



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ проф. Копитко В. І.
« ____ » лютого 2026 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Вдосконалення процесу управління мотивацією персоналу на підприємстві в умовах економічної кризи та воєнного стану (на прикладі ТЗОВ «Родина»)»

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти 2 курсу, групи ММОА-21 спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Дем'янцева Іллі Олеговича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Кульчицький Іван Іванович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

кандидат економічних наук
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Борець Тарас Володимирович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

замісник генерального директора ТЗОВ «Родина»
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2026

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу****ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
на магістерську кваліфікаційну роботу****«Вдосконалення процесу управління мотивацією персоналу на підприємстві в умовах економічної кризи та воєнного стану (на прикладі ТЗОВ «Родина»)»****Здобувача** Демянцева І. О. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)**Керівник роботи** _____ Кульчицький І. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)**Консультанти** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)_____
(підпис) (прізвище та ініціали)**Рецензент** _____ Борець Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)**Завідувач кафедри** _____ Копитко В. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» грудня 2025 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	магістр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

_____ Копитко В. І.

«___» травня 2025 року

З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧЕВІ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Дем'янцеву Іллі Олеговичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Вдосконалення процесу управління мотивацією персоналу на підприємстві в умовах економічної кризи та воєнного стану (на прикладі ТзОВ «Родина»)»**

Керівник роботи _____ **Кульчицький Іван Іванович**

кандидат економічних наук

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від *30 травня 2025 року №50*

2. Строк подання студентом роботи _____ *10 січня 2026 року*

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рис. 1.1 – 1.6 і табл. 1.1 – 1.3 – теоретичні основи управління мотивацією персоналу на підприємстві.

Рис. 2.1 і табл. 2.1 – 2.9 дослідження механізму управління мотивацією ТзОВ «Родина».

Рис. 3.1 і табл. 3.1 – 3.4 – напрями удосконалення процесу управління мотивацією персоналу на підприємстві в умовах економічної кризи та воєнного стану.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 30 травня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>червень 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень-серпень 2025р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-жовтень 2025 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад 2025 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень січень 2026 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Здобувач

(підпис)

Дем'янцев І. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кульчицький І. І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дем'янцев І. О. Вдосконалення процесу управління мотивацією персоналу на підприємстві в умовах економічної кризи та воєнного стану (на прикладі ТзОВ «Родина»). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 119 сторінок, включаючи 16 таблиць, 8 рисунків.

Автором описано сутність та економічний зміст управління мотивацією персоналу на підприємстві; проведено огляд методів і способів управління мотивацією персоналу в підприємстві; розглянуто особливості мотивації праці під час війни; сформовано методiku дослідження управління мотивацією праці; охарактеризовано ТзОВ «Родина», його управлінську структуру; досліджено фінансово-господарську діяльність компанії; оцінено мотиваційну систему і стимулювання працівників у товаристві; здійснено діагностику факторів впливу на вдосконалення процесу управління мотивацією персоналу в умовах воєнного стану; надано рекомендації щодо формування ефективного управління мотивацією праці на підприємстві в умовах воєнного стану; впроваджено інноваційні підходи мотивації персоналу ТзОВ «Родина».

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: підприємство, персонал, управління мотивацією, мотивація в умовах війни, менеджмент, вдосконалення.

ANNOTATION

Ilya Demyantsev. Improving the process of managing personnel motivation at an enterprise in conditions of economic crisis and martial law (using the example of LLC "Rodyna"). Manuscript.

Research for the degree of Master in the specialty "Management (management of organizations and administration)". Lviv, 2026.

The volume of the work is 119 pages, including 16 tables, 8 figures.

The author describes the essence and economic content of managing personnel motivation at an enterprise; reviews the methods and means of managing personnel motivation at an enterprise; considers the features of labor motivation during wartime; develops a methodology for studying labor motivation management; characterizes LLC "Rodyna", its management structure; investigates the financial and economic activities of the company; evaluates the motivational system and employee incentives in the company; diagnoses the factors influencing the improvement of the process of managing personnel motivation in conditions of martial law; provides recommendations for the formation of effective labor motivation management at an enterprise in conditions of martial law; introduces innovative approaches to motivating personnel at LLC "Rodyna".

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and specific proposals were made.

Key words: enterprise, personnel, motivation management, motivation in war conditions, management, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1 Сутність та економічний зміст управління мотивацією персоналу на підприємстві	11
1.2 Методи і способи управління мотивацією персоналу в підприємстві	22
1.3 Особливості мотивації праці під час війни	31
1.4 Методика дослідження управління мотивацією праці	39
Висновки до I розділу.....	43
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РОДИНА».....	45
2.1 Загальна характеристика підприємства, його управлінська структура	45
2.2 Дослідження фінансово-господарської діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Родина».....	51
2.3 Оцінка мотиваційної системи і стимулювання працівників на ТзОВ «Родина».....	59
Висновки до II розділу.....	69
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ ТА ВОЄННОГО СТАНУ.....	72
3.1 Діагностика факторів впливу на вдосконалення процесу управління мотивацією персоналу в умовах воєнного стану	72
3.2 Рекомендації щодо формування ефективної управління мотивацією праці у ТзОВ «Родина» в умовах воєнного стану	82
3.3 Впровадження інноваційних підходів мотивації персоналу ТзОВ «Родина».....	92
Висновки до III розділу.....	102
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	108

ВСТУП

Актуальність теми дослідження, що полягає в мотивації працівників в умовах війни, визначається значним впливом таких складних і стресових умов на ефективність функціонування виробничих підприємств. В умовах воєнного стану особливо важливим є забезпечення стабільної роботи підприємств, де ключову роль відіграє правильне управління персоналом та його мотивація. Війна змушує перерозподіляти ресурси, адаптувати стратегії та вводити нові підходи до мотивації працівників, що дозволяє підприємствам зберігати свою функціональність навіть в екстремальних умовах.

Мотивація праці є важливим аспектом, який прямо впливає на продуктивність працівників, їхню задоволеність роботою та залученість до виконання поставлених завдань.

В умовах війни виникають нові фактори, що можуть як позитивно, так і негативно вплинути на мотиваційні чинники. Важливою є здатність адаптувати мотиваційну політику до нових реалій, враховуючи такі аспекти, як психологічний клімат в колективі, зміни у фінансових умовах, рівень безпеки працівників і підтримка з боку керівництва.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Повномасштабне вторгнення росії значно змінила підходи до організації праці, зробивши популярними дистанційну роботу, гібридні формати зайнятості та інші гнучкі моделі, що вимагає перегляду традиційних мотиваційних підходів та розробки системи, яка сприятиме не лише досягненню корпоративних цілей, а й підтримці балансу між роботою та особистим життям співробітників.

Кризові явища, що мають місце в національній економіці, спонукають керівництво вітчизняних підприємств до максимального використання усіх наявних ресурсів, а особливо трудових.

Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці, а кінцевому рахунку високої ефективності діяльності організації. Перед менеджерами стоїть завдання

переконати людей працювати краще, створити у людей внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, формувати потребу в активній діяльності – що є основою ефективної діяльності організації [2]

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Дослідженню питань формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві присвячено праці багатьох українських дослідників, таких як Балановська Т. І., Бондар Т.В., Бульбаха Л.І., Васюта В.Б., Войтко С. В., Воронкова В.Г., Герасименко О.О., Гоголя О. П., Дашко І.М., Калюжна Ю.В., Краснонос А.С., Козак К.Б., Корсікова Н.М., Лещенко Л. О., Мельниченко А. А., Потапенко А.В., Прохоровська С.А., Серета О.Г., Філіппов В.Ю., Харічков С.К., Чечіль Т.В., Череп А.В., Череп О.Г., Чорнодід І. С., Шацька З. Я., Швець Н.М. та інші.

Об'єкт дослідження є процеси формування та функціонування системи мотивації праці на підприємстві.

Предмет дослідження є методи, інструменти та механізми побудови ефективної системи мотивації праці.

Мета роботи є вивчення факторів, що впливають на ефективність мотивації працівників в умовах воєнного стану на прикладі ТзОВ «Родина», а також розробка рекомендацій щодо підвищення мотивації персоналу на підприємствах, що функціонують в таких умовах.

Основним завданням вирішення питання є:

- описати сутність та економічний зміст управління мотивацією персоналу на підприємстві;
- провести огляд методів і способів управління мотивацією персоналу в підприємстві;
- розглянути особливості мотивації праці під час війни;
- сформулювати методик дослідження управління мотивацією праці;
- охарактеризувати ТзОВ «Родина», його управлінську структуру;

- дослідити фінансово-господарську діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «Родина»;
- оцінити мотиваційну систему і стимулювання працівників у ТзОВ «Родина»;
- здійснити діагностику факторів впливу на вдосконалення процесу управління мотивацією персоналу в умовах воєнного стану;
- надати рекомендації щодо формування ефективного управління мотивацією праці у ТзОВ «Родина» в умовах воєнного стану;
- впровадити інноваційні підходи мотивації персоналу ТзОВ «Родина».

Методи дослідження, які передбачається застосовувати в роботі: системний метод, методи аналізу та синтезу, порівняльний, який дозволить комплексно і всебічно охарактеризувати управлінські явища і процеси в сфері мотивації персоналу в кризових умовах.

Інформаційною базою дослідження є основні положення сучасної економічної теорії та менеджменту, наукові роботи вітчизняних і зарубіжних дослідників, які висвітлюють ключові аспекти формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві, офіційну статистику, а також первинні матеріали, зібрані автором у ході дослідження.

Наукова новизна полягає в систематизації підходів до формування системи мотивації праці з урахуванням сучасних викликів і потреб підприємств; обґрунтуванні комплексу рекомендацій для інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів у загальну мотиваційну систему; визначенні ефективних методів оцінки результатів впровадження мотиваційних змін на підприємстві.

Практичне значення полягає у дослідженні системи управління мотивацією праці підприємства та визначенні проблематики, шляхів підвищення мотивації праці на підприємстві і розроблення заходів щодо поліпшення системи управління мотивації праці на підприємстві ТзОВ «Родина».

Структура магістерської кваліфікаційної роботи. Обсяг магістерської роботи становить 119 сторінок. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 16 таблиць і 8 рисунків, висновки, перелік джерел посилань з 108 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та економічний зміст управління мотивацією персоналу на підприємстві

Мотивація є атрибутом свідомості людини як чинник, що активізує діяльність або спричинює її припинення. Управління мотивацією персоналу вимагає зосередження уваги на створенні ефективної системи управління персоналом, в якій формується необхідний рівень вмотивованості працівників до продуктивної праці.

Необхідність пошуку методів вдосконалення процесу управління мотивацією персоналу на підприємствах обумовлюється рядом чинників, серед яких одним із вагоміших є стимулювання продуктивної праці.

Наука і практика виробили інструментарій вивчення стана діючої системи управління мотивацією персоналу організації, побудови, обґрунтування і реалізації нової системи – методи побудови системи управління персоналом (див. табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Методи побудови системи управління персоналом*

Назва методу	Характеристика методу
Метод декомпозиції	Дозволяє розчленувати складні явища на більш прості. Чим простіше елементи, тим повніше проникнення в глиб явища і визначення його сутності
Метод послідовної підстановки	Дозволяє вивчити вплив на формування системи управління персоналом кожного фактора окремо
Метод порівнянь	Дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом із подібною системою передової організації, із нормативним станом або станом у минулому періоді
Динамічний метод	Передбачає розташування даних у динамічному ряду і виняток із нього випадкових відхилень
Метод структуризації цілей	Передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей організації в цілому і цілей системи управління персоналом із погляду їх відповідності цілям організації
Експертно-аналітичний метод удосконалення управління персоналом	Ґрунтується на притягненні висококваліфікованих фахівців з управління персоналом, управлінського персоналу підприємства до процесу удосконалювання

Продовження таблиці 1.1

Нормативний метод	Передбачає застосування системи нормативів, що визначають склад і зміст функцій з управління персоналом, чисельність робітників по функціях, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарата управління організації в цілому і системи управління персоналом.
Параметричний метод	Здійснюється встановлення функціональних залежностей між параметрами елементів виробничої системи і системи управління персоналом для виявлення ступеня їх відповідності
Метод функціонально-вартісного аналізу	Дозволяє виявити зайві функції управління, що по тим або іншим причинам не виконуються
Метод головних компонент	Дозволяє відбити в однім показнику (компоненті) властивості десятків показників
Балансовий метод	Дозволяє зробити балансові зіставлення, ув'язування
Дослідний метод	Базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом і досвіді іншої аналогічної системи
Метод аналогій	Полягає в застосуванні організаційних форм, що виправдали себе у функціонуючих системах управління персоналом із подібними економіко-організаційними характеристиками стосовно аналізованої системи.

*Джерело: побудовано на основі [6]

Системний аналіз служить методичним засобом системного підходу до рішення проблем удосконалювання системи управління персоналом.

Система управління мотивацією праці в підприємстві являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різноманітних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Мотивація сприяє досягненню прийняттого і стимульованого рівнів індивідуальної результативності праці, піднесенню професійного рівня працівника.

Потреби породжують у свідомості людини інтерес, а він – мотиви. Відповідно мотиви зумовлюють певну поведінку людини, спонукають її до вчинків і дій з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей.

Таким чином, нами розглянуті методологічні основи управління персоналом організації. Виходячи з нових вимог до роботи з кадрами, переглядаються функції кадрових служб усіх рівнів управління. Підвищуються їх роль і відповідальність у рішенні задач економічного і соціального розвитку.

В умовах переходу до ринкової економіки основними функціями кадрових служб підприємств, організацій і заснувань стають:

- прогнозування, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерела її задоволення,
- планування і регулювання цілеспрямованого прямування і професійно-кваліфікаційного росту кадрів, процесів їх звільнення і перерозподілу;
- організаційно-методичне забезпечення професійно-економічного навчання, підготовка і перепідготовка кадрів;
- вивчення фахових, ділових і особистисних якостей робітників на основі атестації,
- організація роботи з фахової орієнтації молоді, адаптація молодих фахівців і робітників на підприємствах;
- забезпечення ефективного використання усіх форм матеріального і морального стимулювання робітників відповідно до їх трудової діяльності.

Основною характеристикою взаємодії суб'єкта й об'єкта управління в процесі ціліпокладання є те, що ціль управління, із погляду суб'єкта, – це максимально ефективне досягнення результату об'єктом, а з погляду об'єкта – це бажаний результат його функціонування, отриманий шляхом рішення поставлених керівництвом (але самостійно засвоєних) задач.

Суб'єкт управління – це структурно-позначені об'єднання людей і керівники на персональному рівні, наділені управлінськими повноваженнями і здійснюючою управлінською діяльністю.

Об'єкт управління – це окремі люди або групи, на які спрямовані організовані, систематичні, планомірні впливи суб'єкта управління. Метою такого впливу є напрямок об'єкта по визначеному шляху розвитку, надання йому стану організованості, відповідності визначеним вимогам. Об'єкт управління можна розглядати в двох аспектах: елементно-структурном (як сукупність людей, великих галузевих організацій і т.п.), а також функціональному (як визначена поведінка індивідів і груп людей).

Якщо розглянути мотивацію в розрізі економічних позицій, то це спонукання до збільшення продуктивності працівників за рахунок різних важелів впливу на індивідуальні потреби кожного працівника [13].

Мотивація – це дія, яка викликана бажанням мотиватора повпливати на певну особу, групу осіб, задовольнивши їхні потреби матеріального та нематеріального характеру, або вплинувши на них враховуючи психологічний фактор. Основними завданнями управління мотивацією праці є:

- формування у працівників бажання працювати;
- розвиток трудового потенціалу;
- вплив на працівника враховуючи його особисті цінності;
- формування в кожного співробітника розуміння необхідності та важливості виконання поставлених завдань.

Поняття мотивації трактується як одна із функцій управління. Під ним розуміється процес свідомого й доцільного впливу на трудову поведінку людей.

В теорії та практиці управління мотивацією праці виділяють загальні принципи, тобто правила, якими зобов'язані керуватися всі суб'єкти управління незалежно від свого статусу, що діють на галузевих, інституційних, групових рівнях (див. рис. 1.1).

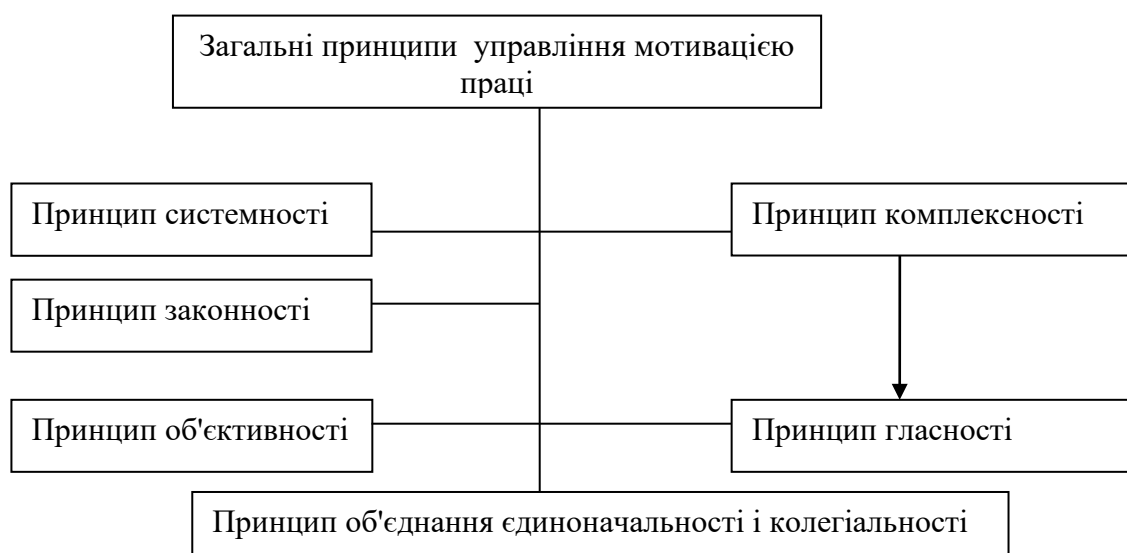


Рис. 1.1. Загальні принципи управління мотивацією праці*

*Джерело: побудовано на основі [13]

Соціальна спрямованість – це необхідність для органів управління в процесі виробітки і реалізації управлінських рішень враховувати інтереси товариства, галузі, конкретних організацій і соціально-фахових груп.

Принцип законності в управлінській діяльності полягає в тому, що організація і діяльність організації управління і співробітників регулюються нормами права.

Принцип об'єктивності потребує знання й обліку об'єктивних закономірностей взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, обліку наявних можливостей, реального стану суспільних процесів.

Принцип системності полягає в тому, що суб'єкт управління при виборі засобів, методів, форм впливу на об'єкт, повинен враховувати всі ті зміни, що здійснюються в оточенні, у межах якого функціонує і розвивається дана система управління.

Принцип комплексності в управлінні полягає в тому, що в кожному достатньо складному явищі необхідно враховувати усі його аспекти: технологічні, економічні, соціальні, ідеологічні, психологічні, політичні.

Принцип гласності – це забезпечення доступності обговорення і компетентної участі всіх представників управлінських відношень у прийнятті рішень на основі широкої інформованості та обліку суспільної думки.

Принцип об'єднання єдиноначальності і колегіальності в процесі управління відбиває взаємодії двох форм прояву владних повноважень.

До основних характеристик мотивації персоналу належать:

- сприяє як формуванню, так і досягненню суспільно вагомих цілей організації і завдяки цьому підтриманню рівноваги між економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства;

- виконує функцію комунікації між керівництвом, власником організації та її працівниками. Мотивування стосується створення та підтримання взаємного порозуміння між підприємством та окремими групами людей або всередині груп;

- система мотивації має дві сторони.

Одна сторона стосується рівня, диференціації структури та динаміки витрат на персонал, зокрема заробітної плати, створення системи стимулів до праці. Друга пов'язана зі стилем управління, що застосовується керівниками. Вона проявляється у поступовому переході від авторитаризму до демократичного стилю.

Сукупність усіх чинників внутрішнього і зовнішнього середовища визначає як людина буде ставитись до своєї праці. Стимулюванням трудової активності працівників буде те, що працівник буде відчувати себе співвласником результатів важкої праці та отриманого прибутку. Економічні показники та рівень життя залежатиме від таких результатів мотивації [7].

Сучасні підходи до мотивації формувалися під впливом основних теоретичних напрямів. До них відносять змістовні теорії мотивації, що аналізують базові споживи людини, які досліджують споживи працюючих в організаціях людей, спираючись на них, менеджери одержують можливість глибше усвідомити нестатки підлеглих.

Увага прихильників процесуальних теорій мотивації сконцентрована на вивченні розумових процесів, що впливають на поведінку людини, поясненні того, якими способами працівники прагнуть до винагороди [13].

На практиці існує гнучка система мотивації управлінського персоналу підприємства, яка відповідає таким принципам:

- гнучкості, який означає, що система мотивації персоналу повинна мати здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування, а також на зміну загальних і локальних цілей підприємства;
- системності, який означає повне відображення індивідуального вкладу людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюги "людина-посада-робота" і "особа-група-колектив";
- відповідність полягає у встановленні такого рівня мотивації персонал, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці;

– структурованість характеризує поділ заробітної плати на частини, кожна з яких є відображенням особистого вкладу працівника в досягнення поточних, кінцевих і віддалених результатів діяльності підприємства;

– відкритість системи мотивації персоналу означає її прозорість та інформаційну доступність для кожного працівника [7].

Мотивація ґрунтується на двох категоріях: потреби – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь і винагороди – те, що людина вважає цінним для себе.

Потреби, в свою чергу, поділяються на первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні), винагороди – внутрішні і зовнішні.

Провідні теоретики у сфері управління мотивацією праці розрізняють три основних підходи до управління мотивацією праці: економічний, органічний і гуманістичний, які полягають в оцінюванні ролі людини в організації й розумінні природи організації.

У розрізі підходів до управління персоналом виділяють підходи до його мотивації, які крім зазначених вище будуть включати в себе системний і стратегічний (див. рис. 1.2).

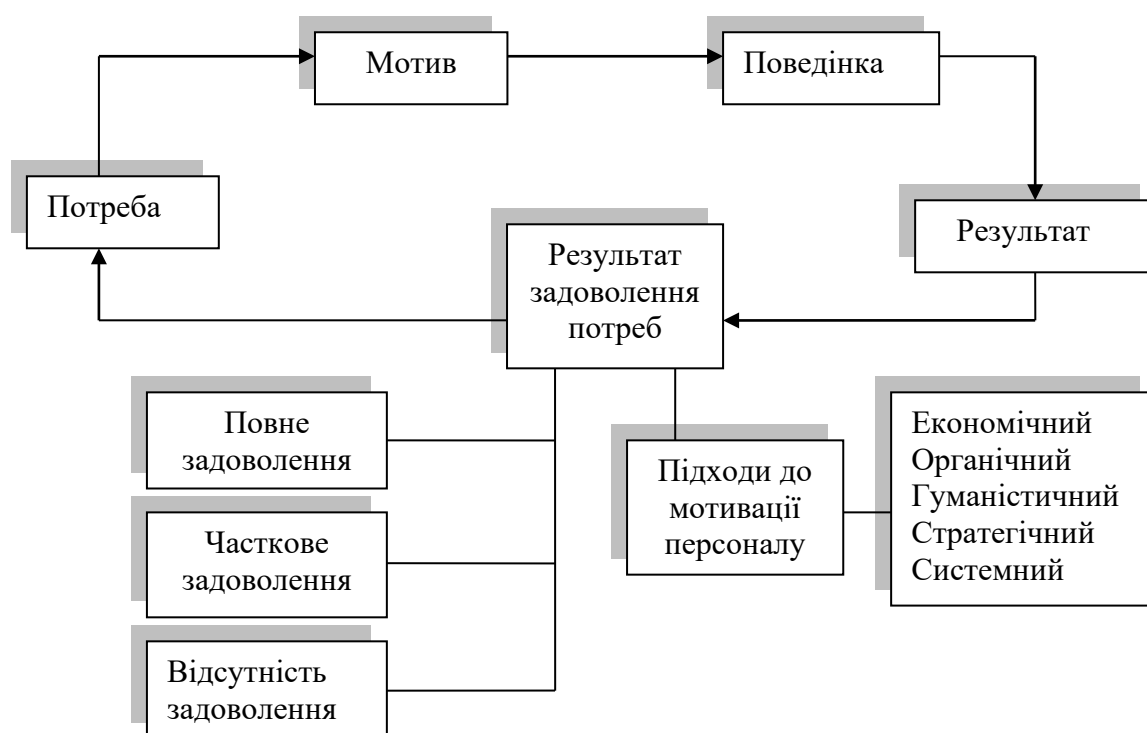


Рис. 1.2. Схема моделі мотивації через потреби*

*Джерело: побудовано на основі [7]

При економічному підході людину розглядають як об'єкт управління, набором механічних відносин, що діють подібно до механізму: ефективно, надійно і передбачувано. За такого підходу мотивація персоналу в організації полягає, перш за все, у матеріальному стимулюванні працівників, тобто:

- основна оплата праці;
- додаткова оплата за перевиконання плану виробництва і реалізації продукції, оплата за якість робіт і продукції, оплата за збереження продукції;
- преміювання: за кінцевими результатами роботи, за виконання найбільш важливих робіт, за високу якість робіт, за впровадження досягнень науки і передового досвіду, за раціоналізаторську роботу і винахідництво, економію сировини і матеріалів.

