допомогою науково обґрунтованої державної політики, а не через обмеження можливостей підприємств.

За умов контрактного виробництва прибуток прогнозується ще на етапі укладання угоди, тому розмір надтарифної зарплати можна визначити за такою схемою:

1. Визначається планований валовий прибуток:

$$BP_k = P_k - (MZ_k + ZPT_k), \quad (3.2)$$

де BP_k - валовий прибуток за контрактом.

2. Обчислюється фонд надтарифної зарплати:

$$ZPN_k = K_{fp} * BP_k, \quad (3.3)$$

де K_{fp} - коефіцієнт, що відображає залежність надтарифного фонду від прибутку.

Цей підхід сприяє більш точній оцінці трудового внеску працівників у загальні результати діяльності підприємства.

У багатоміністерському виробництві, де контракти мають різну рентабельність, виникає проблема: працівники однакової кваліфікації, зайняті на різних виробничих завданнях, отримуватимуть різний надтарифний дохід. Така ситуація може створити соціальну напругу та демотивувати колектив, оскільки праця буде нерівномірно оцінюватись.

Щоб вирішити це, необхідно узгодити цілі внутрішнього змагання з стратегічними завданнями підприємства. Показники виробничої та господарської діяльності мають стати критеріями для оцінки змагання. Якщо цього не досягти, більш високу зарплату отримають не переможці змагання, а ті, хто працював над вигіднішими завданнями. У результаті кращий працівник отримає лише номінальне звання, тоді як його конкурент - вищу винагороду.

Таким чином, для уникнення цього конфлікту необхідно синхронізувати систему оплати праці з бізнес-стратегією підприємства та забезпечити об'єктивність оцінки результатів змагання.

Одним із можливих способів вирішення цієї проблеми є запровадження системи заводських тендерів, що сприятиме розвитку внутрішньої конкуренції на підприємстві. Суть цього підходу полягає у розподілі загального замовлення, отриманого підприємством, на низку окремих виробничих завдань відповідно до етапів технологічного процесу. Кожне таке завдання стає предметом тендеру, у якому можуть брати участь як індивідуальні працівники, так і цілі бригади.

На наш погляд, тендерний підхід дозволяє подолати недоліки, притаманні системам трудового змагання, що були виявлені під час аналізу роботи групи машинобудівних підприємств. Зокрема, він забезпечує прозорість оцінки результатів та справедливий розподіл додаткових заохочень за виконану роботу.

Згідно з результатами досліджень, збільшення витрат на оплату праці має пряму залежність зі зростанням продуктивності. Для більш детального аналізу цієї

кореляції доцільно розділити фонд заробітної плати на тарифну та надтарифну складові, що дозволить оцінити їхній індивідуальний вплив на загальну ефективність трудової діяльності.

Початкові дані для моделювання цього підходу будуть наведені у таблиці 3.2, яка деталізує структуру фонду оплати праці та вплив тендерного механізму на продуктивність персоналу.

Таблиця 3.2

Початкові дані для моделювання системи оплати праці

Стаття	2021	2022	2023
Витрати на оплату праці у складі собівартості продукції	23482,4	16082,1	17831,0
Нарахована заробітна плата за виконану роботу та відпрацьований час	18246,0	11589,0	12589,0
Стимулюючі виплати	3584,0	2981,0	3812,0
Компенсаційні виплати, пов'язані з умовами та часом роботи	314,2	785,0	986,2
Компенсація за неробочий час (відпустки, відпустка по вагітності та пологах, час виконання державних і громадських обов'язків тощо)	1338,2	727,1	443,8

Результати розподілу фонду оплати праці наведено у таблиці 3.2. Згідно з даними таблиці, заробітна плата, нарахована за фактично виконаний обсяг робіт і відпрацьований час, належить до тарифної частини фонду оплати праці (ЗПТ). Це основна складова заробітку, яка визначається відповідно до тарифної сітки, посадових окладів та встановлених нормативів.

