

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Основні напрями вдосконалення мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану (на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

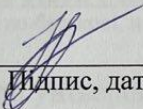
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

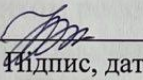
КВБІНЕ. 023276.01.15.00

Виконав:
студент 2 курсу
групи БІНЕМ-23-1


Підпис, дата

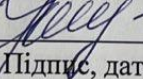
Олександр НЕПЕВНИЙ

Керівник
канд. екон. наук, доцент


Підпис, дата

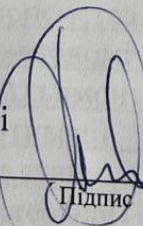
Леся БІЛОРУСЕЦЬ

Нормоконтролер
канд. екон. наук, доцент


Підпис, дата

Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
док. екон. наук, проф.


Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 2024 р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
 Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
 Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
 Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
 Спеціальність _____ 051 Економіка
 Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
 HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Підпис

Михайло ВЕДЕРНІКОВ
 Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

26 серпня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
 НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Непевний Олександр Олександрович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи: Основні напрями вдосконалення мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану (на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)

Керівник роботи: Білорусець Леся Миколаївна, к.е.н., доцент
 Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, учене звання

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60

2. Строк подання студентом роботи на кафедру: 06 грудня 2024р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні документи України за темою дослідження, наукові, методичні джерела, реальні дані підприємства, матеріали науково-практичних конференцій.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Перший розділ охоплює теоретико-методичні засади здійснення мотивації персоналу підприємства. У другому розділі пропонується аналітична оцінка фінансово-економічних показників та процесів здійснення мотивації персоналу ТОВ «Альпмонтаж». У третьому розділі пропонуються шляхи вдосконалення мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

Рисунок - Матеріальна та нематеріальна мотивація. Рисунок - Мотиваційні складові. Таблиці - основні техніко-економічні показники діяльності підприємства. Рисунок - основні стратегії розвитку парадигми мотивації

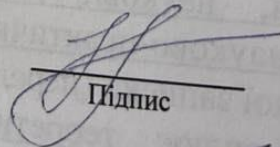
6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи		Підпис, дата	
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання – 26 серпня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

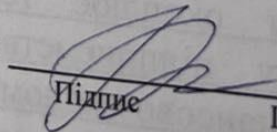
Назва розділу кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
Теоретична частина	21.10.2024- 10.11.2024	Виконано
Аналітична частина	11.11.2024- 20.11.2024	Виконано
Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2024- 30.11.2024	Виконано
Рецензування роботи	01.12.2024- 05.12.2024	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2024- 10.12.2024	Виконано
Захист дипломної роботи	11.12.2024- 27.12.2024	Виконано

Студент


Підпис

Олександр Непевний
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Леся Білорусець
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Основні напрями вдосконалення мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану (на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-23-1 Непевний О.О.
Прізвище, ініціали

Керівник Білорусець Л.М., к.е.н., доцент
Прізвище, ініціали, наук. ст., вч. звання

Обсяг – 86с., 20 рис., 15 табл., 3 додатка, 47 джерел.

Ключові слова: мотивація персоналу, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, воєнний стан.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в посиленні теоретико-методичних основ мотивації персоналу підприємств як головної функції управління людьми, в умовах економічної кризи і воєнного стану

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу в умовах економічної кризи і воєнного стану.

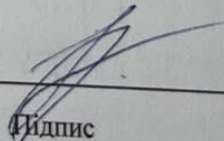
У першому розділі наведено теоретико-методичні засади здійснення мотивації персоналу підприємства.

У другому розділі наведена аналітична оцінка фінансово-економічних показників та процесів здійснення мотивації персоналу ТОВ «Альпмонтаж».

Третій розділ подає шляхи вдосконалення мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану, зокрема формування стратегії мотивації персоналу підприємства, врахування у процесі мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану сучасних інноваційних змін, виклики та загрози реалізації напрямів мотивації персоналу в умовах економічної кризи і воєнного стану.

16 грудня 2024р.

Дата


Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	5
1. Теоретико-методичні засади здійснення мотивації персоналу підприємства.....	11
1.1 Теоретичні основи мотивації персоналу підприємства	11
1.2 Сучасні особливості мотивації працівників	19
1.3 Виклики та загрози реалізації напрямів мотивації персоналу підприємства.....	26
Висновки до розділу 1.....	34
2. Аналітична оцінка фінансово-економічних показників та процесів здійснення мотивації персоналу ТОВ «Альпмонтаж».....	35
2.1 Характеристика діяльності ТОВ «Альпмонтаж».....	35
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Альпмонтаж».....	39
2.3 Діагностика стану мотивації персоналу підприємства.....	46
Висновки до розділу 2.....	57
3. Шляхи вдосконалення мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану	58
3.1 Формування стратегії мотивації персоналу підприємства	58
3.2 Врахування у процесі мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану сучасних інноваційних змін.....	65
3.3 Виклики та загрози реалізації напрямів мотивації персоналу в умовах економічної кризи і воєнного стану.....	73
Висновки до розділу 3.....	78
Висновки.....	79
Перелік джерел посилання.....	82
Додатки.....	87

ВСТУП

Сучасний стан діяльності національних суб'єктів господарювання у реальному секторі економічного розвитку, у теперішній час, має такі кордони, сила яких є надпотужною. Йтиметься, насамперед, про кризовість форс-мажорного стану війни, який безпосередньо впливає на економічний вектор зростання, та, по-друге, про завелику довготривалість трансформаційних змін в Україні.

Саме тому усе більш нагальним є питання збільшення зміни якісного характеру у нашому економічному розвитку, Така практика можлива завдяки підтримці суб'єктів господарювання таким законодавчими документами та нормативними працями, що відповідають вимогам сьогодення та потребам вступу до ЄС та НАТО. Тобто, мова йде про укріплення інвестиційних привабливих характеристик, про можливість вільного користування новими технологічними можливостями, зм'якшення тягаря податків.

Разом із тим, найбільш особливу користь в такій практиці можуть принести працівники, персонал підприємств, які зараз переважно працюють в небезпечних умовах війни, що змушує міняти сферу працевлаштування, часто працювати під час повітряних тривог, а власні сім'ї та дітей також примушувати в умовах небезпеки бути тривалий час.

Це вимагає пошуку більш сучасних підходів та векторів вдосконалення процесу мотивації персоналу суб'єктів господарювання саме за умов економічних кризових трансформацій та воєнного стану.

Таким чином, можна отримати позитивну динаміку посилення виробничого сектору нашої національної економіки та сфери надання послуг, що, у свою чергу, посилить зростання конкурентоздатності самих підприємств та варіантів їх відновлення, потужності їх функціонування та подальшого вдосконалення, покращення процесу інтеграції у європейський економічний простір, залучення підприємств у загальносвітовому економічному ринку.

Тоді представники персоналу, працівники, що будуть мотивовані, зможуть дати можливість мати високі результати та позитивний ефект для подальшого

процесу розвитку свого підприємства. А такий ефект переважно за основу має продуктивність індивідуальної професійної діяльності робітників.

Саме тоді якісна фінансово-виробнича діяльність суб'єктів господарювання стане основою тактики та стратегії розвитку країни нашої на макроекономічному рівні.

А потужна працездатність, козацька драйвовість, завзяття працівників наших підприємств в умовах теперішньої економічної кризи і довготривалого воєнного стану не можуть залишатись одним джерелом працездатності персоналу, але ж призводять до підсвічування відповідального ставлення до української спільноти.

Праця персоналу за умов воєнного стану стає викликом потенційного працездатного населення. Небезпечність умов діяльності і психологічний стрес впливають на такі особливі умови, звикання до яких є неможливим. Запропонована до розгляду дипломна кваліфікаційна робота написана із метою висвітлення основних складових формування ефективності та відповідальності у працівників за умов війни, також є потреба визначення напрямів підтримки особистості та її продуктивності за умов воєнного стану.

Таким чином обґрунтовується необхідність визначення напрямів посилення мотивування професійної діяльності персоналу у галузях господарювання вітчизняних підприємств, у державному секторі національної економіки, у силових структурних складових, у закладах освітньої діяльності та в медичних закладах, у підприємствах виробничої сфери діяльності, у сфері підприємств, які працюють із телекомунікаційними технологіями, у приватному секторі економічного розвитку тощо.

Питання мотивації працюючого персоналу вітчизняних підприємств, установ і організацій виробничої і обслуговуючої діяльності на державному рівні та на рівні приватних підприємств та фізичних осіб-підприємців викликає мотивоване зацікавлення як учених-теоретиків економічної галузі наукових досліджень, та й практиків виробничо-господарської підприємницької діяльності.

Наприклад, потужне ґрунтове розуміння та вектор розвитку такого напрямку економічної науки запровадили та розвили учені-економісти з зарубіжжя (Л. Портерт, Г. Емерсон, А. Сміт, А. Файоль, Д. Мак-Грегор, Ф. Гілберт, Е. Мейо). Цими ученими розроблялися теорії мотиваційної діяльності у роботі із персоналом підприємств, але такі, які працювали у відповідних умовах місця і умовах часу, тобто у відповідному контекстному середовищі. Але є і дуже узагальнені характерні подання, наприклад залишається актуальною славнозвісна «Піраміда потреб А. Маслоу», саме він другим по важливості рівнем потреби працівників визнавав потребу наявності безпечного життєвого простору для існування, чого важко досягти в умовах воєнного стану.

Українські учені теж розробляли мотиваційні питання, теорії та заходи, зокрема стояли питання теоретичних засад, і практичних поодиноких кроків та цілих мотивації безпосереднього персоналу. Розгляд зазначених питань зустрічаємо у роботах М. Ведернікова та М. Войнаренка, Д. Богині та Л. Волянської-Савчук, О. Грیشнової та М. Нижника, О. Чернушкіної та А. Колота тощо. Таким чином ці науковці приділяли увагу за часи складних кроків трансформаційних змін і суттєвого посиленого розвитку економічної думки та практики господарювання створенню національної соціальної економіки, підтримки інтересів персоналу працюючих, звертали увагу до підвищення продуктивності виробничої їх діяльності.

Але, вітчизняні сучасні виробничі та сучасні ринкові умови праці в реальному секторі не є сталими, а форс-мажорна ситуація триває, тому зміна економічної та політичної ситуації призводить до формування нових напрямів мотивації.

Значну увагу треба звернути на адаптацію нематеріальних мотиваційних теорій до умов вітчизняної ринкової трансформації, зокрема карантинних та дистанційних робіт, а також воєнного стану. Ця ситуація сформувала необхідність проведення дослідження у цій роботі та обґрунтувала його актуальність.

Тому нами здійснено подальше дослідження основних і типових напрямів впровадження та напрямів удосконалення мотиваційних складових персоналу

суб'єктів ринкової діяльності умовах економічних форс-мажорів та в умовах воєнного стану, а також окремо матеріальної та окремо нематеріальної мотивації такого персоналу.

Метою висунутого дослідження залишаємо посилення теоретико-методичних основ мотивації персоналу підприємств як головної функції управління людьми, особливо в частині роботи в економічну кризу і у воєнний стан, наступна розробка можливих пропозицій для впровадження та вдосконалення мотивації найманого персоналу в економічну кризу та у воєнний стан.

Досягнення цієї мети забезпечується вирішенням таких завдань:

1. визначення ролей, принципів та складових процесів мотивації персоналу за форс-мажорів та у воєнний час;
2. узагальнення можливих теоретичних викладок до порозуміння теорій мотивації персоналу за форс-мажорів та у воєнний час;
3. визначення причини незначного здійснення процесу мотивації за форс-мажорів та у воєнний час;
4. моніторинг та контроль пропозицій до здійснення процесу мотиваційного за форс-мажорів та у воєнний час та визначення послідовності подальшого проведення;
5. вдосконалення процесу класифікації складових мотивації персоналу за форс-мажорів та у воєнний час;
6. визначення основ системного підходу у мотивації персоналу, що направлена на ефект поєднання і матеріальної і нематеріальної складової і посилення соціальної підтримки;
7. процес алгоритмів мотивації персоналу за форс-мажорів та у воєнний час.

Теперішні умови здійснення дослідження вимагають об'єктом вважати «процес мотивації персоналу в умовах економічної кризи і воєнного стану».

Предмет дослідження вважається як «сукупністю теоретичних, методичних і практичних аспектів формування напрямів мотивації персоналу в умовах

економічної кризи і воєнного стану». Це дослідження виконано за матеріалами підприємства міста Хмельницького.

Методами дослідження вважаємо такі. Теоретична та методична ґрунтова вага дослідження визначена системним підходом основних постулатів відносно управління та складовими розвитку, формування і удосконалення мотивації персоналу за форс-мажорів та у воєнний часів.

Абстрактний та логічний метод є уточненням поняття “ мотивація персоналу”, складових поняття, обґрунтуванням переліку кроків мотивації персоналу в за форс-мажорів та у воєнний часю.

Аналіз діючого підприємства, за матеріалами якого здійснюється дослідження, потребує використання економічного статистичного методу, графічної візуалізації, порівняння та формування економічних статистичних висновків

Використання монографічного методу або методу індукції забезпечує розуміння застосування методів мотивації персоналу за форс-мажорів та у воєнний час.

Взаємозв'язки матеріальних та нематеріальних складових мотивації можна дослідити за використання методів сучасних соціологічних опитувань та методів сучасних експертних оцінок.

Тобто, визначення процесу мотивації за форс-мажорів та у воєнний час і обґрунтування вирішення питання розробки мотиваційних заходів здійснюється через загальнонауковий метод аналізу і синтезу.

Концепція розуміння процесу системності у мотивації персоналу за форс-мажору і воєнного стану можна визначити у абстрактно-логічних зв'язках.

Інформаційна і загальна аналітична база досліджень мотивації персоналу в форс-мажорних ситуаціях і у час воєнного стану складається у офіційних теоретичних, методичних, періодичних, статистичних матеріалах, законодавчих документах, нормативно-довідкових працях, матеріалах Головного управління статистики, матеріалах наукових праць дослідних установ, сучасних відкритих публікаціях за такою темою дослідження. Використовується річна звітність

підприємства, за 2023, 2022 та 2021 роки за цими матеріалами здійснюється дослідження, береться інформація періодична тощо.

Практичне значення дослідження було представлено та апробовано на II Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Мейнстрім HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку (м.Хмельницький, 05 червня 2024р.) та на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку HR-інжинірингу, економіки та бізнесу в умовах турбулентності й трансформації національної економіки» (м.Хмельницький, 14-15 листопада 2024р.).

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновку, додатків та переліку джерел посилання із 47 найменувань. Обсяг роботи 86 сторінок, вона містить 20 рисунків та 15 таблиць.

Тобто, сила розуміння мотивації персоналу в умовах економічної кризи і воєнного стану потрібна базується на дослідженнях теоретичних і-методичних засад здійснення процесу, теоретичних основах мотивації персоналу, теперішніх особливостях мотивації персоналу, викликах й загрозах реалізації кроків векторів мотивації персоналу підприємства.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи мотивації персоналу підприємства

Потужні зміни національного економічного розвитку залишається тривалою через потребу переходу від самого періоду процесуальної централізованої планової основи розвитку, що вона абсолютно не брала до уваги питання формування прошарку середнього класу, подальшого збільшення життєвого матеріального добробуту населення, потужного процесу вирішення соціальних питань. В частині суспільного виробництва планова основа розвитку не сприяла силі забезпечення збільшення продуктивності праці та мотивування найманих робітників і подальшого формування ефекту методів та процесів мотивації персоналу.

Складно стає вирішувати такі питання в теперішньому часі впливу воєнного стану та й за попередніх карантинних обмежень теж.

Тобто ці питання мотивації в зміні діяльності підприємств набувають уже зовсім іншого забарвлення [1].

Є необхідність підтримки вітчизняних підприємств, підтримки персоналу цих підприємств, в сегменті матеріального заохочення, в сегменті забезпечення питань соціальної сфери та соціального характеру

Таким чином, мотивація діяльності найманого персоналу самих підприємств і є базою вектором подальшого зростання та сили й стабільності таких підприємств на національному ринку, крім того, вирішуються питання соціального зростання та будується соціальна економіка.

Мотивація найманого персоналу підприємства враховує цю динаміку руху ситуаційних змін навколо підприємства та на ринку взагалі, заохочення самого персоналу для роботи у кризових умовах, формування складових та векторів впливових змін, відповідний моніторинг поточної воєнної ситуації, прийняття корекційних заходів тощо.

Розуміння мотивації персоналу передбачає процес забезпечення можливості тим людям, хто працює, задовільнити власні матеріальні потреби і нематеріальні потреби. Тому мотиваційна складова має передбачати і позитив впливовості на якість звичайної виробничої діяльності підприємства.

Індикатором ефективності мотиваційного впливу на найманий персонал фірми є досягнення стабільного та сталого розвитку такого суб'єкту господарювання, відповідними критеріями ефективності діяльності залишаються процеси підвищення продуктивності праці персоналу, із наступним зростанням прибутковості та/або конкурентоспроможності продукції господарювання, але має відбуватись одночасне вирішення соціальних питань найманого персоналу, такий механізм можна побачити запропонованим на рисунку 1.1.

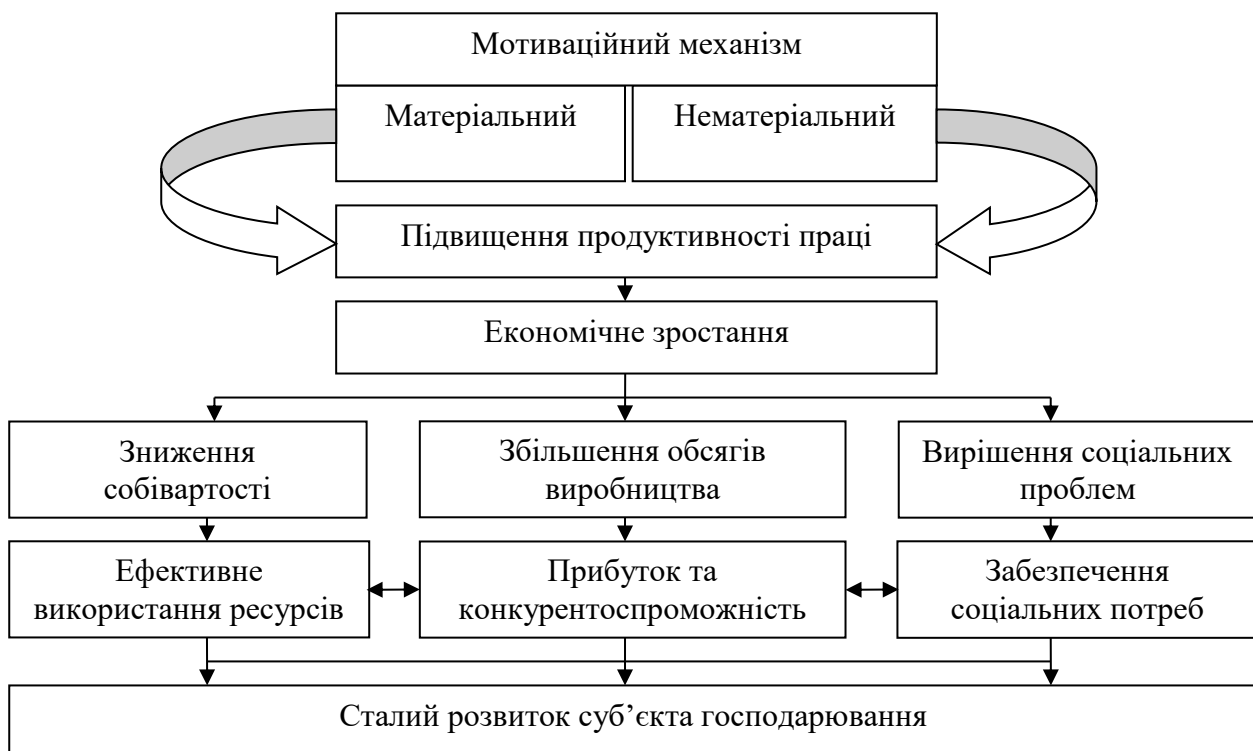


Рисунок 1.1 - Мотиваційні індикатори функціонування суб'єктів господарювання [2].