Гуманістичний підхід передбачає стимулювання персоналу, яке враховує поведінку людини і організацію як культурний феномен. Такий підхід передбачає нематеріальне стимулювання працівників, а саме забезпечення культурного відпочинку, створення сприятливих умов праці, приділення уваги своїм підопічним тощо.

При впровадженні напрямів нематеріальної винагороди працівників слід приділити цілому комплексу статусних, трудових та моральних мотивів. Ефективна система морального стимулювання є складовою частиною організаційної культури. Нематеріальна мотивація спонукає працівників до досягнення кращих результатів у довгостроковій перспективі, дозволяє їм максимально розкрити і реалізувати свій трудовий потенціал.

Органічний підхід передбачає сукупність цілей, стратегій і методів, що впливають на поведінку керівників і співробітників.

Процес мотивації здійснюється на рівні взаємодії керівництва і працівників:

- оголошення подяки із занесенням (без занесення) на дошку пошани;
- нагородження почесними грамотами, цінними подарунками;
- присвоєння почесних звань;
- представлення до урядових нагород.

Механізм мотивації праці в підприємстві представлено на рисунку 1.3.

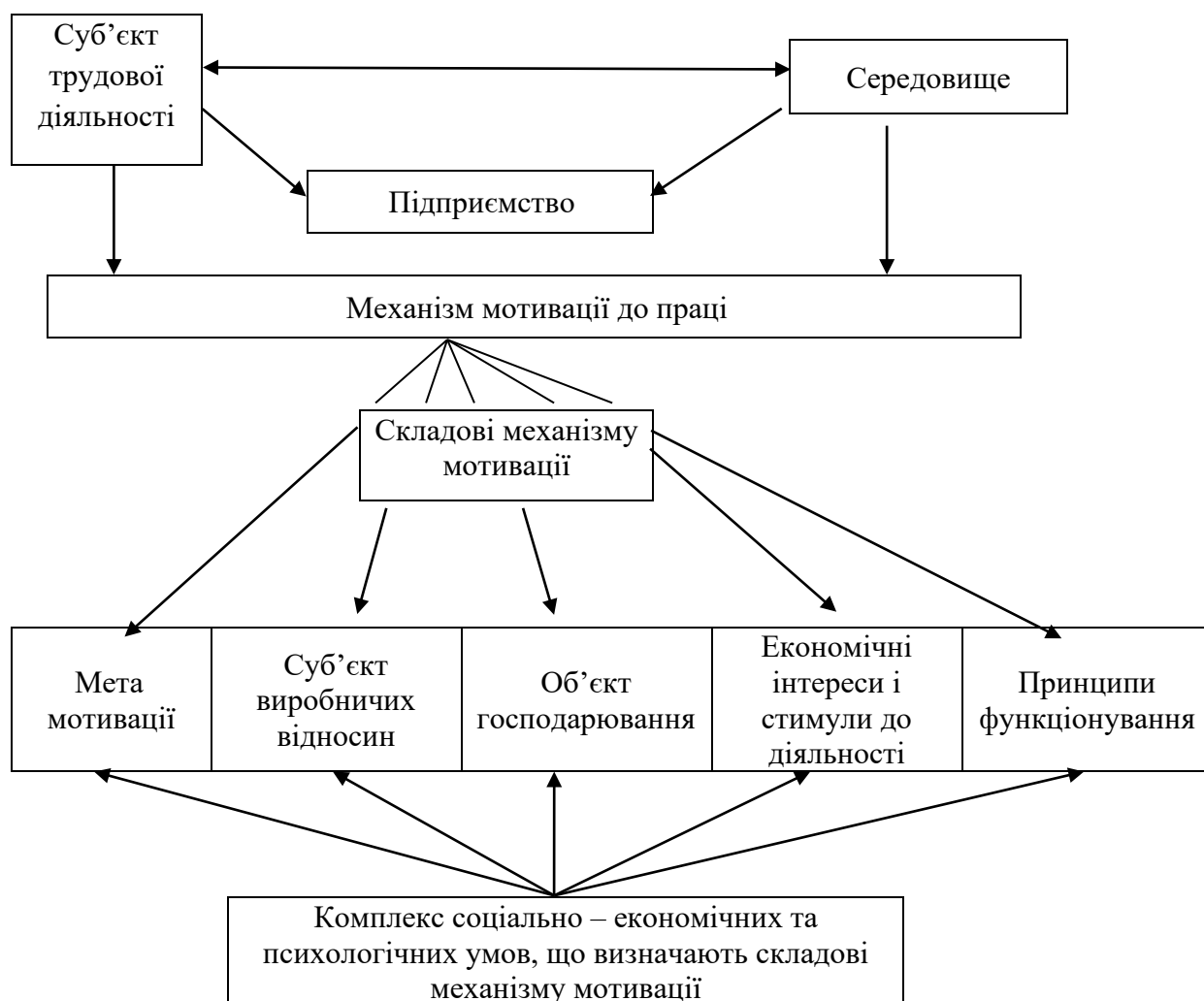


Рис. 1.3. Механізм мотивації праці в підприємстві*

*Джерело: побудовано на основі [20]

Наукова організація управління потребує застосування керівником системного аналізу ситуації, побудови (у виді розумових уявлень або матеріалізованих схем, планів) моделі керованого об'єкта та його можливих змін, моделювання процесів фахової діяльності (побудова професіограм) і поведінки особистості (психограм людей), що утворять конкретну соціально-психологічну структуру.

Управління в соціальних структурах містить у собі не тільки суґубо психологічні взаємозв'язки між людьми, але також важливі для реалізації цілей соціальних груп економічні, культурні, політичні, правові, правоохоронні,

виробничі, екологічні та інші відношення, у сфері яких здійснюється конкретна діяльність людей.

Розробка системи стимулювання персоналу при управлінні мотивацією праці повинна проводитися за допомогою спеціальних методів і базуватись на об'єктивному аналізі ситуації як усередині організації, так і на ринку праці. Із цією метою пропонуємо наступну послідовність дій:

- спочатку корисно провести навчальний семінар для керівників організацій (компаній), який присвячено питанням мотивації, стимулювання й оплати праці персоналу. Створення високої мотивації співробітників на досягнення цілей компанії – це завдання всіх керівників, а не тільки генерального директора або менеджера по персоналу;

- необхідно провести діагностику існуючої системи стимулювання праці в організації. Даний етап виконується з метою з'ясування сформованої ситуації усередині організації й аналізу реальних причин низької мотивації працівників на виконання своїх посадових функцій і вимог керівників;

- необхідно провести діагностику й аналіз структури трудової мотивації персоналу підприємства;

- необхідно вивчити особливості існуючої системи оплати праці на підприємстві. На даному етапі проводиться аналіз усієї доступної інформації для визначення оптимального розміру оплати праці працівників;

- проводяться розробка й обґрунтування постійної частини заробітної плати. На даному етапі визначаються або коректуються шкали посадових окладів, нормативні показники результатів, визначаються кваліфікаційні надбавки й доплати за особливі умови праці;

- проводиться розробка змінної частини заробітної плати. На даному етапі аналізуються можливості використання в організації різних видів премій, таких, як премія з індивідуальних результатів, премія за внесок у роботу підрозділу, цільова премія, премія із загальних результатів роботи компанії;

- виконується аналіз і обґрунтування соціального пакета;

- розробляються негрошові види й форми стимулювання.

Складні системи управління, до яких відноситься і соціальна система, завжди діляться на дві основні підсистеми: керуючу (керівництво) і керовану (виконавці), кожен з яких можна, у свою чергу, розглядати як самостійні системи з властивими їм підсистемами.

Таким чином, складні системи мають багаторівневу ієрархічну структуру, у кожній ланки (підсистемі) якої є свої локальні напрямки прямих і зворотних зв'язок, що утворюють внутрішні контури саморегуляції. У кожній системі управління є суб'єкт – керуюча ланка (керуюча підсистема) і об'єкт управління (керована підсистема). Нами зображена схема складових мотивації праці в підприємстві (див. рис. 1.4).



Рис. 1.4. Схема груп мотивації її елементи і види*

*Джерело: побудовано на основі [30]

У процесі здійснення функцій управління співробітники вступають у певні управлінські відношення. Основою їх формування служать цілі і функції управління. Стратегічна ціль управління виступає як загальний, соціально опосередкований інтерес щодо інтересів суб'єктів управлінських відношень. Управлінські відношення як необхідний компонент механізму управління

мають свою структуру, у якій виділяють відношення централізму і самостійності, субординації і координації, відповідальності, змагання та ін.

Поняття мотивації трактується як одна із функцій управління. Під ним розуміється процес свідомого й доцільного впливу на трудову поведінку людей.

Керуючі структури у своїх діях щодо підпорядкованих структур, виконавців спираються на вироблені практикою й узаконені основні правила або принципи управління. Принципи управління – це основні правила, норми, керуючі установки, на основі яких організується процес управління, науково обґрунтована організація управлінських функцій, вибір адекватних методів і прийомів управлінських впливів.

1.2 Методи і способи управління мотивацією персоналу в підприємстві

Стимулювання праці персоналу є основою мотивації трудової активності людини, це зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці. Вона виконує економічну, соціальну і моральну функції. Економічна функція виражається насамперед у тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, яке виражається в підвищенні продуктивності праці і якості продукції. Моральна функція визначається тим, що стимули до праці формують активну життєву позицію, високоморальний клімат у суспільстві. При цьому важливо забезпечити правильну й обґрунтовану систему стимулів з урахуванням традицій й історичного досвіду. Соціальна функція забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, що значною мірою залежить від впливу стимулів на різних людей [31].

Стимулювання праці – досить складна процедура. Існують певні вимоги до її організації: комплексність, диференційність, гнучкість і оперативність. Комплексність має на увазі єдність моральних і матеріальних, колективних і індивідуальних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду і традицій підприємства. Комплексність

припускає наявність також антистимулів. Диференційність означає індивідуальний підхід до стимулювання різних груп працівників.

Гнучкість і оперативність виявляються в постійному перегляді стимулів у залежності від змін, що відбуваються в суспільстві і колективі. Заохочення самостійності і підприємливості працівників для надання можливості повної реалізації творчого потенціалу включає:

- фактори, що створюють такі можливості (максимальне делегування повноважень);
- право висловлювати і відстоювати власну думку;
- надання єдиного статусу всім працівникам;
- підтримка ентузіастів;
- терпимість до невдач;
- стимулюючі фактори (формування у працівників підприємства почуття переможців);
- груповий принцип організації всієї роботи, взаємний контроль колег, зацікавлених у результатах спільної праці;
- система щорічних атестацій у формі співбесіди начальника і підлеглого.

Наукові дослідження і практика дозволили виробити правила мотивації, дотримання яких дає змогу підвищити ефективність мотиваційних заходів:

- похвала ефективніша за осудження і неконструктивну критику;
- заохочення повинне бути відчутним і бажано негайним;
- непередбачені і нерегулярні заохочення мотивують більше, ніж очікувані і прогнозовані;
- постійна увага до працівника і членів його родини – найважливіший мотиватор;
- людям подобаються перемоги, тому частіше давайте людям почувати себе переможцями;
- заохочуйте за досягнення не тільки основної мети, а й проміжної;

- дайте працівникам відчуття свободи дій, можливість контролювати ситуацію;
- не обмежуйте самоповаги інших;
- великі нагороди, які рідко кому дістаються, звичайно викликають заздрість, невеликі і часті задовольняють більшість; розумна внутрішня конкуренція – двигун прогресу [33].

Таким чином, стимулювання – це дія, спрямована на активізацію мотиваційного процесу. Однак стимулювання може бути не тільки зовнішнім, а й внутрішнім. Прийоми самостимулювання включають самопереконавання, самонавіювання і самохвалення [2].

Крім самостимулювання, суб'єктом використовуються більш жорсткі прийоми внутрішнього впливу на процес мотивації – прийом самопримусу. Оціночний характер носить прийом самоосуду – він виражається в критиці власних дій, у формі внутрішнього діалогу. Обмежувальним прийомом є самозаборона – це самостійна заборона собі на здійснення певних дій. Самозаборона дозволяє перебороти внутрішню суперечність мотивів шляхом відхилення (заборони) мотивів, які людина прагне здійснити, але це може зашкодити якоюсь мірою їй самій, оточуючим, інтересам справи і т.д.

Особливу роль серед внутрішніх стимуляторів відіграє самозвіт – звіт перед самим собою за дії, зроблені на певному відрізку часу чи для досягнення певної мети. Самозвіт призначений для того, щоб підвищити власну відповідальність за точне і повне виконання взятих зобов'язань [35].

Зовнішні стимули також можуть впливати на силу мотиву, причому чим рутинніша робота, тим більше. Найчастіше використовуваними зовнішніми стимулами є похвала й осудження. Але варто пам'ятати, що довго використовуване осудження (втім, як і похвала) призводить до негативних наслідків як для ефективності праці, так і для розвитку особи. Виявлено також, що публічна похвала дуже добре оцінюється людьми, у той час як публічне іронізування викликає негативне відношення.

Негативна оцінка впливає, якщо вона цілком обґрунтована і дана тактовно, з урахуванням ситуації і стану людини, її індивідуальних особливостей. Цілком природно, що оцінка повинна бути адекватна дійсним досягненням людини, однак у деяких випадках варто похвалити і за незначні чи дрібні досягнення. Соціально-психологічний клімат значно впливає на ставлення людини до виконуваної нею роботи, на силу мотиву.

Механізм управління мотивацією персоналу шляхом стимулювання заснований на комплексному застосуванні принципів, прийомів та методів.

В управлінні використовуються різноманітні методи, адекватні характеру розв'язуваних фахових задач. Так, із позицій системного аналізу управлінської діяльності можна виділити чотири групи методів відповідно до етапів управлінського процесу: методи підготування, прийняття, організації, контролю за виконанням управлінських рішень. По характеру впливу на виконавців розрізняють чотири основні типи методів управління: економічні, організаційно-розпорядницькі, правові і соціально-психологічні.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття боргу, прагнення людини трудитися в певній організації, культура трудової діяльності. Ці методи впливу відрізняє прямий характер впливів: будь-який регламентуючий і адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління.

Економічні та соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів і важко визначити силу їх впливу на кінцевий ефект. За допомогою економічних методів проводять матеріальне стимулювання колективів і окремих робітників. Вони засновані на використанні економічного механізму управління.

Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні соціального механізму управління (система взаємовідносин у колективі,

соціальні потреби і т.п.). Специфіка цих методів полягає в значній частці використання неформальних факторів, інтересів особистості, групи, колективу в процесі управління персоналом.

По характеру впливу на виконавців виділяють методи прямого (безпосереднього) і непрямого (опосередкованого) впливу: адміністративні, матеріального і морального стимулювання роботи.

По масштабах застосування методи управління підрозділяються на загальні (наприклад, інтерв'ю, аналіз діяльності, тести та ін.) і спеціальні (організація службової діяльності і т.д.).

При виконанні управлінських рішень, програм широко застосовуються методи колективної та індивідуальної матеріальної мотивації. Засобами такої мотивації служать посадовий оклад, заробітна плата, винагорода і т.п.

Для надання стійкості організаційним зв'язкам у системі управління в процесі виконання управлінських задач застосовується метод розпоряджень. Він виявляється у виді наказів, планів, інструкцій, інших документів, що називаються актами управління.

Одним із видів розпорядницьких методів є адміністративні методи, тобто методи владної мотивації. Вони засновані на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшим посадовим особам, мають обов'язковий характер. З їх допомогою діють механізми примусу, що формуються для захисту інтересів товариства, держави, особистості, реалізуються права і обов'язки керівників, підтримується службова дисципліна, забезпечуються умови виконання співробітниками їх обов'язків. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити і як саме здійснюватиметься ця дія.

Серед основних принципів ефективною системи стимулювання можна виділити:

- відповідність цілей системи стимулювання цілям підприємства;
- врахування мотиваційних чинників;
- стимулювання за заслуги;
- комплексність;

- моніторинг конкурентоспроможності оплати праці;
- партисипативність (залучення працівників до управління підприємством, широка участь працівників у раціоналізаторській діяльності, надання працівникам права формувати робочі групи з тих співробітників, з якими би вони бажали працювати разом).

Під час формування системи стимулювання потрібно враховувати також такі основні вимоги: інформованість щодо діючої системи стимулювання, зрозумілість системи стимулювання, гнучкість, диференційованість стимулів, гарантування винагородження, своєчасність виплати та справедливості винагородження, оперативність застосування, періодичність використання, рівність можливостей тощо.

Зазначені вимоги до формування систем стимулювання є загальними і стосуються рівною мірою як формування системи стимулювання поведінки працівників матеріальними благами, так і нематеріальної системи стимулювання. Підприємство проводять організацію матеріального стимулювання праці то без чітко визначених коефіцієнтів, які показують ефективність використання фонду заробітної плати, це зробити неможливо. Заробітна плата нараховується у залежності від того, що беруть за основу. Основою нарахування розміру заробітку може бути обсяг виконаної роботи так і відпрацьований час.

Є такі підприємства, що в основу нарахування заробітної плати використовують зразу дві форми оплати праці.

Основні форми і системи оплати праці (див. рис. 1.5) є позитивним матеріальним стимулом праці.

Особливий вплив справляє і цікавий зміст діяльності, що може приваблювати людину особливостями самого процесу її здійснення, важливістю кінцевого результату, складністю розв'язуваного завдання. Зворотній ефект викликає проста й одноманітна робота [36].

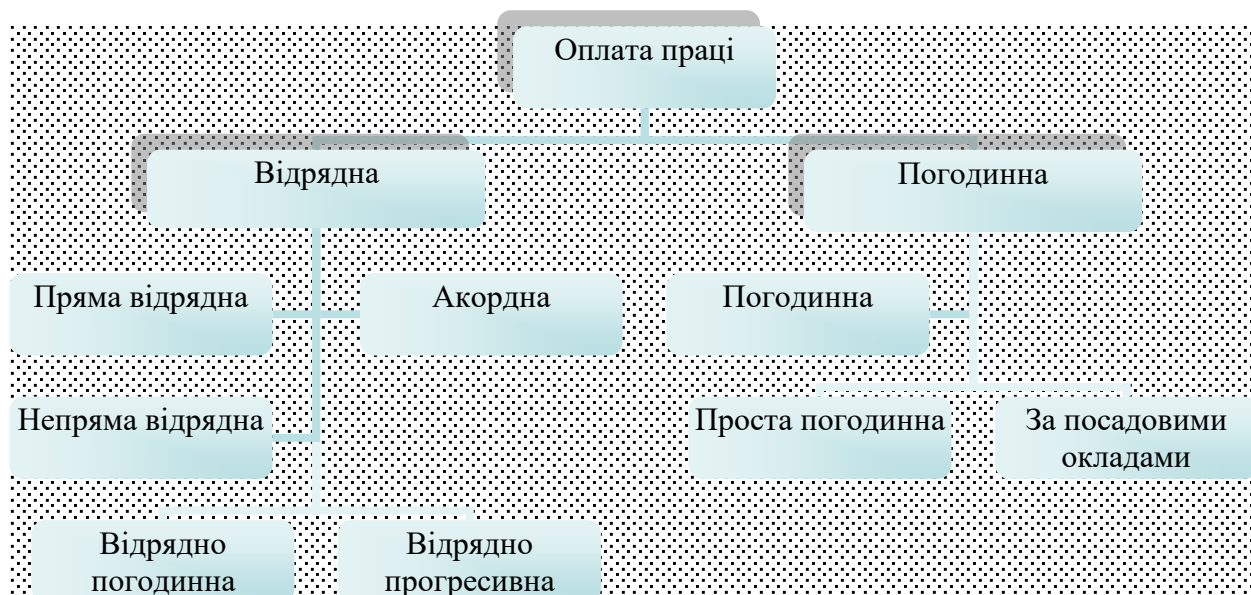


Рис. 1.5. Форми і системи оплати праці*

*Джерело: побудовано на основі [36]

Є ряд станів людини, які різко зменшують її мотиваційний потенціал. Так, при монотонності життя, втомлюваності зникає бажання виконувати роботу, у якій на початку був присутній позитивний мотив.

Особливо сильно і тривало на зниження мотиваційного потенціалу впливають депресія і “професійне вигоряння”.

Таким чином, процес стимулювання трудової діяльності складається із зовнішньої і внутрішньої складових, дія яких може носити як позитивний, так і негативний характер стосовно сили і стійкості мотиву.

Правильний підбір застосовуваних стимулів може значно підвищити ефективність діяльності як усього підприємства, так і окремих працівників.

У ряді організацій формуються системи управління персоналом, що об'єднують під єдиним керівництвом заступника директора по управлінню персоналом усі підрозділи, що мають відношення до роботи з кадрами.

Система управління мотивацією персоналу організації – система, у якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему загального і лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Склад підсистем, що входять до системи управління мотивацією праці схематично приведені на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Склад підсистем, що входять до системи управління мотивацією праці*

*Джерело: побудовано на основі [40]

У залежності від розмірів організацій склад підрозділів буде змінюватися: у дрібних організаціях один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем, а в крупних функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ. Таким чином, мотивація праці – це спонукання людини до виробничої чи невиробничої діяльності для задоволення своїх матеріально-побутових потреб і запитів, яке досягається за рахунок її праці.

Підсистема загального і лінійного керівництва здійснює: управління організацією в цілому, управління окремими функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: керівник організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їх заступники, майстра, бригадири.

Підсистема планування і маркетингу персоналу виконує такі функції: розробка кадрової політики і стратегії управління персоналом, аналіз кадрового

потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування, планування і прогнозування потреби в персоналі і т.д.

Підсистема управління та урахування персоналу здійснює: організацію наймання персоналу, організацію співбесіди, оцінки відбору і прийому персоналу, урахування прийому, переміщень, заохочень і звільнення персоналу, фахову орієнтацію та організацію раціонального використання персоналу і т.д.

Підсистема управління трудовими відношеннями проводить: аналіз і регулювання групових і особистісних взаємовідносин, аналіз і регулювання відношень керівництва, управління виробничими конфліктами і стресами і т.д.

Підсистема забезпечення нормальних умов праці виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці і навколишнього середовища і т.д.

Підсистема управління розвитком персоналу здійснює: навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації, вступ в посаду та адаптацію нових робітників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, періодичну оцінку кадрів і т.д.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках і капіталі і т.д.

Підсистема управління соціальним розвитком здійснює: організацію суспільного харчування, управління житло-побутовим обслуговуванням, розвитком культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими установами, управління соціальними конфліктами і стресами і т.д.

Підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції, як аналіз сформованої оргструктури управління, проектування нової оргструктури управління, розробка штатного розкладу, формування нової оргструктури управління і т.д.

Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом здійснює: рішення правових питань трудових відношень, узгодження розпорядницьких та інших документів по управлінню персоналом, рішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій по юридичних питаннях.

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом виконує такі функції: ведення урахування і статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією і т.д.