Водночас усі виплати, що мають заохочувальний чи компенсаційний характер, формують надтарифний фонд (ЗПН). До цієї категорії входять премії, бонуси за досягнення виробничих результатів, виплати за перевиконання планів, компенсації за понаднормову роботу, а також інші стимули, що не входять до тарифної частини.

Таким чином, тарифна частина фонду оплати праці забезпечує стабільний базовий дохід працівників, тоді як надтарифна частина відіграє роль додаткового

мотиваційного інструменту, спрямованого на підвищення продуктивності праці, якості виконаних робіт та раціональне використання ресурсів підприємства.

Таблиця 3.3

Динаміка складових фонду оплати праці ТОВ «ДЗБМ», тис. грн.

Показник	2021	2022	2023
Тарифна частина (ЗПТ), тис. грн	18246,0	11589,0	12589,0
Надтарифна частина (ЗПН), тис. грн	5236,4	4493,1	5242,0

Згідно з формулою коефіцієнта кореляції, його значення буде позитивним, якщо відхилення обох змінних (X) і (Y) від середніх значень мають однаковий знак. У разі, якщо знаки відхилень змінних різні, коефіцієнт кореляції буде негативним. Це дозволяє визначити взаємозв'язок між двома показниками: пряму залежність (позитивну кореляцію) чи обернену (негативну кореляцію).

Для проведення розрахунків використовується пакет програм Microsoft Office (Excel), що дозволяє ефективно обчислити значення коефіцієнта кореляції за допомогою вбудованих інструментів, таких як функція CORREL або аналіз даних.

Результати виконаних обчислень зведені у таблицю 3.4, де представлено значення коефіцієнтів кореляції, які демонструють ступінь і напрямок зв'язку між досліджуваними змінними.

Таблиця 3.4

Результати кореляційного аналізу

Показники	Тарифна частина	Надтарифна частина	Продуктивність
Тарифна частина	1		
Надтарифна частина	0,64985	1	
Продуктивність	0,87258	0,959854	1

Результати, наведені у таблиці 3.4, демонструють, що динаміка продуктивності праці найбільшою мірою пов'язана із змінами надтарифної складової заробітної плати, що підтверджується значенням коефіцієнта кореляції, який становить 0,789. У

свою чергу, тарифна частина фонду оплати праці має значно менший рівень кореляції. Це узгоджується з численними дослідженнями, які підкреслюють, що саме надтарифний фонд оплати праці відіграє ключову роль у стимулюванні працівників і має найтісніший зв'язок із досягненням кінцевих результатів.

Математичне рівняння, що описує залежність умовного середнього значення результативного показника від змінних факторів, позначають як рівняння регресії. Для аналізу залежності продуктивності праці у даному випадку було зроблено припущення про її лінійний характер.

Розрахунки, виконані за допомогою інструментів Microsoft Office (Excel), дозволили визначити коефіцієнти рівняння регресії, які систематизовані у таблиці 3.5. Ці значення надають можливість оцінити ступінь впливу кожного з чинників на рівень продуктивності праці.

Таблиця 3.5

Результати регресійного аналізу

Елементи рівняння	Коефіцієнти	Стандартна помилка
Y- перетин (продуктивність)	5,97854234	0,239414544
Тарифна частина	0,00119876	1,89567E - 05
Надтарифна частина	0,00364875	3,49942E - 05

Рівень продуктивності праці можна виразити за допомогою рівняння:

$$Y = 5,978 + 0,0012X_1 + 0,00365X_2 \quad (3.5),$$

де: - Y – показник продуктивності праці;

- X_1 – розмір тарифного фонду заробітної плати;

- X_2 – розмір надтарифного фонду заробітної плати.

Аналіз наведеного рівняння підтверджує висновки, отримані з кореляційного аналізу. Зокрема, збільшення надтарифного фонду на 1 гривню спричиняє приріст

продуктивності праці на 0,00365 грн. Натомість аналогічне зростання тарифної частини фонду забезпечує приріст продуктивності лише на 0,0012 грн. Ці дані вказують на значно більшу стимулюючу роль надтарифного фонду в підвищенні результативності праці.