Таким чином, окреслюється вплив зовнішніх, так і внутрішніх чинників мотивації персоналу фірми, вони формуються на макроекономічному- та мікроекономічному щаблях розвитку.

Характер стимулювання	<ul style="list-style-type: none"> • матеріальна - отримання грошової винагороди та інших матеріальних вигод; • нематеріальна – отримання нематеріальних благ і вигод
Домінуючий мотив	<ul style="list-style-type: none"> • економічна – отримання економічного зиску у вигляді матеріальних і нематеріальних благ; • соціальна – забезпечення соціального статусу; • психологічна – задоволення інтересів
Засоби, що використовуються	<ul style="list-style-type: none"> • примусова мотивація - заснована на використанні влади й погроз, незадоволення потреб працівника в разі невиконання ним вимог; • добровільна – прийняття зовнішніх впливів, їх очікування; • змішана – поєднання добровільної і примусової мотивації
Масштаби впливу	<ul style="list-style-type: none"> • індивідуальна (адресна) – одній особі; • колективна – декількох осіб, які формують трудовий колектив окремого структурного підрозділу підприємства/організації; • корпоративна – осіб, які формують колектив підприємства/організації чи їх об'єднань (мережі фірм)
Часові особливості впливу	<ul style="list-style-type: none"> • систематична; • ситуаційна; • антикризова; • поточна (за проміжні результати праці); • підсумкова (за певну виконану роботу/завдання)
Метод впливу	<ul style="list-style-type: none"> • адміністративна – директивний вплив; • морально-психологічна – відчуття визнання, значимості; • соціально-економічна – отримання матеріальних благ і вигод з одночасною можливістю зміни соціального статусу
Характер впливу	<ul style="list-style-type: none"> • стимулювання – активізація певних дій; • ігнорування – свідоме ігнорування певних дій, результатів; • покарання – недопущення певних дій у майбутньому
Наслідки впливу	<ul style="list-style-type: none"> • конструктивна – суттєве покращення результатів діяльності з набуттям об'єктом впливу нових навичок; • деструктивна – погіршення результатів діяльності з негативним впливом на психологічний стан суб'єкта, пониженням його самооцінки тощо; • позитивна – покращення результатів діяльності; • нейтральна – збереження результатів діяльності на певному рівні; • негативна – погіршення результатів діяльності, як правило, на короткотермінові періоди часу
Джерела виникнення мотивів	<ul style="list-style-type: none"> • внутрішня мотивація – самомотивація; • зовнішня – з боку керівництва, суб'єктів ближчого соціального оточення, психолога тощо; • прихована – приклад (наслідування); • гібридна – з використанням веб-ресурсів, друкованої літератури, через особисті комунікації
Спосіб оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> • результативна – орієнтована на досягнення конкретного результату; • ефективна – з'ясування ефективності залежно від співвідношення витрат на мотивацію та отриманих вигод; • якісна – з'ясування якості залежно від результатів інноваційної діяльності

Рисунок 1.2 – Мотиваційні складові [3].

А у зовнішніх чинників мотивації будуть ті, що впливають на зміну устрою людського суспільства цілком, історичні та адміністративні зміни, політичні та економічні зміни, етичні та етнічні змінні моменти. Тому чинники кризової

ситуації, форс-мажору, воєнного стану теж можна віднести до впливових зовнішніх підґрунть прийняття рішень мотивації.

А внутрішні чинники підґрунть прийняття рішень мотивації персоналу фірми безпосередньо характеризують сам вплив у поточну діяльність, розвиток особистісних характеристик працюючих, задоволення інтересів працюючих, сприятливість середовища праці, отримані матеріальні винагороди, що сприяють задоволенню очевидних потреб працівників на ґрунті збільшення продуктивності найманої праці [4].

Теперішня економічна концепція розвитку увагу приділяє мотиваційній складовій стратегічного управління фірмою, але акцент домінування все ж визначає головним матеріальні грошові прояви винагород за найману працю та виробничу діяльність. Тут важко недооцінювати заявлену практику, бо вона орієнтована на задоволення найнижчих за пірамідою потреб працюючих, самих базових потреб.

Підхід до процесів мотивації найманого персоналу вимагає розглядати частиною мотиваційної системи безпосередні нематеріальні заохочувальні характеристики.

Існуюча дійсність вимагає у практиці діяльності вітчизняних підприємств розробляти заходи нематеріальної мотивації, щоб це був уже загальний комплекс управлінських рішень як досягнення цілей підприємства, так і впливу на соціальну підтримку працівників [5].

Необхідність є у проявах соціального партнерства. Треба враховувати чітко потреби працівника, а також професіоналізм його діяльності для підприємства, особистий внесок кожного працівника для досягнення цілей діяльності суб'єкту господарювання, як то отримання прибутку та доля ринку, із наступним відповідним диференціаціюванням через немонетарні засоби.

Є потреба у соціальній справедливості та соціальній політиці, щоб усі працівники мали доступ вирішувати соціальні питання та достойно забезпечували власні соціальні потреби.

Мотиваційна поточна практика дає можливість через матеріальну грошову винагороду посилити відданість працівників, тоді одночасна і нематеріальна мотивація дасть можливість до досягнення більших та кращих результатів загальної професійної діяльності за довгострокової перспективи, що, у свою чергу, буде працюючим можливістю подати особистісний потенціал.

Тобто, виникає можливість подати уже нову створену систему мотивації персоналу вітчизняного підприємства, що врахує види стимулювання, такого, як матеріального так і нематеріального, як грошового так і негрошового, принципова схема такої системи запропонована на рисунку 1.3.

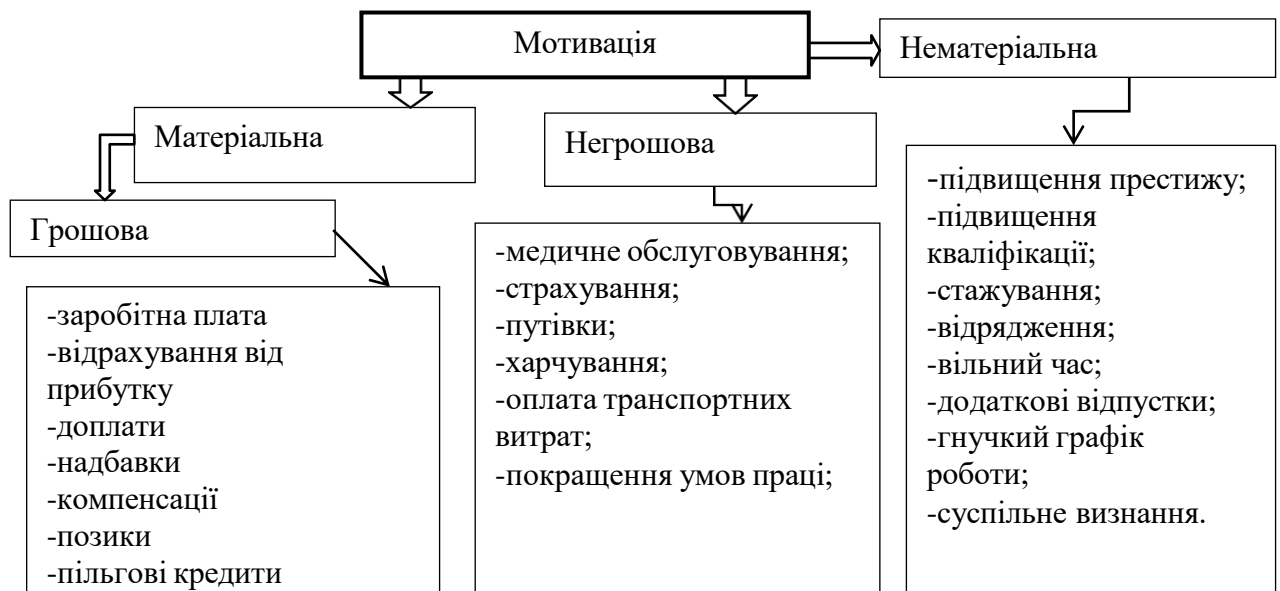


Рисунок 1.3 – Матеріальна та нематеріальна мотивація персоналу підприємств [6].

Так, насамперед потрібна практика зацікавлення потенційного працівника загальним розміром оплати його роботи та умовами виплати таких грошових коштів, але додається економічна доцільність і бажання найманих працівників отримувати доступність соціальних пільг, вони уже виступають надбаннями безпосереднього підприємства, це можуть бути, кращі передумови праці, дистанційна робота, здоров'я морально-психологічного комфортного

існування в колективі, загальні можливості наступного розвитку працівником власних здібностей та подальше підвищення кваліфікації його діяльності тощо [7].

- 1) за форс-мажорів та у воєнний час;
- 2) соціальний комфорт (престижність професії і посади, статус в професійному колі, умови поточної праці).

Мікроекономічний рівень підприємства/фірми/організації вимагає уваги до таких особливостей впливу через мотивуючі фактори на внутрішній персонал установи:

- 1) розроблена сучасна практична корпоративна культура (відповідний сприятливий психологічний мікроклімат серед працівників підприємства, відчуття причетності до престижності суб'єкта господарювання);
- 2) партисипативність процесу управління (бюджетування діяльності “знизу”, відповідна внутрішня комунікація, персональна участь працівників в процесі прийнятті управлінських рішень);
- 3) відповідна інноваційна політика та практика (відповідна висока якість отримання товару або продукції або самого процесу виробничої діяльності, вчасна та достатня модернізація підприємства);
- 4) розуміння процесів формування людського капіталу та практичні кроки щодо такого формування (розроблена система резервування кадрів, прозоре планування кар'єрного зростання);
- 5) наявні соціальні гарантії та прозора практика їх реалізації (відомості у колективному договорі, працююча соціальна інфраструктура, діюча, а не формальна профспілкова організація та/або внутрішні громадські установчі організації).

Розробка стратегії та подальше впровадження заходів реалізації сучасної корпоративної культури розуміється недостатнім без врахування працюючого часу, коли персонал переважну частину особистих ресурсів, часових меж, власних здібностей передає тому підприємству, де працює, а натомість безпосередня корпоративна культура та етика діяльності на підприємстві/фірмі повинна бути прозорим та якісним підґрунтям вдячності до працюючого як протягом поточної

його діяльності, так і у випадку трагічних та важких життєвих ситуацій і форс-мажору в країні [8, 9].

Узагальнюючий/макроекономічний загальнодержавний шабелъ розвитку мотиваційних заходів у період воєнного стану/форс-мажору/кризових явищ вимагає визначення більш загальних складових частин впливовості на мотиваційні чинники до персоналу, тобто:

1) наявні загальнодержавні діючі соціальні стандарти до персоналу у виробничій діяльності (до процесів відтворення самих трудових ресурсів, розвиток громади, стабілізація соціально-трудова відносин в країні);

2) формування якісного конкурентного середовища (захист існуючих ринків збуту, безпечність внутрішнього ринку);

3) вдосконалення демократичних важелів впливу на підприємстві (колективні форми організації праці, загальна практика профорієнтаційної діяльності);

4) сучасна екологічна відповідальність (позитивний вплив на стан довкілля, впровадження ресурсозбереження виробництва, технології екологічно безпечної продукції);

5) процесуальна гуманізація процесів праці (структури ієрархічних потреб найманого персоналу, відповідність до кваліфікації персоналу виконуваних робіт).

Сама головна риса впливу зараз – вектор на підвищення відповідальності працюючих на підприємствах щодо рішень соціальних запитів безпосередніх працівників, формування сприятливої соціальної політики, в майбутньому це призводитиме до зацікавлення найманого персоналу фірми до праці саме на ній, формування загального сприятливого виробничого середовища, заохочення до найкращих традицій виробничої діяльності.

Тому відповідальність керівників підприємства стає пов'язаною зараз із неможливістю прийняття рішень щодо соціальних питань власних у часи воєнного стану. А посилений розвиток телекомунікаційних технологічних рішень та

наступний подальший контроль суспільного характеру вимагає теж посилення впливу таких визначених мотиваційних чинників.

Основи мотивації персоналу фірм та підприємств не втрачають зараз актуальності та відповідної економічної доцільності, адже є необхідність імплементації процесів підвищення ефективності найманої праці, це має бути впроваджено через довгостроковість впливовості на працівника, дозволяти змінювати орієнтації працюючого і забезпечувати формування людського капіталу.

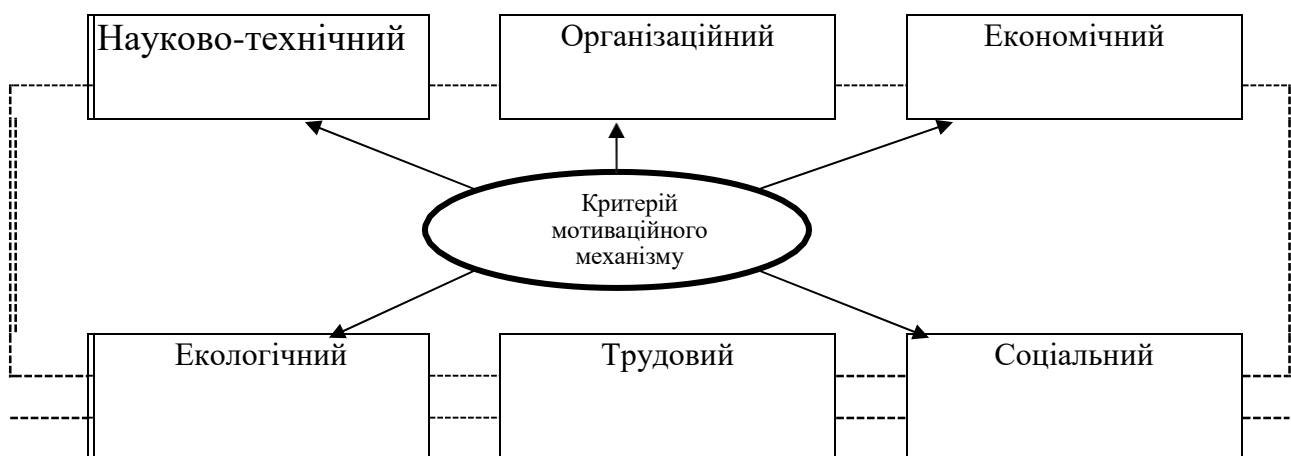


Рисунок 1.4 – Типова схема взаємозв'язку критеріїв мотиваційного механізму ефективного управління персоналом

Матеріальність і нематеріальність мотивації персоналу українських підприємств ґрунтована на задоволенні лише первинних потреб, рідше потреб вищого порядку. Тому варто приділяти увагу безпечності середовища існування, це важливо у час воєнного стану [10].

Потреби вищого порядку впливають із активізації самосвідомості, впливу найманого працівника на власну свою трудову поведінку, таким чином буде здійснено досягнення цілей, і найманого працюючого, і підприємства.

Таким чином, процес мотивації персоналу у період форс-мажорних перерубаній, економічних криз, воєнного стану набуває все більшої актуальності, адже у персоналу з'являються нові питання та накладаються додаткові умови втілення в життя мотиваційних заходів.

прибутковості господарської діяльності, таким чином, формується перспективність розвитку самого підприємства.

Але, не маючи на увазі відносну стійкість зростання обсягу номінальної та реальної оплати праці у більшості секторів економіки, нормативне цифрове значення суми заробітної плати чи доходів вітчизняного населення абсолютно ніколи не було більше рівня заробітної плати аналогічного робочого практикуму посад інших країн Західної Європи та/або Північної Америки [11].

Зрозуміло, що останнім часом різниця у оплаті праці найманого персоналу яка не була на користь наших вітчизняних підприємств стала поступово скорочуватись. Но базується це не лише на малому рівні розвитку національної економіки, відчувається ще недооцінка праці українського персоналу, призводить це до ефекту небажаного психологічного впливу на працюючих, тобто уже розглядається як вкрай негативний чинник нематеріальної мотивації вітчизняного персоналу. Проявляється тоді взаємо залежність самих матеріальних та нематеріальних структурних мотиваційних складових.

Основний показник, заробітна плата персоналіті підприємств є на низькому рівні щодо інших країн Європи. Ось ця низька привабливість найманої праці у нашому господарському просторі якраз і не справляє мотивуючого впливу на українське працездатне населення [12].

Дуже низький рівень оплати праці у українському просторі національного виробництва, як і багато років назад, підтримується за допомогою особистісних селянських аграрних традиційних господарств.

Звісно, по-перше, аргумент цей є дійсний для невеликої частини особистих господарств, що мають саме безпосереднє товарне сільськогосподарське спрямування.

По-друге, воєнний стан України, сильні міграційні хвилі призвели до менших можливостей використання продуктів особистого господарювання, бо ж немає самого господарства. По-третє, відбуваються структурні зміни часток населення, зараз є зростання частки міського населення, і, відповідно зменшення частки сільського.

Отже, в умовах воєнного стану власне господарство знов є основою мінімальної економічної власної підтримки, забезпечення обмежених працюючих у сільськогосподарському продовольстві.

Є необхідність зараз розуміння, окрім зарплати, які мотиваційні чинники для персоналу підприємств є важливими (рисунок 1.6).

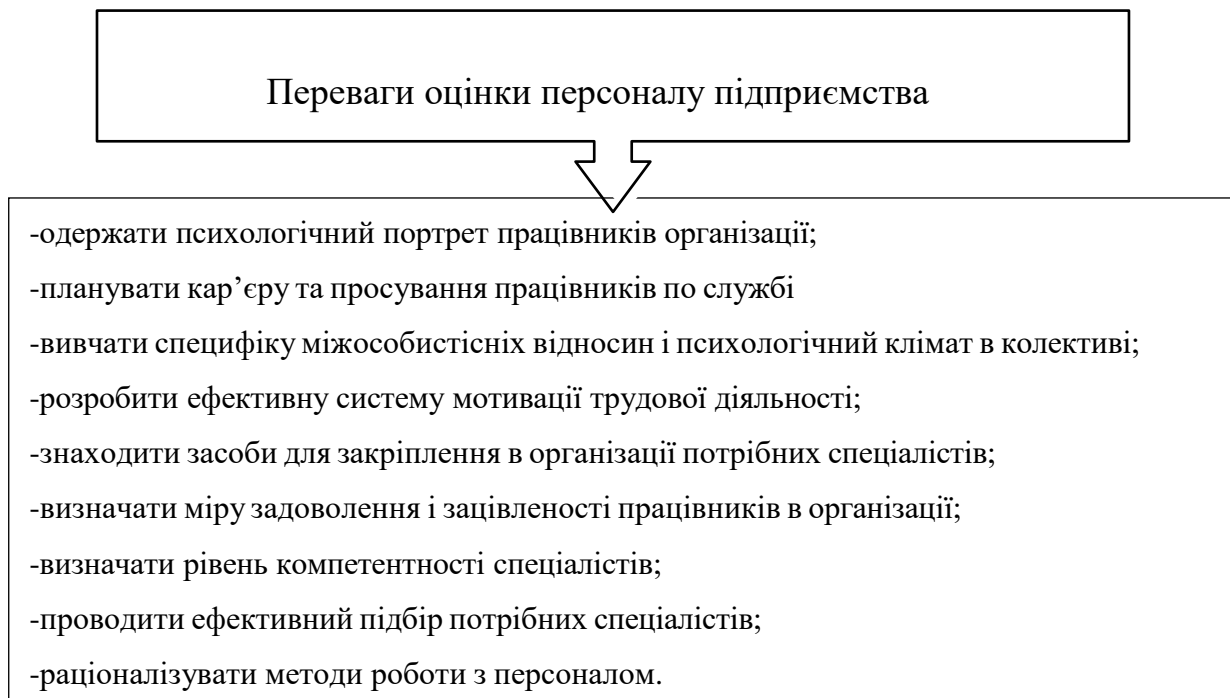


Рисунок 1.6 - Переваги використання оцінки персоналу [13].