У теоретичному аспекті розробка питань мотивації здійснюється у двох основних напрямках: по-перше, розвитку теорії задоволеності працею, що визначає положення, які спонукають до діяльності та стимулюють її; по-друге, розвитку теорій процесу, що концентрують увагу на виборі поведінки, здатної забезпечити потрібні результати. Усі люди за своєю природою різні, а отже, неоднакові і їхні погляди щодо влади, визнання, успіху, відповідальності, просування по службі, фінансової винагороди.

Особи із внутрішньою мотивацією працюють із високою віддачею, охопленні почуттям задоволеності від результатів своєї праці. Особи із зовнішньою мотивацією більше орієнтуються на зовнішнє задоволення бажань і потреб, які вони відчують.

Стимульованого високого рівня результативності праці можна досягти, використовуючи різні системи мотивації, що винагороджують за вищу якість трудової діяльності.

1.3 Особливості мотивації праці під час війни

Розвиток підприємства відбувається за умов розвитку людських ресурсів, мотивованих для досягнення цілей підприємства та потреби яких задовольняються за рахунок використання відповідних людських ресурсів. Сучасні кадрові заходи – це не тільки економічна сфера матеріального забезпечення, а й соціальна сфера, в якій задовольняються матеріальні потреби

і нематеріальні блага. Великий вплив на формування потреб і мотивації має соціальне середовище організації, до якої належать кадри.

Зазначимо, що мотивації виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Однак вони відносно самостійні, оскільки потреби не визначають точно сукупність мотивації, її силу і стійкість. Про зв'язок потреб і мотивації свідчить також той факт, що за допомогою мотивації потреби перетворюються на дії та діяльність. Мотивація виникає з конкретних потреб, які зрештою стають причиною поведінки працівника. Мотивація виражає і викликає бажання діяти, але не може бути переведена в дії чи вчинки.

Складним видам діяльності, як правило, відповідає не один, а декілька мотивів, які взаємодіють один з одним і утворюють велику систему мотивів поведінки та поведінки персоналу. Розвиток і зміцнення мотивації сприяє посиленню цієї потреби. Необхідність зовнішнього впливу визначається необхідністю збалансувати особисті та організаційні цілі співробітників з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. З одного боку, стимулювання створює сприятливі умови для задоволення потреб працівників, а з іншого - забезпечує необхідну трудову поведінку для досягнення конкретних цілей. Однак поняття «мотивація» не може обмежуватися лише соціально-аналітичною структурою, оскільки воно включає й інші аспекти поведінки персоналу.

Зрозуміло, що системи управління та мотивації під час війни не були готові до таких кардинальних змін. Потреба в психологічній підтримці в організаційному менеджменті відіграє важливу роль. Це потужна інновація для України, але проблему ефективного функціонування організації неможливо вирішити, якщо психологи лише допомагатимуть працівникам вирішувати проблеми індивідуально-психологічного та соціально-психологічного змісту.

У кризові періоди не тільки в професійному навчанні, а й у приватному житті під час війн і соціальної нестабільності відбуваються психологічна перебудова і підвищена чутливість до зовнішніх впливів. Це часто призводить до порушення внутрішньої рівноваги і появи нових проблем. До важливих

факторів, що визначають психологічну готовність особового складу у воєнний час і під впливом яких формується мотиваційна структура у сфері трудової діяльності, відносяться:

– внутрішні фактори, пов'язані та зумовлені самою трудовою діяльністю. Це структура роботи, професія, визнання власних досягнень, визнання з боку інших, стосунки з колегами, можливості вдосконалення власних якостей, бажання просування по службі та почуття відповідальності, самореалізація на роботі. Виходячи з цих мотивів, робота приносить максимальне задоволення і не вимагає ні контролю, ні примусу.

– зовнішні фактори. Зокрема, політика та методи управління організацій вищого рівня, стилі лідерства, управлінські навички, стосунки з безпосередніми керівниками, стосунки з урядом, умови праці, організація роботи, психологічний клімат, соціальне середовище та фінансова винагорода, соціальний та професійний статус.

На цьому рівні реалізується вихідне бачення терміну «психологічна підготовка особового складу до управління організацією у воєнний час» – настрій, спрямований на ефективну реалізацію набутих знань. Як стан наростаючої психічної мобілізації, здатності до подолання професійних і соціально-психологічних труднощів у процесі діяльності, навичок. Це дає змогу оперативно реагувати на небезпечні та надзвичайні ситуації, приймати більш раціональні рішення щодо їх найбільш ефективного усунення, ініціативно вирішувати проблеми.

Тому, досліджуючи мотивацію персоналу, необхідно враховувати як соціальні, так і психологічні аспекти цього явища. Однак для успішного управління персоналом організації у воєнний час керівникам необхідно обов'язково вивчити основні мотиви дій, діяльності і взаємин підлеглих і хоча б узагальнено ознайомитися з їх прагненнями та інтересами. Він може впливати на сфери особистої мотивації, прогнозувати результати роботи тощо.

Стимулювання є одним із способів підвищення мотивації. Розвиток потреб і стимулів, у свою чергу, сприяє більш ефективному формуванню

мотиваційних моделей, виникненню і розвитку нових мотивів. Прикладом формування раціональної моделі мотивації особового складу в умовах воєнного стану є стимулювання до виконання ряду функцій (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Функція, яка стимулює трудову поведінку та підвищує мотивацію під час війни*

Функції	Стимули та мотиви
Економічна	Сприяє підвищенню загальної продуктивності праці шляхом ефективної мотивації співробітників
Соціальна	Доходи працівників приносять низку економічних і соціальних вигод і дозволяють їм займати певне місце в соціальній структурі своїх команд і суспільства в цілому.
Соціально-психологічна	Стимули впливають на формування внутрішнього світу співробітників, в тому числі їх потреб і цінностей, орієнтацій і установок, мотивації трудової поведінки і ставлення до роботи.
Морально - виховна	Підвищення моральних якостей персоналу. Сприяти і підтримувати високу морально-психологічну атмосферу в колективі

*Джерело: побудовано на основі [107]

Розглянута стимулююча функція комплексно впливає на трудову поведінку та мотивацію працівників. Тому Європейська Бізнес Асоціація у співпраці з журналом Human Resources Management провели опитування про ринок праці під час воєнного стану в Україні з лютого по квітень 2022 року. Опитування виявило поточні зміни (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Зміни мотиваційного співвідношення працівників під час війни*

Характеристика змін	%
Комерційно орієнтована оптимізація	23
Переміщення	16
Реорганізація	12
Оголошено простій	10
Безстрокова перерва	8
Закриття філій і відділень продажів	7
Змін не планується	18
Плануються кадрові зміни	74
Заморозити бюджети розвитку та навчання	26
Заморожування премій і виплат премій	16
Планується скорочення персоналу	13
Зниження рівня заробітної плати	11
Розглядають можливість звільнення працівників	2
Розглядають можливість збільшити кількість працівників	3

*Джерело: побудовано на основі [107]

Це призвело до зміни мотиваційного співвідношення працівників під час війни.

Важливо зазначити, що 94% компаній повідомляють про підтримку своїх співробітників в умовах воєнного стану, 76% компаній платять своїм співробітникам повну зарплату, 52% компаній надають психологічну підтримку, 48% компаній підтримують міграцію в інше місто/країну, 35% компаній пропонують підтримку в інше місто, 34% компаній виплачують бонуси або премії, 32% компаній відшкодовують частину вартості оренди квартири і 17% компаній організують курси навчання. Позитивним є те, що 78% компаній не планують скорочувати свою робочу силу в 2022 році. Крім того, 76% компаній відповіли, що не скорочували зарплати.

Далеко не повний перелік представлених змін і досліджень, проведених іншими організаціями, був зроблений висновок, що компанії запровадили нові системи мотивації після початку війни. Ось чому Київстар запровадив опції передоплати та «заморожування» платежів. При бажанні працівники можуть отримати частину зарплати, а решту відкласти.

Запровадження нової форми невиходу на роботу (у зв'язку з авіанальотами, бойовими діями чи відключенням електроенергії) через екстрену оплачувану відпустку. Для працівників, які захищають Батьківщину, запроваджено військову відпустку та відпустку з питань територіальної оборони.

Введено додатковий бонус за волонтерську роботу в робочий час співробітника, що підтримує поточні технічні процеси. Працівник, який заміщає колегу, відсутнього під час бойових дій. Єдиний бонус для волонтерів. Працівники тепер краще розуміють, від чого залежить їхня оплата за працю та як розраховується розмір заохочень (премій, надбавок тощо). Співробітники інформуються про основні фінансові показники роботи організації за минулий період, щоб краще зрозуміти взаємозв'язок їх заробітної плати з ефективністю роботи.

У зв'язку з цим ефективним у забезпеченні мотивації працівників є створення «корпоративного фонду» в організації. Ці кошти є не тільки інструментом мотивації персоналу, а й способом підвищення якості трудового життя, покращення соціальної політики організації, а також організація може використовувати ці кошти для отримання додаткового доходу.

Оскільки частина команди працює за кордоном, Київстар впровадив захист при роботі з нашими інформаційними системами. Оновлені та розширені рекомендації щодо дій співробітників у різних ситуаціях. Щорічні премії виплачувалися наперед, не чекаючи оголошення річних підсумків роботи, а також здійснювалися доплати за переселення, оренду житла та підтримку постраждалих внаслідок бойових дій спеціалістів та їх сімей.

Компанії дотримувалися наступної програми, щоб допомогти своїм співробітникам скористатися можливістю працювати віддалено. Якщо працівник продовжує працювати дистанційно з дому, визначається дата і час, коли працівник повинен працювати вдома (безпечні умови праці є обов'язковими), а також місце роботи. Працівники, які виїжджають за кордон, заповнюють заяву на відпустку. Якщо ви плануєте продовжувати працювати, то укладаєте цивільно-правовий договір щодо обсягу послуг, які можуть надаватися з іншої країни.

Під час війни відбулися зміни не лише на внутрішньому адміністративному рівні організації, а й на законодавчому рівні. 15 березня 2022 року стало відомо, що Верховна Рада України ухвалила закон про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану.

Регулярне анкетування за допомогою простих і безкоштовних програм допомагає визначити, чи працівники в безпеці, чи комусь потрібна допомога (психологічна консультація).

Непередбачувані та нерегулярні стимули мотивують краще, ніж очікувані та передбачувані. Найкраще в нинішніх умовах працюють немонетарні форми мотивації: продовжуйте використовувати елементи корпоративного стилю та культури – це забезпечує згуртованість колективу; організовувати туристичні

поїздки для кращих працівників і кращих підрозділів (якщо дозволяє безпекова обстановка); відзначати кращих колег почесними відзнаками, які вручаються в присутності колег працівника.

Створіть робочу «дошку побажань», де ви можете розміщувати фотографії того, чого б ви хотіли мати або досягти після війни. Психологи називають цю техніку візуалізацією і вважають її однією з найефективніших у психології. Для багатьох він може стати надихаючим прикладом більш сильних і успішних людей, які багато чого досягли в особистому житті, а також певним мотиватором для професійного розвитку персоналу в питаннях планування кар'єри.

Таким чином, раціональна модель доводить, що основною рушійною силою впливу на персонал є мотивація, а основною метою мотивації є задоволення потреб як персоналу, так і організації. Водночас слід зазначити, що стимулювання в даному випадку виступає як ефективний інструмент і визначальний фактор зовнішнього впливу на персонал у процесі розвитку мотивації; при цьому для здійснення такого впливу на персонал використовуються різні види мотивації.

Водночас мотивація стимулює самореалізацію співробітників. Модель самоактуалізації підтримує прояв ряду внутрішніх мотивацій кожного співробітника, таких як: здатність до самовираження, кар'єрного зростання, прояву творчої ініціативи і т. д. Розвиток відбувається, коли у людини є власне уявлення про цілі та конкретний план дій. Ви повинні бути готові вийти із зони комфорту, ризикнути і зробити не тільки правильні речі, але й щось нове. Завжди необхідно аналізувати власні вчинки, причини успіхів і невдач, шукати їх у собі, а не в зовнішніх обставинах [47].

Важливим фактором продуктивності праці є помірність. Він припиняється, якщо працівник не може ідентифікувати роботу з точним результатом. Одним із прикладів є розвиток волонтерської роботи, яка іноді пропонує підтримку та поради, особливо коли це стосується нової сфери відповідальності для працівників.

З початком війни внутрішня комунікація в організації стала значно важливішою. Керівники компаній, як правило, досить добре спілкуються зі своїми співробітниками щодо змін, які впливають на кадрову політику під час воєнного стану. 23% спілкуються з керівниками структурних підрозділів, які потім передають інформацію своїм підлеглим, 20% організують онлайн-зустрічі, де будь-який співробітник може поставити запитання керівнику компанії, у 17% компаній будь-який співробітник може напряму поставити запитання менеджеру з продажу. 15% менеджерів щотижня надсилають повідомлення за допомогою миттєвих повідомлень, а 9% надсилають відеоповідомлення. У 15% компаній спілкування зазвичай забезпечує керуючий директор.

Сучасне життя саме по собі сприяє виникненню стресу: зміни в політичному житті, економіці, напруга на роботі, конфлікти та особисті переживання призводять до того, що людина починає звикати до свого стресу, накопичується психологічне напруження, виникають депресії та глибші психологічні розлади. При цьому важливий психологічний клімат у колективі та зворотний зв'язок з керівництвом. Сьогодні кожного в організації цікавлять такі питання: Де взяти достовірну інформацію? як поводитися в бомбосховищі і що робити, щоб уникнути паніки.

Відповідно до закону Йеркса-Додсона, крім мотивації, важливу роль відіграє оптимальний рівень тривожності. Це повинно дозволити людині приймати обдумані рішення і не стати причиною паніки і втрати енергії. Це психологічний стан, який відповідає за енергію та бажання людини перемагати в Україні.

У робочих процесах розуміння оптимальної мотивації допомагає керівникам підвищити ефективність персоналу. Зважаючи на це, вони не будуть використовувати його для покращення результатів маніпулювання заробітною платою; в особистісному розвитку – ми не повинні занадто відпочивати і перенапружувати себе, прагнучи до особистісного зростання. Пам'ятайте, що будь-які зміни потребують часу та терпіння.

Тісний зв'язок між мотиваціями можна простежити до третьої моделі: співучасті. Нам імпонує класифікація стилів лідерства Р. Лайкерта. Він виділив дві основні форми лідерської поведінки, одна зосереджена на роботі, а друга – на співробітниках.

Керівництво великих організацій у роки війни, робить акцент на співробітників, а саме: «здоровий сон, інформаційна гігієна, реабілітаційні кабінети». Акцент робиться на фізичне та психічне здоров'я колективу підприємства.

Ще до початку війни використовували практики збереження здорового сну та психологічні консультації, розпочалися заняття йогою. Таким чином вони вчать відмовлятися від прокручування подумки, вимикають сповіщення на телефоні через певний час і нагадують волонтерам створити чіткий графік.

«Київстар», наприклад, організував щотижневу «гарячу лінію» з генеральним директором. Цей інструмент, перевірений ще до війни, підвищує моральний дух команди, запобігає паніці та допомагає планувати нові проекти. Найбільш обговорювані питання стосуються безпеки та захисту сімей, майбутньої життєздатності підприємства, збереження робочих місць та матеріального забезпечення.

Найважливішими завданнями, які сьогодні стоять перед українцями, є патріотизм і відповідальність народу, його бажання підтримати армію та готовність працювати навіть в умовах повітряної загрози для забезпечення населення важливими ресурсами.

Менеджер (керівник), намагаючись зрозуміти того чи іншого працівника, повинен насправді зрозуміти структуру його мотивацій, особливості побудови його мотиваційної сфери.

Враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що проблема мотивації трудових ресурсів в умовах війни залишається відносно актуальною і потребує постійного уточнення.

На цьому фоні спостерігається постійний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на психологічну готовність персоналу до виконання своїх обов'язків в умовах воєнного часу.

1.4 Методика дослідження управління мотивацією праці

Для того щоб підприємство, яке перебуває в постійній зміні внутрішнього і зовнішнього середовища, функціонувало успішно, необхідні ефективні засоби, методики, схеми та важелі для їх стабільного розвитку.

Базою для вивчення процесів розвитку суспільних явищ є економічний аналіз. Він ґрунтується на загальнотеоретичних діалектичних способах пізнання і використанні низки прикладних прийомів.

Методологічною основою наукового дослідження став діалектичний метод пізнання. Він передбачає вивчення явищ не ізольовано, а у їх взаємному зв'язку, у процесі їх розвитку і змін; сам розвиток розглядається як процес переходу постійних кількісних змін в якісні, а якості – в нову кількість.

Характерними особливостями методу економічного аналізу є використання системи показників, що всебічно характеризують предмет дослідження, вивчення причин зміни цих показників, виявлення і кількісне вимірювання взаємозв'язків між ними з метою встановлення причинно-наслідкової залежності між явищами, що вивчаються. Система економічних показників складається в процесі розробки інформаційного забезпечення дослідження проблеми і доповнюється розрахунковими величинами для здійснення аналізу [36].

Вивчення зв'язків між явищами дає змогу пояснити практичне використання результатів дослідження. Знайти і дослідити вплив повністю усіх причин, що призвели до змін ті або інші показники. Метою є те щоб встановити найбільш суттєві причини, які найпомітніше вплинули на формування існуючої тенденції. Для цього застосовують абстрагування – спосіб уявного відкидання частини властивостей і зв'язків об'єкта пізнання з метою його спрощення, виділення тих сторін і зв'язків, які найбільше цікавлять дослідника, відповідно і

взаємозалежностей між цими показниками, зв'язок між якими має об'єктивний характер.

Дослідження процесу управління мотивацією праці передбачає обробку та аналіз великої кількості статистичної інформації, яку отримують в процесі статистичного спостереження. Збирання багатьох даних, що являють собою наукову обґрунтовану роботу, яка є систематична і планомірна. Дані збираються про явища і процеси суспільного життя. Це дослідження базується на чіткій підготовці, виконання усіх вимог статистичної науки, використання великої кількості людей та значних коштів. В той же час, від повноти та правильності даних, залежить успіх даної роботи.

Виконуючи наукове дослідження, ми в основному користувалися річними звітами підприємства. Первинна інформація, одержана внаслідок статистичного спостереження, що не дає підстав для формування обґрунтованих висновків. Тому виникає необхідність застосування статистично-економічного методу - сукупності прийомів, які використовуються для всебічної характеристики розвитку суспільних явищ. Серед них виділимо групу прийомів аналізу та обробки масових статистичних даних, які широко використовувались у дослідженні – економічне порівняння, розрахунок середніх і відносних величин.

Порівняння – один із найпоширеніших прийомів, за допомогою якого виявляються відмінності й подібності різних досліджуваних об'єктів. Дослідження проводять за рахунок методу абсолютних, відносних величин. Абсолютні величини відображають розміри (рівні, обсяги) явищ, відносні – показники, які відображають числове співвідношення двох порівнюваних величин.

Різні явища, які досліджуються статистично, систематично зазнають змін у часі: змінюється їх обсяг, склад, структура. Ці зміни можна виміряти, взявши за основу, ряди динаміки. Ті показники, які показують зміни суспільних явищ протягом певного періоду часу називають динамічними рядами. У даному дослідженні використовувалися як одномірні ряди динаміки (характеризують

зміну одного показника), так і багатомірні (характеризують зміну двох і більше показників).

Розвиток суспільних явищ можна значно краще дослідити, якщо використовувати ряди динаміки, їх побудову та аналіз.

Пізнання економічних явищ тісно пов'язане з абстрагуванням. Без останнього неможливо проникнути в глибинну суть явища. Абстрактно - логічний метод дослідження охоплює сукупність наукових прийомів: індукції та дедукції, аналізу й синтезу, аналогії, порівняння, сходження від абстрактного до конкретного, системно-структурний, формалізації тощо. Ці прийоми є загальнотеоретичними, на них ґрунтується методологія практично всіх наук.

Індуктивне пізнання передбачає вивчення окремих елементів, окремих чинників із метою пізнання всієї сукупності складного явища.

Дедуктивний прийом передбачає вивчення складного суспільного явища від загального до часткового. Деталізуючи суть явища на складові елементи з метою їх окремого вивчення, а згодом з'єднуючи окремі елементи і властивості в єдине ціле з метою передбачення якісно нових зв'язків і характеристик, ми застосовуємо наукові прийоми аналізу і синтезу.

Для того щоб обробити значний обсяг інформації необхідні раціональні способи оформлення даних. Масові явища, які були викладені в текстовому форматі мають обмежений характер і значні недоліки. Таке оформлення матеріалу є громіздким і не дає наочного уявлення про певне масове явище. Найбільш раціональними способами викладення результатів статистичних спостережень є таблиці та графіки. Їх перевага - наочність, полегшене сприйняття та можливість комплексного взаємозв'язку при аналізі. При виконанні дослідження ми широко користувалися таблицями, де відображаються як абсолютні, так і відносні величини.

Дослідження економічних явищ і процесів передбачає не тільки характеристику їх стану, закономірностей формування, а й розробку перспективних рішень про шляхи подальшого розвитку.

Конкретні методи і прийоми обирались для кожного етапу дослідження економічного явища. При цьому зверталась увага на те, що вони повинні забезпечувати системне вивчення явищ і процесів у їх розвитку, якомога ефективніше використання інформації, яка є в розпорядженні дослідника.

Комплексне застосування різних методів і прийомів дозволило об'єктивно пізнати суть досліджуваних економічних процесів і явищ, спрогнозувати можливі тенденції їх розвитку в перспективі.

Висновки до I розділу

Для успішного управління персоналом організації у воєнний час керівникам необхідно обов'язково вивчити основні мотиви дій, діяльності і взаємин підлеглих і хоча б узагальнено ознайомитися з їх прагненнями та інтересами. Непередбачувані та нерегулярні стимули мотивують краще, ніж очікувані та передбачувані. Найкраще в нинішніх умовах працюють немонетарні форми мотивації: доцільно використовувати елементи корпоративного стилю та культури – це забезпечує згуртованість колективу; організовувати туристичні поїздки для кращих працівників і кращих підрозділів (якщо дозволяє безпекова обстановка); відзначати кращих колег почесними відзнаками, які вручаються в присутності колег працівника.

Мотивація праці є частиною свідомості працівника як чинник, який активізує діяльність або спричинює її припинення, управління мотивацією персоналу вимагає зосередження уваги на створенні ефективної системи в якій формується необхідний рівень вмотивованості працівників до продуктивної праці. Необхідність пошуку методів вдосконалення процесу управління мотивацією працівників на підприємствах обумовлюється рядом чинників які нами перераховано.

Нами охарактеризовано систему методів управління мотивацією праці в підприємстві яке являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різноманітних видів, форм, методів і відповідного

механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

Нами теоретично описано механізм управління мотивацією праці персоналу шляхом стимулювання, який заснований на комплексному застосуванні принципів управління мотивацією праці, прийомів та методів.

Теоретично нами подано характеристику методів певного характеру впливу на виконавців з яких розрізняють чотири основних типи методів управління: економічні, організаційно-розпорядницькі, правові і соціально-психологічні.

Так як усі люди за своєю природою різні, тому неоднакові і їхні погляди щодо влади, визнання, успіху, відповідальності, просування по службі, фінансової винагороди. Особи із внутрішньою мотивацією працюють із високою віддачею, охопленні почуттям задоволеності від результатів своєї праці. Особи із зовнішньою мотивацією більше орієнтуються на зовнішнє задоволення бажань і потреб, які вони відчують. Стимульованого високого рівня результативності праці можна досягти, використовуючи різні системи мотивації, що винагороджують за вищу якість трудової діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РОДИНА»

2.1 Загальна характеристика підприємства, його управлінська структура

Торгова марка «Родина» – це група сучасних потужних підприємств європейського зразка.

Сьогодні ТЗОВ «Родина» випускає понад 200 найменувань продукції, яка заслужено користується великим попитом у споживачів.