Таким чином, впровадження внутріфірмової системи конкуренції, що базується на перевазі надтарифної частини заробітної плати, здатне сприяти зростанню продуктивності навіть за умов збереження незмінного загального обсягу фонду оплати праці.

Пропонується рівномірний розподіл фонду оплати праці (50% на тарифну і 50% на надтарифну частини), що дозволить досягти продуктивності на рівні 154,3 тис. грн на працівника.

Запропоновані зміни в організації оплати праці повинні сприяти зростанню зацікавленості працівників у підвищенні якості та ефективності своєї роботи. Одночасно перерозподіл фондів заробітної плати стимулюватиме зростання продуктивності. Новий механізм формування фонду оплати праці допоможе реалізувати фінансову стратегію, спрямовану на підвищення продуктивності праці, збільшення прибутку та зміцнення фінансової стійкості підприємств у ключових галузях економіки.

Висновки до розділу 3

1. Аналіз існуючих методик управління мотивацією праці вказує на важливість об'єктивної оцінки результативності персоналу. Комплексний підхід до оцінювання дозволяє виявити слабкі місця у трудовій діяльності, активізувати приховані ресурси працівників та підвищити продуктивність праці до 2,7 рази за умови впровадження дієвих механізмів стимулювання. Запропонована методика враховує економічні та соціальні аспекти ефективності, інтегруючи інтереси як роботодавців, так і

працівників. Її впровадження дозволяє оптимізувати трудові відносини, підвищити рівень задоволеності персоналу та досягти стратегічних цілей підприємства.

2. Дослідження показали, що саме надтарифний фонд є основним стимулюючим фактором у підвищенні продуктивності праці. Згідно з регресійним аналізом, збільшення надтарифної частини на 1 грн забезпечує приріст продуктивності на 0,00365 грн, тоді як зростання тарифної частини дає лише 0,0012 грн. Це підтверджує переважну роль заохочувальних виплат у підвищенні ефективності роботи персоналу.

3. Запропоновано рівномірний розподіл фонду оплати праці між тарифною та надтарифною частинами (50% на 50%), що дозволить досягти приросту продуктивності на рівні 154,3 тис. грн на одного працівника. Такий підхід спрямований на мотивацію персоналу до якісного виконання завдань та раціонального використання ресурсів.

4. Впровадження заводських тендерів сприятиме розвитку внутрішньофірмової конкуренції. Цей механізм передбачає розподіл виробничих завдань на основі тендерного підходу, що забезпечить прозорість оцінки результатів та підвищення мотивації працівників. Тендерний підхід також вирішує проблему соціальної напруги, пов'язаної з нерівномірністю доходів працівників на різних ділянках виробництва.

6. Застосування вдосконалених методів оцінки, які ґрунтуються на мінімально необхідній кількості показників, дозволяє забезпечити об'єктивність результатів. Ключовими вимогами до таких показників є простота, доступність для розуміння та залежність від індивідуальних зусиль працівників. Це підвищує мотивацію до якісного виконання завдань.

Запропонований підхід до формування фонду заробітної плати спрямований на реалізацію фінансової стратегії підприємства. Він дозволяє забезпечити підвищення продуктивності, стабільність доходів працівників та зростання прибутковості підприємства, що сприяє зміцненню його фінансової стійкості.

ВИСНОВКИ

1. Мотивація є ключовим інструментом управління персоналом, який забезпечує підвищення ефективності праці та залученість працівників до досягнення стратегічних цілей організації. Вона охоплює як матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси) так і нематеріальні стимули (професійний розвиток, визнання заслуг, сприятлива атмосфера в колективі). Управління мотивацією охоплює різні підходи: фінансові стимули, нематеріальні винагороди, організаційні заходи та моральне заохочення. Ефективний мотиваційний механізм вимагає гнучкості та здатності адаптуватися до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. В умовах жорсткої конкуренції та нестабільності мотиваційна система стає важливим чинником утримання ключових фахівців, оптимізації кадрового потенціалу та підвищення загальної продуктивності підприємства.