Здійснення господарювання у часи воєнного стану, тим не менш, розширили можливості для диверсифікації фінансових доходів населення, і тут уже є основа мотиваційного заохочення.

А отримання коштів зарплати як базову фінансову підтримку, або частину зарплати, що пов'язана з власним внеском найманого працівника, зазвичай, мала чи недостатня для наступного визнання цієї суми коштів сильним та ефективним мотиваційним чинником для найманого персоналу.

А допоміжна матеріальна винагорода для найманого персоналу з фонду оплати праці уже не має суттєвої мотиваційної ролі, вимагає паралельного застосування ще інших мотиваційних інструментів, засобів нематеріальної мотивації.

Соціологічні та статистичні емпіричні обстеження загального стану мотивації найманого персоналу вітчизняних підприємств показують, що у 54-56 % вітчизняних підприємств мають заохочення, 13-15 % підприємств може використовувати заохочення інколи, і що 29-31 % підприємств зовсім ніколи не використовують заохочення найманого персоналу [14].

Натомість, наші підприємства шукають від персоналу такі наступні риси їх професійної діяльності:

- 1) ефективність та оперативність – 3 %;
- 2) орієнтація на прибуток та конкурентоспроможність – 14 %;
- 3) збіг індивідуальних інтересів з колективними – 3 %;
- 4) спрямованість на кінцеві результати – 30 %;
- 5) порядок та стабільність – 27 %;
- 6) повноваження і відповідальність – 20 %;
- 7) гнучкість та об'єктивність – 3 %.

Для заохочення персоналу підприємства використовують:

- 1) усна похвала – 49 %
- 2) подарунки – 6 %
- 3) премії – 36 %
- 4) зовсім не заохочують персонал – 68 %.

Стає зрозумілим, що теоретична основа для мотивації і безпосередня практика здійснення господарювання не відображає належну відповідальність та увагу керівників та кадрових менеджерів до матеріальної та нематеріальної мотивації працюючих. Вони ж або не задумувались над цими питаннями, або ж не володіють достатніми грошовими коштами, або ж нібито їм важко відповісти через особисту некомпетентність.

Теперішня спрямованість найманого персоналу орієнтована складові професійної діяльності наступного характеру:

- 1) прибуток та конкурентоспроможність – 14 %;
- 2) порядок та стабільність – 27 %;
- 3) повноваження та відповідальність – 20 %;

- 4) гнучкість і об'єктивність – 3 %;
- 5) спрямованість на результати – 30 %;
- 6) ефективність та оперативність – 3 %;
- 7) індивідуальні інтереси та колективні – 3 %;

Сама потреба мати форми грошової винагороди за найману працю є дуже актуальною, адже 75-79 % персоналу віддають перевагу саме одній заробітній платі, біля 7-9 % – ще додатковим матеріальним благам, біля 5-7 % – особистому кар'єрному зростанню та/або підвищенню якості власного життя, біля 1-2 % – спілкуванню з людьми [14].

Тобто, існує об'єктивна необхідність посилення створення прозорого механізму для мотивування персоналу із враховуванням наступних часток, - принципи, поточні функції, інструменти мотивації працівників.

Важливим залишається є посилення взаємодії і взаємодоповнення матеріальної, а також нематеріальної складових процесу мотивації персоналу та досягнення інтегрального ефекту взаємовпливу.

Визначення для підприємства алгоритму здійснення процесу мотивації персоналу дає можливість обґрунтувати методичний підхід до загальної оцінки інтегрального впливу поєднання матеріальної та/або нематеріальної складових мотивації персоналу, а також визначення подальших пропозиції системного здійснення мотиваційного моніторингу в режимі реального часу.

Поточний рівень соціально-економічного розвитку національної економіки вимагає визнання ролі чинників як матеріальної, так і нематеріальної мотивації персоналу на первинному рівні працівника, мікроекономічному рівні підприємства та макроекономічному державному рівнях, які матимуть змогу здійснення потужного впливу як на продуктивність праці персоналу, так і на ефективність розвитку національної економіки та конкурентоспроможність вітчизняного економічного підґрунтя в цілому.

Посилення позицій вітчизняних підприємств на ринку визначається здатністю персоналу цих підприємств до продуктивної діяльності, якісної та творчої роботи, запровадження нових ідей розвитку, отримання нових знань та

вироблення таких навичок, які в сукупності дадуть загальний позитивний результат господарської діяльності. Саме для цього варто розробити системний алгоритм здійснення мотивації персоналу підприємства, представлений на рисунку 1.7.

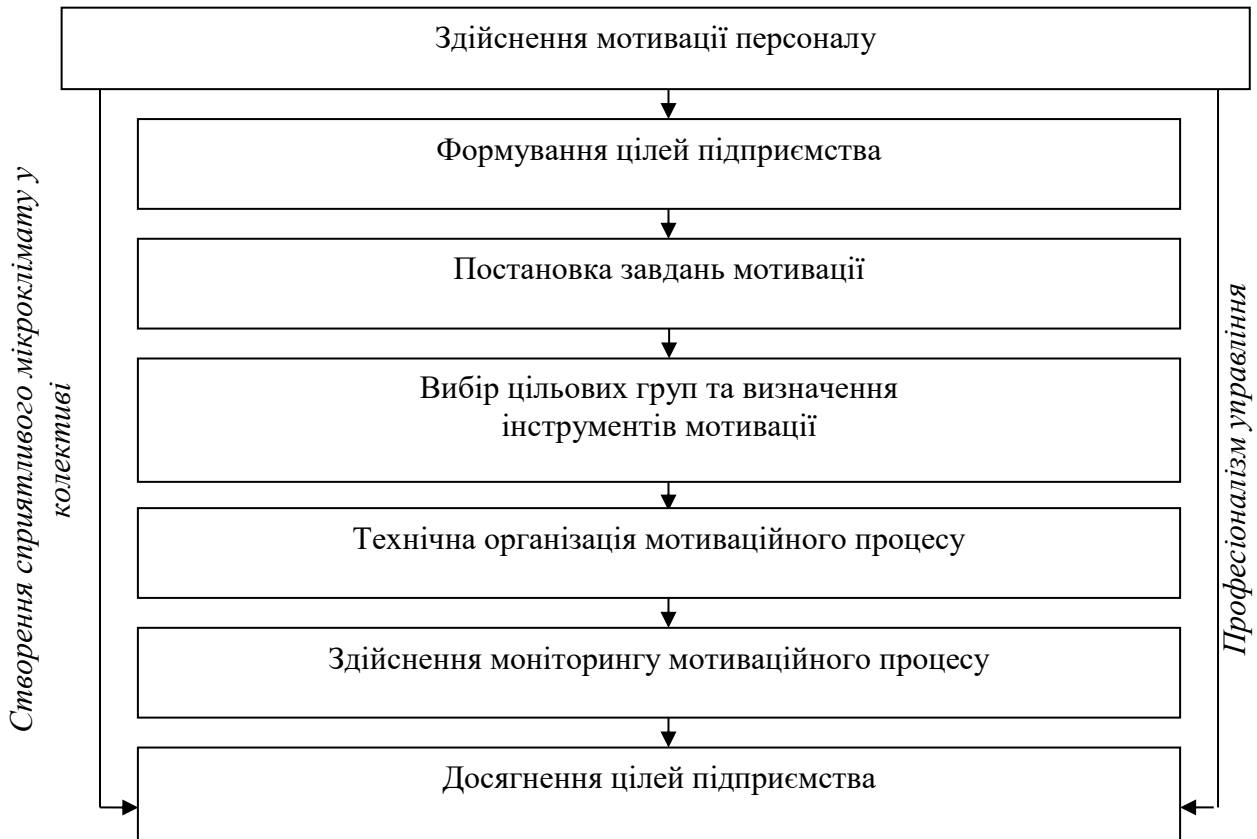


Рисунок 1.7 - Алгоритм здійснення мотивації персоналу підприємства [14].

Таким чином, здійснення процесу матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу підприємства на трьох рівнях впливу дає можливість досягнення попередньо визначених цілей та векторів подальшого розвитку підприємства. І навпаки, поставлені цілі розвитку вимагають перегляду алгоритмів здійснення мотивації персоналу на рівні підприємства [15].

Відповідно до поставлених завдань подальшого розвитку формується цільова група персоналу із визначенням для них відповідного мотиваційного інструментарію. Технічна організація самого мотиваційного процесу буде враховувати призначення лідерів серед працівників, наступне делегування отриманих повноважень, визначення термінів виконання робіт та виділення

потрібних фінансових ресурсів, чи інших потрібних засобів здійснення господарської діяльності.



Рисунок 1.8 – Сучасні види стимулювання персоналу

Не менш важливим етапом процесів мотивації персоналу є здійснення моніторингового контролю самого мотиваційного процесу. Заявлений процес господарської діяльності має відбуватися в умовах сприятливого морального та психологічного мікроклімату серед працівників, це також вимагає особливого професіоналізму менеджменту персоналу [16].

Кінцевою метою діяльності суб'єкта підприємницької діяльності залишається максимізація отримання прибутку. Але на рівні підприємства вирішується також багато інших завдань як загальноекономічного, так і соціального спрямування, невирішення яких унеможливило б досягнення цілей сталого розвитку підприємства.

Отримані завдання розвитку підприємства вирішуються через матеріальну та нематеріальну мотиваційну складову. Підсумком такого поєднання стає якісно новий інтегральний багатовимірний результат, який був неможливим без жодного із окремо взятих складових мотиваційної практики.

1.3. Виклики та загрози реалізації напрямів мотивації персоналу підприємства

Тривалість воєнного стану в нашій країні, тотальність та масштабність цього стану максимізувала впливи на здійснення практики ведення виробничої та /або підприємницької діяльності, вимусила працездатне населення жити за екстремальних умов, а виробничий персонал підприємств – працювати за екстремальних умов.

Діючі суб'єкти ведення господарювання опинились в умовах втрат працівників у штатах роботи, особливо це пов'язано із підприємствами, персонал яких опинився під окупацією, або поїхав за кордон, або робітників призвали на службу у ЗСУ або інші силові структури. А інші працівники, які на підприємствах зараз виконують обслуговування поточної діяльності, дуже змінили особисті ціннісні орієнтири, уже мають інші мотиваційні важелі впливу на них.

Ймовірні нові представники персоналу, що можуть з'являтися на виробничих та ринкових суб'єктах, дуже відрізняються і за наявним досвідом, і за поточними соціальними особистими питаннями, які вимагають вирішення.

Новітні, в процесі форс-мажорної практики та воєнного стану отримані, виклики, зараз вимагають у HR-спеціалістів новітніх підходів до роботи із працівниками, видозмінювати існуючі базові методички мотивації персоналу, звертати увагу новоявлені мотиваційні складові [17].

Типовою є практика, коли мотивація персоналу залишається внутрішньою таємницею процесу ринкового існування суб'єкту господарювання, коли ціллю

процесу мотивації є потреба мотивування персоналу до створення кінцевого результату господарювання.

Дійсність процесів мотивації найманих робітників набуває суттєвого посилення, сама роль мотивації стає більш значущою, чинники мотивації персоналу дають поштовх до зростання прибутковості діяльності на ринку, а невпроваджене практикування мотиваційних заходів, натомість, призводить до зменшення кадрового забезпечення із наступним зменшенням прибутковості діяльності або банкрутування підприємства.

Реалізація практичних кроків мотивації персоналу під час форс-мажорних станів враховування, насамперед, природних стимулів до праці.

Алгоритм мотивації, побудований на переходів від потреби до інтересу, а далі до стимулу та винагороди допомагає зрозуміти, яким чином можна спонукати персонал до якісної праці.

Для воєнного стану залишається важливим використання, з точки зору одержаного блага, як матеріальних складових мотивації, коли передбачається отримання тих матеріальних благ, що можуть бути надані у грошовому вираженні, у матеріальних об'єктах або у послугах; так і нематеріальних складових, які спрямовані на отримання персоналом негрошових та нематеріальних видів вигоди. Також відчутною є риса розподілу на зовнішню мотиваційну впливовість, яка передбачає зовнішній вплив на персонал та внутрішня впливова риса, коли робітник самостійно прагнення виконати роботу якісно [18].

Саме тому основною метою управління процесом мотивації персоналу у воєнний час залишається ототожнення індивідуальних цілей персоналу із загальними цілями підприємства (таблиця 1.1).

Практика здійснення мотиваційної діяльності зазвичай покладена на менеджера по роботі із персоналом або на безпосереднього керівника підприємства, ту особу, що є лідером, який відчуває спроможність визначення потреб працівників, обґрунтування засобів задоволення таких потреб, вказування потрібного напрямку діяльності, підтримування комунікації, надання необхідного зворотнього зв'язку.

Таблиця 1.1 – Особливості управління мотивацією у воєнний час [18].

Управлінський захід	Інструмент мотивації	Врахування фактору війни	Наслідки для бізнес-етики
Організація робочого процесу у режимі онлайн	Надання працівникам можливості працювати з дому, у безпеці, без витрат на дорогу	Передбачення можливості перерв під час тривоги або блекаутів	Підтримання цифрової культури комунікації
Дозвіл на гнучкий графік роботи	Можливість обрати зручну зміну, зручні години для роботи	Можливість працювати у безпечний час	Повага до керівництва та задоволення потреб клієнтів
Ротація кадрів	Можливість отримати нову посаду, нові знання, здобути нові компетенції; шанс для саморозвитку та кар'єрного зростання	Переведення на тимчасово вільні посади, призначення на посади, на яких можна працювати дистанційно	Практикування етичної поведінки, що притаманна іншим сферам відповідальності
Рішення про забезпечення персоналу необхідним обладнанням та інвентарем	Отримання нових гаджетів з хорошим функціоналом для робочих потреб, безпечніше та легше виконання завдань з необхідним інвентарем	Заміщення персональних гаджетів працівників, що були втрачені або зіпсовані через військові дії	Розширення меж етичного спілкування з колегами та керівництвом під впливом вдячності
Перегляд і оновлення кадрової політики	Фіксація положень щодо преміювання, бонусної системи, участі у капіталі фірми, рівного доступу працівників до кар'єрних можливостей	Необхідність улагодження моментів, які стосуються роботи працівників, що перебувають за кордоном	Фіксація взаємозв'язків між етичною поведінкою, цілями компанії та різними формами стимулювання
Оцінювання кадрових ризиків	Преміювання та відзначення грамотами та подарунками працівників, підхід до роботи у яких є безпекою орієнтованим	Самозабезпечення працівником власної безпеки у військовий час необхідно заохочувати та ставити у приклад	Виявлення осіб, що порушують або потенційно схильні порушити норми етичної поведінки
Рішення про додаткові соціальні гарантії працівникам	Медичне страхування, харчування за рахунок компанії, недержавна пенсія	Ризики травмування, втрати годувальника, у т.ч. на робочому місці, зростають.	Намір до довгострокового перебування стимулює повагу

Ситуація повномасштабної війни подає нові соціальні питання, які можуть не відповідати звичайній мотиваційну модель. Зокрема, робітники часто звільняються з роботи через побоювання за себе та власну сім'ю, відсутність відчуття безпеки у середовищі проживання та роботи, це змусило виїхати у інші країни Європи та світу, значна кількість підприємств збанкрутувала.

Тим не менш, не вся територія України охоплена бойовими діями, є підприємці, які змогли вчасно пристосуватись як до новітніх умов ведення господарської діяльності, так і до зміни підходів до мотивації персоналу, - таким чином їм вдалось мінімізувати збитки, викликані воєнним станом та продовжити власну діяльність.

Менеджери по роботі із персоналом та загальне керівництво підприємств створили на власних підприємствах безпечні умови роботи, розробили заходи щодо порядку дій працівників за умов настання критичних випадків. Велика кількість представників персоналу, за можливості зараз працює віддалено, з дому, який на території України, або уже за кордоном. Тоді менеджер роботи із персоналом та керівники підприємства повинні підтримувати зв'язок з усіма робітниками та координувати їхню діяльність.

Ця практика дистанційного впливу персоналу дозволила підтримати працівників в інших країнах, таким чином додали додаткову мотиваційну складову для повернення додому наших людей в майбутньому [19].

Але типовим вектором роботи з персоналом ще є і практика універсальності, адже суттєва недостатність людських ресурсів вимагає у кожного працівника уже вчиться виконувати і нові функції, ті, які раніше виконували інші працівники, або ті, які не були в основній виробничій діяльності та роботі певного працівника.

Тому процеси мотивації вимагали забезпечити персоналу умови до навчання, до допомоги адаптування до нової діяльності та психологічного комфорту.

Актуально зараз на підприємствах робити регулярні особисті зустрічі із керівниками з метою обговорення існуючих векторів подальшого руху діяльності, технології та результату виконаної роботи, щоб створити для персоналу сприйняття, а не ілюзію належності та стабільності, корпоративної солідарності.

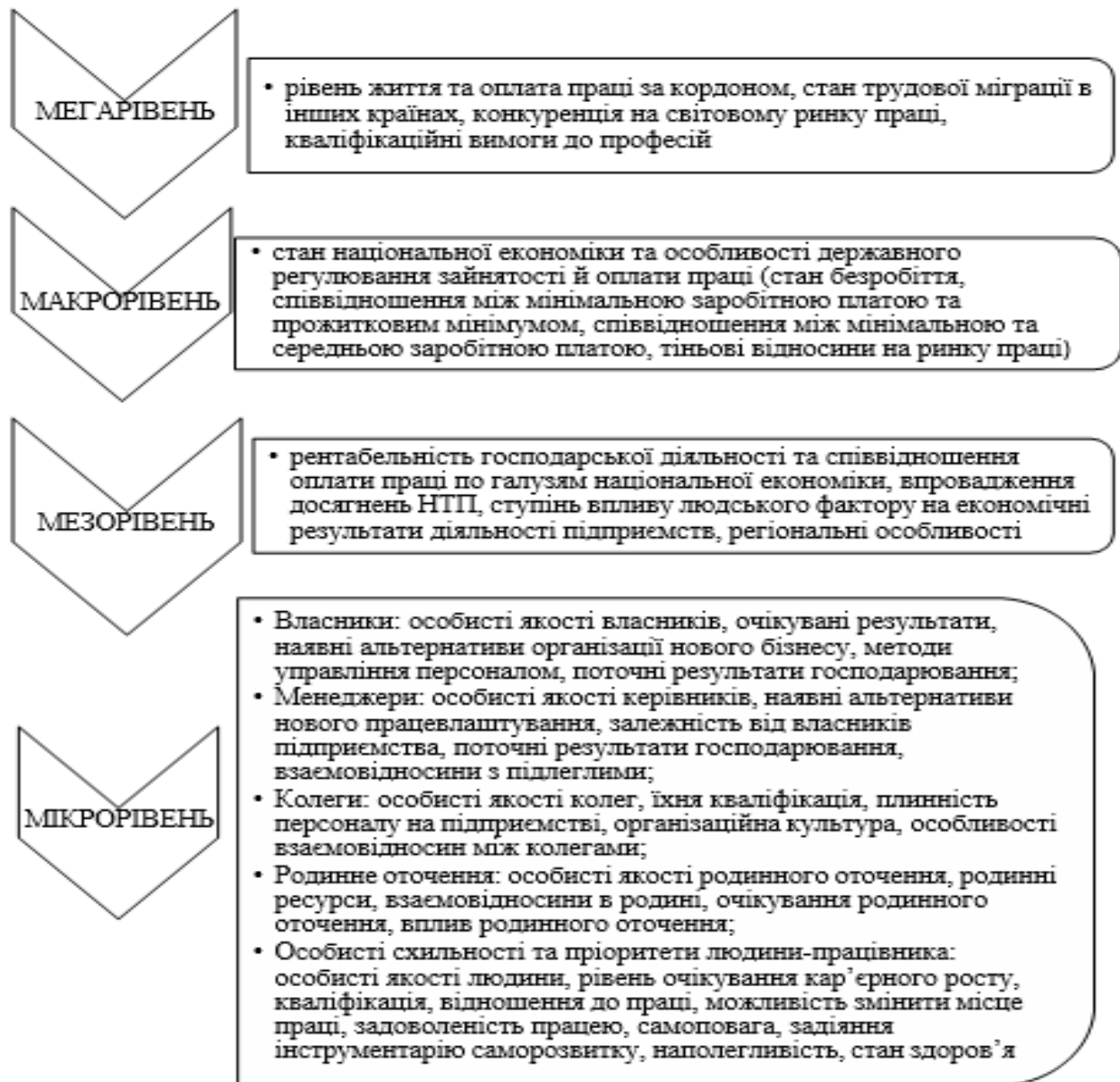


Рисунок 1.9 – Рівні впливу на мотивацію персоналу

Практичний досвід здійснення господарської діяльності зараз вимагає працювати через телекомунікаційні джерела зв'язку, або за їх допомогою, використовувати чати у месенджерах, онлайніві практики проведення нарад та виробничих обговорень.