Відомості про підприємство:

Код за ЄДРПОУ: 31206598

Повне найменування: Товариство з обмеженою відповідальністю «Родина»

Юридична адреса: м. Львів, вул. Городоцька, 355/4, Львів, Львівська область, Україна, 79040

Керівник: Федик Тетяна Володимирівна

Середня кількість працівників: 416

Статутний капітал (грн): 990496.00

Поточний рахунок: 26002301593120

Серія і номер свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи:

АО1 № 699123

Дата державної реєстрації: 22.04.2000

Вид економічної діяльності:

Код за КВЕД: 15.84.0

Галузі по КВЕД:

- виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;
- виробництво хліба та хлібобулочних виробів;
- виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання";

– виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання"

Контактна інформація:

Телефон: (036257) 2-64-86

Факс: (036257) 2-17-40

E-mail: prodtovary@ukr.net

Протягом більше ніж сімнадцяти років активної та професійної діяльності Товариство освоїло торгові точки по місті Львові та усій Львівській області. Товариство безперешкодно забезпечує мешканців регіонів високоякісними екологічно чистими продовольчими товарами.

Сфера діяльності:

- забезпечення жителів міста Львова та Львівської області якісними товарами за доступними цінами та отримання прибутку від наданих послуг;
- насичення ринку збуту товарами різного асортименту;
- вивчення попиту населення на товари ТзОВ «Родина»;
- реалізація високоякісного товару;
- співпраця із компаніями різних ексклюзивних брендів;
- є провідним дистриб'ютором у місті Львові та Львівській області;
- надання різних додаткових послуг – робота під замовника та з клієнтами, приймання замовлення та доставки, маркетингові послуги інші.

Сьогодні фірма «Родина» випускає більше ніж 200 найменувань продукції, серед них:

- цукристі кондитерські вироби (зефір, ірис, мармелад, драже, східні солодощі, цукерки);
- борошняні кондитерські вироби (печиво здобне, печиво вівсяне, пряники з начинкою, бісквіт);
- бакалія (соки, повидло, мед та інше).

На теперішній час на підприємстві функціонує чотири цехи:

- плодоконсервний;
- кондитерський № 1;

- кондитерський № 2;
- зефірний;

На сьогодні ТЗОВ «Родина» значно розширило коло своєї діяльності, веде плідну співпрацю та являється провідним дистриб'ютором в місті Львові та Львівській області компаній різних ексклюзивних брендів, зокрема:

- Стимул;
- печиво Лорд – Ulker, Чарівниця, Монарх, Магур;
- SKAVA – горішки, Гуцулочка, Віко-банзай, Кам' янець-Подільський (халва), Медуня-Солодуня, Олія (Славноє), Печиво Лігос (Вишиванка), Знамянка (халва), Яричів.

Загальний прайс ТЗОВ «Родина» складає: житомирські ласощі; кондитерські вироби Костопіль.

Завдяки динамічному розвитку, на підприємстві постійно ведеться модернізація виробництва, монтується нове устаткування, нарощуються потужності, підвищується технічний рівень шляхом впровадження технічних новацій.

Солідним показником високої якості, що орієнтує підприємство на світові норми і практики, є сертифікація системи управління якістю за вимогами стандарту ISO 9001 (ISO - інтелект, сумлінність, організованість). З цією метою на підприємстві спеціалісти Київського науково-технічного центру «Партнер ISO» проводили навчання, ділилися досвідом роботи провідних українських підприємств, які працюють по даній системі управління.

Вимоги міжнародного стандарту якості зорієнтовані на задоволення зростаючих потреб споживачів, на постійний посилений контроль за якістю продукції. До того ж ця система спонукає персонал працювати краще та злагоженіше, постійно вдосконалюючи свою професійну майстерність, концентрує зусилля кожного працівника на досягненні цілей підприємства. Сертифікат підтверджує, що компанія має добру ділову репутацію та є гарантом надійності його роботи.

Поряд з цим стандартом ТзОВ «Родина» впровадила систему безпеки харчових продуктів НАССР, за допомогою якої контролюються найважливіші стадії виробництва.

На сьогоднішній день ТзОВ «Родина» займає одну з провідних позицій у кондитерській промисловості.

Керівний склад ТзОВ «Родина» очолюють висококваліфіковані та освідченні спеціалісти, що мають необхідний потенціал в області торгівлі та уміють правильно організувати роботу, які успішно вивели Товариство на високий рівень на ринку збуту продовольчих товарів. Ділові якості, особисті можливості та досягнення кожного із керівників тісно переплітаються із досягненням усіх поставлених цілей Товариства.

Організаційна структура ТзОВ «Родина»: загальні збори акціонерів; наглядова рада; генеральний директор; ревізійна комісія.

Вищим органом управління на ТзОВ «Родина» є Загальні збори акціонерів. Повноваження з управління акціонерним товариством передаються Наглядовій раді та Ревізійній комісії у період між зборами підприємства.

Оперативну роботу по управлінню підприємством здійснює Генеральний директор ТзОВ «Родина» Федик Юрій Володимирович.

Організаційна структура компанії ТзОВ «Родина» представлена на рисунку 2.1.

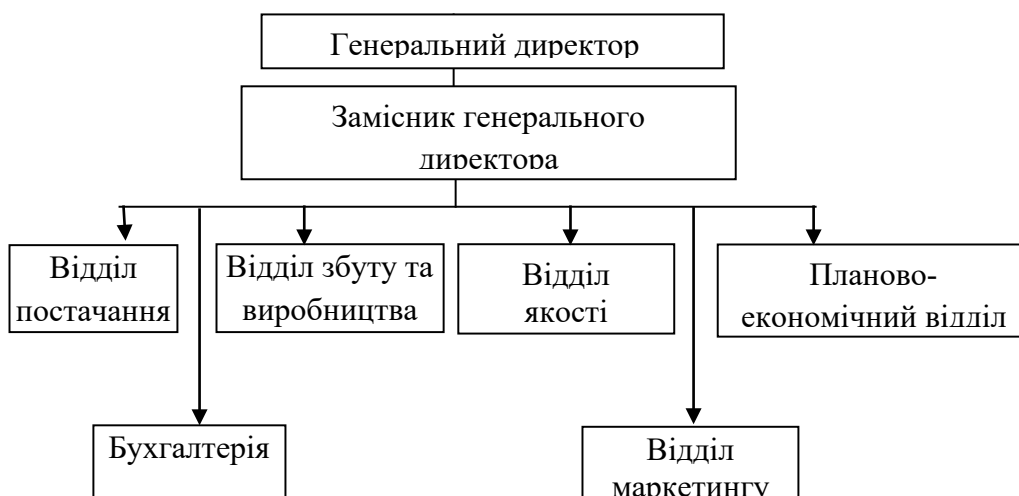


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТзОВ «Родина»*

*Джерело: розроблено автором на основі звітних документів підприємства

Аналіз організаційної структури, складу і структури кадрів ТзОВ «Родина» показав, що підприємство має хороший трудовий потенціал.

Організаційна структура ТзОВ «Родина» вибудована відповідно до специфіки підприємства і задовольняє ринковим вимогам.

Далі розглянемо обов'язки деяких структурних підрозділів підприємства.

Відділ маркетингу є самостійним структурним підрозділом підприємства.

Основними завданнями є:

- розробка маркетингової стратегії;
- аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, ефективності керування підприємством та позиція підприємства на ринку;
- розробка стратегії розвитку ринку збуту та подальшого розвитку підприємства;
- виявлення ключових внутрішніх і зовнішніх проблем підприємства і розробка оптимальних способів їхнього вирішення;
- дослідження існуючих мереж збуту і систем постачання;
- аналіз споживчих властивостей продукції що реалізується підприємством і вимог, пропонованих до неї покупцями;
- організація реклами і стимулювання збуту.

Основними завданнями відділу бухгалтерії є:

- ведення бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності підприємства та складання звітності;
- відображення у документах достовірної та у повному обсязі інформації про господарські операції і результати діяльності, необхідної для оперативного управління бюджетними призначеннями (асигнуваннями) та фінансовими і матеріальними (нематеріальними) ресурсами;
- забезпечення дотримання бюджетного законодавства при взятті бюджетних зобов'язань, своєчасного подання на реєстрацію таких зобов'язань, здійснення платежів відповідно до взятих бюджетних зобов'язань, достовірного та у повному обсязі відображення операцій у бухгалтерському обліку та звітності;

– забезпечення контролю за наявністю і рухом майна, використанням фінансових і матеріальних (нематеріальних) ресурсів відповідно до затверджених нормативів і кошторисів.

Основними завданнями, які покладаються на планово - економічний відділ:

– формування і визначення економічної стратегії розвитку підприємства з метою адаптації його господарської діяльності і системи керування у змінних умовах ринку, зовнішніх і внутрішніх економічних умовах;

– комплексний аналіз усіх видів діяльності підприємства;

– розробка уніфікованої документації, економічних стандартів, впровадження засобів механізованої й автоматизованої обробки планової й облікової документації;

– організація обміну досвідом економічної роботи, проведення семінарів-нарад по підвищенню кваліфікації працівників фінансово – економічних підрозділів підприємства і сторонніх організацій;

– розробка заходів щодо підвищення продуктивності праці, зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції, підвищенню рентабельності виробництва, збільшенню прибутку, усуненню втрат і непродуктивних витрат;

– аналіз діючих структур управління підприємства і підготовка пропозицій по їхньому подальшому розвитку;

– організація і координація досліджень для визначення умов підвищення конкурентоздатності продукції, що випускається, і розробка відповідних заходів на основі отриманих результатів;

– статистичний облік по усіх виробничих і техніко-економічних показниках роботи підприємства, систематизація статистичних матеріалів;

– контроль за виконанням підрозділами підприємства законодавства в області економіки та за виконанням підрозділами підприємства планових завдань;

– розробка і підготовка до затвердження проектів перспективних і поточних планів економічної діяльності і розвитку підприємства;

- організація і методичне забезпечення розробок програм;
- підготовка пропозицій, обґрунтувань і розрахунків по витратах на проведення науково-дослідних, дослідно-конструкторських, дослідних робіт і розробок, капітального ремонту будинків і споруджень, доведення планів витрат до фінансового відділу;
- визначення обсягів витрат на підвищення кваліфікації кадрів на основі прогнозів потреби в підготовці кадрів для підприємства.

Основне завдання відділу якості – запобігання браку виробництва і забезпечення постачання споживачу якісної готової продукції, яка відповідає вимогам нормативних документів.

Відділ виробництва і збуту виконує завдання, пов'язані з надійним контролем виробничого процесу, аналізом контрольних зразків сировини, матеріалів, напівпродуктів та готової продукції та їх зберіганням, контролем за належним маркуванням і терміном зберігання продукції, а також дослідженням якості продукції і аналізом причин браку. Всі ці заходи виконуються відповідно до стандартних робочих методик або виробничих інструкцій.

2.2 Дослідження фінансово-господарської діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Родина»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Родина» засноване ще в 2000 році діє на основі Статуту – компанія, що надає послуги з реалізації та поставки товарів різного асортименту за договорами поставки та замовленнями.

Особливість Товариства полягає в тому, що за доволі короткий термін воно стало однією із ключових ланок, що зв'язує між собою тисячі роздрібних мереж, які здійснюють торгівлю товарами різного асортименту та кінцевих споживачів цієї продукції.

Для визначення ефективності діяльності підприємства необхідно проаналізувати динаміку обсягу і структуру поточних витрат підприємства, а також їх рівень до загального обсягу реалізації в абсолютних та відносних показниках.

Доцільно при здійсненні даного аналізу, для наочності, побудувати таблицю 2.1. Дані візьмемо зі Звіту про фінансові результати (відповідно за аналізовані три роки).

Таблиця 2.1

Динаміка та структура витрат за економічними елементами за 2022-2024 рр.*

Елементи витрат на виробництво	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис грн	пит вага, %	тис грн	пит вага, %	тис грн	пит вага, %
Матеріальні витрати	49318	70	60474	75,5	73602	76
Витрати на оплату праці	11947	17	11938	14,9	16257	16,8
Відрахування на соціальні заходи	4420	6,2	4439	5,5	3577	3,7
Амортизація	2942	4,1	3115	3,9	3011	3,1
Інші витрати	1912	2,7	169	0,2	385	0,4
Разом	70539	100	80135	100	96832	100

*Джерело: розроблено автором на основі звітних документів підприємства

За аналізований період динаміка та структура витрат змінилися. Усі види витрат збільшилися у 2024 році у порівнянні з 2022 роком. Це пояснюється в першу чергу збільшення обсягів товарної продукції у 2024 році.

Витрати на оплату праці в цілому по підприємстві зросли. У 2022 році вони становили 11947 грн, а в 2024 році різко збільшилися до 16257 грн. Зміна за три роки становить 4283 грн. Це пов'язано з великою плінністю кадрів.

Відрахування на соціальні заходи навпаки, зменшилися. У 2022 році вони становили 4420 грн, а вже в 2024 році 3577 грн. Зміна за три роки становить 843 грн. Амортизаційні відрахування з кожним роком зменшувалися. Причиною цього є те, що частка введених основних засобів менша ніж частка виведених.

Оцінюючи структуру витрат, то вона дещо змінилася на користь постійних, тобто витрати на оплату праці дещо знизилась в 2023 році, а в 2024 році різко зросли.

Збільшення витрат за аналізовані роки є, безумовно, негативним результатом, але зважаючи на те, що обсяг товарної продукції збільшився, то частка витрат на виробництво є помірною.

Для оцінки собівартості товарної та реалізованої продукції побудуємо таблицю, але необхідно врахувати, що товарна продукція дорівнює реалізованій

продукції, оскільки підприємство не виробляє, а перепродує товар (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники ефективності виробництва*

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна
Виручка від реалізації продукції, тис грн	73436	86336	99971	-26535
Повна собівартість реалізованої продукції, тис грн	61130	70023	83554	-22424
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн	0,83	0,81	0,84	-0,1

*Джерело: розроблено автором на основі звітних документів підприємства

Протягом трьох років виручка від реалізації товарів збільшилася в 2023 і 2024 роках відносно 2022 року, одночасно збільшується і повна собівартість реалізованого товару.

Негативним є зменшення витрат на одну гривню реалізованого товару у 2023 році, але вже з 2024 йде збільшення витрат порівняно з попередніми роками.

З метою визначення ефективності діяльності підприємства проведемо аналіз структури оборотних активів за їх окремими видами. Побудуємо таблицю 2.3 для цього використаємо форму №1-м «Баланс».

Таблиця 2.3

Аналіз структури оборотних активів (тис грн)*

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна
Виробничі запаси	7070	9139	12584	5514
Готова продукція	1736	3276	4457	2721
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	56	1044	1044
Інша поточна дебіторська заборгованість	309	377	512	203
Інші оборотні активи	0	0	0	0
Всього	12034	12848	18597	6563

*Джерело: розроблено автором на основі звітних документів підприємства

Виробничі запаси знизилися порівняно з базовим періодом на 5514 тис грн. В останньому аналізованому періоді збільшилась дебіторська заборгованість на 1044 тис. грн.

На підставі даної таблиці можна зробити висновок, що підприємство працює досить ефективно.

За даними балансу проаналізуємо обсяг і структуру власного капіталу ТзОВ, для цього побудуємо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Порівняльний аналітичний баланс*

Статті балансу	Абсолютні суми, тис грн			Частка, %		Зміна 2024 року відносно 2022 року
	2022р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2024 р.	В абсолютних сумах
Актив						
I. Необоротні активи в т. ч. основні засоби (залишкова вартість)	32532 41014	35375 42290	39027 43568	39,04 49,22	41,86 43,21	-2,86 6,01
II. Оборотні активи в т. ч. запаси, грошові кошти та їх еквіваленти	4286 5132	5132 8054	6030 8174	5,14 6,16	6,46 8,77	-1,32 -2,61
III. Витрати майбутнього періоду	0	0	0	0	0	0
Баланс	83325	89750	93206	100	100	-
Пасив						
I. Власний капітал та прирівняні до нього джерела	65086	78195	87097	78,11	93,44	-15,33
II. Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0	0	-
III. Поточні зобов'язання та інші пасиви	8425	3480	4182	19,89	4,50	15,39
Пасив	83325	89750	93206	100	100	-

*Джерело: розроблено автором на основі звітних документів підприємства

У 2024 р. власний капітал підприємства збільшився в порівнянні з минулими роками до 39027 тис грн, що у 3652 тис грн більше ніж у 2023 році та у 6495 тис грн більше ніж у 2022 році. Такий позитивний результат відбувся за рахунок збільшення коштів підприємства та зменшення поточних зобов'язань.

Оновлення основних фондів або введення нових дає можливість підприємству інтенсивно розвиватись, підвищувати продуктивність праці тим самим дає можливість для збільшення ринкової частки підприємства.

Акціонерне товариство протягом аналізованого періоду отримувало прибуток за підсумками своєї діяльності. З метою задоволення інтересів акціонерів та здійснення реінвестицій у власний капітал Товариство розподіляє

прибуток на дві частини - одна виплачується акціонерам у вигляді дивідендів, інша направляєється на реінвестування.

Для розрахунку економічної ефективності виробництва, за якої підприємство за рахунок грошової виручки від реалізації продукції повністю відшкодовує витрати на її виробництво й одержує прибуток побудуємо таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників рентабельності підприємства*

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Коефіцієнт рентабельності активів	19,24	10,39	12,94
2. Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції за прибутком від реалізації	12,28	11,50	12,83
3. Коефіцієнт рентабельності продукції	12,33	10,84	11,33
4. Рентабельність товару, %	0,12	-	-

*Джерело: розроблено автором на основі звітних документів підприємства

Рентабельність активів підприємства показує скільки прибутку припадає на 1 грн активів, характеризує ефективність управління підприємством. На ТзОВ «Родина» даний показник у 2024 році в порівнянні з 2022 роком знизився на 6,3 пункти.

Рентабельність реалізованої продукції ТзОВ «Родина» за два останні роки знизився на 0,55 пунктів та становить у 2024 році 12,83 %.

Рентабельність продукції показує, скільки прибутку отримало підприємство в розрахунку на одну гривню понесених витрат. На ТзОВ «Родина» рентабельність продукції становить 11,33% і залишається на задовільному рівні.

Також необхідно визначити показники фінансової стійкості підприємства. Для цього розрахуємо коефіцієнт поточної ліквідності підприємства та фінансової незалежності.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості.

Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Нормативним є значення в рамках 1-3.

Розраховується за формулою:

Поточна ліквідність (К п.л.) = Оборотні активи / Поточні зобов'язання.

Згідно з даними таблиці 2.2.4, сума оборотних активів в 2024 році становила 14204 грн, а сума поточних зобов'язань 4182 грн.

Розрахуємо коефіцієнт поточної ліквідності ТзОВ «Родина» за 2024 рік:

$$К \text{ п.л.} = 14204/4182 = 3,9$$

Отже, коефіцієнт поточної ліквідності за 2024 рік складає 3,9 - це означає, що даний показник знаходиться понад нормативними межами. Значення показника поточної ліквідності вище 3 показує, що підприємство залучило зайві оборотні активи. Це може призвести до зниження показників ефективності використання активів. Крім цього, залучення зайвих додаткових дорогих фінансових ресурсів веде до збільшення фінансових витрат.

Варто відзначити, що оптимальне значення показника часто є умовним і залежить від сфери діяльності, сезонного фактору, умов угоди співпраці з постачальниками і т.д.

Наступним розрахуємо показник фінансової незалежності.

Показник фінансової незалежності - один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Він дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Розраховується за формулою:

Показник фінансової незалежності (Ка.) = Власний капітал/Сума пасивів

Згідно з даними таблиці 2.4 власний капітал становив 87097 грн, а сума пасивів 93206 грн.

Показник фінансової незалежності ТзОВ «Родина» за 2024 рік:

$$Ка. = 87097/93206 = 0,93$$

Отже коефіцієнт дорівнює 0,93 це означає, що підприємство здатне профінансувати 93% активів за рахунок власного капіталу.

Для порівняння показників фінансової незалежності, розрахуємо даний показник для підприємства у 2023 році.

За даними таблиці 2.2.4 власний капітал у 2023 році становив 78195 грн, а сума пасивів 89750 грн.

$$Ka. = 78195/89750 = 0,87.$$

За даними розрахунками, можемо зробити висновок, що підприємство збільшило свій показник фінансової стійкості у 2024 році порівняно з 2023 у 0,06 пунктів за рахунок збільшення власного капіталу.

У таблиці 2.6 наведено товарний асортимент підприємства.

Таблиця 2.6

Товарний асортимент ТЗОВ «Родина»*

Асортиментна група	Асортиментна позиція	Упаковка	Маса нетто
Цукристі кондитерські вироби (зефір, ірис, мармелад, драже, східні солодоші, цукерки)	Цукерки: «Акварель», «Магія», «Лате», «Марочіно», «Йо-ма-йо!» Зефір: «Шампань», «Абрикосове танго» Мармелад: «Калейдоскоп», «Кокосові дольки», «Кокосові дольки» Горішки SKAVA	Гофроящик	2 кг, 3 кг
Борошняні кондитерські вироби (печиво здобне, печиво вівсяне, пряники з начинкою, бісквіт)	Лорд – Ulker, Чарівниця, Монарх, Магур Гуцулочка, Віко-банзай, Медуня-Солодуня, Лігос (Вишиванка), Яричів, «Їжачок», «Вівсяне»	Фасовані у ящику, Гофроящик	2 кг
Бакалія (соки, повидло, мед, халва)	Халва «Кам'янець-Подільський», «Знамянка» Повидло: Яблучне, яблучно-вишневе, полуничне, яблучно-абрикосове	Гофроящик. Фасоване в лоточки, відеречка.	2 кг 0,5 кг 0,3 кг

*Джерело: розроблено автором на основі звітних документів підприємства

Основними конкурентами ТЗОВ «Родина» на ринку є наступні торгівельні марки:

- ТМ “BISCOTTI”;
- ТМ «Мілана».

Найбільшим попитом користується продукція таких торгівельних марок, як: BISCOTTI – 37 %, Мілана – 25 %, Родина – 38 %.

Для прибутковості компанії і її підтримки необхідний постійний розвиток стратегічних дій, що підсилюють конкурентоспроможність і ринкову позицію, саме цим і займається ТзОВ «Родина» квартал за кварталом і рік за роком.

Ще одним важливим аспектом стратегічних рішень підприємства є розробка SWOT – аналізу.

SWOT - аналіз це метод аналізу в стратегічному плануванні, що полягає в розподілі факторів і явищ на чотирі категорії: Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості) і Threats (Загрози).

Наведено SWOT-аналіз ТзОВ «Родина» (див. табл. 2.7)

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТзОВ «Родина»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - висока якість продукції; - відсутність консервантів у продукції; - інвестування в нові види продукції; - кваліфікований персонал. 	<ul style="list-style-type: none"> - залежність від імпортних поставників сировини; - нестійка сировинна база; - пасивна реклама; - не повна комп'ютеризація виробничого процесу; - нестача джерел фінансування оборотних коштів.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - освоєння нових видів продукції; - вихід на нові ринки або сегменти ринку; - розширення дистриб'юторської мережі по Україні; - заходи щодо стимулювання збуту, рекламні зусилля. 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення ціни на сировину; - зниження якості сировини; - нестабільність законодавчої бази.

*Джерело: розроблено автором на основі звітних документів підприємства

Так, проведений аналіз показав слабкі й сильні сторони продукції ТзОВ «Родина». До сильних сторін належить якість і смакові характеристики; ціна.

До слабких сторін відносяться нестійка сировинна база, пасивна реклама, не повна комп'ютеризація виробничого процесу. Тому підприємству рекомендується звернути особливу увагу на такі параметри, як якість сировини, смакові характеристики продукції, необхідно усучаснити весь технологічний

цикл і рецептуру виробництва, закупити більше комп'ютерної техніки, виявити всі негативні фактори й усунути їх.

Таким чином, на основі проведеного аналізу показників господарської діяльності ТзОВ «Родина» можна зробити висновки що в цілому фінансовий стан підприємства стійкий, показники ліквідності мають тенденцію до покращення, за останні 2 роки підприємство збільшило обсяги отриманого прибутку від реалізації.

2.3 Оцінка мотиваційної системи і стимулювання працівників на ТзОВ «Родина»

Для ефективної діяльності підприємства вагоме значення має успішна мотивація його персоналу [31].