2. Воєнний стан вніс значні корективи у систему мотивації персоналу. Основні пріоритети змістилися у бік задоволення базових потреб: безпеки, стабільності та психологічного благополуччя співробітників. Особливого значення набули гнучкі умови роботи, дистанційний формат діяльності та підтримка емоційного здоров'я працівників. Основними викликами для управління персоналом у воєнний час є відтік кадрів за кордон, мобілізація, психологічний тиск та невизначеність майбутнього. Для збереження продуктивності підприємствам слід впроваджувати адаптивні стратегії, такі як перепрофілювання персоналу, створення безпечного робочого середовища та визнання внеску співробітників.

3. ТОВ «ДЗБМ» є стабільним виробником будівельних матеріалів із багаторічним досвідом на ринку України. Основний асортимент продукції підприємства орієнтований на будівельний сектор, де силікатна цегла є ключовим продуктом, займаючи найбільшу частку у виробництві. Проте кризові явища у металургійній галузі значно знизили обсяги попиту на вапно комове, що потребує диверсифікації виробництва.

4. Зменшення чисельності персоналу на 21,18% з 2021 по 2023 роки вказує на оптимізацію кадрів у відповідь на економічні виклики. Продуктивність праці зросла на 11,62%, що свідчить про ефективніше використання ресурсів при скороченні трудових витрат. Фонд оплати праці знизився на 24,07%, а середньомісячна заробітна плата зменшилася на 3,66%. Це може негативно вплинути на мотивацію працівників та їх задоволеність умовами праці.

5. Впровадження нової системи оплати праці у 2020 році мало позитивний вплив, зокрема підвищення зарплат для різних категорій працівників на 17-44%. Однак подальший перегляд тарифів був призупинений через фінансові обмеження. Спостерігається значний рівень перевищення понаднормових годин, що вказує на дисбаланс у робочому навантаженні. Нерегулярність виплат за результатами роботи року та низька ефективність нематеріальних стимулів знижують мотиваційний ефект.

6. Розроблено адаптовану методику оцінки системи стимулювання праці. Запропонована методика враховує специфіку діяльності ТОВ «ДЗБМ» та інтегрує економічні, соціальні й психологічні аспекти мотивації. Вона базується на універсальних показниках ефективності, доповнених унікальними критеріями, що відображають потреби та особливості підприємства. У дослідженні запропоновано алгоритм розрахунку ефективності системи мотивації, що поєднує кількісні (економічні) та якісні (соціальні) показники, забезпечуючи комплексну оцінку ефективності стимулюючих механізмів підприємства.

7. Запропоновано новий механізм стимулювання праці у вигляді заводських тендерів, які сприяють прозорості оцінки результатів і посиленню мотивації працівників. Такий підхід усуває недоліки традиційних систем трудового змагання, зокрема проблему соціальної напруги через нерівність у доходах працівників. На основі кореляційного та регресійного аналізу встановлено, що саме надтарифна частина фонду оплати праці має найвищий стимулюючий ефект на зростання продуктивності персоналу, що є важливим фактором для подальшого перерозподілу

коштів у межах фонду оплати праці. Вперше для ТОВ «ДЗБМ» запропоновано рівномірний розподіл фонду оплати праці (50% тарифної і 50% надтарифної частини), що дозволить досягти оптимального балансу між стабільністю доходів працівників і стимулюючим ефектом заохочувальних виплат.

Запропоновані підходи та розробки є унікальними для ТОВ «ДЗБМ» і спрямовані на вдосконалення системи управління мотивацією праці, забезпечення стабільного зростання продуктивності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О.К. Аналіз систем матеріальної мотивації працівників. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 56. С. 140-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_56_26
2. Базик О.В. Мотивація персоналу у сфері управління підприємницькою діяльністю. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 7. С. 129-131.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
5. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
6. Бойченко А.А., Шмиголь Н.М., Гальцова О.Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5. С. 44-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priae_v_2021_5_8
7. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
8. Васюта В.Б., Радченко А.А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 134-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2024_1_18
9. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
10. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.

11. Герасименко А.В. Економічний зміст та аналіз впливу факторів на розвиток соціально-економічних чинників мотивації праці у суб'єктах аграрного бізнесу. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 44-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_187_9
12. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
13. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с
14. Замроз М.В., Кульчицька Л.Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 13. С. 78-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2022_13_11
15. Іляш О.І., Попович Ж.В. Мотивація та оплата праці: еволюція поглядів на сутність та методи оцінювання. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_37
16. Карбовська Л.О., Філіпов І.М. Підвищення мотивації співробітників: теорія і практика. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 78-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaure_2023_2_13
17. Кімлик В.М., Носань Н.С. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 28. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2023_28_7
18. Кірдіна О.Г., Лубенцова Л.В. Управління персоналом підприємств залізничного транспорту: оплата та мотивація праці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 222-233. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_83_27
19. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4

20. Коренева Н.О. Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_71
21. Кошовий О., Чернуха О. Ключові елементи управління фінансовими ресурсами підприємства. *Матеріали 12-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*. Дніпро, 8-9.11.2024: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2024. С. 17-19.
22. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
23. Кушнірук В.С., Голіней Мотивація В.Я. персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_58
24. Лозовський О.М. Формування ефективної моделі мотивації праці працівників вітчизняних підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 54. С. 120-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_54_21
25. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
26. Махсма М.Б., Мельник Т. П. Преміювання персоналу як інструмент розвитку мотиваційного менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 459-465.
27. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
28. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О.П. т. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Укл. Безпалько О.В. та ін. (10 осіб). Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

- 29.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
- 30.Михайлова О.С., Писаренко С.В., Лисенко А.В., Леонов М.Г., Діденко А.О. Продуктивність та мотивація праці як основа розвитку підприємницької діяльності: вплив війни.*Агросвіт*. 2023. № 22. С. 112-119.
- 31.Назаренко Л.М. Мотиваційний потенціал управління розвитком людського капіталу організації. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 1. С. 225–232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2023_1_33
- 32.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
- 33.Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
- 34.Овчарук О.М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи стимулювання та мотивації персоналу. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 52. С. 104-109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_52_20
- 35.Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
- 36.Остапйовський І., Радецька І. Сутність та значимість первинних і змістових теорій мотивації в «управлінні людськими ресурсами» *Педагогічний пошук*. 2024. № 3. С. 31–34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedp_2024_3_9
- 37.Писаренко С.В., Яремчук В.Р., Сухопар О.О. Мотиваційний механізм як компонент управління ефективністю діяльності підприємства.*Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 59. С. 60-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_59_13

- 38.Полторак А.С. Позитивна психологія як інструмент мотивації персоналу підприємств. *Modern economics*. 2023. № 38. С. 132-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_38_22
- 39.Потьомкін Л.М. Підвищення ефективності функціонування підприємств та рівня управління процесом мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 3-4. С. 59-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2023_3-4_7
- 40.Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
- 41.Прокопенко М.В., Костенко Ю.О. Удосконалення механізму оплати праці за допомогою мотиваційно-стимулюючих складових «змагальних» технологій та надтарифних виплат. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2022. № 2. С. 92-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2022_2_11
- 42.Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 1. С. 122-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp_2024_1_1_16
- 43.Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
- 44.Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
- 45.Турло Н.П., Осадчук О.В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 97-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_191_20
- 46.Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.

47. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
48. Шаповал О.А. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 153-156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_189_30
49. Шатілова І. В. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Grail of Science*. 2024. № 35. С. 58-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/grsc_2024_35_13
50. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
51. Шульга О.А. Напрями удосконалення соціально-економічного механізму мотивації персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 130-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_69_25
52. Шульженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 133-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_47_27
53. Шульженко І.В., Маслак І.А., Павлюченко О.Р. Управління мотивацією працівників як напрям соціальної відповідальності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С. 104-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_63_22
54. Шупрудько Н.В. Методичні засади вдосконалення мотиваційного механізму на промислових підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 52. С. 131-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_52_25
55. Якимова Н.С., Таранич О.В., Байдін С.В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 4. С. 108-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2023_4_14