Але досвід переведення на дистанційне виконання роботи персоналу почав впроваджуватись іще від карантину 2020 року, тому наші українські підприємства відносно легко адаптувались до дистанційного формату роботи з персоналом, за можливості ведення виробничої діяльності, звісно.

Таблиця 1.2 - Особливості адаптації мотиваційної політики підприємства у воєнний час [20].

Принципи	Зміст
Адаптивність і гнучкість	Управління мотивацією персоналу повинно бути дуже гнучким та адаптованим до змінних умов військового конфлікту.
Пріоритет збереження персоналу	Збереження кваліфікованих кадрів стає найважливішим завданням. Мотиваційні заходи повинні спрямовуватися на збереження та підтримку працівників, які можуть забезпечити ефективну діяльність в умовах конфлікту.
Реорганізація та перепланування	Управління мотивацією повинно включати в себе перегляд кадрових стратегій, переорганізацію робочих процесів та перепланування завдань з урахуванням нових обставин, що виникли через військовий конфлікт.
Етичність і соціальна відповідальність	У військовий час важливо практикувати етичну поведінку та соціальну відповідальність як частину мотиваційних підходів. Зокрема заохочення працівників дотримуватися етичних норм у всіх аспектах своєї роботи.
Збереження стабільності в колективі	Управління мотивацією повинно сприяти створенню атмосфери стабільності та лояльності серед працівників, бажанню працювати на підприємстві протягом тривалого періоду. Доцільно впроваджувати заходи для збереження персоналу на підприємстві.
Підвищення безпеки та життєзабезпечення	Забезпечення безпеки та життєзабезпечення працівників стає пріоритетом у військовий час. Мотиваційні заходи можуть включати надання додаткових соціальних гарантій, медичне страхування та інші заходи, що підвищують безпеку працівників.
Аналіз та оцінка ризиків	Оцінка ризиків втрати кваліфікованих кадрів через міграцію є необхідною частиною управління мотивацією в умовах військового конфлікту. Вона допомагає вчасно виявити потенційні проблеми та розробити стратегії для їх запобігання.
Залучення керівництва та лідерів	Управління мотивацією повинно включати активну участь керівництва та лідерів у підтримці та мотивації працівників. Їхній приклад та підтримка можуть впливати на мотивацію персоналу.
Комунікація та взаємодія з працівниками	Важливою складовою мотиваційних заходів є ефективна комунікація та взаємодія з працівниками. Працівники повинні мати можливість висловлювати свої проблеми та потреби.
Орієнтація на довгостроковий успіх	Мотиваційні стратегії повинні спрямовуватися на досягнення довгострокового успіху організації та збереження висококваліфікованого персоналу незважаючи на військові виклики.

Плинність кадрів призводить зараз до збільшення потреб у робочих місцях навіть для фахівців без досвіду або із незначним досвідом. Працівники, які шукають роботу, починають враховувати як рівень доходу так і розмір заробітної

плати, також стабільність і надійність роботодавця і безпеку його територіального розміщення.

Є необхідність створення системи мотиваційного моніторингу - комплексу заходів постійного спостереження до соціальної та трудової сфери, систематичного аналізу і підготовки управлінських рішень (рисунок 1.10).

Тепер умови господарювання вимагають уже інших мотиваційних чинників, а найважливішими є зараз створення безпечних передумов для виробничої та для господарської діяльності, вільного контакту із працівниками для допомоги вирішення соціальних питань [21].

HR- спеціалісти зараз мають підтримувати контакти із тими працівниками фірми, що зараз за кордоном, вдосконалювати телекомунікаційні канали спілкування та взаємодії із персоналом, займатись волонтерством, підтримувати ЗСУ, практика їх професійної діяльності також суттєво видозмінена.

Зараз виникають нові мотиваційні критерії і від потенційних працівників до роботодавців, якими стають соціальні активності, участь в зборах підтримки ЗСУ, взаємодопомоги і допомога біженцям, пожертви тощо.

Питання використання одночасно інструментів матеріальної і нематеріальної мотивації стає усе більш важливим, бо то є джерело отримання одночасно економічного і соціального ефекту від самого процесу мотивації.

Одночасне паралельне використання як фінансового зарплатного механізму, так і нематеріальних складових процесу мотивації вважаємо дуже актуальною практикою, яка вимагає першочергового рішення і впровадження у практику діяльності.

Мета мотиваційного моніторингу зараз - це підготовка таких інформаційних та аналітичних матеріалів, які покажуть фактичний стан мотивації щодо виробничої, загальногосподарської та іншої діяльності персоналу, стає основою формування рекомендацій до подолання можливих недоліків, очікуване прогнозування посилення актуальності питань серед соціальних та трудових відносин в колективі.

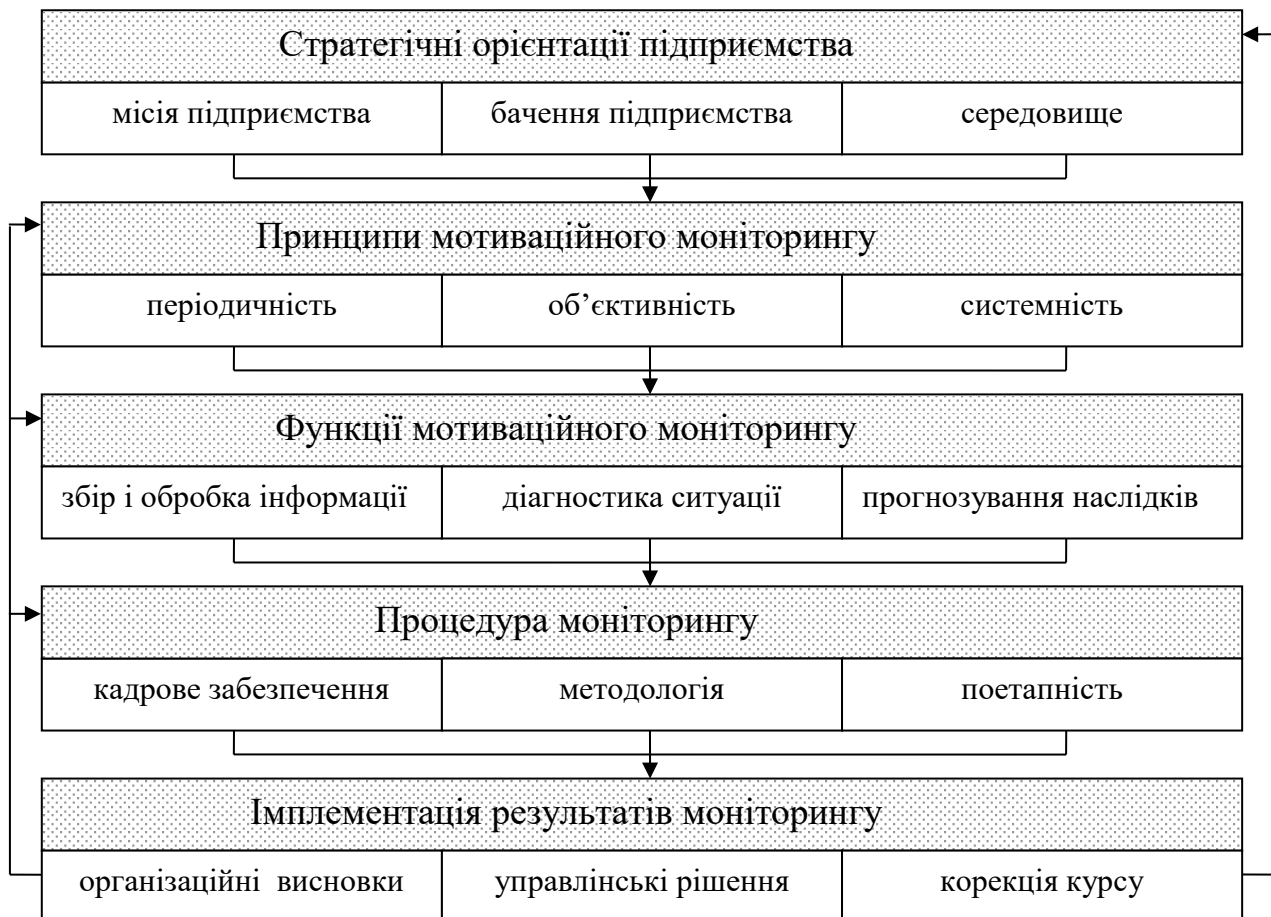


Рисунок 1.10 - Система мотиваційного моніторингу підприємства [22].

Передумови здійснення керованого мотиваційного процесу можуть бути такими:

- 1) систематичність відстеження стану поточної ситуації діяльності і динаміки мотиваційної спрямованості виробничого персоналу;
- 2) аналіз соціальних та економічних наслідків здійснення та впровадження безпосередніх управлінських рішень із наступним прогнозом подальшого розвитку;
- 3) повна та достовірна інформація про власний об'єкт управління.

Моніторинг процесу мотиваційного впливу передбачає систематичне регулярне проведення попередньо розроблених соціологічних опитувань, аналіз отриманої в результаті нової релевантної інформації щодо характеристики трудової діяльності та якості трудового потенціалу, розрахунку показників поточного рівня життя, думки про ефективність управління тощо.

Проведення такого мотиваційного моніторингу може включатись у функціональні обов'язки відповідних спеціалістів, на великих підприємствах – відповідних підрозділів, може здійснюватися керівництвом самого підприємства також і самостійно безпосередньо.

Таким чином, на перспективність поширення і вдосконалення матеріальної складової мотивації і нематеріальної складової мотивації персоналу за воєнного стану має відбуватися як через створення для кожного підприємства власного адаптивного порядку самого здійснення мотиваційного процесу, у поєднанні і матеріальної та нематеріальної частин мотивації, так і із здійсненням моніторингу самого мотиваційного процесу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретико-методичні засади здійснення мотивації персоналу підприємства, зокрема подано деталізацію теоретичних основ мотивації персоналу підприємства, сучасні особливості мотивації працівників, та існуючі виклики та загрози реалізації напрямів мотивації персоналу підприємства.

Варто відзначити, що потрібно враховувати два шаблі практичного впровадження мотиваційних складових, це як матеріальні виплати (переважно, зарплата), так і нематеріальні засоби мотивації, які у період воєнного стану можуть мати переважаюче значення.

Дослідження теоретичних аспектів мотивації персоналу показало, що за умов воєнного стану та економічних криз потрібно використовувати як матеріальні/грошові мотиваційні заходи, так і нематеріальні/соціально-підтримуючі заходи впливу на персонал вітчизняних підприємств.

2. Аналітична оцінка фінансово-економічних показників та процесів здійснення мотивації персоналу ТОВ «Альпмонтаж»

2.1 Характеристика діяльності ТОВ «Альпмонтаж»

Підприємством, матеріали якого досліджувалися під час написання кваліфікаційної роботи, були техніко-економічні, фінансово-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький, представлені у матеріалах фінансової та статистичної звітності, також особливості дослідження передбачали вивчення практичного досвіду аналізу ефективності використання персоналу, організації та оплати праці, системи управління та мотивації персоналу даного підприємства.

ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький залишається одним із провідних гравців вітчизняного ринку в галузі.

ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький працює у телекомунікаційній галузі, займається виробничими процесами в галузі будівництва та обслуговування мереж мобільного зв'язку та мереж інтернет-зв'язку.

Тим не менш, ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький декларує також і такі напрями господарської діяльності, як виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій, інших металевих баків, резервуарів і контейнерів тощо. Також ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький здійснює будівництво інших споруд інші будівельно-монтажні та спеціалізовані будівельні роботи.

В частині монтажних робіт ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький здійснює ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький електромонтажні роботи та монтажні роботи стосовно водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування.

Опосередкована виробнича та господарська діяльність підприємства ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький, декларується в галузі обслуговування систем безпеки та діяльність у сфері проводового та безпроводового електрозв'язку, а також і інша діяльність у сфері електрозв'язку.

Серед інших видів діяльності, яку практикує підприємство, за матеріалами якого проводиться дослідження, варто виділити задекларовані напрями оптової торгівлі, допоміжних комерційних послуг, вантажного автомобільного транспортування, орендна діяльність, монтажні роботи, геологічні та геодезичні послуги, послуги ремонту електричного устаткування та його технічного обслуговування.

Разом із тим, господарсько-виробнича діяльність стосовно проектування та будівництва телекомунікаційних мереж залишається однією із головних спеціалізацій підприємства, за матеріалами якого здійснюється дослідження. А вже біля 20 років ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький надає свої послуги в будівництві телекомунікаційних мереж, проводить консультації з питань будівництва телекомунікаційних мереж, здійснює нагляд та моніторинг заявлених мереж.

Таким чином, роки роботи на ринку Хмельницького та України дали можливість ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький надавати :

- . послуги з технічного обслуговування та експлуатації телемереж;
- надавати телекомунікаційні послуги;
- мати дозвіл на початок виконання робіт з підвищеною небезпекою та виконання робіт з підвищеним рівнем небезпеки;
- проводити будівельні та проектувальні роботи;
- вести будівельну діяльність на території України;
- здійснювати діяльність у сфері телекомунікацій із використанням радіочастотного ресурсу;
- отримати ліцензію провайдера програмного обслуговування.

Базовими принципами роботи ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький залишаються суворі дотримання усіх технічних умов проектної документації з метою оптимального поєднання цінової політики, якісних характеристик, надійності здійснення та дотримання термінів процесі будівництва.

Практика ведення господарської діяльності ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький дала можливість підприємству здобути авторитет у клієнтів та

партнерів, адже реалізація проекту будівництва є можливою на будь-якому етапі, виконуються усі проектні, будівельні, монтажні роботи, потрібні для здачі лінії.

Аналіз стану ринкового бізнес-середовища функціонування підприємства є таким.

Підприємство ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький займає провідне місце у ринковому середовищі. Разом із тим, напрями його виробничої діяльності формують змушують звертати увагу і на діяльність підприємств, які ведуть подібну діяльність на ринку. Серед таких підприємств можна виділити наступні групи.

По-перше, йтиметься про інші будівельні компанії, які на території Хмельницького та України також пропонують діяльність із виробництва телекомунікаційних мереж, це як великі універсальні будівельні підприємства, так і локальні невеликі конкуренти.

По-друге, це інтернет-провайдери, які на ринку здійснюють проведення телекомунікаційних мереж із метою наступного надання доступу клієнтам до інтернет-обслуговування.

По-третє, архітектурні бюро та приватні архітектори пропонують на ринку власні послуги із розробки проектів будівництва телекомунікаційних мереж.

По-четверте, в частині неосновних видів робіт також є пропозиції на ринку як від великих гравців, так і від локальних приватних невеликих майстерень, які теж мають ресурсну базу та досвід здійснення, зокрема монтажних робіт стосовно водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, вантажних перевезень тощо.

Тобто, господарсько-виробнича діяльність, що її пропонує на ринку Хмельницького та України ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький не є унікальною або незвичною.

З іншого боку, на ринкове бізнес-середовище здійснюється не лише конкурентний вплив інших бізнесових гравців ринку. Адже такий вплив є притаманним ринковим засадам ведення бізнесової діяльності, є, до певної міри звичним, класичним, типовим.

Нажаль, на основні види діяльності ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький здійснюється ще й нетиповий вплив форс-мажорного характеру, пов'язаний із веденням воєнних дій на території України.

Адже постійні бомбардування, які здійснюються ворожими безпілотними установками, бомбами, іншими авіаційними боєприпасами призводять до значних руйнувань не лише житлового фонду та виробничих приміщень, але і телекомунікаційних мережевих ліній.

Тому актуальність діяльності із будівництва та ремонту мережевих ліній є очевидною.

Наявний досвід, яким володіє ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький, дає можливість підприємству на високому якісному рівні закривати клієнтські запити, пов'язані із будівництвом та ремонтом телекомунікаційних мереж, а також і інших, неосновних видів господарської діяльності.

З іншого боку, підприємство має значні проблеми із дефіцитом кваліфікованих кадрів. Це пов'язано, по-перше, як із специфікою галузі виробництва, адже, для будівельної галузі є характерним постійне маневрування робітничого персоналу між підрядниками та субпідрядниками.

По-друге, дефіцит кваліфікованих кадрів постійно підсилюється через здійснення мобілізаційних заходів, велика кількість кваліфікованих робітників отримала повістки та перейшла на службу у ЗСУ.

Відповідно, відчувається у ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький дуже сильна напруга із пошуком кваліфікованих кадрів для здійснення виробничої діяльності. Адже, ця діяльність вимагає значних фізичних зусиль, навичок та витривалості та вважається традиційно чоловічою.

Таким чином, ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький відчуває як звичні типові для ринкового господарювання конкурентні впливи, так і форс-мажорні воєнні впливи через систематичні руйнування об'єктів будівництва та дефіцит кваліфікованих кадрів.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Альпмонтаж»

Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства передбачає дослідження наступних показників діяльності.

Оцінка діяльності підприємства ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький є можливою вивченню системи показників, що вони відображають головні аспекти виробничих процесів діяльності, формують узагальнюючі висновки щодо результатів такої діяльності. Відображення головних показників діяльності ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький в частині інтенсивності виробництва запропоновано у таблиці 2.1.

За результатами аналітичних розрахунків основних техніко-економічних показники діяльності ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький за 2021-2023 роки можна зробити наступні висновки.

Методика аналізу передбачала, по-перше, використання звітних показників, за даними річних звітів підприємства, Балансу (Звіту про фінансовий стан), Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) та Звіту з праці за 2021, 2022 та 2023 роки.

По-друге, було здійснено розрахунок окремих аналітичних коефіцієнтів, зокрема продуктивності праці, матеріаловіддачі, віддачі основних засобів, оборотності оборотних активів. Окремо, в форматі дослідження, розраховано середньомісячну заробітну плату штатного працівника.

По-третє, аналітичні розрахунки було узагальнено поданням темпу зростання, розрахованого у ланцюговий спосіб, тобто дані за 2022 рік було порівняно із даними за 2021 рік, а дані за 2023 рік було порівняно із даними за 2022 рік. Таким чином порівнювались як звітні показники, так і розраховані аналітичні коефіцієнти.