Формування мотиваційної системи підприємства як складової системи управління персоналом передбачає вивчення потреб усіх категорій персоналу, створення умов для їхнього задоволення, встановлення досяжних завдань, забезпечення контролю за рівнем професійної і громадської активності, оцінювання трудової поведінки та результатів діяльності, застосування винагород в якості стимулів продуктивної праці [20].

На нашу думку, дослідження і аналіз засобів мотиваційного впливу на персонал підприємства слід проводити за двома напрямками: по-перше, слід проаналізувати системи оплати праці та матеріального стимулювання працівників підприємства, по-друге, визначити вплив організаційних і соціальних складових мотиваційної системи підприємства на спонукання до ефективної праці персоналу ТзОВ «Родина».

Тож розглянемо систему мотивування ТзОВ «Родина».

На підприємстві був чітко сформований перелік організаційних робіт з встановленню нових, перегляду діючих і впровадженню новітніх методів мотивації.

З метою стимулюючої ролі оплати праці в забезпеченні ефективної роботи, пошуку товарних ресурсів та прискоренні обертання товарів,

оборотних коштів, підвищення доходності Товариства - застосовується відрядна оплата праці за штатним розкладом та встановленими розцінками.

Умови оплати праці за підсумками роботи за місяць визначається наступним чином:

1. Всім працівникам установлюються і виплачуються посадові оклади.

2. Окрім посадових окладів, працівникам за підсумками роботи за місяць виплачується приробіток в межах встановленого відсотка від доходу, одержаного від продажу продукції.

3. Працівникам всіх інших служб, відділів (адміністрація, централізована бухгалтерія, оргвідділ, відділ кадрів, економічний, служба головного інженера, транспортна служба та ін.) приробіток виплачується за підсумками роботи за місяць в цілому по Товариству в розмірі, визначеному Правлінням.

4. Приробіток виплачується всім працівникам в повному обсязі при умові належного та своєчасного виконання своїх функціональних обов'язків, додержання трудової та виробничої дисципліни.

5. Всім працівникам зменшується розмір приробітку:

- за порушення Правил внутрішнього трудового розпорядку, виробничої, трудової та виконавчої дисципліни - на 50 %,
- за неналежне виконання функціональних обов'язків - до 50 %,
- за несвоєчасне виконання наказів, розпоряджень, доручень керівництва-до 50%;
- за недотримання правил охорони праці, техніки безпеки, пожежної безпеки - до 100%;
- за вчинення прогулу - на 100 %.

При виявленні недоліків в роботі працівників Товариства в місяці, за який вже був виплачений приробіток, їм зменшується розмір приробітку за наступний місяць.

6. Позбавляються приробітку повністю працівники, яким винесено дисциплінарне стягнення (догана, звільнення).

Умови матеріального стимулювання працівників ТЗОВ «Родина»:

1. Працівникам товариства, які відпрацювали повністю 1 рік без листків тимчасової непрацездатності, учбових відпусток та при відсутності стягнень за недоліки в роботі - виплачується приробіток в розмірі посадового окладу - в січні місяці після закінчення календарного року при досягненні темпу росту доходу не нижче 10 відсотків.

2. Працівникам товариства до святкових днів та професійних свят виплачується премія за досягнення в роботі в розмірі визначеному Правлінням.

3. 50% суми економії від норм на забування виплачується бригаді матеріально-відповідальних осіб.

4. Кращі працівники Товариства за результатами роботи за рік нагороджуються цінними подарунками, турпутівками, санаторними путівками.

5. Працівникам товариства при відсутності стягнень за недоліки в роботі, листків тимчасової непрацездатності, відпрацювавши не менше 5-ти років (при наявності коштів) та при виконанні запланованих показників по доходу надається безвідсоткова позика строком на 2 роки в сумі до 5-ти тис грн.

ТзОВ «Родина» має свій кодекс корпоративної культури.

Кодекс етики був затверджений 25 березня 2003 року. Він регламентує основні поняття корпоративної етики на підприємстві. Спрямований на підвищення якості послуг, фінансової стабільності, прозорості та ефективності процесів в організації. Встановлює основні завдання, цілі та місію організації. Містить контроль за дотриманням всіх норм правил у кодексі.

Важливою умовою вибору вірних засобів мотиваційного впливу є врахування специфіки трудової діяльності працівників. Як свідчить практичний досвід, застосування уніфікованих підходів до мотивації усіх категорій персоналу знижує її ефективність [40].

Генеральний директор (Федик Юрій Володимирович) є виконавчим органом товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю. У своїй діяльності генеральний директор керується чинним законодавством України, Статутом товариства, іншими внутрішніми нормативними актами та

рішеннями, прийнятими загальними зборами акціонерів товариства та наглядовою радою товариства.

Генеральний директор товариства приймає рішення шляхом видання наказів, розпоряджень та інших актів або способом вчинення юридичних дій (правочинів) від імені товариства. Все листування по справах Товариства здійснюється від імені генерального директора та за його підписом. Договори та інші правочини, вчинені товариством, скріплюються печаткою товариства.

Завдання колективу в цілому полягає в тому, щоб створити особливий мікроклімат, стандарт спілкування, що виділяє нашу організацію як надійну, стабільну і привабливу до співробітництва. Основи організаційної культури закладені в офіційному документі, що має назву «Кодекс корпоративної культури».

Оплата праці працівників ТзОВ «Родина» здійснювалась у відповідності до закону України «Про оплату праці». Стимулювання праці - спосіб винагороди працівників за участь у виробництві, заснований на зіставленні ефективності праці і вимог технології.

В своїй діяльності підприємство вибрало форму відрядної виплати заробітної плати. Основою організації оплати праці керівників і персоналу є пряма залежність від результатів виконаної роботи, що є різновидом відрядної оплати праці.

Структура заробітної плати, яка існує на підприємстві: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата та інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

З метою планування та аналізу ефективності використовують фонд заробітної плати [56].

Фонд заробітної плати - це загальна сума грошових коштів, направлена на оплату праці працівників і управлінського персоналу підприємства за визначений обсяг виконаної роботи або виробленої продукції, а також на оплату невідпрацьованого часу, який підлягає оплаті відповідно до чинного законодавства [60].

До фонду основної заробітної плати входять:

а) заробітна плата, нарахована за виконану роботу відповідно до встановлених норм;

б) суми процентних або комісійних нарахувань залежно від обсягу доходів, отриманих від реалізації послуг у випадках, коли вони є основною заробітною платою.

Працівники зацікавлені у своїй праці, адже саме від них залежить їхня заробітна плата.

За даними штатного розпису ТзОВ «Родина» на 2024 р. затверджено штат у кількості 416 штатних одиниць, а в 2022 році цей показник становив 469 штатних одиниць (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Кількість працівників ТзОВ «Родина» у 2022 – 2024 рр.*

№ п/п	Назва показників	Всього, осіб на кінець 2022 р	Всього, осіб на кінець 2023 р	Всього, осіб на кінець 2024 р
1.	Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітнього періоду	469	429	416
2.	Прийнято працівників	67	80	71
3.	Вибуло працівників, усього	128	121	140
4.	З них з причин: Змін в організації виробництва і праці	44	49	50
5.	Плинності кадрів (за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді)	84	72	90

*Джерело: розроблено автором на основі звітних документів підприємства

За даними таблиці розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів, який дасть можливість проаналізувати рух робочої сили протягом 2022-2024 років.

$$K_{пк} = R_з / R_{сер}, \text{ де:} \quad (2.1)$$

$R_з$ – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;

$R_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Якщо: $K_{пк} < 0,1$ – плинність кадрів у підприємстві є низькою;

$0,1 \leq K_{пк} \leq 0,2$ – плинність кадрів у підприємстві середня;

$K > 0,2$ – плинність кадрів у підприємстві є високою;

$$K_{пк 14} = 128/469 = 0,27$$

$$K_{пк 15} = 121/429 = 0,28$$

$$K_{пк 16} = 140/416 = 0,34$$

Отже, з виконаного розрахунку ми бачимо, що коефіцієнт плинності кадрів становить 0,34 у 2024 році, що значно зріс з попередніми роками. Це свідчить про досить високу плинність кадрів на досліджуваному підприємстві.

Таким чином, чисельність за 2 роки зменшилася на 53 чол., а коефіцієнт плинності, який розраховується як кількість звільнених до середньоспискової чисельності складає 34%. Однак, цьому є ряд об'єктивних причини – перш за все – кризові явища та зменшення обсягів виробництва, що вимагали оптимізації чисельності працівників.

За віковою структурою колектив підприємства включає працівників різного віку. Дані про вікову структуру наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Вікова структура працівників ТзОВ «Родина» в 2024 р.*

Вік	20-30 р.	30-40 р.	40-50 р.	50-55 р.	55+
Кількість працюючих	76	125	97	72	46

*Джерело: розроблено автором на основі звітних документів підприємства

Отже, з даних таблиці 2.9, можемо зробити висновки, що на підприємстві така вікова структура:

- 30% чол. – працівники віком 30-40 років,
- 23,4% - від 40-50 років
- 18,3% - від 20-30 років,
- 17,3% - від 50-55 років
- 11% - персонал віком більше 55 років.

Таким чином ми бачимо, що 30% становлять працівники середнього віку зі стажем роботи на заводі від 5 до 12 років. Проте 18,3% кадрів віком до 30 років – це люди, які здатні навчатися та робити кар'єру. У зв'язку з цим,

навчання та розвиток персоналу компанії є одним зі стратегічних завдань в рамках розвитку організаційного потенціалу. Реалізація цих завдань покладена на кожного робітника.

Основним змістом кадрової політики підприємства є:

1) по-перше, забезпечення висококваліфікованих кадрів на підприємстві, включаючи планування, добір і наймання, вивільнення (вихід на пенсію, звільнення), аналіз плинності кадрів і ін.;

2) по-друге, розвиток працівників, профорієнтація й перепідготовка керівників, проведення атестації й оцінки рівня кваліфікації, організація просування по службі;

3) по-третє, удосконалювання стимулювання праці та організації праці, забезпечення техніки безпеки, соціальні виплати.

ТзОВ «Родина» відноситься до тих організацій, що проводили активну кадрову політику:

1) по-перше, забезпечує притік кваліфікованої робочої сили;

2) по-друге, забезпечує її подальший розвиток у рамках організації;

3) по-третє, забезпечує стабілізацію політики (закріплення).

Через все більшу обмеженість джерел готової кваліфікованої робочої сили і її зростаючої вартості на перший план вийшло завдання розвитку й максимального використання вже наявного трудового потенціалу.

Основні складові кадрової політики ТзОВ «Родина»:

1. Забезпечення всіх департаментів, управлінь, відділів, секторів необхідними людськими ресурсами. Це є не лише найм кваліфікованого персоналу, але й забезпечення робочих місць, надання можливостей для розвитку особистості й до створення умов праці, гідних людині й відповідно його кваліфікації. Інструментом для рішення цих завдань є кадрове планування.

2. Створення мотивації персоналу на високоефективну трудову діяльність. В ідеалі дана мотивація повинна співвідноситися із загальною системою цінностей, прийнятої на підприємстві, з установками й очікуваннями кожного працівника.

Структурний підрозділ який займається управлінням персоналу є відділ кадрів. До складу відділу входять:

- управління кадрового діловодства;
- управління підбором та адаптацією персоналу;
- управління розвитку та навчання персоналу;
- управління оцінки й компенсацій.

Кількісний склад відділу: 8 працівників.

Створити умови для належної мотивації співробітників є одним із найголовніших завдань підприємства в області управління персоналом. Тому організація використовує два методи мотивації:

- моральна мотивація (загальний розвиток, створення комфортних умов праці, корпоративні заходи);
- матеріальна мотивація (бонуси за результатами роботи, пільгове кредитування, оплата додаткових відпусток, мобільний зв'язок, та ін.).

Безпосереднє відношення до підвищення ефективності виробництва має ділова оцінка, оскільки за результатами оцінки з'являється можливість:

- шляхом підбору найбільш придатних кандидатур на ту чи іншу посаду удосконалювати розміщення кадрів;
- поліпшувати використання кадрів, здійснювати їхнє службово-кваліфікаційне просування;
- виявляти спрямованість підвищення кваліфікації працівників;
- за рахунок забезпечення більш тісного ув'язування оплати праці з результатами праці необхідно стимулювати їхню трудову діяльність;
- удосконалювати методи та форми роботи керівників;
- формувати позитивне відношення до праці, забезпечувати задоволеність роботою й інше.

На ТзОВ «Родина» атестація працівників проводиться раз у три роки . В цілому, атестація є процесом оцінки ефективності виконання посадових обов'язків співробітником підприємства, що проводиться керівництвом підприємства.

В центрі атестаційного процесу знаходиться атестаційна співбесіда, тобто зустріч керівництва товариства зі співробітником, який підлягає проходженню атестації. Під час співбесіди здійснюється обговорення результатів роботи співробітника товариства за минулий період, оцінюються досягнуті результати роботи працівником, затверджується план роботи працівника на наступний рік та на перспективу. Атестаційна співбесіда проводиться спеціально утвореною та затвердженою наказом голови правління ТзОВ «Родина» кваліфікаційною комісією. Членами комісії є провідні фахівці ТзОВ «Родина».

На підставі всебічного розгляду виконання основних обов'язків, фахового рівня працівника і його ділових якостей комісія ухвалює одне із таких рішень:

- відповідає займаній посаді;
- відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій після одержання освіти, проходження перепідготовки, підвищення кваліфікації придбання навичок роботи на новому обладнанні і т.д.;
- не відповідає займаній посаді.

Атестованими вважаються працівники, визнані комісією такими, що відповідають займаній посаді, або такими, що відповідають займаній посаді за певних умов. У разі ухвалення про відповідність працівника займаній посаді комісія може рекомендувати керівнику зарахувати його до кадрового резерву. У разі ухвалення рішення про відповідність займаній посаді за певних умов комісія звичайно рекомендує керівнику призначити через визначений період повторну атестацію за згодою працівника.

Якщо ж ухвалено рішення про невідповідність працівника займаній посаді, комісія може рекомендувати керівнику перевести цього працівника, за його згодою, на іншу посаду, що відповідає його фаховому рівню, або звільнити його із займаної посади.

Атестаційній комісії дається право вносити пропозиції щодо підвищення посадових окладів, просування працівників, переведення в інші підрозділи з огляду на особисті якості та професійну підготовку, щодо необхідності підвищення кваліфікації, зміни стилю й методів роботи тощо.

За результатами атестації голова атестаційної комісії приймає остаточне рішення і видає відповідний наказ.

Потреба в підготовці персоналу (підвищення кваліфікації), визначається офіс-менеджером на підставі заяв підрозділів, а також розпоряджень генерального директора. На основі цього, відділ складає план навчання, який затверджує генеральний директор.

На ТзОВ «Родина» існують наступні види підготовки кадрів:

- працівників, яких прийняли на роботу;
- навчання робітників на робочому місці;
- навчання за суміжними професіями;
- підвищення кваліфікації керівників та фахівців.

Кожен працівник, якого прийняли на роботу, протягом місяця повинен пройти навчання з охорони праці і з питань ІСУ за затвердженими програмами. Навчання організовує офіс-менеджер. Результати навчання фіксуються у відповідних журналах. На заводі спеціальним наказом створено кваліфікаційну комісію, яка надає наказ про затвердження графіку чергової перевірки знань працівників, яку отримує кожен підрозділ. Існують певні викладачі, навчання робітників закінчується іспитом, що проводить кваліфікаційна комісія.

Не зважаючи на використання методів як моральної (загальний розвиток, створення комфортних умов праці, корпоративні заходи), так і матеріальної мотивації (бонуси за результатами роботи, пільгове кредитування, оплата додаткових відпусток, мобільний зв'язок, власний парк автомобілів ін.), управління мотивацією на підприємстві має і ряд недоліків, на які необхідно звернути увагу.

Серед них:

1. Досить висока плинність кадрів. Коефіцієнт плинності складає 34%.
2. Працівники рідко прикладають максимум зусиль, не відчуючи себе захищеними через недостатній рівень самомотивації.
3. Професійне вигорання персоналу.

4. Низький рівень внутрішньої мотивації на підприємстві, що не дає можливості виявити потреби та мотиви кожного учасника трудового процесу.

5. Відсутність почуття причетності. Більшість людей потребує відчувати себе частиною організації, де вони працюють. Керівник має докладати зусиль до формування почуття причетності у кожного працівника.

Висновки до II розділу

ТзОВ «Родина» працює на ринку понад 24 років, сфера діяльності компанії: забезпечення жителів міста Львова та Львівської області якісними товарами за доступними цінами та отримання прибутку від наданих послуг; насичення ринку збуту товарами різного асортименту; вивчення попиту населення; реалізацію високоякісного товару; співпрацюємо із компаніями різних ексклюзивних брендів; виступають провідним дистриб'ютором у місті Львові та Львівській області; надають різні види додаткових послуг – робота під замовника та з клієнтами, приймання замовлення та доставки, маркетингові послуги інші.

ТзОВ «Родина» випускає більше ніж 200 найменувань продукції: цукристі кондитерські вироби (зефір, ірис, мармелад, драже, східні солодощі, цукерки), борошняні кондитерські вироби (печиво здобне, печиво вівсяне, пряники з начинкою, бісквіт), бакалія (соки, повидло, мед та інше).

Система мотивації на рівні підприємства базується на таких вимогах: - надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці; узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх; створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників; забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; підтримування в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Завдяки SWOT – аналізу було визначено проблемні ділянки в роботі підприємства, такі як якість сировини, смакові характеристики продукції, необхідно усучаснити весь технологічний цикл і рецептуру виробництва, закупити більше комп'ютерної техніки.

У ТзОВ «Родина» на 2024р. затверджено штат у кількості 416 штатних одиниць, що на 53 одиниці менше ніж в 2022 році, коли даний показник становив 469 штатних одиниць.

У 2024 р. власний капітал підприємства збільшився в порівнянні з минулими роками до 39027 тис грн, що у 3652 тис грн. більше ніж у 2023 році та у 6495 тис грн більше ніж у 2022 році. Такий позитивний результат відбувся за рахунок збільшення коштів підприємства та зменшення поточних зобов'язань.

Протягом трьох років виручка від реалізації товарів збільшилася в 2023 і 2024 роках відносно 2022 року, одночасно збільшується і повна собівартість реалізованого товару. Негативним є зменшення витрат на одну гривню реалізованого товару у 2023 році, але вже з 2024 йде збільшення витрат порівняно з попередніми роками.

Оновлення основних фондів або введення нових дає можливість підприємству інтенсивно розвиватись, підвищувати продуктивність праці тим самим дає можливість для збільшення ринкової частки підприємства.

Акціонерне товариство протягом аналізованого періоду отримувало за підсумками своєї діяльності прибуток. З метою задоволення інтересів акціонерів та здійснення реінвестицій у власний капітал Товариство розподіляє прибуток на дві частини - одна виплачується акціонерам у вигляді дивідендів, інша направляється на реінвестування.

Підприємство використовує відрядну оплату праці.

На основі проведеного аналізу показників господарської діяльності ТзОВ «Родина» можна зробити висновки що в цілому фінансовий стан підприємства стійкий, показники ліквідності мають тенденцію до покращення, за останні 2 роки підприємство збільшило обсяги отриманого прибутку від реалізації.

Вікова структура ТзОВ «Родина»: 30% чол. – працівники віком 30-40 років, 23,4% - від 40-50 років, 18,3% - від 20-30 років, 17,3% - від 50-55 років, 11% - персонал віком 50-55 років.

Основні складові кадрової політики ТзОВ «Родина»:

1. Забезпечення всіх департаментів, управлінь, відділів, секторів необхідними людськими ресурсами. Це є не лише найм кваліфікованого персоналу, але й забезпечення робочих місць, надання можливостей для розвитку особистості й до створення умов праці, гідних людині й відповідно його кваліфікації. Інструментом для рішення цих завдань є кадрове планування.

2. Створення мотивації персоналу на високоефективну трудову діяльність. В ідеалі дана мотивація повинна співвідноситися із загальною системою цінностей, прийнятої на підприємстві, з установками й очікуваннями кожного працівника.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Діагностика факторів впливу на вдосконалення процесу управління мотивацією персоналу в умовах воєнного стану

З початком повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року, в умовах постійного страху та невизначеності, навіть ті, хто раніше ставив кар'єру, успіх та самореалізацію на перше місце, змінили пріоритети. Основними мотиваторами стали базові фізіологічні потреби, безпека, спілкування та почуття причетності до спільної мети – функціонування підприємств і організацій, які підтримують економіку країни, і, як наслідок, наближають перемогу.

Одним із ключових факторів мотивації персоналу інноваційних підприємств сталого розвитку під час війни є патріотизм і прагнення працювати задля перемоги, що стає джерелом самомотивації. Зараз така мотивація є значно ефективнішою, ніж традиційні способи заохочення, як-от грамоти або подяки. Щоб підтримувати цей внутрішній запал, керівники підприємств повинні інформувати працівників про важливість їх роботи для безпеки, оборони або забезпечення життєдіяльності населення, що допоможе кожному відчутти свій внесок у загальну національну перемогу, усвідомити важливість своєї діяльності та значущість місії.

В умовах кризи, спричиненої пандемією COVID-19 та воєнним станом, проблеми трудових ресурсів стали ще більш актуальними. Значна кількість людей втратила роботу, багато фахівців виїхали за кордон, а ті, хто залишилися працювати, зазнали скорочення заробітної плати. Згідно з даними Міжнародної організації праці (МОП), яка діє як агентство ООН, в Україні близько 4,8 мільйона людей втратили робочі місця.

Масштабна еміграція фахівців стала ще одним викликом. Після 24 лютого 2022 року понад 5,23 мільйона біженців виїхали до Польщі, Румунії, Молдови, Угорщини та Словаччини. З них понад 1,48 мільйона осіб, у тому числі 208 тисяч громадян країн, які не є членами ЄС (працівники-мігранти та студенти), обрали інші країни. Крім того, близько 7,7 мільйона осіб були змушені стати внутрішньо переміщеними особами (станом на 17 квітня). Загалом, за оцінками, до 70% населення України відчули негативний вплив воєнних дій.

На додаток, за станом на березень 2022 року кількість біженців працездатного віку склала близько 2,75 мільйона осіб, дві третини з яких мають вищу освіту, а майже половина (49%) працювали на висококваліфікованих посадах.

Згідно з дослідженням ринку праці, проведеним Європейською Бізнес Асоціацією у травні 2022 року (див. рис. 3.1) 26% компаній призупинили бюджети на розвиток, 16% припинили виплати бонусів і премій, а 11% планували скорочення заробітної плати.

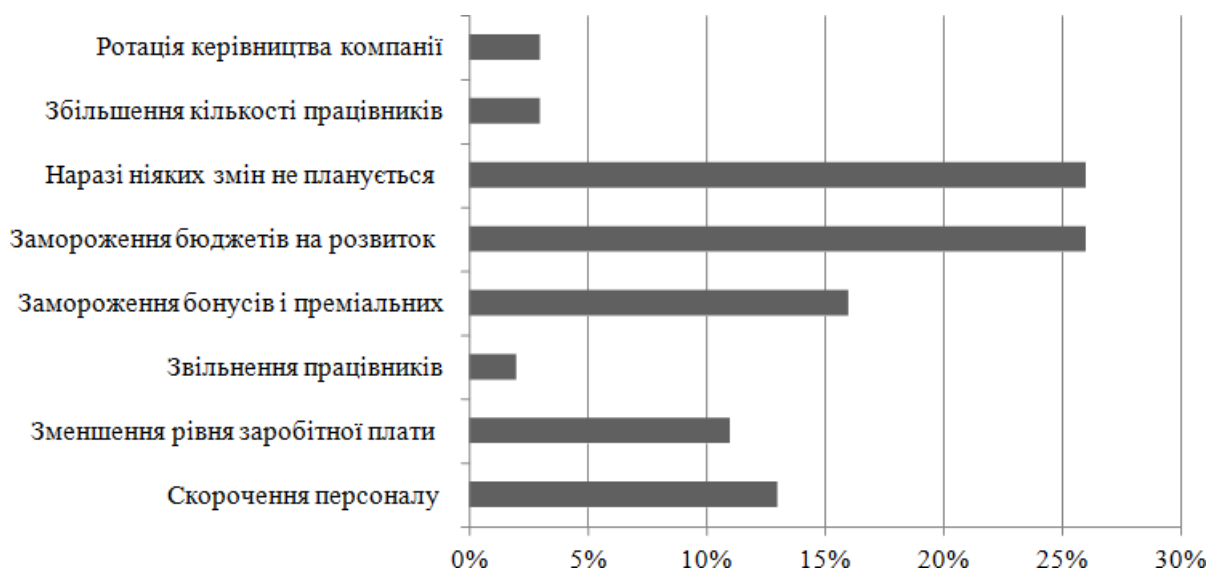


Рис. 3.1. Дослідження ринку праці Європейською Бізнес Асоціацією*

*Джерело:[103]

Через активні бойові дії на сході, у центрі та на півдні України спостерігається значна міграція населення за кордон або до західних регіонів, евакуація підприємств у безпечніші райони, а також зростання рівня безробіття.