Така методика дала можливість зробити наступні висновки за результатами аналітичних розрахунків.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	501187	510858	392044	101,9	76,7
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	224	137	162	61,2	118,2
Матеріальні витрати, тис. грн	8950	10125	14502	113,1	143,2
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	13338	17568	16510	131,7	94,0
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	85367,5	98144	108880	115,0	110,9
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2237	3729	2420	166,7	64,9
Матеріаловіддача, грн	56	50	27	90,1	53,6
Віддача основних засобів, грн	38	29	24	77,4	81,7
Оборотність оборотних активів (кількість оборотів)	5,9	5,2	3,6	88,7	69,2
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	32540	27110	31540	83,3	116,3
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, тис.грн.	12,1	16,5	16,2	136,2	98,4

Показник чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) показав зростання від 501187тис.грн у 2021 році до 510858тис.грн у 2022 році, далі відбулось суттєве зменшення до 392044тис.грн у 2023 році. Тобто показник зріс у 2022 році, темп зростання 101,9%, у 2023році зменшення в порівнянні із попереднім роком, темп зростання 76,7% (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Ретроспектива показників діяльності ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький за 2019-2023 роки

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість персоналу, осіб	-	-	88	72	61
Дохід, тис.грн.	43 001	56 108	79 019	89 901	93 601
Чистий прибуток, тис.грн.	9 656	8 469	9 750	9 411	12 020
Активи, тис.грнр.	12 704	15 723	19 643	17 210	20 474
Гроші та їх еквіваленти, тис.грн	5 082	6 874	9 715	7 473	7 776
Довгострокові зобов'язання, тис.грн.	-	-	451	418	445
Поточні зобов'язання, тис.грн	1 847	3 364	3 324	2 790	2 298
Власний капітал, тис.грн.	10 857	12 359	15 868	14 002	17 731

Показник середньооблікової кількості штатних працівників характеризується у 2021 році -224 особи, у 2022 році – 137 осіб та у 2023 році – 162 особи. Тобто на фоні просідання кількості працівників у 2022 році прослідковується зростання у 2023 році. Темпи зростання 61,2% у 2022 році в порівняння із 2021 роком та 118,2% у 2023 році в порівнянні із 2022 роком.

Показник матеріальних витрат суттєво зростає протягом усього періоду дослідження, темпи зростання 113,1% у 2022 році в порівнянні із 2021 роком та 143,2% у 2023 році в порівнянні із 2022 роком.

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький за 2021-2023 роки та аналітичні розрахунки динаміки за цими показниками подано у таблиці 2.3 та у таблиці 2.4.

Таблиця 2.3 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький за 2021-2023 роки за даними активу балансу

Актив	Код рядка	Рік			Темп зростання, %	
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023 2022
Основні засоби, тис. грн	1010	13338	17568	16510	131,7	94,0
Запаси	1100	37096,5	26099,6	34686,5	70,4	132,9
Товари	1115	35988,5	24205	32456	67,3	134,1
Всього необоротних активів	1095	13730	18202	17144	132,6	94,2
Всього оборотних активів	1195	85367,5	98144	108880	115,0	110,9
Баланс	1300	99097,5	116346	126024	117,4	108,3

Показник Середньорічної вартості основних засобів характеризується темпом зростання 131,7% у 2022 році в порівнянні із 2021 роком, та із наступним зменшенням - у 2023 році темп зростання 94% в порівнянні із попереднім роком.

Натомість показник середньорічної вартості оборотних активів подає зростання протягом усього періоду дослідження, Темп зростання 115% у 2022 році та 110,9% у 2023 році в порівнянні із попередніми роками.

Показник продуктивності праці суттєво зростає у 2022 році, темп зростання 166,7%, а у 2023 році відбувається стрімке зниження, до 64,9% в порівнянні із 2022 роком.

Таблиця 2.4 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький за 2021-2023 роки за даними пасиву балансу

Пасив	Код рядка	Рік			Темп зростання, %	
		2021	2022	2023	2022/ — 2021	2023/ — 2022
Власний капітал, всього	1495	15759	16885,2	16885,2	107,1	100,0
Довгострокові зобов'язання та забезпечення, всього	1595	1188	1879,2	4566,6	158,2	243,0
Короткострокові кредити банків	1600	82150,5	97553,4	113688	118,7	116,5
Поточні зобов'язання та забезпечення, всього	1695	82150,5	97581,6	113705,4	118,8	116,5
Баланс	1900	99097,5	116346	126024	117,4	108,3

Розраховані показники, - матеріаловіддачі, віддачі основних засобів та оборотності оборотних активів, - усі характеризуються зменшенням у динаміці, жодного разу жоден із цих показників не характеризувався темпом зростання вище 100%.

Ось ця тенденція найбільш показово відображає стан справ на підприємстві, який, на фоні воєнного стану, є очевидним.

Кадрові тенденції у таблиці 2.1 також подано, адже ці показники та аналітичні розрахунки за ними також вважаємо основними із показників діяльності підприємства ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький, тим не менш аналітичні висновки та даними показниками та розрахунками за ними вважаємо доцільним подати у відповідному розділі.

У таблиці 2.4 розглянуто фінансові індикатори діяльності підприємства за 2021-2023 роки. Ці показники розраховуються або у вигляді коефіцієнту, або у

вигляді відсотка. Нами у таблиці подано переважно відсоткове розуміння фінансових індикаторів.

Таблиця 2.4. – Фінансові індикатори діяльності ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	567.18%	583.29%	826.65%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	292.24%	267.84%	338.38%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	562.24%	573.33%	809.85%
Коефіцієнт автономії	80.78%	81.36%	86.60%
Рентабельність активів (ROA)	49.64%	54.68%	58.71%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	69.85%	63.01%	75.76%
Чиста маржа	12.39%	10.53%	12.94%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	2 014.66%	1 497.01%	1 199.82%
Коефіцієнт заборгованості	16.92%	16.21%	11.22%

Аналітичні розрахунки техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький, підприємства, за матеріалами якого здійснюється аналіз діяльності є доречним розглянути більш детально, вважаємо таку деталізацію та поглиблення аналітичних розрахунків доречною під час написання кваліфікаційної дипломної роботи.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства передбачає виділення таких особливостей.

Фінансові індикатори діяльності підприємства дають можливість зробити висновки про дуже високі показники ліквідності діяльності, усі вони показують стрімке зростання.

Неабияке зацікавлення викликає аналітичний розрахунок фінансово-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький, звітність якого за 2021, 2022 та 2023 роки, Форми №№1 та 2, баланс та звіт про фінансові результати, дають можливість зробити висновки про особливості структурного розподілу та динамічні зміни показників діяльності підприємства.

Показник основних засобів характеризується темпом зростання 131,7% у 2022 році в порівнянні із 2021 роком, та із наступним зменшенням - у 2023 році темп зростання 94% в порівнянні із попереднім роком.

Показник запасів зменшується у 2022 році, його темп зростання всього 70,4%, що є очевидним у пік початку війни, але у 2023 році відбувається зростання показника, темп зростання 132,9%.

Показник товарів характеризується аналогічною динамічною тенденцією, у 2022 році зменшенні, темп зростання 67,3%, натомість у 2023 році зростання темп якого 134,1%.

Тим не менш, показник загального обсягу необоротних активів характеризується збільшенням, у 2022 році його темп зростання 132,6%, а у 2023 році відбулось зменшення показника до 94,2% темпу зростання, тобто на 5,8% у порівнянні із попереднім роком.

Візуалізацію зміни валюти балансу подано на рисунку 2.1. Видно зростання показника у 2022 році та у 2023 році в порівнянні із попередніми роками.

А показник загального обсягу оборотних активів характеризується збільшенням, до 115% у 2022 році в порівнянні із 2021 роком та до 110,9% у 2023 році в порівнянні із 2022 роком.

Обсяг власного капіталу, динамічні зміни якого подано у таблиці 4.2 характеризується зростанням на 107,1% темпу зростання, натомість у 2023 році цей показник не змінився, залишився таким самим, як і в 2022 році саме тому темп зростання цього показника 100%.



Рисунок 2.1 – Валюта балансу ТОВ «Альпмонтаж» у 2021-2023 роках

Обсяги довгострокові зобов'язання та забезпечення, короткострокові кредити банків та поточні зобов'язання та забезпечення подають тенденцію до зростання як у 2022 році, так і в 2023 році, що свідчить про використання зовнішніх джерел подальшого розвитку ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький.

2.3 Діагностика стану мотивації персоналу підприємства

Формування персоналу ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький як носія трудового потенціалу, вимагає врахувати вимоги до його складу та структури, професійного забезпечення відповідно до характеру виробничого процесу, яке ведеться на підприємстві, масштабам та типу заявленого будівельного виробництва.

Загальна інформація щодо динамічних змін кількості персоналу ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький за 2021-2023 роки подана у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динамічні зміни кількості персоналу ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький за 2021-2023 роки

Показник	Рік		
	2021	2022	2023
1. Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб	224	137	162
2. Абсолютне відхилення, осіб:			
базове	*	-87	-62
ланцюгове	*	-87	25
3. Темп зростання, %:			
базовий	*	61,2	72,3
ланцюговий	*	61,2	118,2
4. Темп приросту, %:			
базовий	*	-38,8	-27,7
ланцюговий	*	-38,8	18,2

Розрахунок показників динамічних змін кількості працюючих ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький було здійснено через подання абсолютного відхилення, коли розрахунок ведеться у особах, а також і відносних показників, темпів зростання та приросту, коли розрахунок ведеться у %. За матеріалами дослідження робимо висновок про стрімке зниження кількості працюючих у 2022 році в порівнянні із 2021 роком, на 87 осіб, або темп зростання 61,2%, або приріст від'ємний, на 38,8%.

Натомість у 2023 році відбувається незначне збільшення кількості працюючих, яке, тим не менш, так і не сягнуло попереднього рівня, бази порівняння, 2021 року. Зростання 2023 року було всього на 25 осіб, або на 118,2%

темпу зростання, або на 18,2% приросту. Тим не менш, базові показники зростання не сягнули 100%, та приросту не є додатними.

Рисунок 2.2 візуалізує тенденційні зміни кількості працюючих підприємства.

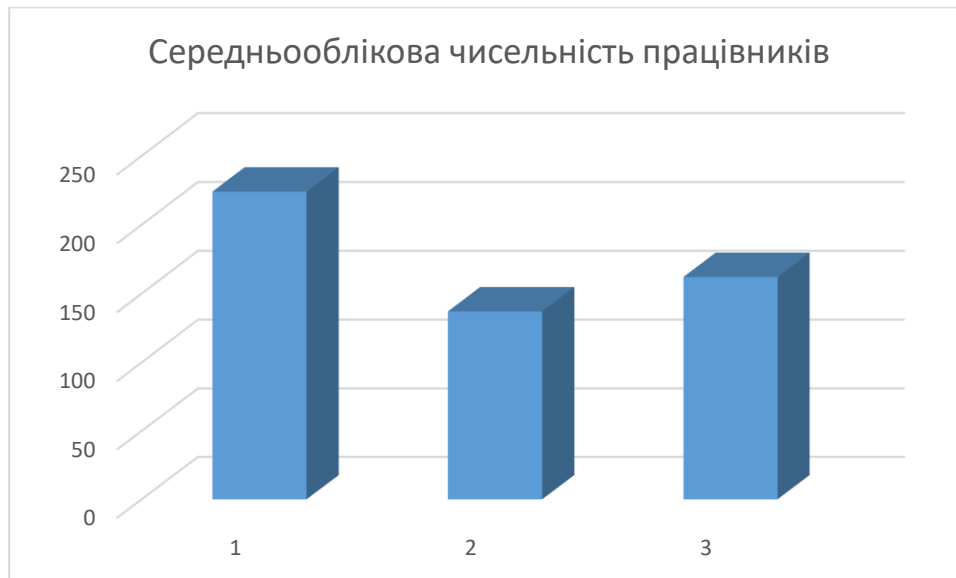


Рисунок 2.2 – Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький у 2021-2023 роках, осіб

Нажаль, дослідження персоналу ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький за статтю, віком, рівнем освіти та стажем роботи не ведеться. Вважаємо доречним здійснити таке дослідження та проаналізувати отримані дані із метою посилення ефективності використання персоналу ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький у майбутньому.

Аналіз організації та оплати праці на підприємстві варто підняти додатково, адже цього вимагає сам контекст дослідження.

Питання організації та оплати праці на підприємстві ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький можна розглянути, користуючись матеріалами статистичної звітності та фінансової звітності. Зокрема, усі загальні показники кількості працівників пропонує до розгляду Звіт з праці підприємства, представлений у додатках до цієї роботи за 2021-2023 роки. Середні показники є доречним розрахувати через формули середніх арифметичних.

Таким чином, основні показники оплати праці ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький за 2021-2023 роки представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні показники оплати праці ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2021	2022	2023	2022/ —2021	2023/ 2022
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	224	137	162	61,2	118,2
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	32540	27110	31540	83,3	116,3
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, тис.грн.	12,1	16,5	16,2	136,2	98,4

Показники середньооблікової кількості штатних працівників та їх зміни було досліджено у попередньому розділі цієї роботи. Показники фонду оплати праці у 2021 році є суттєво більшими у порівнянні із 2022 та 2023 роками. Безумовно, йтиметься про значно більшу кількість працюючих у 2021 році.

Тим не менш, показник фонду оплати праці штатних працівників показує негативне зростання у році, темп зростання менше 100%, сягає 83,3%. У 2023 році темп зростання уже позитивний, більше 100%, сягає 116,3%.

Показник середньомісячної заробітної плати одного штатного працівника, за даними звітності, є суттєво меншим, ніж пропонується заробітна плата у кадрових пропозиціях, очевидно, постають питання причини таких розбіжностей. Динамічні зміни цього показника – зростання у 2022 році, 136,2% темп зростання та незначне зменшення у 2023 році, 98,4% темп зростання, - відповідно буде 1,6% зменшення показника.

Таблиця 2.7 пропонує основні показники оплати праці ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.7 – Фонди оплати праці ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	19152	15042,6	24416,6	78,5	162,3
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	16122,1	12431,9	20143,7	77,1	162,0
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	3025,4	2640,7	4272,9	87,3	161,8
Оплата за невідпрацьований час, тис. грн	688,4	811,3	1205,4	117,9	148,6

За даними таблиці відбулось суттєве зменшення усіх фондів оплати праці, основної та додаткової заробітної плати у 2022 році, причина чого, - суттєве насамперед зменшення кількості працюючих. У 2023 році відбувається зростання усіх фондів оплати праці, адже порівнюються ці показники із попереднім роком, за запропонованою методикою здійснення дослідження.

Показник оплати за невідпрацьований час має позитивну динаміку в усіх досліджуваних періодах.

Аналіз стану системи управління та мотивації персоналу на підприємстві варто розглянути, насамперед, через дослідження показників компенсаційних виплат.

Аналіз системи управління та мотивації персоналу на підприємстві передбачає пошук документального відображення саме управлінських та мотиваційних складових. В цілому, самі методи управління персоналом мають бути конкретизовані через адміністративні, соціальні (психологічні) та економічні

складові. Наявна звітність дає можливість зробити висновок про загальний стан економічного впливу на управління та мотивацію персоналу. Стан мотивації персоналу ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький за 2021-2023 роки в розрізі показників оплати праці варто розглянути через такі показники, як:

- Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні), тис. грн;
- Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн;
- Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати, тис. грн;
- Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, тис. грн;
- Матеріальна допомога, тис. грн;
- Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер, тис. грн;
- Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн;

Лише 2021 рік має показник надбавки до тарифної ставки/ посадового окладу в сумі 4,5 тис. грн. У 2022 році та 2023 році цей показник не фігурує.

Тим не менш, окремі суми для підтримки соціальної політики підприємства офіційно надходять під час роботи із Хмельницьким міським відділенням управління виконавчої дирекції фонду соціального страхування у Хмельницькій області (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Трансакції соціальних виплат ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький із Хмельницьким міським відділенням управління виконавчої дирекції фонду соціального страхування у Хмельницькій області за 2020-2023 роки

ID	Дата	Сума	Призначення платежу
248201437	28.12.2022	331.89	Перерахування коштів на допомогу по тимчасовій непрацездатності КЕКВ xxxx зг. Заява №xxxx 12.12.xxxx Ел реєстр 620
236301562	06.07.2022	4 782.80	

ID	Дата	Сума	Призначення платежу
236487576	25.04.2022	198.52	
230802359	21.03.2022	8 967.75	Фінанс.страх.для надання застр.особам мат.забезп.з ТВП зг. Заява №xxxxx 22.02.xxxx КЕКВ xxxx Ел реєстр 262
224574299	28.12.2021	563.19	
224574283	28.12.2021	2 202.29	
224574182	28.12.2021	24 835.86	
224574163	28.12.2021	1 390.92	
221555751	07.12.2021	2 086.38	
219604646	22.11.2021	1 159.10	Фінанс.страх.для надання застр.особам мат.забезп.з ТВП зг. Заява №xxxxx 28.09.xxxx КЕКВ xxxx Ел реєстр 57
217907573	04.11.2021	811.37	Фінанс.страх.для надання застр.особам мат.забезп.з ТВП зг. Заява №xxxxx 15.09.xxxx КЕКВ xxxx Ел реєстр 21
217809583	03.11.2021	2 781.84	Фінанс.страх.для надання застр.особам мат.забезп.з ТВП зг. Заява №xxxxx 14.09.xxxx КЕКВ xxxx Ел реєстр 06
195892291	25.02.2021	2 813.30	Фінанс.страх.для надання застр.особам мат.забезп.з ТВП зг. Заява №xxxxx 15.01.xxxx КЕКВ xxxx Ел реєстр 97
194140721	04.02.2021	1 848.74	
192063929	29.12.2020	705.42	Фінанс.страх.для надання застр.особам мат.забезп.з ТВП зг. Заява №xxxxx 08.12.xxxx КЕКВ xxxx Ел реєстр 75
183946546	21.10.2020	27 069.84	Фінанс.страх.для надання застр.особам мат.забезп.по ваг. та пологах зг. Заява №xxxxx 15.10.xxxx КЕКВ xxxx Ел реєстр 12
173836118	01.07.2020	442.86	Фінанс.страх.для надання застр.особам мат.забезп.з ТВП зг. Заява №xxxxx 03.06.xxxx КЕКВ xxxx Ел реєстр 284
173829677	01.07.2020	1 476.20	Фінанс.страх.для надання застр.особам мат.забезп.з ТВП зг. Заява №xxxxx 18.06.xxxx КЕКВ xxxx Ел реєстр 619
170861018	28.05.2020	20 855.52	Фінанс.страх.для надання застр.особам мат.забезп.по ваг. та пологах зг. Заява №xxxxx 21.04.xxxx КЕКВ xxxx Ел реєстр 17
166865611	03.04.2020	2 061.78	Фінанс.страх.для надання застр.особам мат.забезп.по ваг. та пологах зг. Заява №xxxxx 12.03.xxxx КЕКВ xxxx Ел реєстр 60
159992439	14.01.2020	18 556.02	Фінанс.страх.для надання застр.особам мат.забезп.по ваг. та пологах зг. Заява №xxxxx 05.12.xxxx КЕКВ xxxx Ел реєстр 67

Тобто, за матеріалами таблиці 2.8 видно окремі поодинокі невеликі виплати або з тимчасової непрацездатності, або за вагітністю та пологами, - цілком

офіційні виплати, які вочевидь не стосувалися мотиваційних заходів самого підприємства, але показувати соціальність тих виплат, які пройшли через трансакції.