Станом на січень 2024 року сума прямих збитків, завданих інфраструктурі України внаслідок війни, склала майже \$155 млрд. До цієї суми включено і збитки, спричинені підривом Каховської ГЕС країною-агресором 6 червня 2023 року. Загальні збитки інфраструктури до початку 2024 року оцінюються у \$36.8 млрд, а втрати промисловості та підприємств становлять \$13.1 млрд.

За останніми даними, пошкоджено або зруйновано 78 приватних підприємств різних розмірів та 348 державних підприємств. Прямі збитки у сфері енергетики через бойові дії зросли до \$9 млрд, в агропромисловому комплексі – до \$8.7 млрд. Крім того, станом на початок року втрати у сфері житлово-комунального господарства досягли \$4.5 млрд, а в системі охорони здоров'я збитки збільшилися на \$1.4 млрд і становлять \$3.1 млрд, зазначають в Інституті.

З початку повномасштабного вторгнення росії в Україні було пошкоджено, зруйновано або захоплено: щонайменше 160 тисяч одиниць сільськогосподарської техніки, 16 тисяч одиниць комунального транспорту, 3.8 тисячі закладів освіти, 1.8 тисячі закладів культури, 580 адміністративних будівель державного та місцевого управління, 426 лікарень, 348 релігійних установ, 50 центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), 48 соціальних центрів, 31 інтернат, 31 торговий центр та інші об'єкти.

За даними Міністерства культури, у 2023 році через війну постраждали 1711 об'єктів культурної інфраструктури. Найбільше руйнувань зазнали Донецька, Харківська, Херсонська, Київська, Миколаївська, Луганська та Запорізька області.

Прем'єр-міністр України Денис Шмигаль повідомив, що збитки, завдані довкіллю внаслідок злочинів росії, оцінюються у 2.2 трлн грн. З початку вторгнення зафіксовано майже 3600 злочинів проти довкілля.

Загалом, за даними НБУ, через війну майже чверть українських компаній повністю припинили діяльність, хоча на 1 березня 2023 року цей показник сягав

30%. Це свідчить про поступове відновлення бізнесу, і близько 23% підприємств навіть змогли збільшити виробництво останнім часом.

З початку війни багато критично важливих для держави підприємств було евакуйовано у безпечніші місця, особливо з Київської, Чернігівської, Харківської, Сумської та Миколаївської областей. Станом на початок квітня 2022 року було подано 1164 заявки на евакуацію підприємств із зон бойових дій, а до 8 квітня 220 підприємств уже переміщено, переважно в західні області (Тернопільську, Львівську, Чернівецьку, Івано-Франківську). З них 98 підприємств відновили роботу. Процес евакуації триває й надалі.

У зв'язку з великою кількістю біженців і внутрішньо переміщених осіб у західних регіонах України керівники підприємств стикаються із значними труднощами, пов'язаними із забезпеченням житлових умов для працівників та їх сімей. У таких обставинах створення належних побутових умов стає одним із головних мотиваційних факторів. Хоча ця потреба існує і за звичайних умов, під час воєнного стану, особливо для підприємств сталого розвитку, що були евакуйовані, вона набуває критичної важливості.

Керівники таких підприємств мають докладати зусиль для вирішення питань пошуку тимчасового житла, забезпечення доступу до дитячих садків, медичних послуг, харчування, тимчасової реєстрації, а також надавати матеріальну допомогу за потреби. Це відповідає змістовним теоріям мотивації, зокрема концепціям А. Маслоу, К. Альдельфера та Ф. Герцберга, які підтверджують важливість задоволення базових потреб у таких складних життєвих умовах.

Крім того, через активні бойові дії рівень безробіття в Україні продовжує зростати. За даними Управління ООН із координації гуманітарних питань (УКГВ), з 24 лютого 2022 року свої домівки залишили щонайменше 11,7 мільйона людей, з яких понад 4,6 мільйона виїхали за кордон, а 7,1 мільйона стали внутрішньо переміщеними особами. Згідно з опитуванням Advanter Group і Ліги ділових клубів України, унаслідок війни без роботи залишилося

1,2 мільйона українців, і швидке повернення до довоєнного рівня зайнятості є малоімовірним.

Понад половина опитаних компаній прогнозує скорочення виручки щонайменше на 50% порівняно з 2021 роком. Це посилює проблему трудової міграції, яка традиційно вважалася в Україні економічною загрозою. За даними World Migration Report 2022, Україна посідала восьме місце серед країн із найбільшою кількістю громадян, які виїжджають на роботу за кордон, із показником 5,5–6 мільйонів осіб. Основними причинами трудової міграції залишаються низький рівень заробітної плати в Україні, труднощі з пошуком роботи, відсутність безпеки та впевненості в майбутньому, а також бажання забезпечити краще життя для дітей. Ці чинники залишаються актуальними і сьогодні.

В умовах зростання рівня безробіття одним із найвагоміших мотиваційних факторів є стабільна робота і своєчасна виплата заробітної плати, що особливо важливо для працівників, які змушені були покинути свої домівки через бойові дії або втратили житло через руйнування. Для таких людей стабільна робота стає своєрідним «рятувальним кругом», який дозволяє утримувати сім'ї та забезпечувати базові потреби.

Для керівників підприємств у воєнний час ключовим завданням для забезпечення безперебійної роботи підприємства та підтримки мотивації персоналу є своєчасна та повна виплата заробітної плати (за умови, що фінансовий стан підприємства це дозволяє), що допоможе задовольнити базові потреби працівників, як того вимагають основні змістовні теорії мотивації.

Система мотивації працівників на підприємствах критичної важливості, адаптована до умов війни, повинна враховувати не лише зміни у трудовому законодавстві та певні обмеження, але й психологічні аспекти. Зокрема, важливо брати до уваги підвищений рівень стресу у працівників, особливо тих, хто втратив близьких, залишився без житла чи майна. Для таких людей важливою мотивацією стає бажання жити далі, працювати задля перемоги, захищати та підтримувати себе та своїх рідних.

Крім того, в умовах воєнного стану система мотивації має враховувати відсутність досвіду у нових працівників, труднощі у формуванні міжособистісних стосунків у нових колективах, а також збільшення кількості жінок серед працівників. Загальна мобілізація, оголошена в Україні (Указ Президента України №69/2022 від 24.02.2022), призвела до мобілізації майже 800 тисяч чоловіків до лав Збройних сил, Національної гвардії, Сил територіальної оборони та інших структур. Унаслідок цього підприємства наймають переважно жінок, для яких важливим мотиваційним фактором стає можливість навчання та здобуття нових знань і навичок, що підвищує їх конкурентоспроможність на ринку праці. Здобутий досвід стає основою для подальшого професійного розвитку. З психологічної точки зору, для жінок значною мотивацією є усвідомлення свого внеску в підтримку тилу та допомогу чоловікам, які захищають країну від агресора.

Ще одним вагомим мотиваційним фактором для працівників на інноваційних підприємствах критичної важливості в умовах війни є участь підприємства та його персоналу у волонтерському русі. Сьогодні волонтерська діяльність є критично важливою для підтримки біженців із небезпечних територій, Сил територіальної оборони та Збройних сил України. Українці, як ніколи раніше, об'єднані спільною метою й допомагають один одному. Волонтери надають підтримку тим, хто її потребує: забезпечують тимчасовим житлом, медичними засобами, продуктами харчування, одягом, предметами для дітей тощо.

Також волонтери роблять значний внесок у підтримку Збройних сил України, забезпечуючи їх одягом, їжею, спеціальним обладнанням, бронежилетами, ліхтариками та іншими необхідними речами. Участь працівників підприємства у волонтерських ініціативах, організованих від імені компанії або створених у межах самого підприємства, є надзвичайно потужним і актуальним мотиваційним фактором.

Крім того, відбулися значні зміни в трудовому законодавстві. 15 березня 2022 року набув чинності Закон України № 2136-IX «Про організацію трудових

відносин в умовах воєнного стану», який вніс корективи у діяльність підприємств, організацій і працівників, що працюють за трудовим договором.

Основні зміни, впроваджені Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», подані в таблиці 3.1 [107].

Таблиця 3.1

Зміни в трудовому законодавстві під час воєнного стану*

Умова	За КЗПП	За новим законом
Форма трудового договору	Зазвичай в письмовому вигляді	Форма визначається за згодою сторін
Встановлення випробувального терміну	Заборонено встановлювати певним категоріям	Може бути встановлена будь-кому
Переведення на іншу роботу/підприємство	Дозволяється тільки зі згодою працівника	Можливе без згоди працівника
Часи роботи	Визначається правилами трудового розпорядку та графіками змінності	Встановлює роботодавець
Нормальна тривалість робочого часу	Не більше 40 год/тиждень	Може бути до 60 год/тиждень
Щотижневий безперервний відпочинок	Не менше 42 годин	Може бути 24 години
Можливість звільнення в період тимчасової непрацездатності/ відпустки	Не допускається	Можливе
Кількість робочих днів	Встановлює роботодавець із профспілкою	Визначає роботодавець
Щорічна відпустка	Мінімум 24 дні	Може бути обмежена 24 днями або відмовлено на об'єктах критичної інфраструктури
Відповідальність за недотримання строків оплати праці	Роботодавець завжди несе відповідальність	Роботодавець може не нести якщо доведе, що порушення були внаслідок обставин непереборної сили

*Джерело: розробка автора

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» «визначає особливості проходження державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, особливості трудових відносин працівників усіх підприємств, установ, організацій в Україні незалежно від форми власності, виду діяльності і галузевої належності, представництв іноземних суб'єктів господарської діяльності в Україні, а також осіб, які працюють за трудовим договором, укладеним з фізичними особами (далі - працівники), у

період дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану».

Отже, в умовах воєнного стану українські підприємства стикаються з низкою серйозних викликів, які впливають як на економічну стабільність організацій, так і на продуктивність їх персоналу. Ці виклики включають непередбачуваність ринкових умов, порушення логістичних ланцюгів, втрату кваліфікованих кадрів через мобілізацію або вимушену міграцію, а також зростання рівня стресу та емоційної напруженості серед працівників. У такій складній ситуації формування ефективної системи мотивації праці набуває особливої ваги, адже саме людський капітал стає вирішальним фактором стійкості та адаптації бізнесу.

Фактори, що впливають на мотивацію персоналу в умовах воєнного стану в Україні, є комплексними та багатоаспектними, адже війна створює значні психологічні, соціальні та економічні виклики для працівників і компаній. Ось основні з них:

1. Безпека працівників. Одним з найважливіших факторів мотивації є забезпечення фізичної безпеки персоналу. Підприємства повинні створити умови для безпеки працівників, організовуючи укриття, реалізуючи програми евакуації, розробляючи чіткі алгоритми дій у разі загрози. Для співробітників важливо відчувати захищеність, що має безпосередній вплив на їх мотивацію.

2. Психологічна підтримка та моральна стійкість. В умовах воєнного стресу та тривоги важливо забезпечити психологічну підтримку. Впровадження програм психологічної допомоги, тренінгів для зняття стресу, організація консультацій з психотерапевтами дозволяють зменшити психологічне навантаження, що є важливим аспектом підтримки мотивації.

3. Фінансова стабільність та соціальні гарантії. Війна може серйозно порушити економічну ситуацію, тому фінансова стабільність підприємства стає важливим фактором мотивації. Своєчасна виплата зарплат, надання додаткових соціальних пільг, забезпечення гнучкості в оплаті праці (наприклад, бонуси, премії) сприяють збереженню лояльності співробітників.

Втрата мотивації працівників напряму впливає на економічні показники підприємств, зокрема на рівень продуктивності, якість продукції чи послуг, ефективність використання ресурсів. У масштабах країни це може спричинити додатковий тиск на економіку, яка вже потерпає через воєнні дії. З іншого боку, формування ефективної системи мотивації сприятиме зміцненню кадрового потенціалу підприємств, що є важливим для відновлення економіки України після завершення воєнних дій.

4. Гнучкість робочих умов. Під час воєнного стану можливість працювати віддалено або змінити графік роботи є важливим стимулом для працівників, що дозволяє знизити стрес, пов'язаний з подорожами, і забезпечити працівникам можливість працювати в більш безпечних умовах.

Підприємства змушені поєднувати тактичні рішення для виживання з довгостроковими цілями стратегічного розвитку. Мотивація персоналу стає важливим інструментом для залучення, утримання та розвитку кваліфікованих кадрів. Діагностика факторів мотивації дозволяє підприємствам адаптуватися до зовнішніх змін, водночас зміцнюючи свою конкурентоспроможність.

Результати діагностики факторів впливу на мотивацію праці можуть стати основою для:

- розробки гнучких систем мотивації, адаптованих до умов кризи;
- формування корпоративної політики, яка відповідає потребам працівників;
- підвищення продуктивності праці та зміцнення стійкості підприємств в умовах воєнного стану;
- забезпечення умов для відновлення економічного потенціалу країни після завершення воєнних дій.

5. Стабільність та корпоративна культура. У сучасних умовах значно зростає важливість нематеріальних факторів, таких як корпоративна культура, довіра між працівниками та керівництвом, можливість професійного розвитку, соціальна підтримка, адаптивні графіки роботи. Діагностика цих

аспектів дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності працівників, але й сприяти створенню позитивного іміджу підприємства навіть у кризових умовах.

Збереження корпоративної культури і командної згуртованості є важливим аспектом мотивації. Приділення уваги підтримці морального духу колективу, створення позитивної атмосфери, комунікація з працівниками щодо змін у діяльності компанії допомагають зберегти довіру до керівництва та покращити загальний моральний клімат.

6. Професійний розвиток та кар'єрне зростання. В умовах війни можливості для професійного зростання можуть бути обмежені, але навіть у таких умовах важливо надавати працівникам можливість брати участь у тренінгах, навчаннях та вдосконаленні своїх навичок, що сприяє не лише підвищенню кваліфікації, але й мотивує співробітників до більш ефективної роботи.

7. Комунікація та прозорість. У часи невизначеності важливо забезпечити ефективну та прозору комунікацію між керівництвом та працівниками. Співробітники повинні бути впевнені, що їх інтереси враховуються, а керівництво приймає відповідальні рішення щодо майбутнього компанії та їхнього становища в колективі.

8. Моральні цінності та підтримка ініціативи. Війна може підвищити рівень патріотизму та бажання працювати заради загальної мети. Мотивування через участь у соціально значущих проектах або благодійних ініціативах допомагає співробітникам відчувати свою важливість та роль у загальному процесі.

9. Розуміння ситуації та стратегічний план компанії. Якщо підприємство надає чітке розуміння ситуації, в якій воно перебуває, а також стратегію дій на майбутнє, це додає працівникам впевненості. Вони бачать, що компанія не тільки існує в умовах кризи, але й активно шукає шляхи для стабільного розвитку, що підвищує мотивацію.

Загалом, мотивація персоналу в умовах воєнного стану вимагає комплексного підходу, який включає в себе як фінансові стимули, так і

психологічну підтримку, соціальні гарантії, а також увагу до особистих потреб працівників.

Воєнний стан створює унікальні обставини, що різко змінюють пріоритети працівників: безпека, стабільність доходу, психологічний комфорт та довіра до роботодавця стають домінантами. Водночас традиційні підходи до мотивації, орієнтовані на економічний стимул, потребують суттєвої адаптації до нових реалій. Діагностика факторів, що впливають на мотивацію, є ключовим інструментом для виявлення реальних потреб працівників і створення умов для їхньої максимальної продуктивності.

У складних обставинах воєнного стану система управління персоналом має бути адаптованою до швидких змін, що вимагає впровадження нових підходів до діагностики мотиваційних факторів, використання цифрових інструментів, гнучкості у прийнятті управлінських рішень. Актуальність зумовлена потребою у створенні таких систем, які зможуть не лише підтримати ефективність працівників у короткостроковій перспективі, але й забезпечити довготривалу стабільність підприємств.

Таким чином, дослідження факторів впливу на мотивацію працівників в умовах воєнного стану є необхідним для забезпечення стійкого розвитку ТзОВ «Родина».

3.2 Рекомендації щодо формування ефективної управління мотивацією праці у ТзОВ «Родина» в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану задоволення базових потреб працівників ТзОВ «Родина» таких як безпека, захист та відпочинок, набуває особливого значення. Тому ключовим завданням для керівника при впровадженні нових методів мотивації є забезпечення безпечних умов праці та створення чіткого алгоритму дій у разі надзвичайних ситуацій.

Серед основних заходів, які можуть бути реалізовані, варто виокремити:

1. Облаштування бомбосховища або укриття з усім необхідним, забезпечення доступності евакуаційних шляхів у разі повітряної тривоги.

2. Проведення інструктажів щодо дій під час повітряної тривоги, правил поведінки в укриттях, а також основ надання першої допомоги.

3. Надання консультацій працівникам стосовно їх прав відповідно до зміненого трудового законодавства, а також роз'яснення нових умов роботи та домовленостей, якщо такі є.

Реалізація таких заходів сприятиме чіткому розумінню персоналом своїх дій у разі надзвичайних ситуацій, підвищенню їхнього відчуття безпеки, довіри до підприємства та впевненості у завтрашньому дні.

Психологічний стан працівників є важливим чинником, який безпосередньо впливає на ефективність роботи в умовах воєнного конфлікту та економічної кризи. Високий рівень стресу, емоційне напруження та тривожність значно знижують продуктивність праці. Тому необхідно реалізовувати кроки, спрямовані на психологічну підтримку та коучинг персоналу (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Кроки для посилення психологічної підтримки персоналу підприємства під час воєнного стану*

Категорія заходів	Кроки	Очікуваний ефект
Створення безпечного середовища	- облаштування бомбосховищ або укриттів із необхідними ресурсами (вода, їжа, медикаменти);	- зниження рівня тривожності працівників; - підвищення почуття безпеки.
	- проведення інструктажів щодо поведінки під час надзвичайних ситуацій;	- забезпечення впевненості у власних діях у кризових ситуація;
	- надання доступу до інформації про евакуаційні шляхи;	- підвищення організованості під час надзвичайних ситуацій;
Психологічна підтримка	- залучення професійних психологів або створення внутрішньої служби підтримки.	- зменшення рівня стресу; - допомога у вирішенні особистих кризових ситуацій;
	- організація тренінгів та семінарів для подолання тривожності та емоційного вигорання;	- поліпшення емоційного стану; - формування навичок саморегуляції;
	- проведення регулярних неформальних зустрічей (наприклад, «кава з керівником»);	- підтримка соціальних зв'язків; - формування довіри до керівництва;
	- підтримка регулярного спілкування в колективі (планерки, зворотний зв'язок);	- забезпечення інформаційної прозорості; - підтримка згуртованості команди;

Продовження таблиці 3.2

	- неформальне спілкування з колективом (обговорення повсякденних тем, smalltalk);	- покращення взаємодії між працівниками; - зміцнення соціальної складової життя;
Перегляд системи КРІ	- адаптація ключових показників ефективності з урахуванням кризових умов роботи;	- зменшення тиску на працівників; - підвищення мотивації досягати реалістичних цілей;
	- формування короткострокових планів із чіткими завданнями;	- покращення організації робочого процесу; - фокусування на пріоритетних завданнях;
Кар'єрний розвиток	- організація тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, вебінарів та майстер-класів;	- розвиток навичок; - підвищення впевненості у власних можливостях;
	- планування кар'єрного зростання (створення кар'єрограм);	- підвищення зацікавленості у довгостроковій співпраці з компанією;
Зменшення стресу	- відмова від жорстких дедлайнів, планування часу із запасом;	- зниження психологічного тиску; - підвищення якості роботи;
	- регулярний моніторинг стану працівників і створення умов для відпочинку на робочому місці.	- зниження емоційного вигорання; - підтримка балансу між роботою та особистим життям.

*Джерело: розробка автора

В умовах кризи варто підтримувати постійний зв'язок та ефективну комунікацію всередині колективу. Доцільно збільшити кількість планерок та зустрічей із зворотним зв'язком, що допоможе оперативно оцінювати прогрес у роботі, вирішувати питання, які виникають у нових умовах, та зменшувати невизначеність серед працівників. Водночас важливо не ігнорувати неформальне спілкування, зокрема короткі розмови та запитання про самопочуття, які сприяють підтриманню соціальних зв'язків у команді.

Зважаючи на виклики сьогодення, досягнення довоєнних показників не завжди є можливим. У зв'язку з цим рекомендується ТзОВ «Родина» переглянути чинні КРІ (ключові показники ефективності) та розробити оновлену систему оцінки роботи працівників із врахуванням нових умов та стану колективу. Чітке розуміння цілей і обсягів роботи мотивуватиме персонал до досягнення результатів. Регулярний перегляд завдань та формування короткострокових планів на день, тиждень чи місяць допоможуть сконцентруватися на актуальних проблемах і своєчасно коригувати дії у разі

форс-мажорів. Для зниження стресу бажано уникати жорстких дедлайнів, замінюючи їх більш гнучкими термінами виконання із систематичним моніторингом прогресу роботи.

Також важливо підтримувати можливість для працівників планувати свою кар'єру, навчатися та підвищувати кваліфікацію, що сприяє вдосконаленню знань, підвищенню продуктивності та адаптивності. У цьому напрямку можна застосувати такі методи [46]:

- організація тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та коучингів;
- участь у вебінарах та майстер-класах поза межами підприємства;
- участь у виставках і культурних заходах;
- ротація кадрів для отримання нового досвіду;
- планування кар'єрного зростання та розробка кар'єрограм для кожного працівника;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень тощо.

Такі кроки допоможуть підвищити мотивацію, залученість та ефективність праці навіть у складних умовах.

Під час пандемії ТзОВ «Родина» через обмеження діяльності та економічну нестабільність зазнало збитків, а з початком воєнного стану фінансові труднощі лише посилилися, що обмежило можливості використовувати матеріальну мотивацію на довоєнному рівні. Проте, окрім традиційних інструментів, таких як бонуси, надбавки чи премії, існують альтернативні способи стимулювання. Наприклад, підприємство може організувати безкоштовне харчування, компенсувати витрати на транспорт, надавати житло або відшкодувати його вартість, пропонувати корпоративні знижки на власні товари чи послуги тощо.

Крім цього, навіть у складні часи не варто відмовлятися від організації корпоративних заходів, святкування днів народження працівників чи визначних дат компанії. Такі події, по-перше, сприяють відволіканню від негативних новин, покращують стосунки у колективі та зміцнюють командний дух. По-друге, під час їх проведення можна організувати збори коштів для допомоги

ЗСУ, постраждалим від бойових дій або малозабезпеченим верствам населення [67].

Також компанія може надавати матеріальну допомогу працівникам, які постраждали від обстрілів, втратили житло, або жінкам із дітьми, що залишилися без годувальника. Для цього можна створити окремий фінансовий резерв та визначити підрозділ, який відповідатиме за обробку звернень працівників щодо підтримки. Важливо переконатися, що всі співробітники мають соціальне страхування, а також розглянути можливість надання додаткового страхування життя. Такі заходи демонструють турботу роботодавця про безпеку та добробут працівників, що підвищує їхнє відчуття захищеності та довіру до компанії.

У періоди економічної кризи керівництво ТзОВ «Родина» іноді вдається до радикальних заходів, таких як часткове чи масове скорочення персоналу. Хоча такі дії можуть мати як економічний, так і соціальний ефект, їх наслідки є суперечливими. З одного боку, зменшення витрат на оплату праці підвищує фінансову стійкість підприємства, що є однією з цілей антикризового управління. З іншого боку, це може завдати шкоди подальшому розвитку компанії. Тому впровадження таких рішень потребує ретельного аналізу можливих довгострокових наслідків [13].