Візуалізація заявлених виплат (рисунки 2.3, 2.4, 2.5, 2.6) зможе допомогти зрозуміти, який стан із виплатами у часи військового стану, бо питання економічних криз є доволі розмитим, дата початку війни, - чітко визначена офіційна точка відліку.

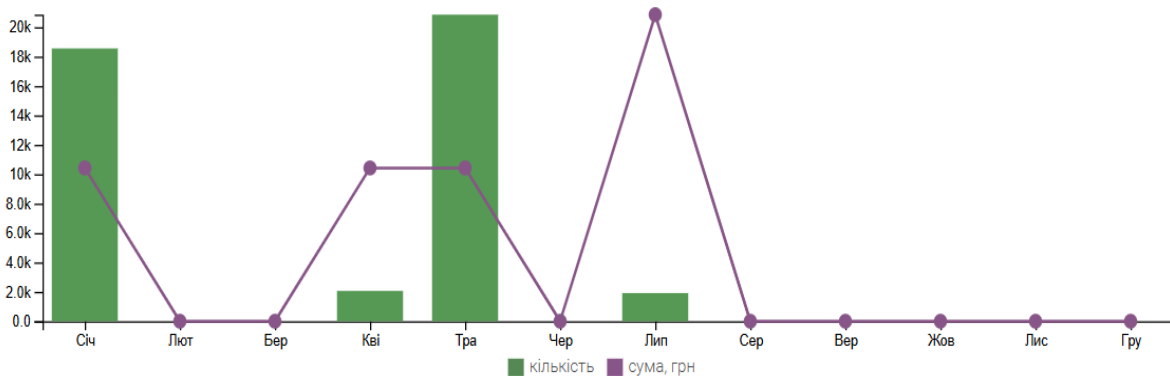


Рисунок 2.3 – Візуалізація соціальних виплат на ТОВ «Альпмонтаж» у 2020 році

На рисунку 2.3 (дані за 2020 рік) видно невеликі суми виплат у січні, квітні, травні та липні, тобто такі виплати не є регулярними.

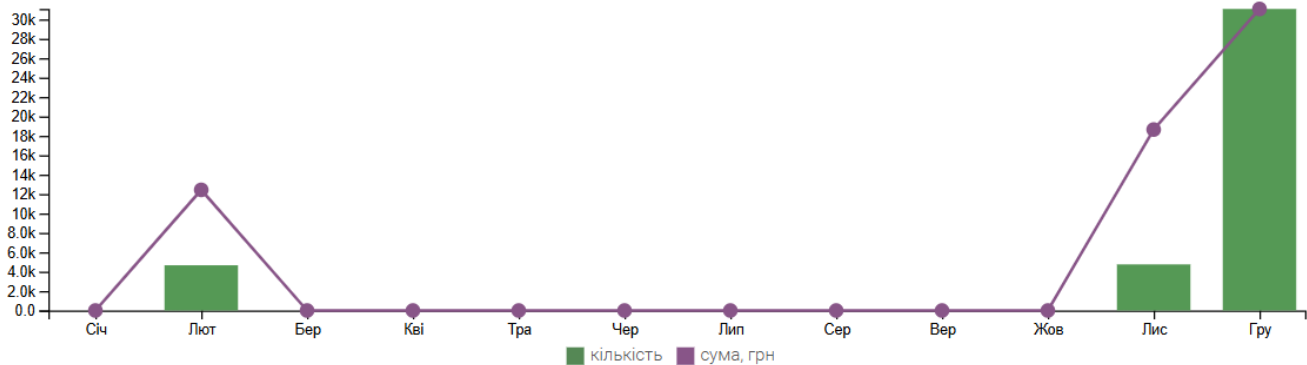


Рисунок 2.4 – Візуалізація соціальних виплат на ТОВ «Альпмонтаж» у 2021 році

На рисунку 2.3 (розроблено за даними 2021 року) видно невеликі суми виплат у листопаді та грудні, тобто такі виплати теж не є регулярними.

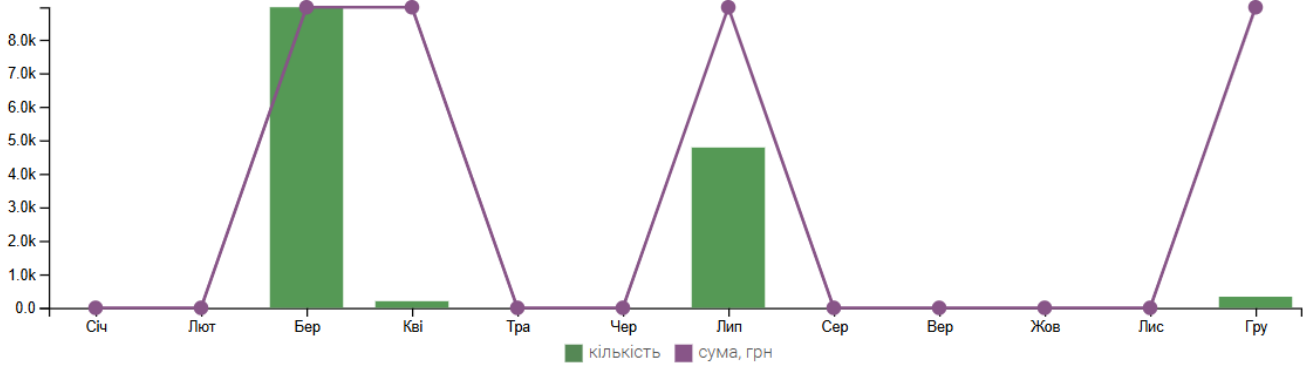


Рисунок 2.4 – Візуалізація соціальних виплат на ТОВ «Альпмонтаж» у 2022 році

На рисунку 2.4 фігурують березень, квітень, липень та грудень 2022 року, як такі місяці, коли надходили невеликі суми транзакцій за соціальними виплатами.

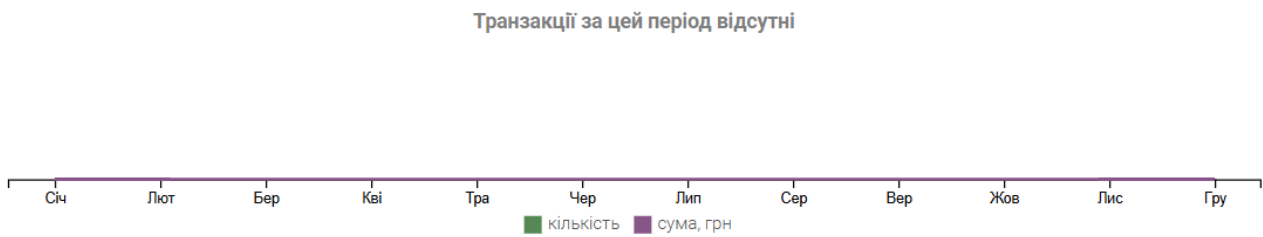


Рисунок 2.5 – Візуалізація соціальних виплат на ТОВ «Альпмонтаж» у 2023 році

На рисунку 2.5 видно відсутність транзакцій за соціальними виплатами та підприємстві у 2023 році.



Рисунок 2.6 – Візуалізація соціальних виплат на ТОВ «Альпмонтаж» у 2024 році

На рисунку 2.6 теж видно відсутність транзакцій за соціальними виплатами та підприємстві у 2024 році. Таким чином можна зробити не дуже

втішний висновок про невеликі обсяги соціальних виплат у 2020-2022 роках, та, нажаль, про повну відсутність таких виплат у 2023 та у 2024 роках.

Інші складові, премії, систематичні винагороди, виплати індексації, компенсаційні та заохочувальні виплати, матеріальні допомоги, індивідуальні соціальні пільги, - на підприємстві ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький не сплачуються.

Таким чином, можна зробити уже загальний висновок про потребу додаткової розробки системи мотиваційних заходів для заохочення персоналу підприємства та впровадження самого процесу мотивації у період воєнного стану.

Висновки до розділу 2.

У 2 розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто аналітичну оцінку фінансово-економічних показників та процесів здійснення мотивації персоналу ТОВ «Альпмонтаж», зокрема характеристику діяльності ТОВ «Альпмонтаж», аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Альпмонтаж» та діагностику стану мотивації персоналу підприємства. Мотивування працівників на підприємстві відбувається через виплату заробітної плати та окремі поодинокі види соціальних виплат, які протягом двох останніх років повністю припинилися.

Варто зазначити, що результати дослідження мотиваційних заходів підприємства, яке працює в галузі телекомунікаційних технологій та телекомунікаційного обслуговування вимагає розробки стратегічних векторів впровадження заходів мотивації персоналу. Варто буде звернути увагу на галузь роботи підприємства, тому потрібно врахувати вплив сучасних досягнень НТП, також виникає потреба розробки безпосередніх локальних заходів мотивації персоналу та практик пошуку і впровадження таких заходів.

3. Шляхи вдосконалення мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану

3.1 Формування стратегії мотивації персоналу підприємства

Попередні дослідження показали, що вітчизняні підприємства доволі опосередковано підходять до питань мотивування персоналу взагалі, та мотивації персоналу у форс-мажорні періоди економічних криз та воєнного стану, зокрема.

Тому виникла потреба формування, насамперед, стратегії розвитку парадигми мотивації персоналу. І варто визначити, на яких вона буде побудована підґрунтях.

Вважаємо доречним використання наукових напрямів економічного розвитку, психології та соціології, а не лише окремі поодинокі важелі та/або способи впливу на персонал (рисунок 3.1).

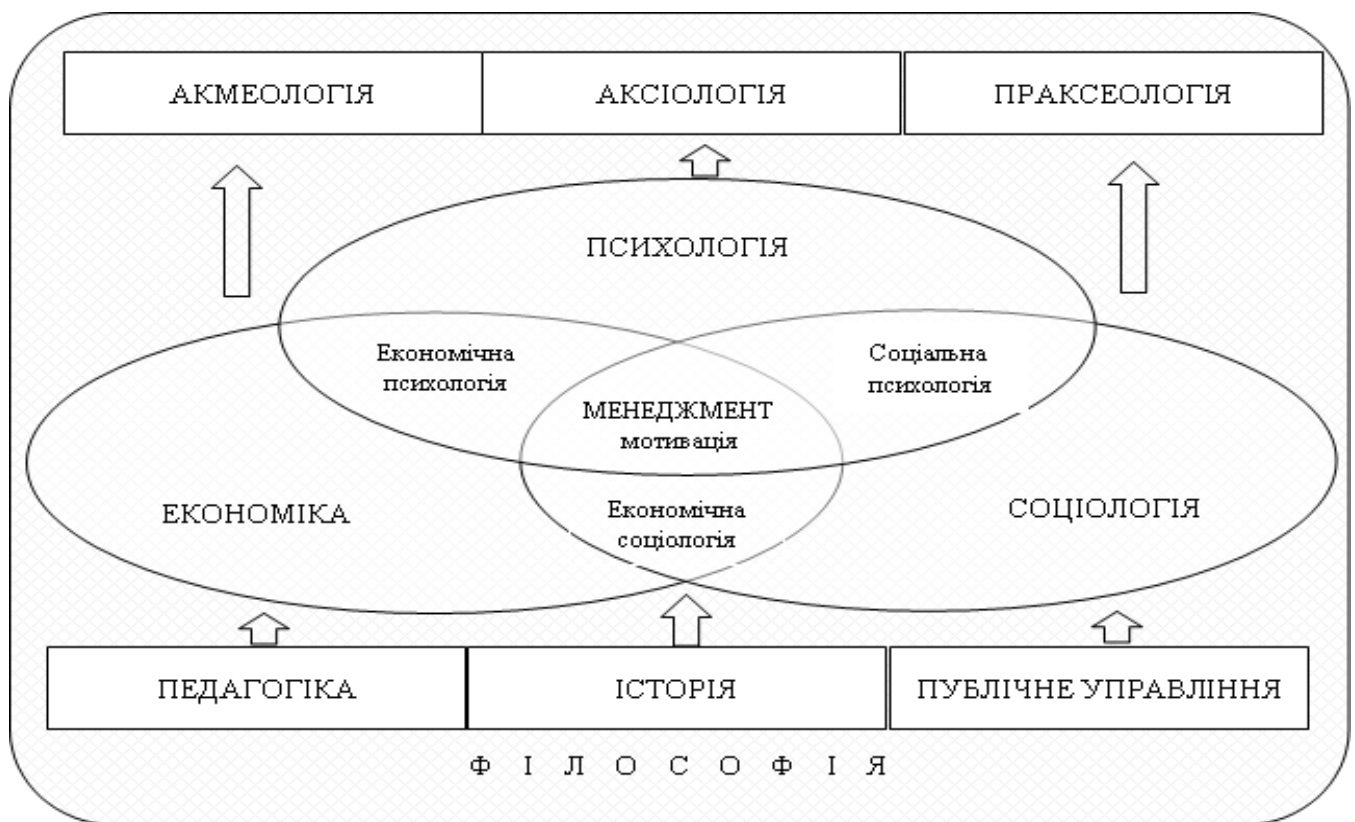


Рисунок 3.1 - Основа стратегії розвитку парадигми мотивації [23].

Вважаємо, стратегію мотиваційного розвитку впроваджувати не лише у менеджменті, але і в системі загальноекономічних знань.

Доречно для підприємств, які працюють в галузі за умов форс-мажорного характеру, використати ті способи впливу, які будуть найбільш доречними та діючими за економічних криз та за воєнного стану. Тобто, вирізняється в даному випадку матеріальна складова і нематеріальна складова для стратегії мотивації (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Складові стратегії мотивації за умов економічних криз та воєнного стану

№	Критерії впливу	Мотиваційні важелі
1	Способи впливу	Матеріальний – отримання матеріальних благ та вигод Нематеріальний – нематеріальні блага і вигоди Нематеріалістичний – задоволення нематеріальних потреб на базі матеріальних
2	Домінування	Економічне – матеріальне благо і вигода Соціальне – соціальний статус Психологічне – задоволення інтересів
3	Сила впливу	Добровільність – прийняття Примусова – вимушеність Змішаність – поєднання попередніх
4	Характер	Стимулювання – активізація Ігнорування – свідомо Покарання – для недопущення у майбутньому
5	Наслідки	Конструктивні – суттєве покращення результатів Позитивні – короткотермінові Нейтральні – збереження на певному рівні Негативні – короткотермінові періоди часу Деструктивні – погіршення з негативним впливом

Закінчення таблиці 3.1.

№	Критерії впливу	Мотиваційні важелі
6	Впливовість	Адміністративна – директивна Морально-психологічна – визнання Соціально-економічна – матблага і зміна соціального статусу
7	Час	Систематично - ситуаційно, антикризово Поточно - проміжний результат Підсумково - виконана
8	Суб'єкт	Внутрішній – самомотивація Гібридний – веб-ресурси, друкована література, особисті комунікації Зовнішній – від керівника, суб'єктів ближчого соціального оточення, психолога Прихований – приклад
9	Індивідуально	Адресно– однієї особи Колективно – декількох осіб, трудовий колектив підприємства/організації Корпоративно –колектив підприємства/організації чи їх об'єднань (мереж)
10	Управління	Муніципального розвитку –територіальної громади Регіонального розвитку –регіону Державного розвитку –держави Міжнародного розвитку – в глобальних масштабах
11	Оцінка	Результативна –досягнення конкретного результату Ефективна –залежно від співвідношення витрат на мотивацію та вигод Якісна –залежно від результатів інноваційної діяльності

Тобто, стратегія вдосконалення мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану передбачає подвійність впливу на

персонал, матеріальній вплив (преміювання, заробітна плата, соціальний пакет тощо) а також і нематеріальній вплив (додаткова відповідальність, подяка, можливість кар'єрного росту тощо) Тому треба виділяти сучасний зміст мотиваційної стратегії, не лише прагнення матеріального успіху, але і також передумова самовираження та наступної реалізації власних більш вищих інтересів, безпосередньо не залежних від споживанням [24].

Стратегія мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану враховує, що матеріальний чинник застосовується на щаблі мотивації окремого працівника або працівників; а для мотивації усього колективу застосовується нездаро, бо малоефективний [25].

Виділення для поняття стратегії вдосконалення мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану складових матеріальної і нематеріальної мотивації має більш узагальнений характер. Цей розподіл буде використано для розуміння цінностей найманого персоналу, ступеня задоволення їх базових потреб, найнижчого рівня, фізіологічних.

Також потрібно здійснити виокремлення видів безпосередньої мотивації – тобто економічної, соціальної та/або психологічної. Таким чином виділяється критерій домінуючого впливу для безпосереднього працівника. [26].

Відокремлення видів мотивації для понять стратегії вдосконалення мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану потребує розподілу види мотивації за якісними характеристиками, наприклад за результативною, за ефективною та за якісною характеристиками. Для окремих підприємств це може бути свій розподіл, але практика показує, що розроблення окремої мотиваційної моделі або стратегії на окремому підприємстві (як, наприклад, підприємство, за матеріалами якого було написано цю кваліфікаційну роботу), практично ніколи не ведеться, натомість обираються, так би мовити, «висмикуються» окремі, поодинокі мотиваційні важелі, які використовуються потім не у повну потужність

За сучасних умов, для стратегії вдосконалення мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану варто мати на увазі, що

частіше всього персонал українських підприємств/фірм масово орієнтовані на реалізацію для власного життя задоволення потреб на мінімальному рівні, на рівні виживання, не орієнтований на досягнення цілей більш високих цілей, як то творчість, інвестування у саморозвиток, самореалізацію [27].



Рисунок 3.2 – Модель економічного стимулювання персоналу

На рисунку 3.2 запропоновано модель економічного стимулювання персоналу, яку можна використати з врахуванням деструктивного впливу внутрішніх та зовнішніх чинників. Для стратегії вдосконалення мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану така модель може стати доречною, адже кризові явища та воєнний стан якраз містять у власній природі безліч деструктивних впливів.

Звичайно, дуже є велике бажання, щоб персонал українських підприємств більше орієнтувався дальню мотивацію, яка орієнтована на довгострокові цілі,

тобто на задоволення вищих шаблів критеріїв потреб, - саморозвитку, самореалізації, творчості тощо. Але, треба мати на увазі, така стратегія практично неможлива для країни із кризовою трансформаційною економікою, а тим більше, - для країни у стані війни [29, 30, 31].

Також треба мати на увазі для виокремлення мотиваційних складових для формування стратегії вдосконалення мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану ті методи мотиваційного впливу, які буде використано. Адже стрімкі інноваційні зміни часу потребують також і гнучкої зміни безпосередніх методів мотивації персоналу. Орієнтування на країни із розвиненою ринковою економікою вимагає врахування також і їх мотиваційного досвіду. А для економік із інноваційним ознаками економічного розвитку, характерним є застосовуються широкого спектру методів мотивації праці, зокрема наступні.

Насамперед це адміністративний метод – тобто застосування адміністративних впливів:

- розпорядження,
- санкції в разі невиконання,
- накази,
- норми щодо виконання роботи, в
- інструкції,
- догани за порушення трудової дисципліни.

Наступний, морально-психологічний метод мотиваційного впливу, передбачає таке застосування морально-психологічних методів, як:

- підтримка ініціативи,
- нагородження грамотами, почесними знаками, медалями,
- оголошення подяки,
- представлення до звань,
- створення сприятливого психологічного клімату,
- висування на вищу посаду.

Ось ці два методи мотиваційного впливу, дійсно, широко вживані.

Тим не менш, для стратегії вдосконалення мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану, варто мати на увазі, що то має бути не стала стратегія, а перехідна. Тобто така, яка дасть можливість перейти безпосередньо до мотиваційних практик країн із розвинутою ринковою економікою [32].

Тобто, потрібно використовувати соціально - економічні методи мотиваційного впливу на персонал.

Не зважаючи умови економічної кризи і воєнного стану, тим не менш, посилюється розвиток наступних ознак, як то:

- зростає попит на креативність праці,
- комп'ютеризація,
- інтелектуалізація,
- гармонізація праці.

Тобто це зумовлює потребу впровадження соціально - економічні методів мотиваційного впливу на персонал, безпосереднього соціально - економічного мотиваційного:

- прояву творчості та креативності у праці;
- розвиток компенсаційної політики підприємств;
- діагностику соціальних потреб працівників;
- реалізації поставлених цілей;
- розробку індивідуальних соціальних (компенсаційних) пакетів;
- участі у розробці інновацій;
- результатів освітньо-професійного зростання персоналу.

Питання дослідження безпосередньої соціально-економічної мотивації для стратегії вдосконалення мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану у українській економічній науковій літературі не має поширення. Багато вчених обмежуються питаннями соціальної (рідко), а частіше економічної складової мотивації. [76].

Мова про те, що для стратегії мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану треба брати економічну і соціальну сутність одночасно [33,34].

Таким чином, соціальна складова у стратегії мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану виражається в самореалізації персоналу, бо за браком мотивів до праці втрачається уже і задоволення від трудової діяльності; а до економічних факторів мотивації уже відносяться ймовірні способи винагородження самої праці, дія їх спрямована на задоволення матеріальних сподівань персоналу.

3.2 Врахування у процесі мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану сучасних інноваційних змін

Сучасний етап розвитку людства є дуже динамічним. Значний вплив створює глобальна наукова інноваційність. Тому суб'єкти бізнесу та господарювання, що орієнтовані на довгу тривалість стратегії власного розвитку, мають бути орієнтовані у процесі мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану сучасних інноваційних змін також на теперішню інноваційну складову діяльності.

Тоді відповідність мотиваційної політики персоналу вітчизняного підприємства буде відповідати стратегічним концепціям розвитку та стане ґрунтом для формування ефективних та раціональних заходів для стимулювання персоналу до продуктивної діяльності із орієнтацією її на досягнення стратегічних цілей підприємства [35,36].

За відсутності заявленої практики фірми та підприємства ризикують втратити власні позиції у жорстких умовах боротьби за ресурси та людей, за ринки збуту, за кваліфіковані кадри.

Тому дієва практика соціального та економічного чинників мотивації персоналу має враховувати також інноваційні зміни людського розвитку.

Соціальна та економічна мотивація персоналу в стратегії мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану – це складний процес, він вимагає сприятливості, професіоналізму менеджменту, готовності самого виробничого персоналу краще та ефективно використовувати та розвивати свій інтелектуальний ресурс [37].

Для наших підприємств інноваційні впливи слід виділяти за двома рівнями.

По-перше, це рівень інноваційного характеру змін безпосередньої економіки країни.

По-друге, це інноваційний характер змін опосередкований, глобальної економіки.

Таблиця 3.2 містить узагальнене подання основних інноваційних змін для національної економіки, вони детермінують подальшому особливості соціального та економічного характеру мотивації персоналу для наших підприємств.

Таблиця 3.2 - Інноваційні зміни в економіці як детермінанти соціальної та економічної мотивації персоналу

Глобальні зміни	Локальні зміни
Структурні	
Перехід на 7 технологічний уклад; висока частка інноваційних підприємств (від 60 %)	4 технологічний укладу; зростання частки інноваційних підприємств
Просторові	
Стрімкий розвиток інноваційного підприємництва (силіконових долин, технополісів, технопарків і т. д.)	Стимулювання - розбудови мережі індустріальних парків, дерегулювання діяльності стартапи
Виробничі	
Ефективна з роботизованими механізмами	Можливість продукувати роботизовані технології

Закінчення таблиці 3.2.

Послугів	
Пропозиція видів послуг, орієнтованих на формування нових потреб	Пропозиція видів послуг, орієнтованих задоволення потреб
Конкурентні	
Продукування піонерних інновацій в якості форм конкурентної боротьби та форм завоювання ринку	Здатність давати поліпшуючі інновації, на засадах добросовісної конкуренції
Трудові потенційні	
Провідна цінність інтелекту людини, організованості і стресостійкості	Провідна цінність інтелекту людини працювати в колективі і взаємодіяти з керівництвом
Управлінські	
Індивідуалізований підхід у мотивації персоналу	Корпоративний підхід у персоналу
Організаційні	
Роль інститутів громадянського суспільства, контроль дотримання прав працівників	Формування дієвих інститутів громадянського суспільства з контролем дотримання прав
Поведінкові	
Високий рівень свободи, практика само-зайнятості і підприємництва	Зростаючий рівень свободи, стимулювання само-зайнятості і підприємництва
Правові	
Високий рівень правової культури та захищеності персоналу	Зростання рівня правової культури та активної захисної діяльності профспілок
Діалектичні	
Забезпечення розвитку за принципами інклюзивного зростання	Перехід інтенсивних принципів економічного зростання
Концептуальні	
Стратегія розвитку, орієнтована на інновації з інтегральним ефектом	Стратегія розвитку, орієнтована на екологічні та соціальні інновації

Україна, на жаль, відстає від значних провідних країн за визначеними позиціями, тому окремі інноваційні тренди уже можуть сприйматися для внутрішнього середовища іще новими, хоч вони давно поширені в інших країнах.

Інноваційний прорив та/або поступальний інноваційний подальший розвиток потребує впровадження новітніх технологій, які є у різних сферах суспільного та загальноекономічного життя.

Інноваційні зміни глобальні і національні відображають тому розрив для економіки вітчизняної із глобальними світовими трендами.

Але і сучасний світ не однорідний, а дуже різноманітний в частині соціального та економічного розвитку. А національна економічна дійсність перебуває у зтяжних трансформаційних умовах, за них ваги набуває бізнесове середовище, бо це осередок для формування середнього класу [38,39]. А представники креативних та ініціативних людей серед середнього класу уже зможуть:

По-перше, протистояти практиці недобросовісної конкуренції або корумпованим взаємодіям із владними суб'єктами.

По-друге, зможуть реалізовувати різні ініціативи для інтелектуальних комунікацій, для створення середовища, що буде сприятливим для ефективного використання і для розвитку інтелектуального трудового потенціалу.

По-третє, треба впроваджувати та продукувати інновації різних напрямів, таким способом будують культуру інноваційної діяльності.

Тобто, як розглядати складники мотивації персоналу через призму інноваційних нововведень, то на це завдання варто дивитись із зворотнім зв'язком. Мається на увазі, що не тільки інноваційні зміни чинять вплив для практики мотиваційного впливу на персонал в підприємницькому середовищі.

З іншого боку, суб'єкти такого середовища стають основним рушієм для інноваційних змін нашої економіки. Особливо це стосується соціально-економічної мотивації, економічне значення якої проявляється у забезпеченні ефективної праці з ознаками інновацій.

На рисунку 3.3 подано взаємозв'язок, який може підкреслити потужну значимість мотивації персоналу для якісних трансформаційних змін для економіки України із наступним відображенням цього у якості життя населення країни.

Тотальне бачення взаємозв'язку мотивації персоналу та інноваційних змін в економіці, розглянемо якими мають бути пріоритети вдосконалення мотиваційних впливів. Це можна зробити шляхом визначення механізму мотивації.

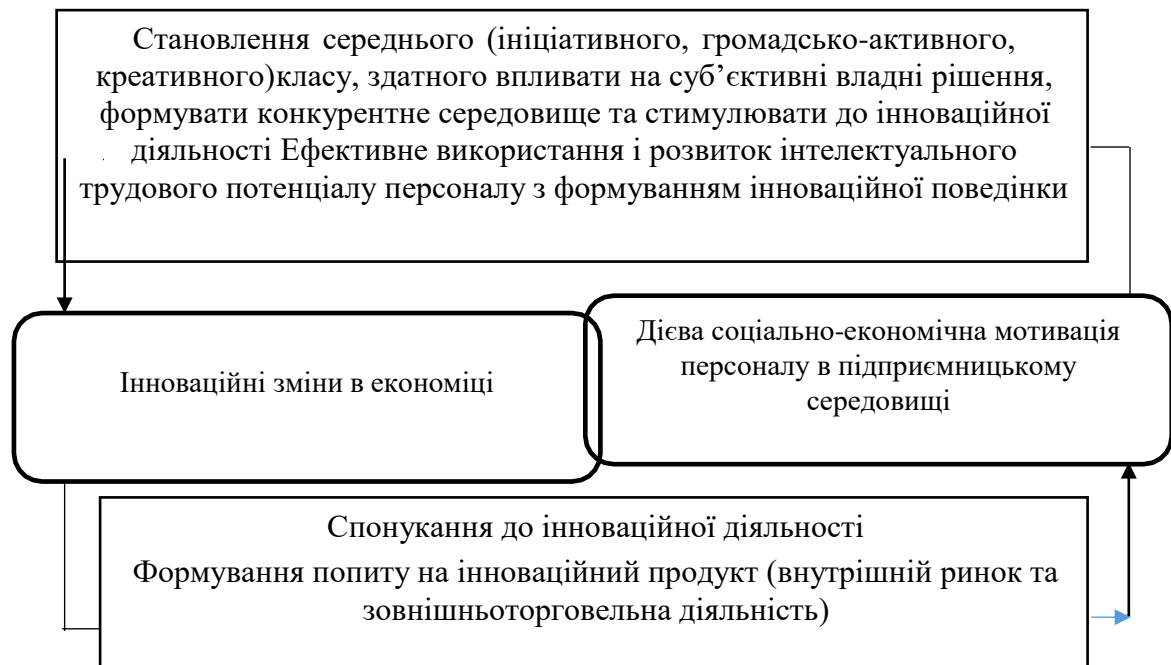


Рисунок 3.3 - Вплив інноваційних змін та дієвої соціальної і економічної мотивації персоналу на підприємствах [40].

Стратегія мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану – насамперед, управлінська категорія із конкретним практичним змістом її. Сама собою мотивація персоналу процесом прояву як внутрішніх, так і зовнішніх мотивів мотивації та можливих стимулів впливу на результати діяльності людини. Механізми соціальної та економічної мотивації подадуть безпосередні впливи [41].

Аспекти стратегії мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану мають гармонійно поєднувати всі види методів та заходів для активізації трудової діяльності, та мають представляти загальну єдину структуру, тоді подані методи процесу мотивації, які пропонуються до застосування, соціальні та економічні, мають бути спрямовані на формування уже внутрішньої мотивації самого працівника, [42].

Мотиви працівника завжди не є статичними. В ідеалі вони мають зростати. Тоді це покаже задоволення потреби нижчого рівня, фізіологічної та поступове змінне бачення переходу до потреби самореалізації і саморозвитку, яка у більшості випадків застосування уже супроводжується практикою теперішньої інноваційної діяльності.

Потужне зростання мотивації найманого працівника є важливим психологічним чинником. Адже у людини, фізичної особи одночасно присутніми є усі види потреб, ці потреби людина постійно пропускає через власні ціннісні фільтри та їх оцінює; зважає на чинники, коли будь-яка діяльність уже вимагає від фізичної особи виходу із зони власного комфорту у зону ризикованості і можливої невизначеності, тоді реалізовуватися можуть не лише тільки первинні або раціональні потреби. Реалізації підлягатимуть і ті потреби, які створюють найбільш сильний психологічний дискомфорт, які сприймаються як дуже важливі [43].

Ці фактори посилюють значення дієвості соціальної та економічної мотивації самого працівника із стимулюванням його інноваційної діяльності. А така діяльність являє собою сильний ризик, бо ймовірність отримання очікуваного результату в співставленні до усіх здійснених витрат, матеріально-технічних, інтелектуальних, фінансових, часових, фізичних не є високою.

Тому мотивація персоналу до інноваційної діяльності із боку керівництва має посилюватись через впевненість цих працівників у лояльному ставленні при можливості отримання незадовільному результаті.

Припустимо, А. Колот і С. Цимбалюк подають підхід до розгляду механізму мотивації із акцентом на ті відносини, що при цьому можуть виникати. Вони вважають мотивацію персоналу містком, що поєднує готовність найманого працівника до діяльності із безпосереднім проявом – інноваційною, творчою, успішною роботою [44].

Поточна ситуація у національній економіці щодо інноваційного розвитку є складною, важкою, неупевненою. Показник інноваційних промислових підприємств є занадто низьким.

Складність ситуації підтверджують результати аналізу діяльності підприємства, за матеріалами якого було написано дану роботу. Для нього інноваційних передумов потужної дієвої соціальної та економічної мотивації персоналу, що розкрили б практику інноваційної діяльності такого суб'єкту бізнесу просто немає. Галузь роботи цього підприємства, пов'язана із телекомунікаційними технологіями, просто повністю інноваційна.

Відсутність практики соціальної та економічної мотивації вказує на важливість уже через мотиваційні соціальні та економічні складові одночасно покращити ефективність розвитку персоналу серед населення, реанімувати інноваційний потенціал нашої країни.

Виходячи із цих думок, варто популяризувати переваги можливості застосування соціальної та економічної мотивації виробничого персоналу, визначати пріоритети для його вдосконалення.

Мотиваційні впливи повинні стимулювати інноваційний розвиток, тоді можна визначити основні сценарії вдосконалення соціальної та економічної мотивації для підприємства, за матеріалами якого написано кваліфікаційну роботу, зокрема, та для підприємств національного економічного сектору, взагалі.

Сценарій реформаційний вимагає потужного кардинальний переходу на нову концепцію підприємницького розвитку і мотивації власного персоналу, на основі інклюзивного зростання.

Сценарій управлінський вимагає формування безпосередньої мотиваційної культури у управлінській частини персоналу.

Сценарій інформаційний передбачає впровадження систематичного моніторингу ймовірних потреб, можливих інтересів та цілей персоналу.

Сценарій селективний передбачає, що цільова мотивація працівників має бути, які відзначаються ініціативою інноваційної діяльності.

Останній, інвестиційний сценарій передбачає базове підвищення ресурсних фінансових витрат на мотивацію усього персоналу.

Найсильніший, реформаційний сценарій можливого переходу на принципи інклюзивного зростання уже адаптує ідеї стратегії мотивації персоналу для

періоду економічних крих та воєнного стану у практику менеджменту персоналу та практику економіки праці.

Кожен сценарій впровадження соціальної та економічної мотивації може бути адаптованим у середовищі підприємницької діяльності, персонального менеджменту мотивації персоналу.

Надзвичайно важливими під час соціальної та економічної мотивації персоналу врахування принципів інклюзії. Йтиметься про кардинальний перехід уже до залучення усіх працівників у процес трудової діяльності. Інклюзія тоді посилюється потужною взаємодійною складовою, для колективу серед міжособистісних інтересів, для особистості через посилення складових інтелектуального та трудового потенціалу, подано на рисунку 3.4.

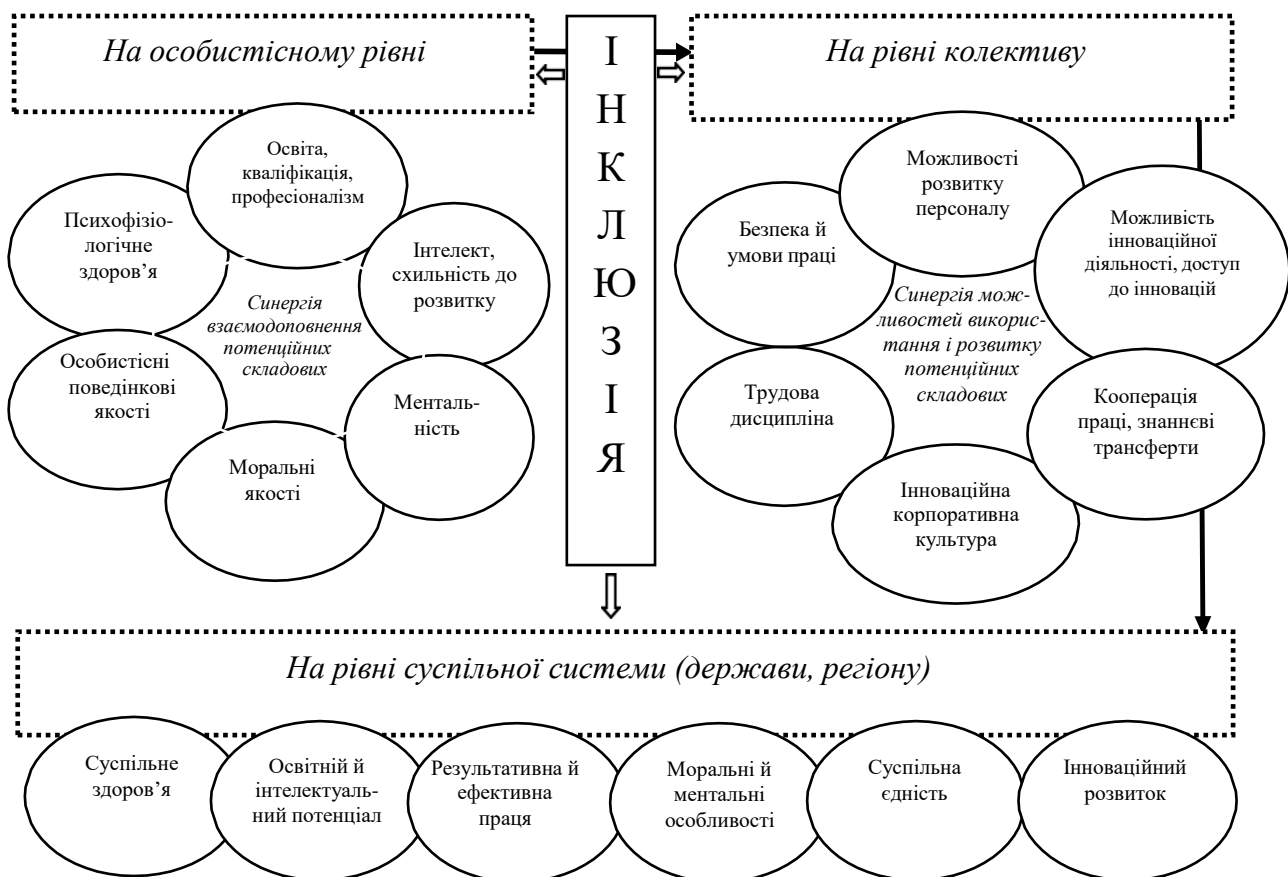


Рисунок 3.4 - Використання інклюзії при соціальній економічній мотивації персоналу [45].

Можливий управлінський сценарій у процесі мотивації персоналу

підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану в частині удосконалення соціального та економічного складників мотивації підсвічує питання українських підприємств.

Питання несправедливої системи оплати праці виробничого персоналу та управлінського менеджменту є таким, коли менеджмент є якраз і немотивований впроваджувати сучасні методи мотивації.

Але бажання жити як у провідних європейських країнах вимагає врахування дієвості соціальної та економічної складової мотивації персоналу. Тоді буде можливість визначити інтереси, цілі, потреби персоналу, та його очікування. А вищий менеджер часто ігнорує потреби, та не має інформаційного інструментарію управління, позбавляє себе можливості об'єктивно володіти інформацією про поточний стан мотивації.

Контроль інтересів, цілей, потреб персоналу не є витратним. Окрім того, безпосереднє його проведення дозволяє давати сильний мотиваційний ефект для найманих працівників та їх сподівання, що опитування розуміння основних недоліків для якісної праці та ймовірного усунення таких недоліків.

3.3 Виклики та загрози реалізації напрямів мотивації персоналу в умовах економічної кризи і воєнного стану

Реалізація напрямів мотивації персоналу в умовах економічної кризи і воєнного стану вимагає розуміння, що для результативного проектування ефективності основним недоліком буде закритість та відсутність ініціативності впровадження заявленого процесу мотивації.

Процес реалізації напрямів мотивації персоналу, передбачає етапи від визначення цілей такої мотивації, безпосередньої реалізації, до заключного етапу – виявлення або не виявлення результативності напрямів мотивації та проведення

коректив за умов браку позитивного ефекту . Такий процес покроково подано на рисунку 3.5.

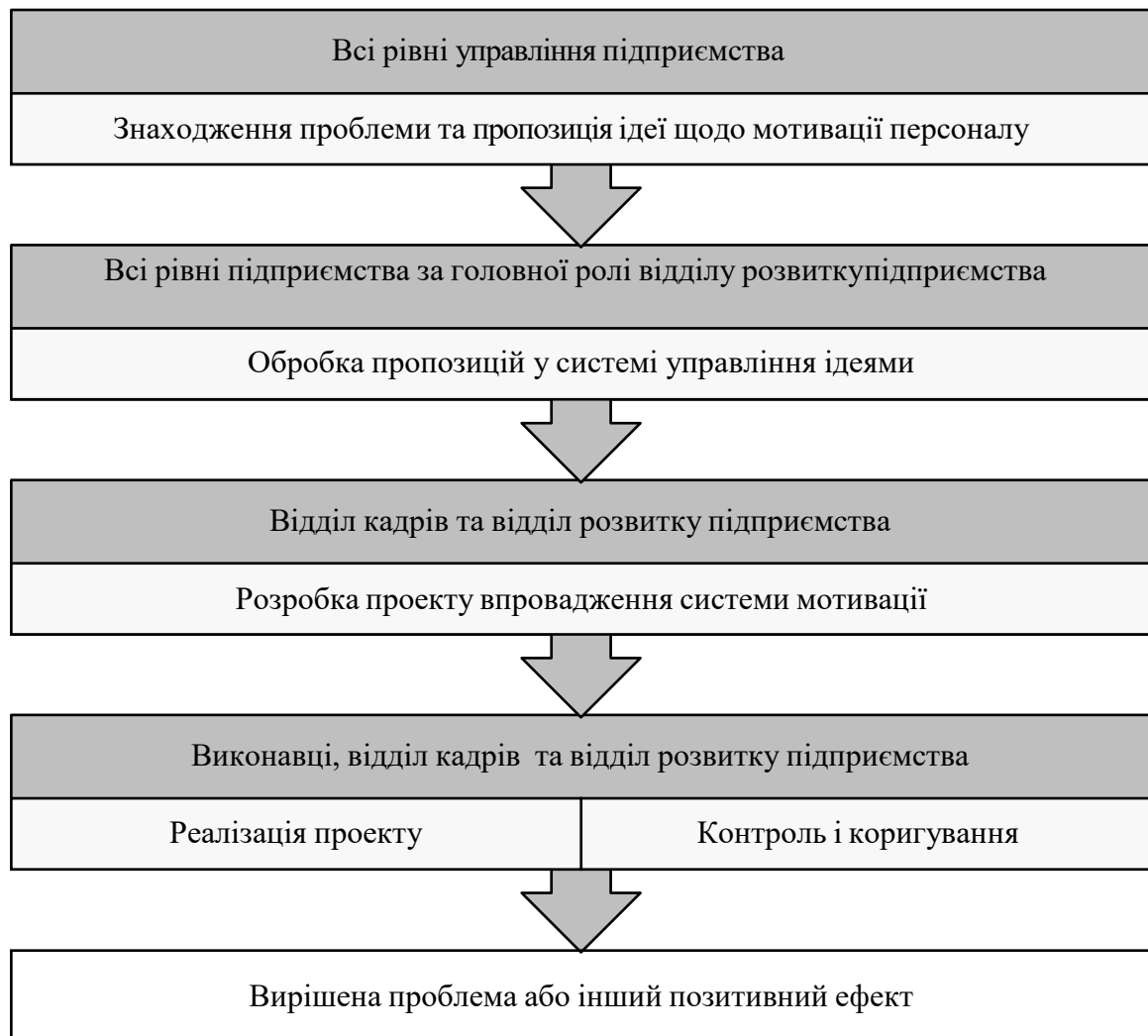


Рисунок 3.5 – Впровадження напрямів мотивації

В частині визначення проблемної ділянки управління персоналом підприємства та висування напрямів впровадження мотиваційних заходів пропонується залучати усі рівні керівництва.

Тоді керівники середньої та нижчої частини управління зможуть надавати особисті перспективні ідеї щодо питань стимулювання виробничого персоналу, щодо впровадження мотиваційних заходів.

Роботу із пропозиціями мотивації працівників серед наявних керівників середнього та нижчого рівнів керування варто проводити у межах стратегії

мотивації персоналу в умовах економічної кризи і воєнного стану, а зараз вона відсутня на підприємстві.

Важливість системи управління мотивації персоналу в умовах економічної кризи і воєнного стану мають транслиувати керівники вищого рівня під час ініціювання мотиваційного процесу. Тобто, пропозиція мотивації персоналу повинна проходити відбір, а тоді буде відбуватись розробка проекту мотивації відділом кадрів та/або відділом розвитку підприємства. Для підприємства, за матеріалами якого написано кваліфікаційну роботу, мотиваційною пропозицією може бути, наприклад, формування сприятливих умов праці [46].

Таблиця 3.3 містить проект витрат, які може дозволити собі підприємство для формування сприятливих умов праці.

Таблиця 3.3 – Витрати на формування сприятливих умов праці

№	Стаття витрат	Сума, грн
1.	Ремонт в приміщенні офісу та створення відкритого простору	800000
2	Створення окремих функціональних зон	60000
3	Незалежне особисте облаштування простору	0
4	Озеленення приміщень	8000
5	Цифрове робоче місце	50000
	Всього	918000

Першим кроком може бути виникнення пропозиції впровадження для певних видів мотивації. Тоді управлінці розглядають наявну ситуацію в сфері стимулювання праці, можуть подати свої бачення вирішення та запропонувати мотиваційну процедуру, яка принесе позитивний ефект.

Щоб оптимізувати процес формування пропозицій, варто встановити критерії акцептування цих пропозицій. Адже треба, щоб пропозиції приносили користь для підприємства та не суперечили місії підприємства та його стратегічним цілям.

Другим кроком має бути формування альтернативних пропозицій. Якщо пропозиція є актуальною то вона може знайти свій розвиток. Якщо для підприємства, за матеріалами якого написано кваліфікаційну роботу, мотиваційною пропозицією була пропозиція формування сприятливих умов праці, подальший розвиток вона може знайти у загальному переліку пропозицій та розрахунку вартості їх втілення [47].

Загальні витрати на впровадження системи мотивації персоналу показані в таблиці 3.4. А пункт 1 нематеріальної мотивації містить пропозицію впровадження сприятливих умов праці.

Таблиця 3.4 – Витратність впровадження заходів мотивації персоналу

№	Стаття витрат	Сума, грн
Матеріальна мотивація		
1	Впровадження ключових показників ефективності	2700
2	Тренінги та програми навчання	41000
3	Нагороди	250000
4	Грошові винагороди за інноваційні ідеї, що формуються на спеціальній онлайн-платформі	20000
	Всього витрати на матеріальні заходи	313700
Нематеріальна мотивація		
1	Сприятливі умови праці	918000
2	Сприятливий психологічний клімат в колективі та формування ефективних команд	10000
	Всього витрати на нематеріальні заходи	101800
	Всього витрати	415500

Другий крок передбачає активну дискусію щодо впровадження, має бути комплексний розгляд висунутих ідей, навіть голосування поміж ідеями-конкурентами.

Третім кроком процесу впровадження заходів мотивації персоналу має бути оцінювання пропозицій та заходів. Оцінювати пропозиції та заходи будуть не керівники, а безпосередні персоналії-співробітники через голосування. Об'єктивна потреба в оцінці існує, бо не тільки альтернативні пропозиції/заходи будуть порівнюватися між собою, але можуть бути абсолютно різні по змісту пропозиції, які змагатимуться за бюджет впровадження.

Таким чином виникає можливість створення єдиної платформи формування для пропозицій впровадження мотиваційних заходів. Корисність таких заходів базуватиметься на соціальному ефекті, на економічній ефективності, на відповідності місії та/або стратегічним цілям компанії, на вірогідності подальшої успішної реалізації заявлених пропозицій, на підвищенні іміджевого успіху фірми, на посиленні лідерства у галузі діяльності.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто шляхи вдосконалення мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану, зокрема формування стратегії мотивації персоналу підприємства, врахування у процесі мотивації персоналу підприємства в умовах економічної кризи і воєнного стану сучасних інноваційних змін, виклики та загрози реалізації напрямів мотивації персоналу в умовах економічної кризи і воєнного стану.

В цілому, можна зазначити, що для підприємств реального сектору економіки та підприємств, які працюють у галузі телекомунікаційних технологій, нажаль бракує досвіду використання соціальних та економічних заходів мотивації персоналу одночасно. Переважно у діяльності беруть участь лише зарплатні мотиваційні заходи, а соціальні питання не піднімаються. Така практика є неприпустимою для країни, яка працює в умовах кризової трансформаційної економіки, форс-мажорних обставин, воєнного стану. Саме тому розділ було присвячено стратегічним основам розробки мотиваційних векторів, врахування трансформаційних змін, нових технологій, інтернет-комунікацій. Також подано ідею про те, що випадки невикористання мотиваційних заходів, нажаль непоодинокі, це типова ситуація. Тому впровадження точкових заходів мотивації персоналу, пропозиції для яких можуть надаватися самими працівниками, є уже добрим прикладом, тому було розроблено трикрокову узагальнену ідею використання пропозицій працівників.

ВИСНОВКИ

Дослідження процесів мотивації персоналу у період воєнного стану та кризових економічних змін дало можливість забезпечити типове розуміння ситуації, та висунення подальших результативних пропозицій теоретичного аспекту, та практичного аспекту впровадження заявленого питання. Значимими висновками наукового пізнання можна вважати наступні.

Нагальною залишається необхідність визначення векторів стратегічності та системності у питаннях впровадження заходів мотивації працівників в умовах економічної кризи і воєнного стану, таким чином буде створено можливості отримання інтегрального впливу на діючу ситуацію шляхом поєднання та доповнення матеріальної економічної практики мотивації, та нематеріальної соціальної мотиваційної складової через соціальне забезпечення та соціальну підтримку персоналу суб'єктів господарювання реальної економіки та сфери телекомунікаційного обслуговування.

Окремо треба виділяти процеси мотиваційної роботи із персоналом безпосередньо за умов діючої економічної кризи і воєнного стану та тлумачити їх через призму самої соціальної підтримки працівників, щоб впроваджувався комплекс управлінських заходів для враховування соціального партнерства та для соціальної підтримки персоналу.

Розуміння питання в умовах економічної кризи і воєнного стану потрібно орієнтувати на матеріальні чинники, і на соціальні нематеріальні чинники, їх можна визначити на рівні підприємства, мікроекономічному рівні населеного пункту та макроекономічному загальнодержавному рівні.

Здійснення мотивації персоналу в умовах економічної кризи і воєнного стану варто формувати через здійснення процесів моніторингу поточних та потенційних соціальних потреб та впровадження поточних мотиваційних практик впливу, які формують забезпечення подальшого професійного зростання та послаблення соціального тиску економічної кризи та воєнного стану.

Методи мотивацій персоналу підприємств в умовах воєнного стану мають орієнтуватись на застосування максимального гуманістичного підходу, адже за даних умов відчувається потужна нестача працівників, сильний тиск соціальних негараздів, а сучасний вектор розвитку економіки світу направлений передусім на формування довготривалого людського капіталу.

Таким чином, дослідження мотивації персоналу в умовах економічної кризи і воєнного стану дає можливість вирішити низку практичних питань підприємств, обґрунтувати переважаючи напрями та покрокові складові формування компенсаційного пакету, матеріальної та нематеріальної складових політики мотивації.

Проходження практики дало можливість оцінити стан сучасних особливостей здійснення процесу господарювання на вітчизняному ринку. Отримана фактична інформація дала можливість оцінити підприємство як суб'єкт господарювання, проаналізувати стан ринкового бізнес-середовища функціонування підприємства, проаналізувати особливості техніко-економічних та фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Також матеріали, зібрані в процесі переддипломної практики дозволили здійснити аналіз ефективності використання персоналу підприємства та аналіз організації та оплати праці на підприємстві. Теоретичні основи дослідження вимагали додаткового дослідження стану системи управління та мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький.

Дослідження дало можливість забезпечити розуміння результативних висновків як теоретичного, так і практичного аспектів заявленої проблеми в умовах економічної кризи і воєнного стану національної економіки. Саме тому, значимими висновками наукового пізнання можна вважати наступні.

Нагальною для ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький є потреба системності у питанні здійснення мотивації персоналу в умовах економічної кризи і воєнного стану, це дасть можливість отримати інтегральний вплив через поєднання та через доповнення як матеріальної мотивації, так і нематеріальної мотиваційної частини соціального забезпечення.

Розуміння складових мотивації персоналу на ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький в умовах економічної кризи і воєнного стану потрібно орієнтувати як на матеріальні чинники, так і на нематеріальні чинники мотивації персоналу.

Сучасні причини відсутності потужного впливу нематеріальної мотивації в період воєнного стану та кризи економічного характеру пов'язуємо ми із гіпертрофованістю оцінки матеріальної складової мотивації, натомість матеріальне підґрунтя часто не дає можливість послаблення соціального тиску воєнного стану та економічної кризи.

Це відбувається через відсутність досвіду діяти в умовах воєнного стану серед управлінського персоналу, та через загальний депресивний стан національного економічного розвитку в порівнянні із прикладами економічного розвитку європейських країн.

Таким чином, теоретичне та аналітичне дослідження, здійснене в межах практики та написання кваліфікаційної роботи, дає можливість вирішити низку практичних питань підприємства ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький, обґрунтувати переважаючи напрями та покрокові складові формування стратегії мотивації персоналу, матеріальної та нематеріальної соціальної складових політики мотивації.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Марченко О.І., Вошула К.О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 11. С. 12–16.
2. Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М. Механізм мотивації управлінського персоналу: наук. вид. Харків: АдВА, 2013. 240 с.
3. Боброва Д. О., Дон О. Д. Міжнародна трудова міграція та її вплив на ринок праці України в умовах військової агресії РФ. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 82. № 3. С. 216–226.
4. Гагалюк О. Шляхи підвищення культури підприємництва або «корпоративна етика» як засіб виховання бізнесмена. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 2. С. 176–182.
5. Мельничук Л.С. Теоретико-методологічні засади формування етики бізнесу. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія: Економіка. 2014. Т. 247. Вип. 235. С. 72–75.
6. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 224с.
7. Орлова К.Є., Бірюченко С.Ю. Етика бізнесу як об'єкт наукового дослідження. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1. С. 76–82.
8. Басюк Т.П. Сучасні трансформації бізнес-культури і ділової етики в підприємницькому середовищі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 98–106.
9. Маклаков С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький, 2019.

10. Олешко А. А. Антикризове регулювання національної економіки: дис.на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: спец. 08.00.03 – Економіка та управління національним господарством. Ірпінь, НУДПСУ, 2013.
11. Олешко А. А., Будякова О. Ю., Квас В. О. Регулююча роль держави у відновленні національної економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 15–18.
12. Битов В.П. Етика бізнесу в сучасному підприємстві. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 82–85.
13. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. Київ: КНЕУ, 2014. 359с.
14. Воронко О. С. Вплив глобалізації на міжнародну міграцію робочої сили. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 73. С. 69–72.
15. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
16. Жмай О.В., Мозгальова М.Ю. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 94–100.
17. Кімлик В., Носань, Н. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 28. С. 37-41.
18. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. № 27. С. 58-64.
19. Погорєлова Т. О., Ігнат'єва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер.: *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 21. С. 127–134.
20. Ладонько Л. С., Калінько І. В., Філіпова Н. В. Аналіз ринку праці та забезпечення державного регулювання рівня зайнятості населення в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій: електрон. наук.-практ. журнал*. 2023, № 9.

URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-07-01> (дата звернення: 10.04.2024).

21. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. *Управління персоналом: підручник*. За заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013.

22. Леган І.М., Мельничук Д.П., Зачосова Н.В. Мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1(99). С. 32–41.

23. Мельник Л. С. *Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників*. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». – Київський національний університет технологій та дизайну, Міністерство освіти і науки України, Київ, 2023.

24. 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.

25. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33–42. DOI 10.31558/2307- 2318.2019.1.4.

26. Садовий М. М., Карлін М. І. Нове розуміння продуктивності праці та її стимулювання у трансформаційний період. *Вісник Київ. ун-ту*. 1995. Вип. 3. С. 91–103.

27. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Уніга О. В., *Економіка добробуту: регулювання доходів населення та розвиток ринку праці [Текст] : монографія*. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 212 с. ISBN 978-966-940-435-0

28. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Хомюк Н. Л., *Безпека сталого розвитку регіонів та територіальних громад України на засадах інклюзивного зростання: монографія*. Луцьк : Вежа-Друк. 2022. 514 с.

29. Павліха Н., Цимбалюк І., Уніга О. Розвиток та регулювання ринку праці прикордонного регіону [Текст] : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 223 с.
30. Колонтаєвський О. П. Економічні методи управління діяльністю виробничого персоналу дорожньо-будівельних підприємств: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харків. 2008.
31. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. - 2020. - № 4. – С.178-187.
32. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 229 с.
33. Пищуліна О., Юрчишин В. Міграційні прояви та впливи – уроки для України. Аналітична доповідь. Центр Разумкова. 2023. С. 3–5.
34. Харченко Г., Боровий Ю. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 53 (1026). С. 178–180.
35. Дяків О. П., Островерхов В. М., Слівінська Н. М. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч.-метод. посібник. За ред. Є. П. Качана. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 255 с.
36. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип 19. Т. 1. С. 329-336.
37. Штерма Т.В. Роль матеріальної заінтересованості в підвищенні якості конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Подільського держ. аграрно-технічного ун-ту*. Вип. 17. Т. 3. Організація і підвищення ефективності агропромислового виробництва. Кам'янець-Подільський, 2009. С. 242-245.
38. Баксалова О. М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні*

науки. 2009. № 6, Т. 3. С. 194–197.

39. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. Київ: ППК ДСЗУ, 2007. 155 с.

40. Телегуз І., Телегуз А. Українські вимушені мігранти і виклики війни: минуле і сучасність. *Проблеми гуманітарних наук: збірник наукових праць ДДПУ імені Івана Франка*. 2023. № 13/55. С. 297313.

41. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4(4). С. 112-115.

42. Бірюкова А. Г. Поняття і сутність локальних нормативно-правових актів у системі джерел трудового права. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 75–78.

43. Черненко Н. Міграційні процеси в умовах війни: шляхи розв'язання проблем. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. 229-235.

44. Шевчук І.В., Бодак В.І. Роль бізнес-етики в управлінні персоналом. *Економічний форум*. 2016. № 3. С. 361–364.

45. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Водницька Н. В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 323 с.

46. Штерма Т.В. Нематеріальна мотивація персоналу аграрних підприємств в умовах ринкової трансформації. *Науковий вісник Чернівецького нац. ун-ту: Збірник наукових праць*. Вип. 367. Економіка. Чернівці: Рута, 2008. С. 95-98.

47. Мельник Л. С. Відтворення людського капіталу та рееміграція населення України. *Інтелектуалізація соціально-економічного розвитку України в перспективі післявоєнного відновлення*: монографія. За наук. ред. О. В. Ольшанської, А. А. Олешко, З. Я. Шацької. Київ: КНУТД, 2022. 340 с.

ДОДАТКИ