Формування ефективної системи мотивації праці на ТзОВ «Родина» в умовах воєнного стану є важливим напрямом для збереження продуктивності, лояльності працівників та забезпечення стійкості підприємства у кризовий період. Аналіз досліджень та практик мотивації праці в таких умовах дозволяє виокремити кілька основних вимірів і підходів, які сприяють ефективному управлінню персоналом.

1. Психологічний вимір мотивації

В умовах воєнного стану працівники ТзОВ «Родина» часто переживають стрес, тривогу та емоційне виснаження. З огляду на це, система мотивації повинна включати заходи, які знижують негативний вплив психоемоційного стану працівників:

- психологічна підтримка: створення умов для психологічної допомоги співробітникам, включаючи консультації з психологами, тренінги з управління стресом, організація онлайн-платформ для підтримки здоров'я та благополуччя персоналу;

- організація безпечного робочого середовища: здійснення заходів безпеки, таких як облаштування укриттів на території підприємства або надання можливості працювати з дому.

На основі психологічних досліджень важливо розуміти, що потреби працівників у безпеці та психологічному комфорті є першочерговими в умовах війни. Відсутність підтримки може призвести до зниження ефективності роботи та високої плинності кадрів.

2. Економічний вимір мотивації

У кризових умовах економічні аспекти мотивації набувають особливої важливості. Тому ТзОВ «Родина» повинне ретельно планувати використання ресурсів для мотиваційних програм:

- фінансова винагорода: забезпечення конкурентоспроможних зарплатних ставок, виконання зобов'язань щодо оплати праці навіть в умовах фінансової нестабільності;

- бонусні системи: розробка бонусних програм, які базуються на досягненнях і результатах діяльності працівників, забезпечення заохочення за підвищення ефективності праці;

- гнучкі пільги та компенсації: в умовах війни можуть бути запропоновані додаткові компенсації за використання власних засобів пересування, надання харчування, пільги на оплату комунальних послуг тощо.

Гнучкість у фінансових стимулюваннях та заохоченнях дозволяє адаптувати систему мотивації до змінних умов економіки країни під час війни.

3. Організаційний вимір мотивації

В умовах воєнного стану важливо адаптувати організаційні структури та робочі процеси до нових умов:

– гнучкий робочий графік: забезпечення можливості дистанційної роботи, встановлення гнучких робочих годин для підтримки балансу між роботою та особистим життям співробітників;

– адаптація робочих процесів: використання цифрових інструментів для автоматизації рутинних процесів, які дозволяють зберігати ефективність роботи при зменшенні фізичної присутності працівників на підприємстві;

– розвиток корпоративної культури: установлення нових форм комунікації, залучення працівників до прийняття рішень, створення довірливих стосунків між керівництвом та працівниками через відкриті канали комунікації.

Організаційна адаптивність є важливим аспектом для підтримки стабільності ТзОВ «Родина» під час війни. Зміни в організаційних процесах дозволяють зберегти працездатність і високий моральний дух персоналу.

4. Соціальний вимір мотивації

Збереження соціальної стабільності у ТзОВ «Родина» під час воєнного стану є ключовим фактором для підтримки лояльності співробітників:

– соціальна підтримка: організація допомоги працівникам і їх сім'ям у вигляді компенсацій, медичних послуг, відшкодування витрат на безпеку, а також надання соціальних гарантій для працівників;

– корпоративна соціальна відповідальність (КСВ): активна участь підприємства в благодійних проектах і підтримка зусиль країни на фронті. Спільна діяльність у рамках КСВ покращує командний дух і підвищує моральну мотивацію співробітників.

У кризових умовах соціальна відповідальність ТзОВ «Родина» допомагає зберігати позитивну репутацію компанії, а також підтримувати моральний дух колективу.

5. Технологічний вимір мотивації

Впровадження новітніх технологій і цифрових інструментів є важливим чинником, що дозволяє підтримувати мотивацію працівників:

– цифровізація робочих процесів: використання хмарних технологій, онлайн-платформ для навчання, електронних систем управління проектами дозволяє працювати ефективно навіть за умов обмежених ресурсів;

– мотиваційні онлайн-курси та тренінги: підвищення кваліфікації працівників через онлайн-курси і тренінги, які сприяють розвитку кар'єрного росту та підвищенню професійного рівня.

Технологічна підтримка мотивації дозволяє ТзОВ «Родина» залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах війни, а також забезпечує можливість розвитку працівників через онлайн-освіту.

6. Морально-етичний вимір мотивації

У воєнний час моральні аспекти стають важливими для підтримки внутрішньої мотивації працівників:

– етика лідерства: важливо, щоб керівники підрозділів ТзОВ «Родина» демонстрували справжнє піклування про працівників, були готові підтримати в складні моменти і діяти в інтересах людей.

– почуття спільної мети: підтримка співробітниками організаційних цілей, які пов'язані з допомогою країні, допомагає не тільки підтримувати мораль, але й дає відчуття причетності до важливих національних завдань.

Морально-етичний підхід до мотивації допомагає зберігати лояльність працівників і підвищує їх відданість компанії, особливо в умовах нестабільності.

Таким чином, система мотивації ТзОВ «Родина» в умовах воєнного стану повинна бути комплексною та гнучкою, включаючи психологічну, економічну, організаційну, соціальну, технологічну та морально-етичну складові. Постійне вдосконалення цих вимірів дозволить забезпечити стабільність та ефективність функціонування підприємства навіть у надзвичайних умовах війни.

В умовах воєнного стану в Україні сучасні тенденції у сфері мотивації праці стають ще більш важливими, адже потреби працівників змінюються, а підприємство стикається з новими викликами. Ось кілька ключових тенденцій у

цій сфері, які виявляються в умовах кризових ситуацій, зокрема війни, з акцентом на гнучкі системи стимулювання та вплив діджиталізації:

1. Гнучкі системи стимулювання

Гнучкість у мотивації працівників стала особливо важливою в умовах воєнного стану, оскільки ситуація змінюється швидко, а компанія має адаптуватися до нових умов. Це може включати:

- гнучкий робочий час: підприємство пропонує більш адаптивні графіки роботи, що дозволяють працівникам вирішувати особисті питання та зменшувати стрес;

- робота з дому: компанія може пропонувати працівникам працювати віддалено, якщо це можливо, з метою забезпечення безпеки та комфортних умов роботи;

- персоналізовані бонуси та пільги: в умовах нестабільності ТзОВ «Родина» шукає індивідуальний підхід до мотивації, пропонуючи бонуси за результатами роботи, пільги для сімей співробітників, компенсацію за житло або транспорт.

2. Вплив діджиталізації на мотивацію

Діджиталізація стала важливим інструментом для збереження мотивації працівників в умовах воєнного стану, що включає:

- цифрові інструменти для роботи та комунікації: використання платформ для онлайн-співпраці, таких як Slack, Microsoft Teams, Zoom, дозволяє зберігати ефективність праці навіть в умовах віддаленого формату, що підтримує командну згуртованість і зменшує соціальну ізоляцію;

- онлайн-навчання та розвиток: в умовах війни ТзОВ «Родина» перейшла на онлайн-формати навчання, що дає можливість працівникам підвищувати кваліфікацію та розвивати нові навички в умовах нестабільності;

- автоматизація і штучний інтелект: впровадження технологій для автоматизації рутинних процесів може зменшити навантаження на працівників, зберігаючи їх мотивацію та дозволяючи зосередитися на більш креативних та стратегічних завданнях.

3. Фокус на благополуччя співробітників

Під час війни велика увага приділяється психологічному та фізичному здоров'ю працівників, що вимагає змін у підходах до мотивації:

- програми психологічної підтримки: створення цифрових платформ для надання психологічної допомоги, організація онлайн-консультацій з психотерапевтами для зменшення стресу та тривоги;

- фізичне здоров'я: пропонування онлайн-фітнесу, участь у програмі здорового способу життя, доступ до медичних консультацій через онлайн-ресурси.

4. Підвищення прозорості та довіри

В умовах війни важливо, щоб керівники ТзОВ «Родина» були максимально прозорими у своїх діях і рішеннях, що включає:

- регулярне оновлення інформації: підтримка комунікації через цифрові канали, надання співробітникам актуальної інформації щодо ситуації в компанії, перспектив розвитку, а також про заходи безпеки;

- активне залучення працівників до прийняття рішень: в умовах криз співробітники можуть бути залучені до обговорення важливих рішень через онлайн-опитування чи форуми для пропозицій, що збільшує їх лояльність і почуття значущості.

5. Соціальна відповідальність та залучення до благодійних ініціатив

В умовах війни ТзОВ «Родина» активно підтримує благодійні ініціативи.

Мотивування працівників через участь у соціальних та благодійних проектах може бути важливою складовою корпоративної культури:

- підтримка армії та постраждалих від війни: співробітники можуть брати участь у волонтерських програмах, донати для підтримки військових, що підвищує їх мотивацію через відчуття спільної мети та відповідальності;

- корпоративні волонтерські ініціативи: організація колективних заходів для допомоги біженцям, постраждалим громадянам та іншим вразливим категоріям населення.

6. Гнучкі системи оцінки та винагороди

В умовах постійної невизначеності важливо застосовувати гнучкі системи оцінки ефективності праці. Наприклад:

– винагорода за досягнення конкретних результатів: нагородження за виконання специфічних задач чи проектів, що має велике значення для бізнесу в умовах війни;

– нематеріальні стимули: розширення системи нематеріальних стимулів, таких як додаткові вихідні, привілеї у роботі з дому, час на відновлення, що знижує стрес і покращує моральний стан працівників.

Отже, сучасні тенденції у мотивації праці в умовах воєнного стану в Україні вимагають адаптації ТзОВ «Родина» до нових реалій. Гнучкість, діджиталізація та фокус на благополуччі працівників є ключовими елементами, що дозволяють підтримувати мотивацію та ефективність роботи в складні часи.

3.3 Впровадження інноваційних підходів мотивації персоналу ТзОВ «Родина»

Сучасні інноваційні методи мотивації надзвичайно важливі у забезпеченні продуктивності працівників, підвищенні рівня їхньої задоволеності роботою, стимулювання до креативності, ініціативності та досягнення бізнес-цілей.

Проаналізуємо деякі інноваційні методи мотивації, які можна використовувати на ТзОВ «Родина»:

1. Гейміфікація. На перший погляд гейміфікація може сприйматися як щось розважальне і несерйозне і не варте використовуватись на підприємстві. Проте гейміфікацію на даному підприємстві можна розглядати як ефективну техніку мотивації персоналу. По суті це є стратегією, що полягає в застосуванні елементів та принципів ігор для підвищення зацікавленості, мотивації та участі працівників у робочих процесах. Цей підхід може бути вкрай ефективним для командної роботи на підприємстві, де конкуренція і високий тиск щодо досягнення цілей є загальнопоширеними явищами. Сам підхід полягає в тому, що у штаті, де працює понад 400 осіб важливо системно представити

можливості для зростання кожного з працівників, а це вже у свою чергу позитивно вплине на відчуття замученості та підвищення продуктивності.

Крім того, створення захоплюючого робочого середовища включає: впровадження елементів гри в щоденні рутинні завдання, щоб зробити робоче середовище цікавішим та стимулюючим; використання ігрових механізмів, таких як рівні, досягнення та бейджі, для відстеження та винагородження успіхів працівників.

Організація конкурсів та викликів включає: проведення регулярних конкурсів серед команд або окремих працівників для стимулювання конкуренції та досягнення цілей; запуск викликів, які мають за мету покращення навичок працівників та досягнення нових висот у роботі.

Моніторинг та аналітика включає: застосування інструментів моніторингу та аналітики для відстеження прогресу працівників та оцінки ефективності гейміфікаційних заходів; аналіз даних для вдосконалення стратегій гейміфікації та адаптації їх до потреб колективу.

Гейміфікація не лише стимулює працівників до досягнення високих результатів, але також сприяє покращенню комунікації, розвитку навичок та створенню позитивного корпоративного клімату. Правильно впроваджена гейміфікація може позитивно вплинути на взаємодію та продуктивність трудового колективу. Для працівників даного підприємства пропонується розробити спеціальний табель про ранги, куди будуть вноситись досягнення працівників, відвідування їх тренінгів, покращення їх навичок, в результаті чого вони будуть переходити на вищий рівень, це впливатиме на їх винагороду та кар'єрний ріст. Гейміфікація дає змогу зрозуміти, куди можуть вирости працівники, особливо це стосується молодого покоління, це стає для них цікавим і додатково мотивує.

2. Подяки та визнання через інформаційні технології. Використання технологій для висловлення подяк та визнання працівникам стає важливою частиною стратегій управління персоналом на сучасних підприємствах, в тому числі і на ТзОВ «Родина». Цей підхід дозволяє підняти рівень мотивації та

підвищити задоволеність працівників, що має прямий вплив на їх продуктивність та відданість компанії. Важливо враховувати різноманітність методів виявлення подяк та визнання через технології:

Електронні платформи для визнання включають: використання спеціальних веб-платформ чи додатків для надання подяк та визнання; можливість створення персональних профілів для працівників, на яких відображаються їхні досягнення та отримані визнання.

Віртуальні медалі та бейджі: використання електронних медалей та бейджів для відзначення конкретних досягнень чи важливих моментів у роботі; можливість збирати віртуальні нагороди та відображати їх на особистих сторінках працівників.

Системи реєстрації успіхів: запровадження електронних систем для реєстрації та відстеження успіхів працівників; можливість автоматичної реєстрації важливих досягнень та надсилання сповіщень про них.

Електронні сповіщення та групові визнання: сповіщення про визнання через електронні повідомлення або спеціальні чат-платформи; групове визнання за допомогою технологій, коли команда може висловлювати подяку один одному.

Інтерактивні заходи для визнання: використання віртуальних заходів для нагородження працівників, наприклад, віртуальні церемонії нагородження; можливість спілкування та вираження подяк онлайн під час віртуальних нарад чи зустрічей.

Персоналізовані подяки: використання персоналізованих електронних листів, відкриток або повідомлень для вираження подяк; створення автоматизованих систем, які враховують індивідуальні досягнення та пристосовують вітання під конкретного працівника. Використання технологій для подяки та визнання надає процесу більшої ефективності та можливості індивідуалізації, забезпечуючи працівникам відчуття цінності та важливості їхнього внеску у команду та компанію в цілому.

3. Ефективна система навчання та розвитку. Створення ефективної системи навчання та розвитку є ключовим елементом стратегії управління персоналом на підприємстві. Забезпечення працівникам доступу різноманітних навчальних ресурсів та можливість отримання сертифікатів через електронні ресурси не лише підвищує їхню кваліфікацію, але й сприяє загальному розвитку трудового колективу. Ось кілька ключових аспектів цієї стратегії:

– Онлайн-курси та тренінги: забезпечення доступу до різноманітних онлайн-курсів, які охоплюють різні аспекти роботи, включаючи продажі, обслуговування клієнтів, лідерство та інші ключові навички; використання платформ для навчання, що надають інтерактивні вправи, тести та інші засоби для ефективного засвоєння матеріалу.

– Поширення навчальних матеріалів: розповсюдження електронних ресурсів, таких як відеолекції, онлайн-модулі та навчальні матеріали, які працівники можуть вивчати у вільний час; використання мультимедійних засобів для навчання, щоб зробити процес більш цікавим та доступним.

– Індивідуалізація та адаптація: створення персоналізованих навчальних планів для працівників, враховуючи їхні потреби та кар'єрні цілі; використання систем штучного інтелекту для аналізу навчальних результатів та рекомендацій для подальшого розвитку.

– Електронні ресурси для підвищення кваліфікації: надання можливості працівникам отримувати сертифікати та підвищувати свою кваліфікацію через онлайн-курси та електронні тестування; використання систем електронного навчання для забезпечення ефективного та документованого процесу отримання нових навичок.

– Оцінка та відстеження прогресу: використання електронних платформ для відстеження прогресу працівників у процесі навчання; аналіз даних з метою вдосконалення навчальних програм та адаптації їх до потреб компанії.

– Менторська підтримка через технології: використання електронних комунікаційних засобів для забезпечення менторської підтримки та

консультацій у реальному часі; створення віртуальних платформ для обміну досвідом та взаємної підтримки між працівниками.

Ефективна система навчання та розвитку через технології допомагає не лише підвищити кваліфікацію працівників, але й стимулює їхній розвиток та ріст у компанії, що впливає на загальні показники успішності підприємства.

4. Гнучкі графіки роботи та робота на відстані. Гнучкі графіки роботи та можливість працювати на відстані стають не лише важливими аспектами сучасного ринку праці, але й стратегічними елементами для забезпечення ефективності та задоволеності працівників. Це відкриває нові можливості для бізнесу та робочих колективів, а також вимагає від компаній адаптації та впровадження відповідних політик. Ось кілька ключових аспектів гнучких графіків роботи та роботи на відстані: Робота на відстані та віртуальні команди: надання можливості працівникам працювати з будь-якого місця, що забезпечує гнучкість та збільшує доступність талантів з різних регіонів; використання віртуальних комунікаційних інструментів, таких як відеоконференції та спільні робочі платформи, для забезпечення ефективної взаємодії віддалених команд.

Гнучкі графіки роботи: забезпечення можливості пристосовувати робочий графік до індивідуальних потреб та обставин працівників; використання концепцій, таких як гнучкий робочий час та робочі години, що сприяють збалансованому життю та роботі.

Гнучкі графіки роботи та робота на відстані визнаються як стратегічний інструмент для залучення та утримання талантів, забезпечення більшої ефективності та створення робочого оточення, яке відповідає сучасним вимогам та потребам працівників.

5. Створення командних цілей та проєктів. Формування командних цілей та проєктів є важливим елементом стратегії управління та розвитку трудового колективу на сучасних підприємствах. Цей підхід сприяє не тільки ефективності та результативності, але і зміцнює командний дух, стимулює творчість та сприяє досягненню стратегічних бізнес-цілей.

Ось ключові аспекти цього підходу:

– Формування спільних цілей: розробка чітких та мотиваційних цілей для команд, які відображають стратегічні цілі компанії; залучення членів команди до формулювання цілей для забезпечення їхньої активної участі та зобов'язання.

– Індивідуальні завдання та ролі: визначення конкретних завдань для кожного працівника в межах командної структури; прив'язка індивідуальних завдань загальних цілей для забезпечення узгодженості та взаємодії.

– Створення проектних груп: формування проектних груп, об'єднуючи спеціалістів із різних відділів для вирішення конкретних завдань чи проблем; створення мультидисциплінарних команд для розв'язання складних завдань.

– Визначення ключових показників: розробка системи ключових показників (KPI) для оцінки виконання команд та індивідів; пов'язаність KPI з цілями бізнесу та стратегією компанії.

– Стимулювання командної роботи: використання інструментів та методів, що сприяють командній роботі, таких як регулярні наради, тренінги та спільні проекти; забезпечення сприятливого комунікативного середовища для обміну ідеями та допомоги.

– Взаємодопомога та заохочення: стимулювання взаємодопомоги та підтримки між членами команди; використання систем винагород та заохочень для підтримки та визнання внеску кожного учасника команди.

Створення командних цілей та проектів виступає не лише як інструмент досягнення конкретних результатів, але й як спосіб підняти командний дух, збільшити залученість працівників та сприяти інноваціям у рамках підприємства.

Забезпечення комфортного середовища. Створення комфортного робочого середовища – це більше, ніж просто фізичне організування робочого місця. Це включає в себе ряд стратегій та підходів, спрямованих на підтримання фізичного, психологічного та соціального благополуччя працівників. Ось декілька ключових аспектів забезпечення комфортного середовища: фізично зручна організація робочого простору; сучасний та

стильний дизайн; можливості для роботи в різних зонах; використання сучасних технологій; психологічний комфорт; сприяння комунікації та співпраці.

6. Забезпечення комфортного середовища охоплює всі аспекти робочого життя, спрямовані на забезпечення того, щоб працівники відчували себе позитивно, мотивовано та здорово як фізично, так і емоційно.

В сучасному бізнес-середовищі важливо розуміти, що мотивація працівників – це набагато більше, ніж просто стимулювання їх до досягнення конкретних цілей. Це комплексний процес, який потребує індивідуального підходу та розгляду потреб самого колективу та стратегічних методів та цілей компанії. Використання різноманітних методів мотивації дозволяє не лише стимулювати продуктивність, але і підвищує задоволеність працівників, збільшуючи їхню прив'язаність до організації.

Керівництву ТзОВ «Родина» перш за все потрібно розуміти, що інноваційна та справедлива мотивація персоналу є необхідною навіть під час війни, вона передбачає відповідальний підхід до співробітників стосовно виконання своїх функціональних обов'язків; створення умов підвищення якості та продуктивності праці; забезпечення поліпшення виробничих показників; постійна робота над формуванням командного духу персоналу; відслідковування та зниження показників плинності кадрів; розроблення заходів щодо прискорення процесу розвитку Товариства та посилення його конкурентоспроможності на ринку тощо.

Як встановлено у попередньому підрозділі, першим напрямом є удосконалення системи мотиваційних і стимулюючих програм на інноваційних засадах – цей напрям передбачає впровадження системи формування індивідуального соціального пакету працівника.

Для вирішення цього завдання інноваційним способом мотивації є використання двоконтурної моделі формування індивідуального соціального пакету працівника (ІСПП). При цьому доцільно обрати підхід, в рамках якого ІСПП кожного працівника формується шляхом спільної участі та розподілу

відповідальності між підприємством і працівником. Головними принципами формування такої моделі мотивації та стимулювання є сталий розвиток персоналу, та індивідуальний підхід до потреб кожного працівника. Структура соціального пакета пропонується ТзОВ «Родина» з урахуванням обсягу фінансових ресурсів, які можна спрямувати на його фінансування [91].

Принцип сталого розвитку відображений в наборі опцій індивідуального соціального пакету працівника за чотирма основними напрямками сталого розвитку персоналу; в охопленні можливостями соціального пакету сім'ї працівника; в рівнозначності соціального пакету для всіх категорій працівників.

Індивідуальний підхід проявляється в самостійному виборі працівником опцій соціального пакету, а також в можливості, у разі необхідності, зміни опцій в особистому соціальному пакеті. Індивідуальний соціальний пакет працівника є повністю безкоштовним для вигодоотримувача, витрати на виконання опцій ІСПР в основному виконуються за рахунок бюджету підприємства і незначно за рахунок бюджету профспілкової організації працівників [20].

Так, для підприємства ТзОВ «Родина» пропонується на основі вивчених потреб працівників та діалогу з працівниками, розробити соціальний пакет. Він складатиметься з персонального набору опцій ІСПП: 17 опцій, загальною вагою 260 балів (за планом на 2024 рік). Кожен працівник повинен особисто вибрати необхідні йому опції таким чином, щоб максимальна вага ІСП не перевищувала 100 балів (див. табл.3.3).

Таблиця 3.3

Набір опцій індивідуального соціального пакету (ІСП), що пропонується працівникам ТзОВ «Родина»*

№зп	Опції індивідуального соціального пакету робітника підприємства	Вага, бали	
		2023	2024
1	Безкоштовні гарантовані курси професійного навчання і перепідготовки зі збереженням середньої зарплати до 6 міс.	5	10
2	Відвідування спортивного залу та басейну у фізкультурно-оздоровчому комплексі працівниками і членами їх сімей з оплатою 20% вартості заняття або абонементу	20	30

Продовження таблиці 3.3

3	Вивчення англійської мови (компенсація 30%) вартості курсу	-	40
4	Надання путівок на турбази і в будинки відпочинку підприємства працівникам з компенсацією підприємством 40% вартості.	40	40
5	Надання працівникові додаткової оплачуваної відпустки у зв'язку з сімейними обставинами, згідно з його письмовою заявою	5	5
5.1	Батькам, діти яких йдуть в перший клас - 1 день, в перший день занять; батькам, діти яких закінчують навчання в школах I - III ступенів - 2 дні (день останнього дзвоника, день випускного вечора)	5	5
6	Компенсація витрат на мобільний зв'язок та Інтернет (60% вартості)	5	5
7	Подарункові сертифікати для покупки ігор на онлайн-майданчиках (steam, origin) – метод ефективний при роботі із працівниками, що належать до покоління Z.	40	40
8	Тиждень «віддаленої» роботи/гнучкого графіку – можливість виконувати завдання без обов'язкового знаходження у офісі	30	30
9	Компенсація вартості програми добровільного медичного страхування (50% вартості)	20	25
10	Корпоративна дисконтна програма	5	10
11	Компенсація вартості проїзду в пасажирському комунальному транспорті	-	20
12	Безкоштовне таксі/вечеря внаслідок понаднормової роботи більш ніж 3 години	20	20
13	Оплата парковки особистого автомобіля працівника	10	10
14	Безкоштовна підписка на видання, портали, розсилки за напрямками професійного інтересу працівника	5	5
15	Участь у новорічній лотереї серед працівників ТзОВ «Родина», де розігруватимуться цінні подарунки (смартфони, путівки внутрішнього туризму, сертифікати, солодоці, інші подарунки)	15	15
16	Додаткові 5 днів відпустки	10	10
17	Виробнича і переддипломна практика на підприємстві для студентів технікумів і ЗВО, які є дітьми працівника. Прийом на стажування на заявлені підприємством вакансії дітей працівників, які закінчили з відзнакою денну форму навчання в коледжі, технікумі, ЗВО, в рік закінчення навчання	30	30

*Джерело: власна розробка

Стобальна вага портфеля є однаковою для всіх працівників підприємства, незалежно від посади, віку, стажу роботи та інше.

Слід зазначити, що працівник має право, формуючи ІСПП перед початком року, зарезервувати за власним бажанням певну кількість балів

портфеля та витратити їх пізніше протягом року, для більш повного і гнучкого задоволення власних потреб.

Для ефективності мотивації, склад опцій портфеля ІСПП необхідно аналізувати за підсумками року; виявляти шляхом опитування працівників і анкетування фокус-груп малоефективні і незатребувані опції; замінювати їх в складі ІСПП в наступному році новими опціями на основі пропозицій працівників [47].

Планові витрати на індивідуальний соціальний пакет (ІСП), що пропонується працівникам ТзОВ «Родина» показані у табл. 3.4

Таблиця 3.4

Планові витрати на індивідуальний соціальний пакет працівника ТзОВ «Родина», тис грн*

Витрати на набір опцій	2024 рік	2025 рік	Відхилення, %
Оплата навчання, навчальних матеріалів, підписок	1518,5	2916,7	+92
Компенсація вартості путівок	2209,5	3387,8	+53,3
Компенсація за програмами	2788,1	12303,1	+341
Оплата абонементів, подарункових сертифікатів	1155,6	1899,7	+64,3
Бюджет проведення лотереї	724,4	946,8	+30,7
Витрати за корпоративною дисконтною програмою	835,8	1269,2	+51,8
Компенсація витрат на проїзд, послуги зв'язку, паркування	376,0	693,9	+84,5
Оплата безкоштовних поїздок на таксі, замовлень вечері в офіс	866,0	997,6	+15,1
Разом витрат на ІСПП	10473,9	24414,8	+133,1

Джерело: власна розробка

Очікується, що найбільш затребуваними опціями ІСПП будуть «Участь в програмі добровільного медичного страхування», «Відвідування спортивного залу та басейну», «Здешевлення путівок до закладів відпочинку». Також очікується, що середня вага ІСПП у 2025 р підвищиться до 345 балів за рахунок заміщення деяких опцій, введення нових і підвищення ваги найпопулярніших опцій. Це дозволить підвищити дієвість ІСПП, ефективність використання

бюджету на управління персоналу, дієвість комунікацій керівництва підприємства з працівниками.

У 2024 році заплановано витратити на ІСП 10 473,9 тис грн, а у наступному році збільшити цю суму внаслідок розширення ІСПП до 24 414,8 тис грн (+133,1%).

Для розвитку запропонованої моделі соціального пакету в подальшому можна скорегувати перелік опцій ІСПП для працівників ТзОВ «Родина» саме в напрямку збільшення залучення нових і популярних напрямків, підвищивши кількість таких опцій як для працівників, так і для членів їх сімей.

Висновки до III розділу

Розвиток сучасних підприємств відбувається в умовах впливу невизначеності зовнішнього середовища, що вимагає пошуку ефективних інструментів реагування та адаптації всіх аспектів їх функціонування відповідно до екстернальних викликів.

З огляду на те, що система мотивації працівників є важливим чинником конкурентоспроможності підприємства на ринку, вона потребує трансформацій в умовах воєнного стану. Така ситуація зумовлює необхідність зміни підходів, зокрема в комунікації всередині підприємства, оновлення та перегляду традиційних методів мотиваційного впливу. Це підкреслює важливість аналізу сучасних підходів та інструментів мотивації персоналу з урахуванням позитивного досвіду вітчизняних підприємств, накопиченого за останні три роки, а також обґрунтування пріоритетних методів підвищення рівня вмотивованості працівників.

Система мотивації персоналу підприємства включає комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на стимулювання як окремих працівників, так і колективу загалом до досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства.

Зміни, які вплинули на середовище функціонування українських підприємств через повномасштабне військове вторгнення росії, трансформують

саму суть мотивації персоналу, зміщуючи акцент на мотиви та стимули, що є актуальними в нових умовах.

У зв'язку з цим підприємства в Україні під час формування системи мотивації персоналу зосереджуються на таких аспектах:

1. Забезпечення заходів безпеки на робочих місцях для створення комфортного та захищеного середовища.
2. Надання можливостей для дистанційної роботи в окремих сферах діяльності.
3. Формування сприятливого психологічного клімату через покращення комунікації, впровадження програм соціально-психологічної підтримки.
4. Збільшення залученості працівників, спрямоване на формування спільного бачення майбутнього розвитку підприємства.
5. Розробка програм матеріального стимулювання та надання матеріальної допомоги в разі необхідності.
6. Підтримка працівників, які перебувають у ЗСУ.
7. Сприяння волонтерській активності серед працівників.

Ці ключові тренди в умовах воєнного стану свідчать про гнучкість та адаптивність інструментів мотивації, які забезпечують підтримку працівників, враховуючи зовнішні фактори, і дозволяють зберігати високий рівень продуктивності.

Тому за даними результатами аналізу розроблено рекомендації щодо покращення мотивації праці ТзОВ «Родина» на основі компенсаційного пакету та преміювання роботи працівників. Очікується, що найбільш затребуваними опціями ІСПП будуть «Участь в програмі добровільного медичного страхування», «Відвідування спортивного залу та басейну», «Здешевлення путівок до закладів відпочинку». Також очікується, що середня вага ІСПП у 2024 р підвищиться до 345 балів за рахунок заміщення деяких опцій, введення нових і підвищення ваги найпопулярніших опцій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Знання мотиваційних теорій, а також методів мотивації і стимулювання праці необхідно для будь-якого керівника. Адже потрібно не тільки змусити людину працювати – потрібно ще зробити так, щоб ця робота була для неї тягарем, внаслідок чого можна отримати значне покращення якості праці, а також зменшити плинність кадрів, колектив у підприємстві буде мобільним і легко керованим. Саме тому вміла мотивація персоналу так необхідні для будь-якого підприємства. Підприємство, яка досягне в цьому плані знань найвищих успіхів, буде здатне показувати кращі результати і буде конкурентоздатним на ринку. Працівники, які віддані своєму підприємству, дають можливість підприємству відчувати успіх і надійність в завтрашньому дні.

У даній роботі було проведено дослідження мотивації праці. У першій частині даної роботи розглядалися загальні поняття і відомості про мотивацію, а також основні теорії мотивації, і методи мотивації персоналу. При вивченні першого розділу, можна зробити висновок про те, що людський фактор – один з найбільш важливих і значимих чинників виробництва, отже, стимулювання і мотивація працівника до праці – одне з першорядних завдань, що стоять перед керівником.

Дослідження розпочато із розкриття теоретичних основ організації мотивації праці, зокрема: розкрито поняття сутності та економічного змісту організації мотивації праці, досліджено особливості мотивації праці у підприємстві та фактори що на неї впливають, методичні підходи до оцінки організації мотивації праці у підприємстві.

Система мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах є не лише інструментом управління трудовою активністю працівників, але й важливим фактором стратегічного розвитку організації. В умовах постійних змін зовнішнього середовища, викликаних економічними, соціальними та політичними факторами, мотиваційна система повинна бути гнучкою,

адаптивною та спрямованою на задоволення потреб і стимулювання персоналу до досягнення як індивідуальних, так і колективних цілей.

ТзОВ «Родина» - це підприємство з 24-х літнім досвідом роботи на ринку. Підприємство працює у місті Львові та Львівській області.

Продукція, яку випускає ТзОВ «Родина»: цукристі кондитерські вироби (зефір, ірис, мармелад, драже, східні солодоші, цукерки), борошняні кондитерські вироби (печиво здобне, печиво вівсяне, пряники з начинкою, бісквіт), бакалія (соки, повидло, мед та інше).

На основі проведеного аналізу показників господарської діяльності ТзОВ «Родина» можна зробити висновки що в цілому фінансовий стан підприємства стійкий, показники ліквідності мають тенденцію до покращення, за останні 2 роки підприємство збільшило обсяги отриманого прибутку від реалізації.

Проведений SWOT-аналіз показав, що основною перевагою підприємства є якість продукції та стабільна ситуація на ринку. Однією із найбільш вигідних можливостей є розширення дистриб'юторської мережі по Україні, адже підприємство на даний час реалізує свою продукцію лише у місті Львові та Львівській області. Другою можливістю є вихід на нові ринки, що прямо залежить від розширення дистриб'юторської мережі.

Головними конкурентами ТзОВ «Родина» є ТМ «BISCOTTI» та ТМ «Мілана», що поки що займають більшу частку ринку ніж ТМ «Родина».

ТзОВ «Родина» використовує умови матеріального стимулювання працівників. Працівникам товариства, які відпрацювали повністю 1 рік без листків тимчасової непрацездатності, учбових відпусток та при відсутності стягнень за недоліки в роботі - виплачується приробіток в розмірі посадового окладу - в січні місяці після закінчення календарного року при досягненні темпу росту доходу не нижче 10 відсотків. До святкових днів виплачується премія за досягнення в роботі в розмірі визначеному Правлінням.

Кращі працівники Товариства за результатами роботи за рік нагороджуються цінними подарунками, турпутівками, санаторними путівками. Працівникам товариства при відсутності стягнень за недоліки в роботі, листків

тимчасової непрацездатності, відпрацювавши не менше 5-ти років (при наявності коштів) та при виконанні запланованих показників по доходу надається безвідсоткова позика строком на 2 роки в сумі до 5-ти тис грн.

Сучасна мотивація працівників має ґрунтуватися на врахуванні індивідуальних потреб та інтересів, що забезпечує їхнє залучення та лояльність. Матеріальні стимули, як і раніше, залишаються важливим елементом, проте дедалі більшої уваги набувають нематеріальні фактори, зокрема можливості для професійного розвитку, визнання заслуг, створення комфортного психологічного клімату.

В умовах воєнного стану акцент робиться на формування сприятливого робочого середовища, яке підтримує моральний дух працівників, а також на забезпечення їхньої безпеки. Реалізація програм соціально-психологічної підтримки та покращення внутрішньої комунікації є критично важливими для підтримання продуктивності та задоволеності персоналу.

Сучасна система мотивації повинна враховувати позитивний досвід вітчизняних підприємств і світову практику, що передбачає інтеграцію матеріальних та нематеріальних стимулів. Забезпечення балансу між інтересами працівників і цілями підприємства дозволяє створити ефективну мотиваційну політику, здатну не лише утримувати кадри, але й стимулювати їх до інноваційної діяльності та підвищення продуктивності.

Отже, адаптація мотиваційної системи до викликів сучасності та забезпечення її гнучкості є важливими умовами ефективного управління персоналом, що сприяє стійкому розвитку підприємства навіть у кризових умовах.

За даними результатами аналізу розроблено рекомендації щодо покращення мотивації праці ТзОВ «Родина» на основі компенсаційного пакету та преміювання роботи працівників.

Крім того пропонується наступні напрями вдосконалення процесу управління мотивацією персоналу в умовах воєнного стану:

- фінансова мотивація з урахуванням обмежених ресурсів: запровадження гнучких систем преміювання за досягнення короткострокових результатів, використання нефінансових бонусів, поетапна система підвищення заробітної плати при відновленні економічної стабільності;

- соціальна підтримка персоналу: надання психологічної допомоги працівникам та їхнім родинам, організація програм взаємодопомоги, гарантування мінімального соціального пакету навіть у складних умовах;

- нематеріальна мотивація: визнання та публічне відзначення досягнень працівників, створення корпоративної культури взаємоповаги та солідарності, активне залучення персоналу до ухвалення управлінських рішень;

- кар'єрний та професійний розвиток: організація внутрішніх навчальних тренінгів (онлайн чи офлайн), програми розвитку компетенцій, важливих для післявоєнного відновлення бізнесу, впровадження системи наставництва для молодих працівників;

- гнучке управління трудовими ресурсами: використання ротації кадрів для збереження зайнятості, можливість тимчасового суміщення функцій із додатковими бонусами, оптимізація робочих процесів для підвищення ефективності;

- зміцнення корпоративної ідентичності: формування відчуття причетності до спільної мети («виживання та розвиток компанії попри кризу»), проведення корпоративних заходів онлайн чи у безпечних офлайн-форматах, розвиток волонтерських ініціатив у межах компанії, що підвищує рівень лояльності персоналу;

- цифровізація та автоматизація управління мотивацією: використання HRM-систем для відстеження продуктивності та ефективності, запровадження електронних платформ для зворотного зв'язку від працівників, онлайн-опитування для швидкого виявлення проблемних зон у мотиваційній політиці.

Таким чином, у кризових умовах мотивація персоналу має ґрунтуватися не лише на матеріальному заохоченні, а й на соціально-психологічній підтримці, розвитку довіри та створенні атмосфери згуртованості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 1. С. 152-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2020_1_14
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371с.
3. Барна М. Ю., Ільїн В. Ю., Карпенко Є. В., Божко О. В. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 157-164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_23
4. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (дата звернення: 12.01.2026).
5. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. *Економіка і суспільство*. Випуск № 20. 2019. С. 142-148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-20>
6. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича : Рута, 2021. 82 с.
7. Варава Л. М., Афанасьєв Є. В., Маркіна І. А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту : монографія. М-во освіти і науки України, Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг : Роман Козлов, 2018. 201 с.
8. Васюта В., Радченко А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка», 2024. 134 с.
9. Васюта С. В. Адаптація європейських моделей мотивації працівників на підприємствах України. *Матеріали міжнародної науково-практичної*

конференції «Сучасні тенденції розвитку економіки та фінансів». Полтава : ПолтНТУ, 2019. С. 45-48.

10. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 239-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_44
11. Винничук Р. О., Рубаха Н. В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6. С. 83-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2021_6_14
12. Воржакова Ю. П., Лінива І. С. Формування моделі мотивації праці для зростання професійного інтелекту команди. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_39
13. Вороніна А. В. Менеджмент : навч. посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське : ДДТУ, 2019. 356 с.
14. Галайда Т. О., Дяченко Ю. О. Застосування стрес-менеджменту в моделях мотивації праці торговельного персоналу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6(2). С. 34-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_6\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_6(2)_7)
15. Галушак М., Кучинський В. Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації»: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.). Тернопіль : ФОП Паляниця В. А. С. 6-7
16. Гапєєва О. М., Скакун В. В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 20-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_5
17. Гапєєва О. М., Швець А. М. Розроблення ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Вісник Дніпропетровського науково-*

дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. *Економічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 27-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_6

18. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350> (дата звернення: 10.01.2026).
19. Герасименко С. Вплив мотивації на ефективність діяльності працівників промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2020. №21. С. 53-58.
20. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент : підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2018. 352 с.
21. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2023. № 7. С. 107-119.
22. Грیشнова О. А. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Економіка та держава*. 2018. №5. С. 8-12.
23. Громова О. О. Управління персоналом в умовах кризи. *Сучасні підходи до управління підприємствами*. 2020. Випуск 1. С. 45-50.
24. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2021. № 10. С. 22-28. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>
25. Державна служба статистики України. *Збірник «Індикатор очікувань щодо зайнятості працівників (2015–2024)»*: веб-сайт. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tda.htm
26. Долгалова О. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 70, №3. С. 140-147.

27. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3. С. 140-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2021_3_17
28. Долгіх Н. Удосконалення соціально-трудова відносин у сфері трудової мотивації. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Вип. 3. С. 80-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_3_15
29. Дорожкін В., Борець О. Дослідження мотиваційно-потребової сфери особистості, що перебуває в процесі пошуку роботи. *WorldScience*. 2020. Vol. 3. P. 23-29. DOI: 10.31435/rsglobal_ws/31032020/6980.
30. Дудар Т. Г., Волошин Р. В., Дудар В. Т. Менеджмент : навч. підруч. Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 336 с.
31. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 288 с.
32. Д'яконова І. І., Щербина Т. В., Юрченко А. А., Сіняговський Ю. В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 3. С. 241-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_29
33. Економіка праці : навчальний посібник [електронний ресурс] / за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
34. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2021. № 2. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_2_8
35. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2020. 210 с.
36. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 269 с.
37. Іваненко М. С. Мотивація праці в кризових умовах. Дніпро : ДНУ, 2021. 210 с.

38. Ігнатюк В., Туніна Г. (2023). Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 75-83. . URL: <https://isg-journal.com/isjmef/>
39. Кириленко А. М. Особливості мотивації працівників на промислових підприємствах в умовах кризи. *Менеджмент і організація виробництва*. 2022. № 3. С. 150-156.
40. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини : навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.
41. Коваленко М. В. Мотивація праці в умовах воєнного стану: теоретичні підходи та практичні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2020. № 28. С. 89-94.
42. Ковальчук В. Г., Лавришина В. Г. Мотивація як фундаментальна складова управління підприємством. *Економіка та право*. 2018. № 3. С. 80-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2018_3_9
43. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*, 2022. (40). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16>
44. Кодекс Законів про працю. Закон України №322-VIII від 10.12.1971 р. Верховна Раді України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
45. 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.
46. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
47. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 479 с.
48. Король О. В. Мотивація праці: теоретичні основи та практичне застосування. Київ : Либідь, 2018. 320 с.

49. Коротченко К., Шпортюк Н.Л. Мотивація праці в системі менеджменту торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро : ДДАЕУ, 2023. С. 95-96.
50. Кривенко Е. Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 178-182.
51. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 5-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2022_40_3
52. Кулинич Т. В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 3(2). С. 31-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3(2)_7)
53. Лазоренко Л. В. Сучасні аспекти мотивації персоналу. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2019. №1. С. 96-101.
54. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. С. 74-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_3_11
55. Ліба Н. С., Головачко В. М., Максименко Д. В., Павлюх Б. Б. Мотивація в управлінні трудовими ресурсами підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 67-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_6\(1\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_6(1)_12)
56. Лоулер Е. та ін. Мотиваційний менеджмент : теоретичний аспект. Київ, 2019. 160 с.
57. Лугова Вікторія, Чуркін Андрій. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. № 1. 2022. С. 390-97. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397>.

58. Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. Вип. 1. С. 60-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabere_2022_1_6
59. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804> (дата звернення: 01.02.2026).
60. Мальська М. П., Білоус С. П. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Київ : SBA-Print, 2020. 190 с.
61. Марченко О. І., Вощула К. О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 11. С. 12-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_11_4
62. Мельник О. Г. Проблеми мотивації на сучасних підприємствах та заходи щодо підвищення її ефективності. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. №3. С. 45-50.
63. Менеджмент персоналу : навч.-методич. посіб. / Дяків О. П. та інші / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 280 с. URL: <http://surl.li/ovhpr>.
64. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянюк, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець [Заг. ред. О. І. Драган]. Київ : МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.
65. Минка Ю. В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2020. Вип. 36. С. 113-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2020_36_46
66. Момот В. Є., Литвиненко О. М., Митрофанова Г. Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд*. 2022. № 2. С. 171-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_2_14
67. Монетова-Федорова О. Як мотивувати працівника в умовах війни. 2023. URL:<https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/>

68. Мотиваційні ключі для лідера. URL: <https://coach-school.org/blog/keys>.
69. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024. (60). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>
70. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
71. Нестерець Т., Ануфрієва О. (2018) Сучасні методи мотивації персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Університету менеджменту освіти*, вип. 5, URL: https://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_5/%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%86_.pdf (дата звернення: 09.01.2026).
72. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20
73. Пачева Н. О., Подзігун С. М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2021. № 11(3). С. 42-46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11\(3\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(3)_7)
74. Петряєв О. О., Дяченко Ю. І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2021. № 11(2). С. 21-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(2)_5)
75. Попело О., Забаштанська Т., Чорна К. Теоретичні засади формування системи мотивації на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*, 2021 (2(21)), С. 102-113. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2\(21\)-102-113](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2020-2(21)-102-113)
76. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : НФаУ, 2022. 517 с.

77. Проданова Л. В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України : монографія. Черкаси : Видавець Пономаренко Р. В., 2019. 240 с.
78. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка* 2023. № 2 (02). С. 46-48.
79. Пустовіт О., Басюк Є. (2021). Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 3(76), 47 - 63. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63>
80. Радченко О. П., Мелешко С. О. Детермінанти та передумови створення мотиваційного механізму в умовах глобалізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 11. С. 23-26.
81. Райчук Д. В. Мотивація в системі менеджменту підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2. С. 49-52.
82. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2018. 310 с.
83. Савченко В. А. Інноваційні підходи до управління персоналом : монографія. Київ : КНЕУ, 2023. 352 с.
84. Свидрук І. І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 38. С. 42-45.
85. Своробович Л.М. Організаційно-економічне забезпечення мотиваційної складової в контексті стратегічного управління стійким розвитком підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 1. С. 158-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2021_1_15
86. Семикіна М. В., Коваль Л. А., Іщенко Н. А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2021. Вип. 5. С. 121-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2021_5_16

87. Серета О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 229-232.
88. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 3. С. 92-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_3_11
89. Тарасенко О. Ю. Формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні. *Менеджер*. 2018. № 4. С. 100-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_4_15
90. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7(2). С. 498-502. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_7\(2\)_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_7(2)_45)
91. Тимошенко Д. В. Мотиваційний менеджмент : консп. лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2022. 84 с.
92. Тимченко О. І. Особливості мотивації персоналу малих підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_58
93. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. Рекуненко І. І. та ін. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 3. С. 254-262. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_31
94. Фединець Н. І., Коцупей В. М. Мотиваційна складова управління поведінкою персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2020. № 10(1). С. 110-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_10(1)_15)
95. Філіппов В., Дирда А., Хінев І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Grail of Science*, 2022. (16), С. 72-79. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011>

96. Ханяк К. В., Саламон О. Л., Далик М. В. Вплив стресогенних ситуацій на професійну мотивацію працівників в умовах воєнного стану. *Перспективи та інновації науки*. 2023. № 12. С. 782-792. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prainnsc_2023_12_67
97. Холодницька А. В., Мотуз В. О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12.
98. Черевань, І., Коваленко, Ю., & Голець, С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*, 2024, 4(51), С. 104-109. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
99. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>.
100. Чернишова Л. В., Лук'янчук, О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 166 с.
101. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. № 6. 2022. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
102. Шаманська О. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. № 10. 2019. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.70>.
103. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105. URL: <http://surl.li/hyzeg> .

104. Шість дієвих порад керівникам, як мотивувати команду під час війни. ВІКНА:веб-сайт. URL: <https://vikna.tv/dlia-tebe/robota/shist-diyevyih-porad-kerivnykam-yak-motyvuvaty-komandu-pid-chas-vijny/>
105. Шульженко І. В., Сосніцький А. В., Дорошенко М. В. Особливості мотивації в процесі командної роботи персоналу організації. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 158-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_4_24
106. Що таке нематеріальна мотивація працівників? URL: <https://taslife.com.ua/blog/shho-take-nematerialna-motyvacziya-praczivnykiv>.
107. Як мотивувати працівника в умовах війни. URL: <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/>.
108. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. Happy monday: веб-сайт. URL: <https://happymonday.ua/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobitnykiv>