

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ
ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

ПОТАПЕНКО АННИ ВІКТОРІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Герасименко О.О.**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №_ від __ травня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, проф. **Ситницький М.В.**
«01» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-наукова програма «Менеджмент інноваційної діяльності»
ПОТАПЕНКО АННИ ВІКТОРІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Інноваційні методи управління мотивацією персоналу промислового підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 27.09.2022, протокол №3.

2. Строк завершення роботи: 15.05.2023

3. Попередній захист роботи: 01.05.2023 - 03.05.2023

4. Предмет дослідження: науково-прикладні аспекти управління мотивацією персоналу промислового підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

5. Об'єкт дослідження: процеси управління мотивацією персоналу промислового підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

6. Мета і завдання дослідження:

мета - поглиблення теоретичних засад, аналіз практичних аспектів та розроблення на цій основі практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління мотивацією персоналу промислового підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

Завдання:

6.1. визначити сутність та особливості процесу мотивування як компоненти політики управління персоналом підприємства;

6.2. охарактеризувати традиційні та інноваційні підходи до використання методів та інструментів управління мотивацією персоналу;

6.3. навести організаційно-економічну характеристику діяльності та провести діагностику проблем у сфері управління персоналом у ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД;

6.4. здійснити аналіз та оцінити управління мотивацією персоналу промислового підприємства ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД з точки зору аспекту ефективності;

6.5. розробити модель управління мотивацією персоналу підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови;

6.6. побудувати інноваційну стратегію управління мотивацією персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи, об'єкта і предмета дослідження	червень 2022
2.	Затвердження теми магістерської роботи й наукового керівника магістерської роботи на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	вересень 2022
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії, участь у наукових і науково-практичних конференціях, відвідування консультацій наукового керівника для підготовки до науково-дослідної практики, підготовка теоретичного та аналітичного розділів роботи	вересень – грудень 2022 січень-квітень 2023
4.	Розробка індивідуального завдання на виконання магістерської роботи, узгодження з науковим керівником та затвердження на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	лютий 2023
5.	Оформлення першого теоретичного розділу магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий – березень 2023
6.	Робота над другим аналітичним розділом магістерської роботи та подання його на розгляд науковому керівникові	березень – квітень 2023
7.	Підготовка третього (конструктивного) розділу магістерської роботи	квітень – травень 2023
8.	Консультація з приводу оформлення роботи	лютий-квітень 2023
9.	Перший передзахист магістерської роботи	10.04.-12.04.2023
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2023
11.	Другий передзахист магістерської роботи	01.05-03.05.2023
12.	Усунення зауважень підсумкового передзахисту магістерської роботи, остаточне оформлення роботи	до 09.05.2023
13.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	до 10.05.2023
14.	Перевірка роботи щодо текстових збігів та відсутності плагіату	11.05.-15.05.2023
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2023
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЗАГРОЗ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ	7
1.1. Мотивування як компонента політики управління персоналом: сутність, зміст, організація процесу	7
1.2. Методи та інструменти управління мотивацією персоналу: традиційні та інноваційні підходи.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності та діагностика проблем у сфері управління персоналом.....	39
2.2. Аналітика управління мотивацією: аспект ефективності.....	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД	66
3.1. Розробка моделі управління мотивацією персоналу підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.....	66
3.2. Побудова інноваційної стратегії управління мотивацією персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД.....	79
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ	111

ВСТУП

В умовах масштабних та багатовекторних трансформацій на різних етапах розвитку економіки та соціуму домінантна роль у ресурсному забезпеченні ефективної діяльності підприємств належить висококваліфікованому та висококомпетентному персоналу як гаранту досягнення стратегічних цілей і виконання оперативних завдань. Сучасна теорія та практика менеджменту зазнає радикальних змін під впливом умов воєнного стану в Україні. Забезпечуючи гнучкість та адаптивність людського ресурсу до зовнішнього середовища в умовах політико-економічних потрясінь, менеджмент підприємств має створити передумови для закріплення та розвитку працівників шляхом управління їх мотивацією.

Війна – це соціально-політичне явище, що одночасно є негативним фактором, спрямованим на ускладнення умов ведення будь-якої господарської діяльності, але разом з тим, практика засвідчує, що кризові умови, спричинені війнами, часто стають потужним драйвером у формуванні нових, більш ефективних підходів до вирішення різноманітних управлінських проблем. Управління мотивацією персоналу промислового підприємства є важливою складовою політики управління персоналом, а особливо в умовах зовнішніх загроз, оскільки рівень вмотивованості та ступінь залученості персоналу до праці прямо впливає на результати діяльності господарюючого суб'єкту, що мають критичне значення для підтримання продовольчої безпеки суспільства під час фази ведення активних бойових дій.

Світовий досвід дозволяє стверджувати, що функціонування бізнес-суб'єктів в умовах війни завжди супроводжується низкою негативних явищ, серед яких: нестача ресурсів, порушення логістичних маршрутів, суттєве зниження попиту на товари або послуги, часткове зниження або повноцінне падіння рівня виробництва, втрата прибутків, зростання видатків на захист підприємства та персоналу, зниження якості життя населення та загроза безпеки життю і здоров'ю тощо. Однак, деякі бізнес-суб'єкти можуть використовувати ці умови як можливості для розвитку та отримання

конкурентної переваги на ринку. **Актуальність** обраної теми полягає у необхідності формування та запровадження інноваційних мотиваційних практик у складних та динамічних умовах ведення господарської діяльності, спричинених війною. Виробничі підприємства здатні впливати на формування продовольчої безпеки окремих регіонів за обставин, якщо у найбільш критичні та складні емоційно, соціально, матеріально, а також фізично моменти управлінський персонал здатен активізувати усі наявні ресурси та забезпечити прийняття зважених та ефективних рішень у найбільш короткі проміжки часу, як зазвичай того вимагає контекст війни.

Суттєвий внесок у дослідження питань інноваційних методів управління мотивацією персоналу промислового підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови зробили такі вітчизняні та іноземні вчені: Білорус Т., Бойда С., Боковець В., Борисюк О., Клюка А., Герасименко О., Гудзь П., Демченко І., Дирда А., Когут І., Колот А., Філіпов В., Хінев І., Агініс Х., Верхес А., Коуп А., Мартін У., Новіковас А., Патрічі М., Рис М., Сенгупта Д. та інші.

Об'єкт дослідження: процеси управління мотивацією персоналу промислового підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

Предмет дослідження: науково-прикладні аспекти управління мотивацією персоналу промислового підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад, аналіз практичних аспектів та розроблення на цій основі практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління мотивацією персоналу промислового підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

Досягнення визначеної мети зумовило розв'язання наступних **завдань:**

– визначити сутність та особливості процесу мотивування як компоненти політики управління персоналом підприємства;

- охарактеризувати традиційні та інноваційні підходи до використання методів та інструментів управління мотивацією персоналу;
- навести організаційно-економічну характеристику діяльності та провести діагностику проблем у сфері управління персоналом у ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД;
- здійснити аналіз та оцінити управління мотивацією персоналу промислового підприємства ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД з точки зору аспекту ефективності;
- розробити модель управління мотивацією персоналу підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови;
- побудувати інноваційну стратегію управління мотивацією персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД.

Методи дослідження. У процесі здійснення дослідження було використано низку методів, серед них: метод теоретичного узагальнення – при дослідженні сутності, змісту та основ організації процесу мотивування, а також методів та інструментів управління мотивацією персоналу; метод абстрагування – при здійсненні моделювання методу мотивування Збройних Сил України шляхом забезпечення продовольством; методи індукції та дедукції – при обґрунтуванні приналежності процесу мотивування персоналу до загальної кадрової політики підприємства; метод спостереження – при дослідженні процесу мотивування персоналу на досліджуваному суб'єкті господарювання; абстрактно-логічний метод – при формуванні загальних висновків щодо отриманих результатів дослідження; метод порівняння – при дослідженні взаємозв'язку між категоріями «потреба», «інтерес», «мотив» та «стимул»; метод формалізації – при відображенні параметрів економіко-математичної моделі; та економіко-математичне моделювання – при наданні пропозицій щодо шляхів вдосконалення існуючої системи управління мотивацією персоналу.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали нормативно-правові акти України, наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених з проблематики мотивування персоналу в ускладнених умовах господарювання, матеріали періодичних галузевих та фахових видань щодо вивчення ринку факторів виробництва, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій, джерела первинної інформації підприємства, офіційний сайт досліджуваного підприємства.

Результати наукової роботи знайшли **практичне відображення** у діяльності ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД (довідка про впровадження результатів кваліфікаційної роботи магістра від 01.05.2023 року). Отримані результати та розроблені рекомендації можуть бути використані в якості орієнтиру або готового шаблону до реалізації для будь-якого виробничого (і не тільки) підприємства, що потребує нового підходу до управління мотивацією персоналу в умовах морального та психологічного напруження, спричиненого війною.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження за обраною тематикою було представлено на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Science, trends and modern methods of solving problems» (20-22 лютого 2023 р., Лісабон, Португалія) на тему: «Motivating as a priority of enterprise's personnel strategy under conditions of economic and political turmoil» (додаток А); також було опубліковано статтю на тему «Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану» у фаховому електронному журналі з економічних наук (категорії Б) «Економіка та суспільство» (Випуск 49/2023), заснованому Мукачівським державним університетом (додаток Б).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЗАГРОЗ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ

1.1. Мотивування як компонента політики управління персоналом: сутність, зміст, організація процесу

Мотивування персоналу є важливою компонентою політики управління персоналом, оскільки воно впливає на продуктивність, задоволеність роботою, збереження талантів і загальний успіх організації. Мотивовані співробітники більш схильні до досягнення поставлених цілей, виявляють більший рівень залученості та покладають більше зусиль у свою роботу.

Теоретичні конструкції підходів різних авторів до визначення поняття «мотивування» зазначено у додатку В.

Проаналізувавши різні підходи вітчизняних та зарубіжних науковців, маємо підставу для висновку, що мотивування персоналу – це комплекс дій та заходів з боку керівництва підприємства, спрямований на стимулювання працівників до більш ефективної та продуктивної роботи. Метою мотивування персоналу є підвищення рівня задоволеності працівників від роботи, залучення їх до досягнення спільних цілей та збільшення їхнього внеску у розвиток підприємства. Як стверджують Гудзь П. В. та Демченко І. А., успішне мотивування персоналу може допомогти збільшити продуктивність, покращити якість продукції або послуг та зменшити витрати підприємства [35].

Погоджуємося з дослідниками, які вважають, що мотивування персоналу є важливим аспектом управління організацією, оскільки воно сприяє підвищенню продуктивності, залученню талановитих співробітників, зниженню плинності кадрів, покращенню робочої атмосфери, збільшенню відданості та задоволеності кадрів, стимулює творчість та інноваційність, сприяє розвитку комунікацій та співпраці в організації, а також забезпечує довготривалу працездатність команди [32].

Слід зацентувати увагу на тому, що вкрай недостатньо приділяється уваги ролі процесу мотивування персоналу в умовах війни. В умовах війни та агресивного збройного конфлікту, на думку Денисенко М. П. та Мельник Л. С., система мотивування персоналу є надзвичайно важливою з точки зору необхідності забезпечення ефективної роботи виробничих підприємств, зокрема тих, що займаються виробництвом продуктів харчування та забезпеченням продовольчої безпеки регіону [39].

Передусім підкреслимо: однією з головних причин важливості мотивування персоналу в умовах війни є необхідність забезпечення стабільної та ефективної роботи підприємств, що можуть гарантувати безперервне постачання продуктів харчування населенню, тим самим підтримуючи продовольчу безпеку щонайменше частини регіону, в якому воно функціонує.

В обставинах, коли роками напрацьовані логістичні маршрути порушено, традиційні ланцюги постачання товарів розірвано, частково або повністю зруйнована інфраструктура, а фізична безпека громадян знаходиться під серйозною загрозою – у таких умовах функціонування підприємства змінює свій традиційний сенс. У цьому випадку фокус уваги, як підкреслюють Зось-Кіор М. В та Скидан С. В., зміщується зі здійснення економічної діяльності з метою отримання прибутків до банального, але дуже важливого – підтримання продовольчої безпеки [46].

Працівники, що перебувають у стані інформаційного вакууму, невизначеності, ментального дисбалансу, а також прямої фізичної небезпеки життю та здоров'ю, зазначає Жуковська В. М., мають продовжувати виконувати свою працю, і вони продовжують, адже розуміють соціальну значущість результатів своєї діяльності у такий складний період часу [43].

Отже, система мотивування персоналу важлива не лише в умовах мирного часу, але і в умовах війни, коли від ефективності роботи підприємства може залежати життя та здоров'я людей. Єдиним шляхом досягнення цієї мети в таких непростих умовах – є забезпечення високої мотивації працівників та створення сприятливих умов для реалізації прямих обов'язків працівників.

Крім того, безпека персоналу та збереження інфраструктури можуть стати головними пріоритетами підприємства в умовах війни. Такі умови можуть призвести до зміни пріоритетів і надзвичайних обставин, які вимагають спеціальних підходів до мотивації персоналу, щоб забезпечити ефективну та стабільну роботу підприємства навіть в умовах війни.

Виходячи із попередніх міркувань, можемо стверджувати що мотивування як процес має архіважливе значення у забезпечення ефективної роботи персоналу та у досягненні успіху в діяльності суб'єкта господарювання. Тому ми можемо виокремити суб'єкт процесу мотивування, об'єкт процесу мотивування та предмет [70].

Суб'єктом процесу мотивування є особа, що реалізує даний процес, або від імені якої процес спрямовується, зазвичай це керівництво компанії або ж окремі структурні відділи, що відповідають за реалізацію кадрової політики.

Об'єкт процесу мотивування – це те, на що направлена дана діяльність, тобто, це результат або ціль, яку працівник прагне досягти, виконуючи свої обов'язки. Це може бути, наприклад, досягнення певного рівня продуктивності, отримання підвищення оплати праці, навчання, розвиток кар'єри, підвищення свого статусу в організації тощо – вважає Гайдученко С. О. [29].

Предметом мотивування можна назвати, власне, саму систему стимулювання працівників, яка передбачає використання різних механізмів для підтримки та підвищення рівня вмотивованості працівників. До таких механізмів можуть належати фінансові стимули (заробітна плата, бонуси, премії), можливості професійного зростання (курси, тренінги), соціальні пільги (медичне страхування, відпустки, дозвілля), формування команди та багато інших аспектів.

Зазначимо, що у контексті мотивування, виокремлюють такі поняття як «потреба», «інтерес», «мотив» та «стимул». З'ясуємо сутності згаданих категорій та визначимо як вони взаємопов'язані між собою [56].

Потреба – це базове людське відчуття, внутрішній драйвер, що виникає

унаслідок браку будь-чого у людському житті, воно обумовлене фізіологічними, соціальними та психологічними незручностями, що підштовхують особу у прагненні задовольнити свої різнопланові потреби. Потреба, у свою чергу, спонукає людину вчиняти дії, що допоможуть заповнити стан дефіциту та нестачі.

Практика незаперечно свідчить, що саме потреби спонукають людину до дії і саме у момент усвідомлення потреби зароджується інтерес. Як зазначають Коробка Ю. А., Бондаренко О. М., поняття «інтерес» вказує на те, що людина проявляє певну цікавість до діяльності чи досягнення мети і визначає напрямок, за яким вона буде спрямовувати свою поведінку [60].

У момент, коли потребу ідентифіковано та встановлено реалістичність можливості її втілення, вона трансформується в інтерес, який у свою чергу формує мотиви.

Мотив – це внутрішнє прагнення досягнути чогось, що може впливати з потреби або інтересу. Інакше кажучи, мотив – це те усвідомлене внутрішнє відчуття, що підштовхує людину до вчинення дій. Поряд з мотивом часто з'являється поняття стимулу, але це не одне і те ж.

Стимул – за своєю етимологією є зовнішнім фактором, який спонукає людину до дій. Він може приймати різноманітні форми винагороди або покарання, а також будь-якого іншого фактору, який може впливати на мотивацію до праці, вважають Васюта В. Б. та Бульбаха Л. І. [26].

Акцентуємо увагу, що в основу мотиву працівника закладено стимул у контексті зовнішнього фактору, але також покладені і певні внутрішні чинники, що рухають людиною. З одного боку, мотив виникає з інтересу працівника до певного процесу або результату, а з іншого боку, стимули можуть змінювати мотивацію і спонукати його до дії. Внутрішні чинники особистості, такі як цінності, потреби, досвід та знання – визначають ступінь її схильності до певних дій та результатів. Зовнішні стимули, такі як гроші, похвала, просування кар'єрними сходами тощо, можуть бути використані з метою змінити мотивацію особи та заохотити її до праці. Таким чином, як

справедливо стверджує Когут І., ефективно вибудована система мотивації персоналу повинна враховувати різні фактори (як зовнішнього, так і внутрішнього спрямування), що чинять вплив на мотивацію працівників [55].

Усе викладене дає підставу для висновку, що процес мотивації має певний ланцюжок свого зародження: спочатку виникає потреба як внутрішнє відчуття недостатнього задоволення; потім вона породжує інтерес, більш активну реакцію на потребу, коли особа починає проявляти зацікавленість у задоволенні власної потреби; інтерес формує внутрішній стимул, який активізує людину до здійснення певної дії – мотив, яким людина керується; поряд з мотивом індивід може ідентифікувати стимули, які будуть зовнішнім каталізатором, що активізує внутрішнє устремління та спрямовує до дії, впливає на мотивацію, змінює людську поведінку та допомагає досягти бажаного результату. Отже, мотивування персоналу полягає у створенні таких внутрішніх та зовнішніх факторів, які б збуджували у працівників бажання досягти встановлених цілей та бути успішними у роботі (рис. 1.1.1).



Рис. 1.1.1. Взаємозв'язок понять «потреба», «інтерес», «мотив» та «стимул» у контексті мотивування*

*Джерело: розроблено автором на основі [59, с. 12; 14-16].

Способами мотивації працівників з точки зору здійснення впливу на об'єкт управління є методи, що використовуються з метою впровадження процесу мотивування. Найбільш розповсюдженими, за баченням Науменко І. та Гамалія І., вважаються: засоби примусу, заохочення і переконання (табл. 1.1.1) [84].

Таблиця 1.1.1

Способи реалізації процесу мотивування персоналу*

№	Назва групи інструментів	Сутність
1	Заходи примусу	Заходи примусу використовуються для мотивації персоналу шляхом накладання обмежень або застосування санкцій. Вони включають дисциплінарні заходи, штрафи, тиск керівництва та інші форми примусу. Ці заходи можуть використовуватися для контролю поведінки працівників та досягнення певних цілей. Однак, їх ефективність зазвичай обмежена, і позитивні методи мотивації часто виявляються більш результативними для стимулювання працівників. Вони не передбачають прояв індивідуальності та творчості. Вони приймають форму наказу та імперативної рекомендації. У основі лежать всілякі норми, інструкції та інші нормативи.
2	Засоби заохочення	Засоби заохочення - це інструменти, що використовуються для стимулювання і мотивування працівників до досягнення кращих результатів у роботі. Ці засоби можуть бути матеріальними та нематеріальними, наприклад, фінансові премії, підвищення заробітної плати, збільшення кількості відпусток, покращення умов праці, надання можливості професійного зростання, нагороди, грамоти, подяки тощо. Засоби заохочення є важливим елементом системи управління мотивацією персоналу та допомагають підвищити ефективність роботи працівників.
3	Засоби переконання	Засоби переконання - це методи і прийоми, які використовуються через формулювання установки у працівників з метою спонукання їх до досягнення спільних цілей і виконання робочих завдань. Вони дозволяють впливати на усвідомлення персоналу щодо важливості їхньої ролі, цінності та досяжності цілей, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та ефективності у виконанні завдань.

* Джерело: складено автором на основі [84].

Погоджуємося з дослідниками, які вважають, що примус, заохочення та переконання є основними методами, що забезпечують залучення персоналу до робочого процесу, проте також хочемо додати, що не менш важливим та вагомим методом є солідарність. Вітчизняні науковці Рудьєв В. А.,

Гуткевич С. О. зазначають, що метод солідарності особливо актуальний у контексті групової роботи, коли внутрішній мікроклімат господарюючого суб'єкту є значимою передумовою, що об'єднує працівників у команду, яка здатна співвідносити власні цінності з тими, що вважаються загальноновизнаними компанією [96].

Реальністю є те, що широкої популярності у суспільстві набув так званий метод «батога та пряника». Цей факт засвідчує певну трансформацію традиційних методів, на основі яких виникла гібридна форма стимулювання персоналу. Вона широко розповсюджена у більшості економічних суб'єктах та глибоко укорінена у практиці топ-менеджменту з консервативними підходами до мотивування кадрового ресурсу. Проте ми не вважаємо, що цей метод є дієвим у сучасному економічно активному світі, а надто в умовах війни, адже невірне обране співвідношення «винагород» і «покарань» раз і назавжди може пригнітити усі прояви ініціативи, творчості, індивідуального підходу до праці. Працівники втрачають довіру до свого керівництва, зникає й бажання включатися у роботу, віддавати. Від цього може постраждати споживач, який стає заручником ситуації. Негативні емоції, невдоволення, стрес – це демотивуючі фактори, що також чинять вплив на персонал [46].

Беззаперечно, такі фактори можуть не завжди залежати лише від топ-менеджменту, а мати зовнішній характер впливу, проте головним завданням у таких умовах є ідентифікувати їх та мінімізувати або повністю знешкодити. Усвідомлення кардинальної зміни обставин, у яких здійснюється ведення господарської діяльності, зумовлює необхідність запровадження адаптивного стилю керівництва, що допоможе швидко та ефективно перелаштувати політику управління персоналом з найбільшою користю для всіх.

Варто пам'ятати і про внутрішньо-особистісні кризові явища, які працівник переживає під час війни. Поділяємо точку зору Занюк С. С. стосовно того, що часом, жоден спосіб стимулювання до праці не працює в умовах страху за власне життя, але в цьому, на наш погляд, великою мірою і полягає завдання управлінців – віднайти точки дотику, що активізують внутрішнє

прагнення індивіда до реалізації своїх функціональних обов'язків [44].

Вважаємо за необхідне навести приклади факторів-демотиваторів, що впливають на мотивацію персоналу з метою запобігання їх появи (рис. 1.1.2). Адже вчасна та заздалегідь спланована реакція відповідальних осіб може бути превентивним інструментом, що допоможе впоратися з майбутніми кризами у кадровій політиці.



Рис. 1.1.2. Фактори-демотиватори, що впливають на мотивацію персоналу*

*Джерело: складено автором на основі [100].

Наукою доведено та практикою підтверджено, що критерієм вибору засобу або засобів мотивації завжди повинна бути ефективність мотиваційного впливу. Винагороди є дуже ефективним засобом мотивації. Керівник має розуміти значущість винагородження персоналу за працю. Досить важливо вірно побудувати стратегію заохочення, оскільки саме вона впливає на те, чи буде досягнена ключова мета, поставлена перед працівником, чи ні. Механізми структурування умов винагороди не є складними у реалізації, тому легко можуть стати інструментом у підвищенні рівня вмотивованості персоналу за умови ефективного їх використання. Часто непослідовність у своїх діях заважає керівникам реалізувати усі можливі методи мотивування. Бажання впливати на поведінку працівників має підкріплюватися розумінням топ-менеджменту речей, що для них становлять цінність. У такому випадку, задоволені потреби працівників можуть вплинути на рівень їх вмотивованості, що забезпечить ефективне виконання функціональних обов'язків. Такої позиції дотримується Сардак С. Е. [99].

Зауважимо, що для створення системи мотивації працівників використовуються проєкти, що спрямовані на забезпечення більш ефективної праці шляхом взаємної та індивідуальної мотивації. Ця система розробляється з урахуванням особливостей та потреб конкретного підприємства.

Вектор дії мотиваційної системи можна розділити на 3 основні групи:

- Індивідуальна – це мотивація, яка спонукає окремого працівника до досягнення своїх особистих цілей та задоволення власних потреб через виконання професійних обов'язків і завдань [79].
- Взаємна мотивація працівників – це процес, при якому працівники впливають один на одного з метою стимулювання і підтримки високих результатів роботи. Підхід ґрунтується на ідеї, що колективна праця та співпраця можуть привести до більш ефективного виконання завдань та досягнення загальної мети. Взаємна мотивація може здійснюватись через спільні навчальні заходи, спільні досягнення та нагороди, а також підтримку один одного у складних ситуаціях під час роботи.

- Мотивація організації – система заходів, що стимулюють працівників до досягнення загальних цілей організації, виявляючись у впливі на кадровий ресурс за допомогою різних способів управління. Вона спрямована на забезпечення працівниками відчуття себе частиною цілісного процесу і бажання здійснювати свій внесок у досягнення цілей [79].

Існує думка, що потреби працівників можуть бути схожими за походженням, але, все ж, вони є відокремленими від потреб. Спільна потреба у двох працівників не гарантує, що вона може бути однаково ефективно обґрунтована одними і тими ж мотивами. Сукупність мотивів є складним поняттям, що охоплює усі мотиваційні утворення, властиві конкретній людині, такі як мотиви, потреби, цілі, інтереси та моделі поведінки і є мотиваційною сферою особистості. Характер мотивації визначає можливість формування певних властивостей та якостей особистості. Аргашкова О. І. підкреслює: мотиваційна сфера кожної людини є відносно самостійною, незалежною від потреб [9].

Основні елементи механізму мотивування праці подано на рис. 1.1.3.



Рис. 1.1.3. Основні елементи механізму мотивування праці*

*Джерело: складено автором.

Поділяємо думку Климчук А. О. та Михайлова А. М. про те, що організація процесу мотивування персоналу є важливим аспектом управління персоналом, і від цього залежить наскільки ефективно персонал буде мотивований до досягнення організаційних цілей [52].

Організацію процесу мотивування персоналу можна представити за допомогою семи послідовних етапів (рис. 1.1.4).



Рис. 1.1.4. Основні елементи механізму мотивування до праці*

*Джерело: складено автором.

1. Аналіз потреб персоналу: перший етап полягає в аналізі потреб та очікувань персоналу щодо мотивації. Він може включати: вивчення думок працівників щодо того, що їх мотивує, їхніх цілей та очікувань. Це можна зробити шляхом проведення опитувань, фокус-груп, співбесід тощо.

2. Встановлення мети мотивації: наступним кроком є встановлення мети, тобто визначення того, що компанія хоче досягти шляхом мотивації персоналу. Наприклад, це може бути підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, підвищення рівня задоволеності персоналу роботою, розвиток навичок та знань тощо.

3. Вибір методів мотивації: тобто тих, які найкраще відповідають потребам компанії та її персоналу. Це можуть бути різні фінансові та

нематеріальні заохочення, такі як заробітна плата, премії, бонуси, підвищення, програми корпоративних акцій, розвиток кар'єри, гнучкий робочий графік, можливість віддаленої праці, соціальні пакети тощо.

4. Розробка мотиваційних програм: цей етап здійснюється на основі аналізу потреб персоналу та обраних методів мотивації. Він може включати створення планів компенсації, розробку системи бонусів та премій, впровадження програм розвитку кар'єри, організацію корпоративних заходів та заохочень, а також встановлення механізмів оцінювання та відслідковування досягнень працівників.

5. Комунікація та пояснення: важливим етапом організації процесу мотивування персоналу є відкрита та чітка комунікація з працівниками щодо мотиваційних програм та заохочень, що надаються. Керівництво компанії зобов'язане пояснити, які винагороди доступні, як вони працюють, які критерії використовуються для їх отримання, і як вони відповідають досягненням працівника компанії та її цілям [36].

6. Реалізація мотиваційних заходів є наступним етапом організації процесу мотивування персоналу, що включає виплату фінансових винагород, проведення нематеріальних заохочень, впровадження програм розвитку кар'єри та інших заходів, спрямованих на мотивацію персоналу.

7. Останній етап організації процесу мотивування персоналу – це оцінювання ефективності мотиваційних заходів. Тобто, моніторинг та аналіз результативності існуючої мотиваційної політики. Компанія повинна відстежувати результати та вплив мотиваційних програм на відповідність поставленим цілям, щоб у подальшому коригувати їх відповідно до змін потреб персоналу, а також умов та вимог господарювання організації [67].

Таким чином, процес мотивування персоналу як складова політики управління персоналом є важливою частиною організації роботи в організації, а також системи безпеки підприємницької діяльності. Правильно розроблена система мотивації дозволяє не тільки активізувати потенціал працівника у напрямку досягнення мети підприємства, але і приносить йому відчуття

вдоволеності у процесі праці через задоволення його потреб, забезпечуючи безпечні умови діяльності всього суб'єкта господарювання.

Погоджуємося з дослідниками, які вважають, що мотивування персоналу слід розглядати комплексно, з точки зору системного підходу. Отже, якщо розглядати мотивування персоналу як цілісну систему, то, як стверджують Музичко Л. В., Фальковська Л. М., Соколова Г. О., важливо враховувати, що це не просто набір окремих інструментів, а комплексний підхід до організації роботи з персоналом з метою підтримки та зміцнення мотивації працівників [81].

Традиційно організація процесу мотивування як компоненти політики управління персоналом здійснюється за сімома підсистемами, що охарактеризовано у таблиці 1.1.2.

Таблиця 1.1.2

Підсистеми організації процесу мотивування персоналу*

№	Назва підсистеми	Характеристика
1	Організаційно-виробнича	Дана підсистема включає в себе елементи, пов'язані з організацією робочих місць, виробничим процесом та його ефективністю. <ul style="list-style-type: none"> розробка та впровадження системи планування та контролю робіт; організація робочих місць та умов праці; можливість професійного та кар'єрного розвитку; забезпечення належного ставлення до працівників; рівень корпоративної культури.
2	Економічна	Економічна підсистема системи мотивації персоналу включає в себе фінансові стимули, такі як: <ul style="list-style-type: none"> заробітна плата; бонуси та премії; матеріальні пільги; податкові пільги; система акцій. Тобто, це все, що покликано збільшити доходи працівників.
3	Соціальна	Передбачає розробку заходів, які допоможуть задовольнити соціальні потреби працівників: <ul style="list-style-type: none"> харчування; дозвілля та відпочинок; лікування та медичне обслуговування; пенсійне забезпечення; відпустки; надання комунального житла.

Продовження табл. 1.1.2

4	Адміністративна	<p>Адміністративна підсистема орієнтована на створення ефективних процедур та правил, які сприяють підвищенню мотивації працівників. До неї відносяться:</p> <ul style="list-style-type: none"> • забезпечення належного розподілу обов'язків та відповідальності; • надання працівникам чітких вимог до роботи, її результатів та щодо очікувань від праці; • встановлення чітких критеріїв для оцінки роботи працівників; • встановлення системи нагородження за досягнення цілей та успіхів у роботі; • забезпечення допомоги та підтримки з боку керівництва в розв'язанні питань, що стосуються роботи тощо.
5	Правова	<p>Правова підсистема включає в себе елементи, пов'язані з визнанням та захистом прав працівників, такі як:</p> <ul style="list-style-type: none"> • безпечні та здорові умови праці; • відпочинок; • відпустка; • інші законні права.
6	Морально-психологічна	<p>Зазначена підсистема зосереджується на тому, щоб забезпечити працівникам стимули для зростання особистісного потенціалу та забезпечення задоволення від процесу роботи. Мова йдеться про:</p> <ul style="list-style-type: none"> • можливість просування по службі та отримання високих посад; • можливості отримувати додаткові знання, навички та підвищення кваліфікації; • творчу свободу: дозвіл на самостійне планування та виконання роботи, що дозволяє працівникам розвивати свої ідеї та зробити свій внесок у розвиток компанії; • хороші міжособистісні відносини: взаємодія та допомога; • підтримку з боку керівництва; • розуміння власного внесок в успіх компанії та висвітлення важливості власної роботи для загального успіху.
7	Інформаційна	<p>Інформаційна підсистема системи мотивації персоналу включає в себе елементи, пов'язані з обміном інформацією між керівництвом та працівниками, такі як:</p> <ul style="list-style-type: none"> • регулярний зворотній зв'язок; • інформування про нововведення та плани компанії; • доступ до внутрішньої інформації та навчальних ресурсів; • прозорість та доступність інформації для працівників.

*Джерело: складено автором.

Виходячи із попередніх міркувань та зважаючи на зміст наведеної таблиці, можна сформулювати важливий висновок: необхідно враховувати, що система мотивування повинна бути прозорою, справедливою та прийнятною для усього персоналу, забезпечувати індивідуальний підхід до

кожного працівника, враховувати його потреби та очікування, а також вона повинна регулярно оновлюватись та адаптуватись до змін в організації, економічному та соціальному середовищі. Таким чином, цілісна система мотивування персоналу допомагає підтримувати та зміцнювати мотивацію працівників, що є особливо важливим в умовах війни, коли стабільність та ефективність роботи підприємств стає ключовим фактором для забезпечення продовольчої безпеки та збереження життя громадян.

1.2. Методи та інструменти управління мотивацією персоналу: традиційні та інноваційні підходи

Поширеним серед науковців і фахівців-практиків є розуміння управління мотивацією персоналу як комплексу заходів, що спрямований на поєднання навчання та розвитку персоналу, підвищення рівня його професійної компетенції, стимулювання до виконання покладених на них функцій з максимально можливою ефективністю для досягнення високих показників результативності праці [84, с. 2].

Методи управління мотивацією персоналу – це різноманітні способи, що використовуються організаціями для стимулювання мотивації своїх співробітників. Вони мають важливу сутність та роль у системі управління персоналом, оскільки впливають на ефективність та результативність роботи співробітників, відповідність їхніх цілей організації та взаємодію з нею.

Основною метою методів управління мотивацією є максимальне залучення висококваліфікованих кадрових ресурсів до вирішення загальноорганізаційних завдань та цілей. Сутність методів управління мотивацією персоналу, зазначають Мельник А. О. та Мельник Л. С., полягає у тому, що вони спрямовані на створення стимулів, які змушують працівників бути більш зацікавленими, залученими та продуктивними у своїй роботі [75].

Методи управління мотивацією персоналу виконують важливу роль у

системі управління персоналом. Мельникова К. В. виокремлює основні функції методів управління мотивацією у господарській діяльності [77]:

1. Забезпечення відповідності цілей персоналу та організації: мотиваційні заходи допомагають забезпечити відповідність цілей та очікувань співробітників цілям та стратегії організації. Вони допомагають стимулювати персонал до досягнення бажаних результатів та сприяють впровадженню стратегічних ініціатив організації.

2. Залучення та утримання талановитих співробітників: методи управління мотивацією допомагають привернути та утримувати талановитих співробітників в організації. Вони створюють стимули для співробітників залишатися в організації, розвиватися та робити свій внесок у її діяльність.

3. Підвищення продуктивності та ефективності: мотиваційні заходи сприяють збільшенню продуктивності та ефективності роботи співробітників. Вони стимулюють працівників бути більш залученими та відданими своїй роботі, що може призводити до поліпшення результатів організації.

4. Зміцнення організаційної культури: допомагають формувати та зміцнювати організаційну культуру, сприяючи розповсюдженню цінностей, норм та стандартів організації серед співробітників [38].

5. Покращення задоволеності персоналу: методи управління мотивацією можуть впливати на задоволеність персоналу своєю роботою, робочим середовищем та взаємодією з колегами та керівництвом. Задоволені співробітники більш мотивовані та залучені до своєї роботи, що може позитивно впливати на організаційні результати.

Відтак, очевидним є те, що, методи управління мотивацією персоналу відіграють важливу роль у системі управління персоналом, сприяючи досягненню цілей організації, залучення та утриманню талановитих працівників, підвищенню продуктивності та ефективності, формуванню організаційної культури та покращенню загального рівня задоволеності персоналу у процесі праці. Вони є важливим способом досягнення конкурентних переваг організації на ринку праці, забезпечення розвитку та

зміцнення організаційної культури, а також досягнення стратегічних цілей організації [76].

Концепт, що його обстоюють різні науковці стосовно того, що методи управління мотивацією персоналу взаємодіють з іншими компонентами системи управління персоналом, такими як підбір та відбір, розвиток, оцінка та утримання персоналу також вартий уваги. Так, Назарова Г. В. та Степанова Е. Р. висловлюють точку зору, що методи управління мотивацією взаємодіють з політиками та стратегіями організації, культурою організації, лідерством та комунікацією, враховуючи специфіку організації та контексту, в якому вона діє, включаючи умови війни або кризові ситуації [82].

Зауважимо, що важливим елементом управління мотивацією персоналу є визнання та врахування різних індивідуальних потреб, очікувань та мотивацій кадрів. Врахування різноманітності мотиваційних факторів сприяє більш ефективному управлінню мотивацією персоналу, оскільки допомагає відповідати на індивідуальні потреби персоналу та стимулювати їх до досягнення бажаних результатів.

Методи управління мотивацією персоналу впливають і на організаційну культуру та клімат в організації. На думку Науменко І. та Гамалія І. вони можуть сприяти створенню позитивної робочої атмосфери, забезпечувати співпрацю, комунікацію та взаємодію між співробітниками, підвищувати рівень задоволеності роботою та забезпечувати високий рівень ретенції талановитих фахівців [83].

Окрім того, методи управління мотивацією персоналу можуть сприяти досягненню стратегічних цілей організації, таких як збільшення продуктивності, покращення якості продукту чи послуги, залучення нових клієнтів, зниження витрат. Пшик-Ковальська О. О. та Ковальський О. І. стверджують, що ефективне управління мотивацією персоналу дозволяє організації забезпечувати високий рівень роботи та досягати бажаних результатів у змінних умовах, включаючи ситуації війни або кризи [97].

Загалом, методи мотивування персоналу мають різні класифікаційні

ознаки та поділяються за різними факторами. Проте, у науковій літературі, присвяченій проблематиці мотивуванню персоналу та, зокрема, методам мотивування, часто стирається межа, що розрізняє методи та інструменти мотивування персоналу. Тому хочемо вкотре наголосити, що методи – це певні загальні стратегії, які використовуються для стимулювання працівників до досягнення організаційних цілей, інструменти ж – це конкретні засоби та заходи, що використовуються для реалізації цих методів мотивування. До прикладу, якщо методом мотивування є фінансове заохочення, то інструментами, що допомагають втілити цей метод у господарську діяльність, на думку Остряніної С. В., можна вважати заробітну плату, бонуси та премії, інші фінансові виплати [87].

Суттєвий внесок у виділення та групування методів мотивування персоналу за різноманітними класифікаційними ознаками зробили українські науковці Цуканова Валентина Яківна та Петренко Юрій Вікторович, розібравши процес мотивування за складовими, що включають суб'єкти – ті, хто реалізують процес, та об'єкти – ті, на кого спрямована реалізація (або на що вона спрямована). Також дослідники запропонували включити до складових елементів процесу мотивування «вхід» та «вихід», де перший означає потреби, інтереси та орієнтири, а другий – безпосередньо трудову поведінку персоналу, що забезпечує кінцевий результат. Класифікатор методів мотивування праці персоналу запропоновано у додатку Г [11].

За науковою позицією Притули О. В., серед методів управління мотивацією персоналу виділяють традиційні підходи та інноваційні [92].

Правомірно стверджувати, що традиційні методи управління мотивацією персоналу вже досить тривалий проміжок часу використовуються у практиці управління персоналом та, великою мірою, зарекомендували себе як доволі ефективні та універсальні рішення. Такі методи зазвичай базуються на використанні таких стимулів, таких як фінансові премії, підвищення заробітної плати, підвищення рівня статусу тощо. Вони можуть бути ефективними в деяких випадках, але не завжди працюють для всіх типів

організацій та працівників [94].

Традиційні методи мотивації персоналу часто орієнтуються саме на застосування фінансових стимулів. Ці методи можуть бути ефективними для стимулювання короткострокової продуктивності праці кадрів.

Серед методів управління мотивацією персоналу за традиційним підходом, на думку Хоменко Л. М., можна виокремити наступні [110]:

1. Фінансові заохочення: авторська позиція Дружиніної І. В. передбачає використання фінансових заохочень, таких як заробітна плата, бонуси, премії, акції тощо, для стимулювання співробітників з метою досягнення високих результатів та винагородження за персональні та загальноорганізаційні успіхи [41].

2. Створення комфортних умов праці: забезпечення зручних умов праці, таких як комфортне робоче місце, налагодження робочого процесу, забезпечення необхідних ресурсів та інструментів для роботи.

2. Підвищення кваліфікації та розвиток працівників: забезпечення можливостей для професійного росту, організація тренінгів, семінарів, навчання, що допомагає співробітникам розвивати свої навички та знання.

3. Соціальні заохочення, як влучно відмічають дослідники Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. М., передбачають використання різноманітних заохочень, таких як визнання, похвала, грамоти, подяки, що здатні впливати на самооцінку та самоцінність співробітників, сприяючи їх підвищенню [40].

4. Гнучкі графіки роботи: можуть бути використані як один із методів мотивування персоналу, оскільки вони надають працівникам більшу гнучкість у плануванні своєї робочої частини доби. Це може бути особливо привабливо для тих працівників, які мають сімейні обов'язки або інші зобов'язання, що вимагають більш гнучкого робочого графіка.

5. Можливість бути членом спілок або товариств: використовується в якості методу мотивування персоналу, особливо в тих компаніях, де спілки мають значний вплив на умови праці та соціальний захист працівників.

Членство у спілках та товариствах може забезпечити працівникам певні переваги, такі як доступ до різноманітних соціальних програм, страхування, підтримка у вирішенні проблем з роботодавцем тощо. Також членство у спілках може дати працівникам можливість брати участь у прийнятті рішень, що стосуються умов праці та заробітної плати.

5. Навчання та стажування: є традиційними методами мотивування персоналу, які допомагають підвищити кваліфікацію та рівень знань працівників, що може позитивно вплинути на їхню ефективність та продуктивність. Як навчання, так і стажування, зазначають Філіппов В. Ю., Дирда А. О., Хінев І. І., може бути внутрішнім (здійснюватися в межах компанії), так і зовнішнім (здійснюватися поза її межами), але важливою передумовою для їх застосування є планування та організація даних процесів з урахуванням потреб компанії та індивідуальних потреб працівників [109].

Не менш важливими методами мотивування персоналу можна вважати:

- досягнення у кар'єрі;
- особистісний ріст;
- професійне просування;
- наділення відповідальністю;
- можливість допомогти;
- ідентифікація власної місії.

Вказані методи орієнтуються на внутрішні орієнтири працівників, тому з ними працювати дещо складніше.

Також важливим аспектом у реалізації традиційних методів мотивування персоналу є використання системи оцінювання та контролю. Використання систем оцінювання роботи співробітників, встановлення метрик та показників результативності, які допомагають відстежувати досягнення цілей та вимагати відповідальності.

Незважаючи на різноаспектність і дискусійність даного питання, науковці вважають, що традиційний підхід до виокремлення методів мотивування персоналу передбачає орієнтацію на зовнішні та внутрішні

орієнтири (рис. 1.2.1).



Рис. 1.2.1. Традиційний підхід до визначення методів мотивування персоналу*

* Джерело: розроблено автором.

Традиційний підхід до виокремлення методів мотивування персоналу передбачає застосування наступних інструментів:

1. Матеріальні: заробітна плата; премії; бонуси.
2. Нематеріальні: пільги та компенсації: безкоштовне або частково оплачуване харчування, медичне страхування, пенсійне страхування; відпустки (оплачувані, безкоштовні); професійне навчання задля просування кар'єрними сходами та стажування з метою здобуття нового досвіду; допомога у забезпеченні житла.

Інструменти визнання та похвали:

- відзнаки та премії за успіхи та високі результати роботи;
 - сертифікати та дипломи;
 - похвальні листи від керівництва або колег.
3. Інші інструменти: кар'єрний розвиток (переміщення на більш відповідальні посади, можливість отримання нових професійних навичок та компетенцій); можливість особистісного зростання; професійне просування;

наділення більшою мірою відповідальністю (і, відповідно, – владою); можливість допомагати (сім'ї, колегам, притулкам, іншим спеціальним установам, державі або ж українській армії у контексті війни, що триває); ідентифікація власної місії (наприклад, якщо людина вирішила присвятити усе своє життя науці, відмовляючись від менш соціальної важливої, але більш прибуткової професії), зазначають Захарова О. В. та Стернійчук М. А. [45].

Також зауважимо, що існують різні види мотивації, які необхідно враховувати:

1. Пряма – це мотиваційний фактор, який безпосередньо пов'язаний з досягненням конкретної мети або результату. Вона виникає тоді, коли особа бажає досягнути певної мети і використовує різні засоби для її досягнення. Наприклад, якщо людина працює над проектом з метою отримання премії, то її пряма мотивація полягає у досягненні цієї конкретної мети – отриманні премії. Вона буває: нематеріальна та матеріальна.

Прямий тип впливу є найпопулярнішим, однак він – не єдиний.

2. Непряма мотивація – це форма мотивації, яка, на думку Іванова С. Л., виникає не з самої діяльності, а з результатів, які можуть бути досягнуті завдяки цій діяльності. Наприклад, людина може бути мотивована не самим процесом вивчення іноземної мови, а можливостями здобуття кваліфікації, підвищенням статусу, заробітною платою тощо, що може бути досягнуто завдяки знанню мови. Така мотивація часто використовується у бізнесі, коли компанії надають працівникам бонуси, премії або інші види винагород за досягнення певних цілей або результатів [47].

Кожен з окреслених видів є важливим, однак найбільшу віддачу можна отримати лише за умови вдалої комбінації прямої та непрямой мотивації.

Інноваційні (сучасні, нетрадиційні) методи управління мотивацією персоналу відрізняються від традиційних тим, що перші засновані на новітніх наукових та практичних дослідженнях та технологіях.

Основні відмінності між традиційними та інноваційними методами управління мотивацією персоналу полягають у тому, що інноваційні підходи:

- фокусуються на індивідуальному підході;
- орієнтуються на застосування новітніх технологій (штучний інтелект, Big Data, аналітика тощо);
- ґрунтуються на сучасних психологічних дослідженнях і принципах мотивації;
- спрямовані на створення сприятливої корпоративної культури;
- сприяють розвитку навичок та знань працівників, що забезпечує їхню професійну та особистісну зрілість;
 - забезпечують формування гнучкого та адаптивного підходу.

Інноваційні методи управління мотивацією включають:

1. Флексібілізацію робочого часу: індивідуально сформовані гнучкі графіки роботи, дистанційна робота, part-time робота (частковий робочий день), робота змінами – враховують особисті потреби та вподобання працівників, що сприяє балансу між роботою та особистим життям.

2. Розширені можливості розвитку і кар'єрного зростання: використання інноваційних методів розвитку, таких як менторство, коучинг, програми наставництва, можливості проєктної роботи, що дозволяють персоналу розширювати свої навички, здобувати новий досвід та розвиватися у кар'єрному напрямку.

3. Гейміфікацію: використання елементів гри і механік у завданнях під час робочого процесу, щоб зробити їх цікавішими та залучити більше уваги персоналу. Це можуть бути конкурси, віртуальні досягнення, рейтинги, бали (для стимулювання конкуренції), співпраці та досягнення результатів.

Зауважимо, що гейміфікація набула особливої популярності у вузькоспеціалізованих професіях, які актуальні серед молоді: здебільшого вони стосуються цифрового маркетингу та інтернет-реклами. Наприклад, у сфері трафік-агентств (digital traffic agencies) можуть використовуватись ігри, де працівники змагаються між собою в оптимізації рекламних кампаній та досягненні максимального результату при мінімальних витратах. У сфері SMM-агентств (digital marketing agencies) гейміфікація може включати в себе

використання лідербордів (таблиць лідерів), де працівники отримують бали за кожну успішну рекламну кампанію, підписника в соціальних мережах тощо. Лідери таблиць можуть отримувати додаткові привілеї, бонуси або просто визнання у колективі.

4. Гнучкі програми компенсації: впровадження гнучких систем компенсації, таких як неповний робочий день, дистанційна робота, можливість обирати компенсаційний пакет, що відповідає індивідуальним потребам та вподобанням персоналу. Даний інструмент дозволяє працівникам обирати опції, які найбільше відповідають їх потребам та обставинам життя.

- Неповний робочий день: цей варіант може бути корисним для тих, хто має маленьких дітей або доглядає за хворими родичами. Персонал може працювати менше годин на тиждень, але все ж отримувати певну заробітну плату.

- Дистанційна робота: дає співробітникам можливість працювати з будь-якого місця, де є доступ до Інтернету. Це може бути корисно для тих, хто хворіє і через це має певні обмеження або проживає в іншому місті чи країні.

- Компенсаційний пакет: співробітники можуть обирати між різними видами компенсації, такими як заробітна плата, медична страховка, пенсійні внески, допомога по догляду за дітьми або іншими соціально запропонованими послугами.

- Гнучкі графіки роботи: можливість працювати позмінно або гнучко розподіляти свій робочий.

5. Програми корпоративного благодійного спонсорства (КБС): залучення співробітників до участі в корпоративних благодійних програмах, що сприяє відчуттю соціальної відповідальності та залучення до співпраці в благодійних проектах. Цей інструмент, як підкреслює Кича Л.М., може мати кілька позитивних ефектів. По-перше, він допомагає залучити співробітників до спільної справи, що сприяє формуванню командного духу та відчуттю приналежності до компанії. По-друге, програми КБС дозволяють компанії виступати як соціально відповідальний бізнес, що сприяє формуванню

позитивного іміджу серед співробітників та громадськості в цілому. По-третє, участь у благодійних програмах може бути додатковим стимулом для працівників, що дозволяє збільшити їхню мотивацію та підвищити рівень задоволеності роботою [51].

6. Проєкти з вдосконалення робочих процесів: залучення співробітників до проєктів з удосконалення робочих процесів, процесів виробництва, логістики, взаємодії з клієнтами тощо, що дає їм можливість вносити власний внесок в оптимізацію робочих процесів та вдосконалення середовища праці. Залучення персоналу до таких проєктів дозволяє їм відчувати власну важливість і значущість у роботі компанії, бути активнішими та більш залученими. Крім того, вони набувають нових знань та навичок. А також, у світі широко розповсюджена практика, коли компанії організують спеціальні заходи, такі як хакатони або інноваційні лабораторії, де працівники можуть займатися вдосконаленням робочих процесів та розробкою нових ідей та проєктів. Тому це також призводить до покращень у роботі компанії.

7. Розробку корпоративної культури: використання інноваційних підходів до розробки та підтримки корпоративної культури, таких як комунікаційні платформи, внутрішні блоги, корпоративні заходи тощо, що сприяють взаємодії між співробітниками, підтримці цінностей компанії та відчуттю приналежності до спільної команди. Це може включати [51]:

- розробку та впровадження системи цінностей, що відображає філософію та місію компанії, сприяє збереженню її ідентичності та співпраці між працівниками;
- створення внутрішніх комунікаційних каналів (форуми, месенджери, соціальні мережі тощо), що допомагають персоналу легко та ефективно обмінюватися інформацією, ідеями та думками;
- створення можливості звертатися до керівництва компанії зі своїми ідеями та пропозиціями;
- проведення корпоративних заходів, таких як святкування днів народжень, новорічних свят тощо, що сприяють підтримці командного духу.

8. Використання новітніх технологій: впровадження інноваційних технологій, таких як онлайн-платформи для внутрішньої комунікації, додатки для відстеження досягнень та мотивації, використання штучного інтелекту для визначення особистих потреб та рекомендацій щодо розвитку співробітників.

Наприклад, впровадження онлайн-платформ для внутрішньої комунікації може допомогти зменшити витрати на комунікацію та поліпшити співпрацю між різними підрозділами компанії. Додатки для відстеження досягнень та мотивації можуть допомогти працівникам зосередитися на важливих завданнях та збільшити їх продуктивність. Використання штучного інтелекту може допомогти визначити особисті потреби працівників та запропонувати рекомендації щодо їх розвитку, що може збільшити їх задоволеність від роботи та зберегти їх у компанії на довгий термін. Новітніми технологіями, що імплементуються у сучасне бізнес-середовище, на думку Когут І., можна вважати наступні [55]:

Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (machine learning) – ці технології використовуються для розв'язання бізнес-проблем та покращення ефективності роботи компаній. Наприклад, вони можуть бути застосовані для автоматизації процесів управління персоналом, виявлення проблем у системах економіки, аналізу даних про клієнтів тощо.

- Інтернет речей (IoT) – ця технологія дозволяє підключати до мережі різні пристрої та вироби, що дозволяє отримувати дані про їх роботу та використання. У бізнесі IoT може використовуватися для збору даних про роботу обладнання, відстеження руху товарів, контролю якості продукції.

- Блокчейн (Blockchain) – ця технологія дозволяє зберігати інформацію у безпечному та надійному форматі, що не може бути змінено. У бізнесі блокчейн може бути використаний для забезпечення фінансових операцій, зберігання даних про клієнтів та транзакції тощо.

- Віртуальна реальність та доповнена реальність (AR/VR) – ці технології використовуються для покращення комунікації між компаніями та клієнтами, навчання співробітників та створення інтерактивних презентацій.

Наприклад, доповнена реальність може використовуватися для створення віртуальних каталогів товарів або демонстрації роботи виробничих ліній.

- Когнітивні технології – це технології, які базуються на дослідженнях когнітивної психології та нейронаук. Ці технології використовуються для моделювання та розуміння того, як мозок сприймає, обробляє, зберігає та відтворює інформацію.

9. Розвиток лідерських компетенцій: забезпечення можливостей розвитку лідерських навичок та керівництва, таких як навчальні програми, що сприяє розвитку талантів внутрішньої команди.

10. Розширення зон відповідальності: надання персоналу більшої відповідальності, автономії та можливості здійснювати власний внесок у прийняття загальноорганізаційних рішень, що стимулює відчуття власної цінності та залученість до ділових процесів, як зазначають Крушельницька О. В. та Мельничук Д. П. [62].

Запропоновані нами методи, що унаочнює інноваційний підхід до виокремлення методів мотивування персоналу наведено на рис. 1.2.2.



Рис. 1.2.2. Інноваційні методи мотивування персоналу*

* Джерело: розроблено автором.

Зауважимо, що інноваційні методи управління мотивацією персоналу

можуть бути ефективними у сучасних організаціях, сприяючи залученню, розвитку та збереженню талановитого персоналу, а також підвищенню продуктивності та результативності діяльності компанії та її кадрів.

Поділяємо точку зору Шацької З. Я.: якщо узагальнити традиційний та інноваційний підходи до визначення методів мотивування персоналу, то можна зауважити, що інноваційний підхід великою мірою доповнює традиційний, проте він враховує більше обставин, що зумовлені цифровізацією суспільства, розвитком ІТ галузі, динамізмом зовнішнього середовища, зростанням важливості ролі організаційної культури і мікроклімату на підприємстві та багатьма іншими факторами [117].

Бути керівником господарюючого суб'єкта в актуальних умовах сучасності – означає необхідність проявити лідерські якості і розуміти, що примус та погрози в якості методів мотивування не повинні використовуватися взагалі. Ці методи не здатні залучити лояльність персоналу як до покладених обов'язків, так і до підприємства в цілому, орієнтуючись на довгострокову перспективу. Тому сучасний підхід до мотивування передбачає, як підкреслює Ющенко Р. О., відхід від маніпулятивних практик до впровадження лідерства, що є більш ефективно та доцільно [119].

Але, на жаль, усі окреслені соціально-психологічні методи є широко розповсюдженими у вітчизняній економічній практиці. Акцентуємо увагу на тому, що вони містять ознаки маніпуляції, але не мотивування. Кардинальна відмінність полягає у тому, що маніпулювати людьми – чинити опір, орієнтуючись на здійснений ними результат, але це не впливає на розвиток мотивації. А от працювати у напрямку активізації внутрішніх бажань працівників – означає наблизитися до істинної сутності мотивування, стверджує Лазненко О. В. [65].

Вміння мотивувати та стимулювати працівників – одна з найважливіших навичок управлінця. Це свідчить про те, що він здатен забезпечити ефективну роботу своєї команди, збільшити її продуктивність та досягнути поставлених цілей. Вміння мотивувати співробітників, на думку Устиловської А. С.,

полягає у здатності знайти ті фактори, які стимулюють їх до досягнення кращих результатів, та використовувати їх на практиці [107].

Лідерський стиль управління передбачає формування конкурентоздатного середовища у якому працівники можуть віднайти способи задовольнити власні потреби. Мається на увазі необхідність опанування інноваційних інструментів мотивування персоналу управлінцями задля ефективного управління.

Концепт, що його обстоюють автори Лисенко В. В. та Сироватко О. І., полягає у тому, що Україна, обираючи стратегічними векторами свого розвитку європейську систему цінностей, зорієнтувалася на модель ведення господарської діяльності, що є людиноцентричною. В умовах, коли працівники та їх потреби є пріоритетом, необхідно відстежувати що саме рухає мотивацією персоналу та аналізувати наскільки фактичні показники, що демонструють результати праці та де-факто означають ступінь вмотивованості персоналу до їх професійної діяльності, відповідають плановим. У цьому контексті на допомогу топ-менеджменту компанії приходить мотиваційний моніторинг [67, с. 91].

Мотиваційний моніторинг – це процес відстеження та аналізу рівня мотивації співробітників в організації з метою розуміння їх потреб, впливу різних факторів на рівень мотивації та виявлення можливостей для покращення мотиваційного середовища. Мотиваційний моніторинг може бути важливим інструментом управління персоналом, оскільки він дозволяє організації бути усвідомленою стосовно мотиваційних потреб своїх працівників та приймати належні рішення для покращення їх мотивації та досягнення бажаних результатів [67].

На думку Дарченко Н. Д., реалізація мотиваційного моніторингу передбачає ідентифікацію мотиваційного процесу – виокремлення класифікаційних ознак різних процесів мотивування, тому що вони можуть трансформуватися; та визначення взаємозв'язків між мотиваційними чинниками та їх етимологією. Динамізм трансформації процесів мотивування

характеризуються не лише кількісними, але і якісними змінами в чинниках мотивації, що ускладнює управління мотивацією. Важливо накопичувати показники, що відбивають вплив різних чинників на розглянутий процес [37].

Здійснення класифікації різних видів мотиваційного моніторингу може включати виділення кількох класифікацій, які сприяють систематизації накопичених знань про мотиваційний моніторинг (табл. 1.2.1).

Таблиця 1.2.1

Класифікація мотиваційного моніторингу*

Класифікаційна складова		Зміст
ознака	група	
Типи, на які орієнтується	Економічний	Основний та додатковий фонд оплати праці
	Психологічний	Інтереси, цінності, поведінка (відносно характеру та темпераменту)
	Соціальний	Соціальний статус у суспільстві, освіта, стать (та гендер), цінності, сімейний стан, вік
Мотиваційний фактор	Особистісний	Все що ідентифікує особистість: її знання, навички, спосіб мислення, цінності та орієнтири
	Зовнішньо орієнтований	Політика, екологія, економіка, технології, соціальне життя та інфраструктура
	Внутрішньо орієнтований	Політика управління персоналом, організаційна структура, внутрішній мікроклімат, відкритість чи закритість системи, стиль управління
Етап мотиваційного процесу	Потреби	Фізіологічні, матеріальні та нематеріальні, соціальні потреби
	Мотиви	Етимологія, ступінь їх прояву
	Цілі	Власні чи групові
	Ефекти	Досягнення цілей, покращення характеру праці
Розміри орієнтації	Локально орієнтований	Часткова спрямованість на досліджуваний об'єкт
	Всеохоплюючий	Повноцінне спрямування на досліджуваний об'єкт
Повторюваність проведення	Одноразовий	Мінімальну кількість разів за звітний період
	Поточний	Після кожного реалізованого завдання
	Багаторазовий	Зростання чи зниження частоти проведення

* Джерело: розроблено автором [80].

Запропонована класифікація дає можливість організувати мотиваційний моніторинг на підприємстві ефективним чином, структурувати напрями його реалізації, розробити систему методів збору та аналізу інформації, а також чітко розподілити та оптимально використати наявні ресурси підприємства для проведення мотиваційного моніторингу [82].

Етапи мотиваційного моніторингу можуть варіюватися залежно від конкретної організації та її потреб, але основними виділяють наступні:

Етап 1. Чітке визначення мети мотиваційного моніторингу: покращення загального рівня мотивації в організації, виявлення факторів, що впливають на мотивацію персоналу, оцінка ефективності мотиваційних стратегій.

Етап 2. Вибір відповідних методів та інструментів для збору даних про мотивацію працівників. Це можуть бути анкети, опитування, інтерв'ю, фокус-групи, аналіз статистичних даних, спостереження та інші методи.

Етап 3. Розробка мотиваційних показників, які допоможуть виміряти рівень мотивації співробітників. Ці показники можуть бути як об'єктивними (наприклад, виконання конкретних завдань, підвищення продуктивності), так і суб'єктивними (наприклад, задоволення роботою, рівень мотивації, самооцінка тощо).

Етап 4. Збір даних за допомогою обраних методів та інструментів, а також аналіз отриманих даних. Він може включати обробку анкет, аналіз відповідей, порівняння результатів із зазначеними мотиваційними показниками, виявлення тенденцій, визначення сильних та слабких сторін мотиваційної стратегії та інші аналітичні процеси.

Етап 5. Формування висновків на основі аналізу даних та розробка рекомендацій для подальшого вдосконалення мотиваційної стратегії. Даний етап передбачає визначення сильних та слабких сторін мотиваційних заходів, розробку планів вдосконалення, рекомендації з впровадження нових мотиваційних ініціатив тощо [87].

Етап 6. Впровадження рекомендацій та планів вдосконалення мотиваційної стратегії на практиці. Це розробка та реалізація нових мотиваційних заходів, коригування існуючих, впровадження програм та заохочень, забезпечення комунікації зі співробітниками щодо змін.

Етап 7. Оцінка ефективності впроваджених мотиваційних заходів та стратегії: збір даних після впровадження заходів, аналіз результатів, порівняння з попередніми показниками та визначення успішності заходів.

Етап 8. Останній етап мотиваційного моніторингу передбачає корекцію та вдосконалення мотиваційної стратегії на основі оцінки ефективності та результатів впровадження заходів. Він може включати внесення змін до мотиваційних заходів, аналіз реакції співробітників на зміни, визначення нових викликів та можливостей для поліпшення мотиваційної стратегії.

Підсумовуючи вищезазначене, можемо стверджувати, що етапи мотиваційного моніторингу можуть бути циклічними, тобто після корекції та вдосконалення стратегії, може знову проводитись аналіз та оцінка ефективності заходів з подальшим внесенням необхідних змін. Поділяємо думку Ярмош В. В. про те, що мотиваційний моніторинг допомагає вдосконалювати мотиваційну стратегію організації, забезпечує більш ефективне використання мотиваційних інструментів та досягнення кращих результатів праці персоналу [120].

Таким чином, мотивація персоналу є головним елементом управління персоналом, що включає різні заходи для стимулювання працівників до досягнення індивідуальних та спільних цілей підприємства. Проте, незрозумілість взаємозв'язку «мотивація-результати» роботи працівників спричиняє важливу управлінську проблему, яка полягає в оцінці результатів праці та винагороді за них.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності та діагностика-проблем у сфері управління персоналом

ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД – це підприємство, яке займає певне місце в рейтингу найбільших українських м'ясопереробних підприємств, характеризується високим рівнем автоматизації та механізації виробничих процесів.

Зауважимо, що організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною (додаток Д).

Довготривала стратегія відбору постачальників, які дотримуються традиційних методів відгодівлі, дозволила підприємству залучати тільки здорових тварин з екологічно привабливих районів Черкаської та Київської областей. Тварини відповідають всім вимогам санітарно-ветеринарної безпеки. Суворий нагляд за живими тваринами, процесом забою та продуктами, що виробляються, гарантує відсутність на виробництві продукції поганої якості або шкідливої для здоров'я.

У ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД функціонує система контролю якості за міжнародним стандартом, що передбачає контроль усіх етапів виробництва та зберігання продукції, а також її збуту. Це підтверджується внутрішнім і зовнішнім аудитами (додаток Е).

Історія компанії розпочалася 1995 року. Датою реєстрації підприємства є 20 червня 1995 рік. Керівництво новоствореного підприємства перебуває на чолі команди односторонців, які об'єднані спільною метою – виготовляти високоякісну та смачну м'ясну продукцію, яка завжди була у числі улюблених страв українців. Нині це вже стало елітним брендом ковбасних виробів, який стабільно утримується серед кращих у м'ясопереробній галузі України.

ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД – це:

- ✓ 27 років на ринку;
- ✓ 14 власних фірмових магазинів;
- ✓ більше ніж 500 працівників у команді.

Основними перевагами ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД вважаються (детальніше – додаток Ж):

- виробництво замкненого технологічного циклу (додаток З);
- повноцінний виробничий комплекс;
- сучасне високотехнологічне обладнання;
- натуральна якісна сировина;
- атестована лабораторія контролю;
- заборона у використанні домішок, прискорювачів дозрівання, підсилювачів та інших шкідливих компонентів;
- великий вибір продукції (додаток К).
- неповторні рецептури на основі традиційних українських страв;
- запроваджена система контролю якості та безпеки продукції для її відповідності найвищим міжнародним стандартам;
- власна мережа фірмових магазинів у Києві та Київській області;
- понад 500 працівників кожного дня турбуються про те, щоб клієнти компанії могли насолоджуватись найвищою якістю м'ясних та ковбасних виробів. Вони здійснюють ретельний контроль на всіх етапах виробництва та точно дотримуються технології виготовлення продукції. (додаток Л).

Компанія має велику команду людей, яку об'єднує не тільки високий професіоналізм та відповідальність щодо виконання поставлених цілей, але й глибоке захоплення своєю справою та бажання змінювати культуру споживання в Україні. Загальна інформація про ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД та основні види її діяльності наведена у табл. 2.1.1.

Таблиця 2.1.1.

Загальна інформація ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД*

Найменування критерію	Сутність
Повна назва підприємства	ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА ФІРМА «УКРПРОМПОСТАЧ-95» ЛТД
Скорочена назва підприємства	ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД
Форма власності	недержавна власність
Організаційно правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	20598324
Код місцезнаходження КОАТУ	3223300000
Дата державної реєстрації	20.06.1995
Індивідуальний податковий номер платників ПДВ	205983210178
Адреса юридичної особи	Україна, 08410, Київська обл., Бориспільський р-н, село Пристроми, вул.30 річчя Перемоги, будинок 8/1
Орган, що здійснив реєстрацію	Переяслав-Хмельницька районна державна адміністрація
Web-сторінка	https://ukrprompostach.ua/
Керівник підприємства	Директор – уповноважена особа Доброскок Сергій Григорович
Засновники підприємства (частка власності)	Харченко Микола Павлович (25%), Доброскок Сергій Григорович (25%), Барабаш Сергій Іванович (25%) Доброскок Людмила Іванівна (25%)
Статутний капітал підприємства	469 302,63 грн
Площа приміщень	141,1 тис.м ²
Основні види діяльності (за КВЕДом)	<ul style="list-style-type: none"> • Виробництво м'ясних продуктів • Виробництво м'яса • Торгівля іншими автотранспортними засобами • Оптова торгівля м'ясом та м'ясними продуктами • Надання в оренду будівельних машин і устаткування • Надання в оренду інших машин, устаткування і товарів • Неспеціалізована оптова торгівля • Вантажний автомобільний транспорт • Будівництво житлових і нежитлових будівель • Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування • Виробництво інших готових страв • Надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого майна

* Джерело: складено автором [154].

Фінансова звітність підприємства надає об'єктивну та достовірну інформацію про фінансове становище, діяльність та грошові потоки, що відображають реальну ситуацію на підприємстві. Бухгалтерську звітність ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД за період 2021-2022 рр., а також звіт про сукупний дохід наведено у додатку Ж.

Система управління мотивацією персоналу – це комплекс заходів, які спрямовані на забезпечення стимулювання працівників до досягнення організаційних цілей та підвищення їх ефективності.

Для створення ефективної системи управління мотивацією персоналу необхідно враховувати індивідуальні особливості працівників, їх потреби та мотиваційні фактори. Для цього зазвичай використовуються різні методи діагностики, такі як опитування, інтерв'ю, оцінка діяльності та аналіз соціального середовища тощо.

Наявність ефективної системи управління мотивацією персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню ризику втрати талантів, збільшенню лояльності працівників та поліпшенню репутації компанії як роботодавця.

Проаналізуємо стан системи управління мотивацією персоналу у ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД. Для цього зазначимо, що на підприємстві використовують три види стимулювання до праці: матеріальне, нематеріальне та соціальне.

Матеріальне заохочення працівників передбачає виплату заробітної плати, бонусів та інших видів матеріальних благ за виконану роботу. Це може бути виплата заробітної плати, яка залежить від кількості виконаної роботи або якості її виконання, або виплата премій за досягнення певних результатів.

Крім того, матеріальне заохочення може включати інші компенсаційні пакети, такі як медичне страхування, пенсійні внески, додаткові відпустки тощо. Ці фактори можуть додатково мотивувати працівників та забезпечувати їхнє благополуччя.

Важливо, щоб матеріальне заохочення було справедливим і прозорим, щоб працівники були усвідомлені щодо винагород, які вони отримують за свою працю. Також важливо, щоб система оплати праці стимулювала працівників до досягнення кращих результатів та до саморозвитку, забезпечувала здорову конкуренцію та мотивувала персонал до досягнення спільних цілей компанії.

Розглянемо матеріальний вид заохочення, що використовується у ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД (табл. 2.1.2).

Таблиця 2.1.2

Характеристика матеріального виду заохочення персоналу,
що використовується у ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД*

№	Назва виду стимулювання	Характеристика та особливості
Матеріальне заохочення		
1	Високий розмір посадового окладу	<p>Базовим видом матеріального заохочення на підприємстві вважають конкурентний по галузі розмір заробітної плати для кожного працівника. Конкурентний – такий, що за умов ідентичних параметрів вибору місця роботи у претендента на посаду стане переважаючим фактором. Усі розміри посадових окладів персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД визначено з урахуванням:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ступеня ризику на робочому місці; - умов праці; - тривалості робочого дня; - соціального престижу професії.
2	Надбавки за додаткову роботу	<p>До надбавок на ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД ставляться з обережністю. Надбавки можливі лише у випадках:</p> <ul style="list-style-type: none"> - понаднормової праці – кожна наступна година оплачується у подвійному розмірі; - за виконання планової роботи у короткострокові терміни або достроково (якщо керівництвом було наголошено на необхідності такої праці) – немає чітко встановленої системи оплати, варіюється відповідно до ситуації.
3	Компенсації	<p>Компенсаційні виплати персоналу підприємства забезпечуються за наступних умов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - при звільненні працівника (якщо він не використав усі дні відпустки); - за простій, якщо він відбувся з вини роботодавця; - у разі форс-мажорних обставин (як війна), спричинених зовнішніми неконтрольованими факторами; - за працю у вихідні або святкові дні у разі виробничої необхідності, але лише за добровільною згодою особи.

Продовження табл. 2.1.2

4	Премії	<p>Преміями вважаються грошові винагороди, які працівник отримує за виконання конкретного завдання або за високі показники роботи. У ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД премії виплачуються за:</p> <ul style="list-style-type: none"> - кінцеві результати праці зі створення виробів м'ясної продукції, якщо вони дозволили підприємству збільшити прибуток; - високі досягнення у роботі та виробничо-суспільну користь працівника (здебільшого такі премії приурочені до знакових подій на фірмі або ювілеїв); - багаторічний безперервний досвід роботи та вислугу років.
---	--------	---

*Джерело: розроблено автором.

Нематеріальне заохочення – це спосіб стимулювання працівників, який полягає у наданні не грошових, але значущих для працівника нагород або підтримки. Це можуть бути різноманітні форми визнання та пошани, підтримка професійного розвитку кадрового складу тощо. Отже, проаналізуємо види нематеріального заохочення, що реалізуються у ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД для своїх працівників (табл. 2.1.3).

Таблиця 2.1.3

Характеристика нематеріального виду заохочення персоналу,
що використовується у ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД*

№	Назва виду стимулювання	Характеристика та особливості
1	Комфортні умови праці	<p>Комфортні умови праці – це умови, які забезпечують персоналу можливість працювати без шкоди для свого здоров'я і добробуту, а також зберігати ефективність протягом тривалого періоду часу. Такі умови у ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД включають:</p> <ul style="list-style-type: none"> - належне освітлення; - оптимальну температуру (наскільки це можливо при роботі з м'ясною продукцією, що швидко псується); - вентиляцію приміщень; - зручні меблі; - нову високотехнологічну техніку та знаряддя праці.
2	Присвоєння звань за внесок у розвиток підприємства	<p>Присвоєння звань:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Кращий працівник року ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД» за найкращі результати праці; - «Почесний працівник ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД» та вагомий внесок у розвиток компанії та за багаторічну віддану працю.

Продовження табл. 2.1.3

3	Привілеї для працівників, що працюють тривалий термін	Цей вид нематеріального заохочення використовується на підприємстві вкрай обережно, адже на практиці інших компаній часто порушується тонка межа між привілейованістю працівників з більшим досвідом роботи та відвертим зневажанням інтересів недавно працюючого персоналу. Привілеї у ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД мають форму: <ul style="list-style-type: none"> - особистого транспорту для потреб керівництва середньої та вищої ланки; - безвідсоткових позик на лікування чи будівництво житла; - санаторно-курортне лікування за собівартістю (за запропонованими напрямками: гірський тип відпочинку в українських Карпатах або морський – на Півдні України); - контракт з приватними лікувальними установами, що дозволяє обслуговуватися працівникам зі знижкою -50%.
5	Професійний розвиток	Фактично, для кожної групи працівників час від часу (за виникненням реальної потреби) запрошуються фахівці-професіонали у своєму напрямку для корекції певного виробничого процесу або для впровадження нової рецептури чи технології у виробничий процес. Компанія завжди зацікавлена у професійному розвитку своїх працівників, адже це підвищує ККД їх праці та приносить компанії приємні бонуси у вигляді оптимізації деяких виробничих процесів чи отримання додаткових грошових надходжень.
6	Підтримання сприятливого мікроклімату та корпоративної культури	Корпоративна культура ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД визначається цінностями, поглядами на життя, підходами до роботи та спілкування між працівниками. Вона відображається у стосунках між колегами, взаємодії з керівництвом, ставленні до клієнтів і багатьох інших аспектах діяльності підприємства. Корпоративна культура та мікроклімат виражаються у: <ul style="list-style-type: none"> - контролі рівня перевтоми та стресу серед працівників; - сприянні професійного розвитку; - постійній взаємодії між працівниками та керівництвом; - відкритості у комунікаціях на всіх рівнях компанії; - недопущенні перетворення спірних ситуацій у конфлікти; - довірі.
7	Можливість кар'єрного зростання	Насправді, у досить невеликих за чисельністю кадрового складу компаніях доволі складно забезпечувати повноцінне просування кар'єрними сходами, тому що у таких суб'єктах господарювання не є широко розгалужена система ланок менеджменту (Top management, Middle management та Low management). Але компанія забезпечує можливості для кар'єрного зростання у разі наявності відкритих вакансій, що дозволяє отримувати вищу оплату праці, а також розширює зону відповідальності персоналу.

* Джерело: розроблено автором [91].

Окрім матеріального та нематеріального видів заохочень на підприємстві ще активно просуваються певні соціальні гарантії.

Відповідно до чинного трудового законодавства України, а саме, згідно з ч. 1 ст. 91 Кодексу Законів про Працю (КЗпП), під мотиваційним соцпакетом розуміється «набір компенсацій і соціально-побутових пільг, які роботодавець надає працівникам із власної ініціативи в межах своїх повноважень і за рахунок своїх коштів» [1].

Характеристику соціального стимулювання працівників ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД відображено у таблиці 2.1.4.

Таблиця 2.1.4

Характеристика соціального стимулювання персоналу,
що використовується у ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД*

№	Назва виду стимулювання	Характеристика та особливості
1	Харчування	Працівники ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД забезпечені можливістю харчуватися 1 раз на день (обідній прийом їжі) у їдальні на території компанії. Частина витрат за закупку продуктів та оплату праці за приготування їжі кухарам бере на себе підприємство, проте кошти за іншу частину вираховуються з заробітної праці (приклад наведено у додатку 3).
2	Дозвілля та відпочинок	На території підприємства є так звана «банна зона», де працівники можуть подбати про власну гігієну, а також створено «зону очікування», яка необхідна, щоб дождатися транспортний засіб або ж зустрічі з сім'єю/колегами. Також компанія дарує подарунки до дня народження кожного з працівників – стандартні набори для чоловіків та жінок, подарунки для працівників з дітьми до Нового року та дня Святого Миколая, Пасхальні набори та привітання до 8 Березня чи 14 жовтня. Визначні події та дати для компанії завжди урочисто святкуються у закладах громадського харчування, куди запрошуються ведучі, музиканти та відомі особистості.
3	Лікування та медичне обслуговування	Компанія повністю забезпечує: - щорічний розширений «check-up» організму (фінансує); - обов'язковий проміжний контроль здоров'я для працівників харчової галузі – повністю фінансує (відповідно до Переліку проведення обов'язкових медичних оглядів, та періодичність їх проведення), на території виробничих будівель є медпункт, де завжди є медсестра [2]; - працівники, що займаються автоперевезеннями або працюють з особливо небезпечними та травмуючими предметами обов'язково щоранку проходять тест на алкотестерах; - у період активного розповсюдження пандемії COVID персонал щоранку перевірявся на відсутність підвищеної базальної температури та 1 раз на 5 днів здавали експрес-тест на виявлення хвороби чи антитіл.

Продовження табл. 2.1.4

4	Пенсійне забезпечення	Гарантується дотримання законодавчих норм щодо реалізації права на державне пенсійне забезпечення відповідно до чинного законодавства України [6].
5	Відпустки	Гарантується дотримання права, закріпленого Конституцією України, щодо забезпечення можливості працівників на відпочинок – основну щорічну відпустку, порядок та умови її надання. Реалізується й право щодо можливості брати такі види відпусток: <ul style="list-style-type: none"> - за власний рахунок - за станом здоров'я - по догляду за дітьми (неповнолітніми) - у зв'язку з вагітністю - інвалідам тощо [3].
6	Надання комунального житла	На балансі підприємства перебувають житлові комплекси (типу гуртожитку) у с. Пристроми та у м. Переяслав (Київської області), де кожен з працівників підприємства має право проживати у разі відсутності власного житла або за будь-якої іншої потреби отримати тимчасовий прихисток. Таким чином, влітку 2022 року було поселено біженців з м. Волноваха, що виявили бажання працевлаштуватися у ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД.

*Джерело: розроблено автором.

Наступним кроком ми пропонуємо побудувати матрицю SWOT-аналізу системи управління мотивацією персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД, щоб виявити сильні сторони підприємства та проаналізувати недоліки й прогалини, на які варто звернути увагу, щоб підвищити загальний ступінь вмотивованості персоналу до праці (табл. 2.1.5).

Таблиця 2.1.5

Матриця SWOT-аналізу системи управління мотивацією персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД*

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> • Високий рівень автоматизації та механізації виробництва дозволяє зменшити фізичну втому та створити комфортні умови праці, що збільшує рівень задоволеності персоналу від роботи. • Рівень корпоративної культури досить високий, про що свідчить позитивний мікроклімат всередині організації: відсутність конфліктів та непорозумінь, панує атмосфера взаємодопомоги та співпраці. 	<ul style="list-style-type: none"> • Підприємство та його виробничі потужності знаходяться у с. Пристроми, що знаходиться в 25 км від м. Переяслав, де проживає основна чисельність персоналу. Фактор віддаленості місця роботи особливо негативно впливає на жінок, оскільки вони мають дітей і у разі термінової потреби бути поряд з ними, вони стикаються з низкою труднощів: логістика, часові рамки тощо.

Продовження табл. 2.1.5

<ul style="list-style-type: none"> • Є сформована система мотивації у вигляді матеріального, нематеріального та соціального стимулювання персоналу, що позитивно впливає на вмотивованість до праці. • Запас фінансової міцності підприємства дозволяє спрямовувати кошти на стимулювання персоналу, забезпечуючи як базові обов'язкові потреби, так і додаткові, що створюють відчуття комфортних умов праці. • Керівництво підприємство зуміло сформувати відчуття значущості результатів праці у персоналу для суспільства: в умовах окупації частини Київської області терористичними угрупованнями держави-агресора працівники виходили на роботу, адже розуміли що від їх праці великою мірою залежить продовольча безпека регіону (коли логістичні маршрутки були порушені та знаходились під збройною загрозою, внаслідок чого поліці в магазинах були спустошені). • Грамотне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів в одну систему, що спонукає кадри підприємства бути зацікавленими у тривалій праці. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ранній початок робочого дня – о 6:00 або о 7:00 негативно позначається на мотивації працівників до праці, оскільки ранні пробудження підходять не усім людям (декому не підходять за біоритмами, декому за сімейними обставинами). • На підприємстві часто є проблеми з якістю стільникового зв'язку – потрібно шукати ділянки, де можна зателефонувати рідним або отримати важливий дзвінок. Цей фактор викликає суттєвий дискомфорт майже у всіх опитаних працівників, адже у сучасному світі важливо бути на зв'язку. • Працівники відмічають, що підсистема преміювання як складова матеріального заохочення є слабкою ланкою у системі мотивації персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромпочтач-95» ЛТД, тому що премії виплачуються вкрай рідко, а їх розміри не є досить значними, що не мотивує повною мірою. • Соціальний престиж деяких категорій професій є низьким, наприклад, обвалювальник м'ясної продукції, забійник ВРХ, виготовлювач натуральної ковбасної оболонки. Це викликає певний дискомфорт у частини працівників, проте фінансова потреба спонукає їх продовжувати працювати.
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
<ul style="list-style-type: none"> • Компанія суттєво закріпила свої позиції після початку війни, що зумовило зростання фінансових можливостей, у тому числі, й на додаткові виплати працівникам. Це сталося тому, що підприємство змогло не зупинити виробничий процес на тривалий проміжок часу, а підприємства-конкуренти змушені були зупинитися своєю діяльністю. Попит тільки зростає, а пропозиція суттєво скоротилася. • Бажання власників компанії виявити недоліки у діючій системі мотивації та пропрацювати їх, щоб сформувати ефективну систему, що буде задовольняти максимум потреб працівників. • Морально-психологічний фактор під час війни особливо активізував потенціал праці персоналу. Це може бути використане як спосіб переглянути соціальне значення своєї праці у більш 	<ul style="list-style-type: none"> • Високий рівень технологічності може відштовхувати працівників-консерваторів, які мають складнощі з опанування нових методів та інструментів праці, що суттєво демотивує їх. • Загроза збройної агресії у Київському регіоні все ще зберігається, що накладає певний відбиток на морально-психологічний стан кадрового складу та рівень їх мотивації в цілому. • Працівники чоловічої статі відчувають страх бути мобілізованим до лав ЗСУ, через що у них складається відчуття, що він буде змушений покинути свою роботу через деякий час. • Економіка країни переживає не найкращий період і суттєво залежить від закордонних дотацій, різних фінансових надходжень, що постійно супроводжується невизначеністю в контексті розвитку

Продовження табл. 2.1.4

<p>позитивному ключі з акцентом на важливість функціонування підприємства для громад.</p>	<p>підприємства. Керівництву важко визначитися як розподіляти кошти на свій розвиток та розширення, а питання мотивування персоналу в умовах кризової ситуації відходить на задній план.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Зростання інфляції та здорожчання продуктового кошику, що знижує доходи працівників та загальну купівельну спроможність, можливість заощаджувати якщо врахувати девальвацію національної валюти.
---	---

*Джерело: розроблено автором.

Війна, яку розпочала російська федерація проти України та українського народу суттєво позначилася на усіх сферах діяльності господарюючих суб'єктів. Природньо, що в умовах війни традиційні підходи та погляди на ведення господарської війни змінюються від впливом зовнішніх неконтрольованих факторів. З метою ідентифікації факторів, які вплинули на звичні процеси функціонування ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД, пропонуємо здійснити PEST-аналіз (рис. 2.1.1).

Таким чином, можемо підсумувати, що в політичній, економічній, соціальній та технологічній сферах війна внесла суттєві корективи. Усі резерви та ресурси держави та громадськості переорієнтувалися на допомогу Збройним Силам України. За всю історію існування державності Україна ніколи не стикалася з подібним актом злочинної неконтрольованої та ненависної агресії, що також наклало значний відбиток та кардинально перевернуло світогляд українців. Суб'єкти господарювання зазнали великої шкоди різнопланового характеру, а традиційний інструментарій та підходи вже не могли так само ефективно вирішувати складні завдання та приборкувати нові виклики.

Усе зводиться до того, що людина, що здатна фізично, розумово та технологічно підходити до вирішень питань – є ключовим елементом у боротьбі з ворогом. Тому дуже важливо вибудувати ефективну систему

мотивування, вірно визначивши внутрішні стимули, що спонукають її до дії та усі можливі зовнішні мотиваційні фактори.

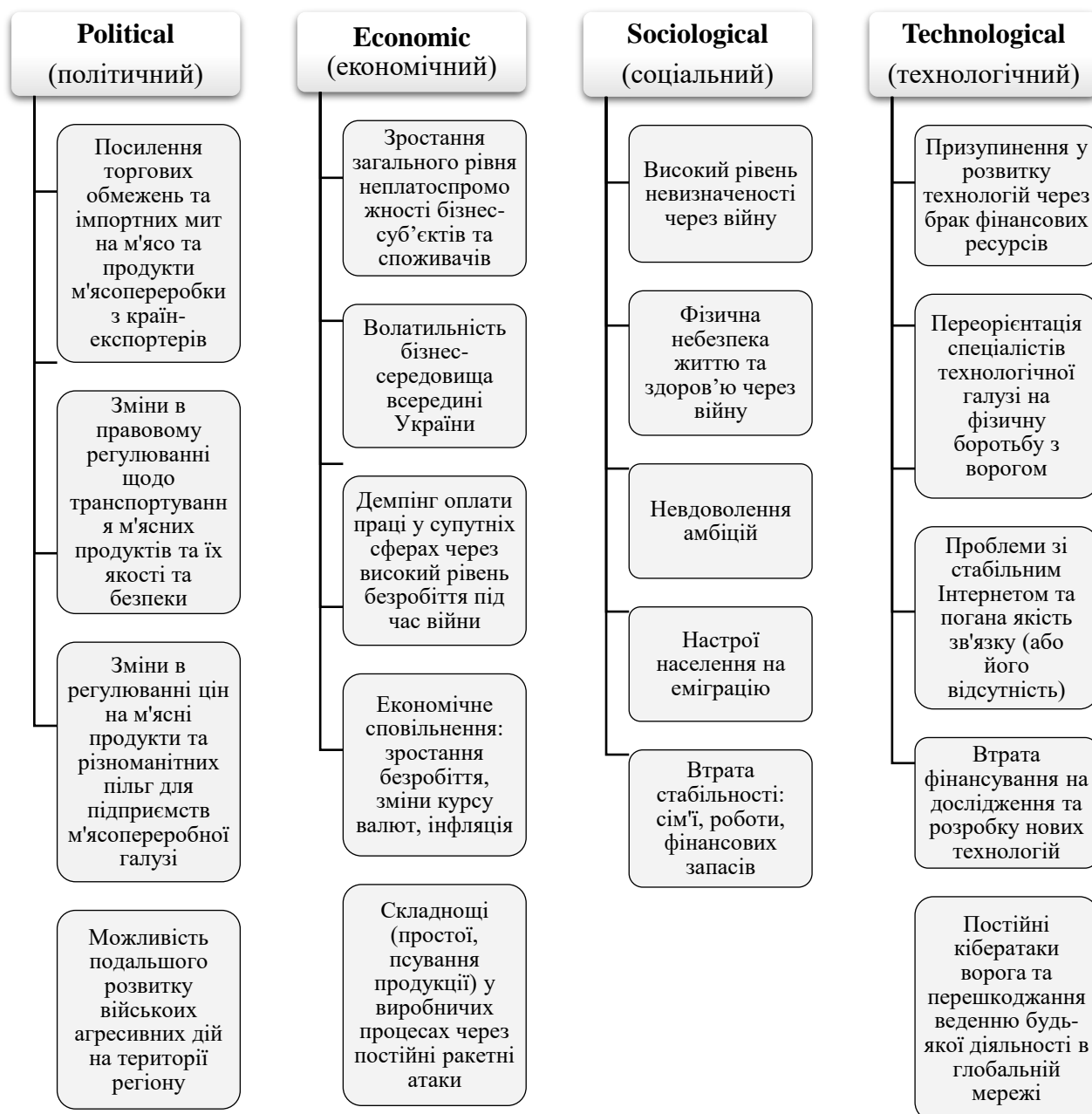


Рис. 2.1.1. PEST-аналіз функціонування ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД під час повномасштабного вторгнення*

* Джерело: розроблено автором [95].

Проаналізуємо систему управління мотивацією ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД.

Система управління мотивацією персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД реалізується за допомогою інструменту мотиваційного моніторингу.

Мотиваційний моніторинг – це процес оцінки та аналізу ефективності системи управління мотивацією підприємства з метою забезпечення її ефективності та вдосконалення. Він є важливим елементом управління персоналом, оскільки дозволяє оцінити ефективність заходів, спрямованих на підвищення мотивації працівників та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства. Мотиваційний моніторинг ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД включає наступні етапи, зображені на рис. 2.1.2.



Рис. 2.1.2. Етапи процесу мотиваційного моніторингу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД у системі управління мотивацією персоналу*

*Джерело: розроблено автором.

1. Визначення критеріїв ефективності: перед початком моніторингу важливо визначити, які показники будуть використовуватися для оцінки ефективності системи мотивації. Ці показники повинні бути спрямовані на досягнення цілей підприємства та повинні бути чітко вимірювані.

2. Збір даних: на цьому етапі здійснюється збір даних про ефективність системи мотивації. Дані можуть бути зібрані з різних джерел, таких як опитування працівників, аналіз документів та звітів тощо.

3. Аналіз даних: на цьому етапі проводиться аналіз зібраних даних з метою визначення ефективності системи мотивації. Аналіз включає порівняння фактичних показників з плановими, визначення причин відхилень від плану, визначення потреби в корекції системи мотивації.

4. Ідентифікація «розриву»: на основі отриманих результатів аналізу даних виявляються проблемні місця в системі мотивації для подальшого встановлення шляхів їх вирішення і розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації. Ці рекомендації можуть бути спрямовані на впровадження нових інструментів мотивації, корекцію наявних інструментів, зміну процедур та політик управління мотивацією.

5. Впровадження рекомендацій – останній етап мотиваційного моніторингу. На цьому етапі відбувається впровадження запропонованих змін в систему мотивації. Важливим аспектом на цьому етапі є забезпечення взаємодії з усіма зацікавленими сторонами та достатньої підтримки з боку керівництва та інших працівників.

Далі процес є циклічним: після впровадження рекомендацій необхідно знову провести мотиваційний моніторинг, щоб оцінити ефективність вдосконаленої системи мотивації та визначити потребу в подальших змінах.

Процес організації мотиваційного моніторингу передбачає різні способи отримання необхідної інформації, зокрема, шляхом проведення опитування персоналу за попередньо створеною анкетною-опитувальником (додаток К). Таким чином, шляхом комунікації з працівниками ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД можна відстежити стан системи мотивування на підприємстві та чи задоволені вони нею (додаток Л).

Результати проведеного опитування свідчать про наступне: 70% респондентів зазначили, що вони задоволені діючою системою мотивування персоналу на підприємстві і лише 30%, що частково задоволені. Разом з тим, 70% опитуваних вважають, що керівництво підприємства приділяє достатньо уваги мотивуванню свого персоналу, 20% зазначили, що частково приділяють увагу, тобто не повною мірою.

2.2. Аналітика управління мотивацією: аспект ефективності

Проаналізувати наявну систему управління мотивацією ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД можна за результатами проведеного опитування працівників підприємства за допомогою спеціально створеної раніше згадуваної анкети-опитувальника.

Оцінювати систему мотивації, ґрунтуючись на власному досвіді праці у виробничо-комерційній фірмі, будуть експерти, що є лінійно-функціональними керівниками ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД. Ми вважаємо, що саме керівники, що є представникам різних підрозділів підприємства, можуть дати більш об'єктивну оцінку наявній системі мотивації та відобразити актуальні недоліки, що потребують корекції.

За основу пропонуємо взяти методика оцінки ступеня використання системи мотивації персоналу Балабанової Людмили Веніамінівни та Стельмашенко Олени Василівни, що відображено у книзі «Стратегічне управління персоналом підприємства» [13, с. 182]. Сутність даної методики оцінювання ступеня використання системи мотивації персоналу полягає у діагностиці системи шляхом експертного оцінювання за наступними напрямками:

- ступінь використання професійних стимулів;
- ступінь використання трудових стимулів;
- ступінь використання престижу і соціального статусу в якості стимулів;
- ступінь використання стимулів, пов'язаних з кар'єрою і просуванням по службі;
- ступінь використання фінансових та економічних стимулів.

Процес проведення експертного опитування відбуватиметься за блоком №2 заздалегідь сформованого опитувальника (додаток К), де експертами виступатимуть 10 рандомізовано обраних працівників підприємства: працівники забійного цеху, заготівельного цеху, холодного цеху, служби

безпеки підприємства та служби логістики. Анонімність процесу анкетування та обробки результатів збережено. Важливим аспектом у проведенні такого опитування є необхідність залучення представників різних підрозділів компанії, адже у різних підрозділах може панувати різна атмосфера та різні умови праці. Певна диверсифікація учасників дослідження за професійними ролями сприяє підвищенню рівня об'єктивізації безпосередньо отриманих результатів дослідження.

Також варто зауважити, що аналіз ступеня використання системи мотивації учасникам дослідження – експертам було запропоновано оцінити за 3-бальною шкалою з використанням відповідної моделі (рис. 2.2.1), де:

- 1 бал – стимул не використовується;
- 2 бали – стимул використовується не повною мірою;
- 3 бали – стимул використовується повністю.

Етап 1. Представимо підсистеми, за якими відповідно до запропонованої методики буде аналізуватися глобальна система управління мотивацією ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД (табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Підсистеми мотивування персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД
за методикою Балабанової-Стельмашенко*

Назва категорії стимулювання	Сутність	
Професійні стимули	1	Свобода ухвалення більшості рішень щодо особистої діяльності
	2	Створення робочого середовища, яке стимулюватиме до інтелектуальної діяльності
	3	Робота над перспективними, нестандартними задачами
	4	Можливість професійного зростання
	5	Участь у навчальних програмах
	6	Підтримка індивідуальних професійних здібностей
Трудові стимули	1	Творча атмосфера
	2	Гнучкий графік роботи
	3	Стабільність довгострокових проєктів
	4	Можливість роботи, яка задовольняє найважливіші людські потреби
	5	Різноманітність діяльності, яка стимулює істотні людські потреби
	6	Різноманітність діяльності, яка створює умови для постійного відкриття нових можливостей
	7	Робота, яка задовольняє патріотичні або альтруїстичні ідеали

Продовження табл. 2.2.1

Престиж і соціальний статус	1	Робота у провідних організаціях
	2	Різноманітність можливостей для особистого зростання і розвитку
	3	Можливість здійснити особистий внесок у загальну справу
	4	Можливість просування по службі
	5	Можливість працювати над важливими проєктами
	6	Можливість самовираження
	7	Можливість впливати на майбутнє організації
Стимули, пов'язані з кар'єрою і просуванням по службі	1	Зручне розташування робочого місця
	2	Стиль управління, який базується на принципі «відкритих дверей»
	3	Широкі рекреаційні можливості
	4	Перспективи кар'єрного зростання
	5	Одержання доступу до неформальних джерел інформації
	6	Окремі важливі доручення керівництва
	7	Одержання особливого визнання керівництва
Фінансові та економічні стимули	1	Перегляд заробітної плати (двічі на рік)
	2	Компенсації за невикористану відпустку
	3	Грошові премії
	4	Надання пільгових або безкоштовних путівок
	5	Страховання
	6	Надання кредитів

*Джерело: розроблено автором.

Важливо зазначити, що середня оцінка – це показник, який відображає середню оцінку (середнє арифметичне) суми оцінок всіх експертів за кожним окремим напрямком використання системи мотивації персоналу.

Узагальнена оцінка – це узагальнена оцінка усіх показників конкретного напрямку забезпечення процесу мотивації персоналу для кожного окремого експерта, яка рахується як середнє арифметичне.

Зважена оцінка – це зважена бальна оцінка групування показників за ключовими критеріями, розраховується множенням коефіцієнта вагомості на середнє значення оцінок. Коефіцієнти вагомості відповідних складових забезпечення процесу мотивації персоналу – це показники, які ми присвоюємо для кожного критерію відповідно до ступеня її важливості для нас [13].

Етап 2. Присвоїмо коефіцієнти вагомості для кожного показника критерію, виставимо бали експертів, отримаємо середню оцінку а також розрахуємо зважену оцінку за кожним напрямком.

Дослідимо стан наявної системи мотивації персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД за визначеними підсистемами (табл. 2.2.1), результати занесемо до таблиць 2.2.2-2.2.6.

Здійснимо аналіз системи мотивації персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД за критерієм «Професійні стимули».

Таблиця 2.2.2

Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД
за критерієм «Професійні стимули»*

Напрямок забезпечення процесу мотивації персоналу	ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД												
	Оцінка, бали												
	Коефіцієнт вагомості	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10	Середня оцінка	Зважена оцінка
Професійні стимули													
Свобода ухвалення більшості рішень щодо особистої діяльності	0,2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	0,4
Створення робочого середовища, яке стимулюватиме до інтелектуальної діяльності	0,18	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1,4	0,25
Робота над перспективними, нестандартними задачами	0,13	2	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2,2	0,33
Можливість професійного зростання	0,19	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2,9	0,33
Участь у навчальних програмах	0,13	1	2	3	2	2	2	2	1	2	2	1,9	0,33
Підтримка індивідуальних професійних здібностей	0,17	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2,7	0,33
Разом	1												1,97

* Джерело: розроблено автором.

Результатом аналізу забезпеченості системи мотивації за критерієм «професійні стимули» є показник 1,97, що розшифровується як середній. Експерти зазначили, що підприємство повною мірою реалізує можливість для професійного зростання, проте досить низькі бали отримали деякі позиції, що свідчать про відсутність середовища, що стимулює до інтелектуальної діяльності, відсутність повної свободи щодо ухвалення рішень стосовно особистої діяльності.

Наступним кроком здійснимо ідентичний аналіз системи мотивації персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД, але за критерієм «Трудові стимули». Результати занесемо до таблиці 2.2.3.

Таблиця 2.2.3

Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД
за критерієм «Трудові стимули»*

Напрямок забезпечення процесу мотивації персоналу	ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД												
	Оцінка, бали												
	Коефіцієнт вагомості	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10	Середня оцінка	Зважена оцінка
Трудові стимули													
Творча атмосфера	0,13	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	2,1	0,27
Гнучкий графік роботи	0,13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1,1	0,14
Стабільність довгострокових проєктів	0,13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0,39
Можливість роботи, яка задовольняє найважливіші людські потреби	0,19	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2,7	0,51
Різноманітність діяльності, яка стимулює істотні людські потреби	0,12	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1,4	0,17

Продовження табл. 2.2.3

Різноманітність діяльності, яка створює умови для постійного відкриття нових можливостей	0,12	2	1	2	2	2	2	3	1	1	2	1,8	0,22
Робота, яка задовольняє патріотичні або альтруїстичні ідеали	0,18	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2,9	0,52
Разом	1												2,23

*Джерело: розроблено автором.

Аналіз підсистеми мотивації персоналу «Трудові стимули» має дещо краще значення, ніж «Професійні стимули», що отримала оцінку у 2,23 бали ($1,67 < 2,23 < 2,33$). Найнижчі бали експертів отримав напрямок «гнучкий графік роботи», який, насправді відсутній на підприємстві. Це, безумовно, пояснюється специфікою сфери діяльності підприємства і неможливістю призупиняти виробничий цикл. Найвищі бали респонденти-експерти присвоїли «стабільності довгострокових проєктів» та «роботі, яка задовольняє патріотичні або альтруїстичні ідеали».

Наступним критерієм для аналізу системи мотивації підприємства є «Престиж і соціальний статус» (табл. 2.2.4).

Таблиця 2.2.4

Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД за критерієм «Престиж і соціальний статус»*

Напрямок забезпечення процесу мотивації персоналу	ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД												
	Оцінка, бали												
	Коефіцієнт вагомості	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10	Середня	Зважена оцінка
Престиж і соціальний статус													
Робота у провідних організаціях	0,13	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2,7	0,35

Продовження табл. 2.2.4

Різноманітність можливостей для особистого зростання і розвитку	0,15	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2,2	0,33
Можливість здійснити особистий внесок у загальну справу	0,18	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2,9	0,52
Можливість просування по службі	0,16	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2,9	0,46
Можливість працювати над важливими проєктами	0,12	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1,6	0,19
Можливість самовираження	0,14	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2,1	0,29
Можливість впливати на майбутнє організації	0,12	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,9	0,35
Разом	1												2,50

*Джерело: розроблено автором.

Багато людей прагнуть досягти високого соціального статусу та бути визнаними іншими. Це може виявитися суттєвим мотивуючим фактором для працівників, які можуть працювати більш ефективно, якщо вони відчують, що їхні досягнення і праця є важливими і бажаними в організації.

Сумарна оцінка за підсистемою «Престиж і соціальний статус» є високою: $2,33 < 2,50 < 3,00$ і свідчить про високий ступінь використання системи мотивації персоналу. Однак, важливо зазначити, що престиж та соціальний статус не є єдиними чинниками мотивації персоналу і не можуть замінити інші стимули, такі як фінансова винагорода, можливості для професійного зростання та розвитку, визнання та подяка за успіхи. Важливо забезпечити рівномірний розвиток всіх стимулів для мотивації персоналу для досягнення найбільшого ефекту та продуктивності.

Не менш важливою складовою системи мотивації персоналу є й критерій «Стимули, пов'язані з кар'єрою і просуванням по службі» (табл. 2.2.5). Стимули, пов'язані з кар'єрою, допомагають працівникам розвиватися у професійному плані та отримувати нові знання, що беззаперечно стимулює їх до більш ефективної роботи. Крім того, можливість просування по службі та отримання вищої посади, зокрема, може бути важливим стимулом для збереження найбільш талановитих та кваліфікованих працівників в компанії. Таким чином, зазначений критерій у тому числі може допомогти підприємству збільшити рівень мотивації персоналу та забезпечити високу якість виконання робіт.

Таблиця 2.2.5

Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД за критерієм «Стимули, пов'язані з кар'єрою і просуванням по службі»*

Напрямок забезпечення процесу мотивації персоналу	ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД												
	Оцінка, бали												
	Коефіцієнт вагомості	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10	Середня оцінка	Зважена оцінка
Стимули, пов'язані з кар'єрою і просуванням по службі													
Зручне розташування робочого місця	0,17	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1,3	0,22
Стиль управління, який базується на принципі «відкритих дверей»	0,16	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2,8	0,45
Широкі рекреаційні можливості	0,15	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2,7	0,41
Перспективи кар'єрного зростання	0,15	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1,6	0,24
Одержання доступу до неформальних джерел інформації	0,12	2	3	2	1	3	2	2	1	2	3	2,1	0,25

Продовження табл. 2.2.5

Окремі важливі доручення керівництва	0,12	2	1	1	1	2	3	2	1	1	1	1,5	0,18
Одержання особливого визнання керівництва	0,13	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	1,9	0,25
Разом	1												1,99

* Джерело: розроблено автором.

Критерій «Стимули, пов'язані з кар'єрою і просуванням по службі» отримав значення 1,99 ($1,67 < 1,99 < 2,33$), що є досить низьким сумарним результатом, на який суттєво вплинули значення напрямків «Зручне розташування робочого місця», «Окремі важливі доручення керівництва» та «Перспективи кар'єрного зростання». Між собою експерти відзначали, що на підприємстві присутній елемент «монархії», тому що керівництво має між собою тісні родинні зв'язки і не зацікавлені у просуванні до топ-менеджменту компанії сторонніх людей. Проте, «Стиль управління, який базується на принципі «відкритих дверей» одноголосно отримав найвищі бали у цій підсистемі, що говорить про відкриту кадрову політику підприємства.

Останнім критерієм аналізу системи мотивації є «Фінансові та економічні стимули» (табл. 2.2.6). На наш погляд, це одна з найбільш вагомих складових системи мотивації персоналу. Ми обґрунтовуємо це тим, що одним із основних завдань професійної зайнятості для суспільства є можливість фінансово забезпечувати існування своєї родини та власне. Тобто, життя обумовлює потребу кожної людини у фінансових ресурсах, що й формує важливість фінансового та економічного стимулювання для працівників. Якщо суб'єкт господарювання не забезпечує достатнього рівня оплати праці та інших форм економічних стимулів, то це може призвести до втрати якісної частки персоналу, що і формує додану вартість для підприємства.

Таблиця 2.2.6

Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД
за критерієм «Фінансові та економічні стимули»*

Напрямок забезпечення процесу мотивації персоналу	ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД												
	Оцінка, бали												
	Коефіцієнт вагомості	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Експерт 8	Експерт 9	Експерт 10	Середня оцінка	Зважена оцінка
Фінансові та економічні стимули													
Перегляд заробітної плати (двічі на рік)	0,2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1,3	0,26
Компенсації за невикористан у відпустку	0,17	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,8	0,48
Грошові премії	0,2	2	1	3	2	1	1	2	2	1	2	1,7	0,34
Надання пільгових або безкоштовних путівок	0,15	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2,6	0,39
Страховання	0,14	1	1	2	3	3	3	2	2	3	1	2,1	0,29
Надання кредитів	0,14	23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	0,70
Разом	1												2,46

*Джерело: розроблено автором.

Останньою складовою аналізу системи мотивації персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД є «Фінансові та економічні стимули» зі значенням 2,46 ($2,33 < 2,46 < 3,00$), що трактується як високий ступінь забезпеченості системи мотивації. У ході дискусії з експертами стало зрозуміло, що дана підсистема є найбільш важливою для них. У цілому, експерти залишаються задоволеними розмірами своєї заробітної плати, що є конкурентною у даній галузі. Проте, у зв'язку з війною в Україні рівень життя знизився, чому

посприяли такі фактори як: ріст інфляції, зростання вартості базового споживчого кошика, девальвація гривні та зростання курсу валют з 28,75 грн за 1 дол. США (довоєнний період: січень 2022 року) до 36,57 грн за 1 дол. США (більше року тривалості війни: травень 2023 року) за НБУ, що становить майже третину (близько 27,1%) за цей період. Відповідно, рівень їх доходу не знизився, але інфляція призвела до зниження рівня купівельної спроможності громадян. Отже, коли рівень доходу не знижується, але ціни на товари і послуги зростають, то люди можуть відчувати, що їх купівельна спроможність зменшується і вони не можуть дозволити собі купувати те, що раніше було доступним за ту ж саму ціну. Тому можемо зробити висновок, що у подальшому потрібно буде приділити особливу увагу саме цьому напрямку мотивації персоналу даного підприємства.

Етап 3. У ході проведеного нами дослідження, можна визначити узагальнену оцінку ступеня забезпеченості системи управління мотивацією персоналу у ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД (табл. 2.2.7).

Таблиця 2.2.7

Узагальнена оцінка ступеня забезпеченості системи управління мотивацією
ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД*

№	Напрямок забезпечення процесу мотивації персоналу	ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД			
		Коефіцієнт вагомості	Значення показника	Розрахунок середньозваженого показника	Середньозважене значення
1	Професійні стимули	0,21	1,97	$0,21 \times 1,97$	0,41
2	Трудові стимули	0,18	2,23	$0,18 \times 2,23$	0,40
3	Престиж і соціальний статус	0,19	2,50	$0,19 \times 2,50$	0,48
4	Стимули, пов'язані з кар'єрою і просуванням по службі	0,21	1,99	$0,21 \times 1,99$	0,42
5	Фінансові та економічні стимули	0,21	2,46	$0,21 \times 2,46$	0,52
Разом					2,22

*Джерело: розроблено автором.

Маємо підґрунтя зробити висновок, що ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД має середній ступінь забезпеченості процесу мотивації персоналу, що еквівалентно оцінці 2,22.

Етап 4. Аналіз ступеня забезпеченості процесу мотивації персоналу.

Аналіз ступеня забезпеченості процесу мотивації персоналу визначаємо за методикою Л. В. Балабанової та О. В. Стельмашенко з використанням моделі, що наведено нижче (рис. 2.2.1).

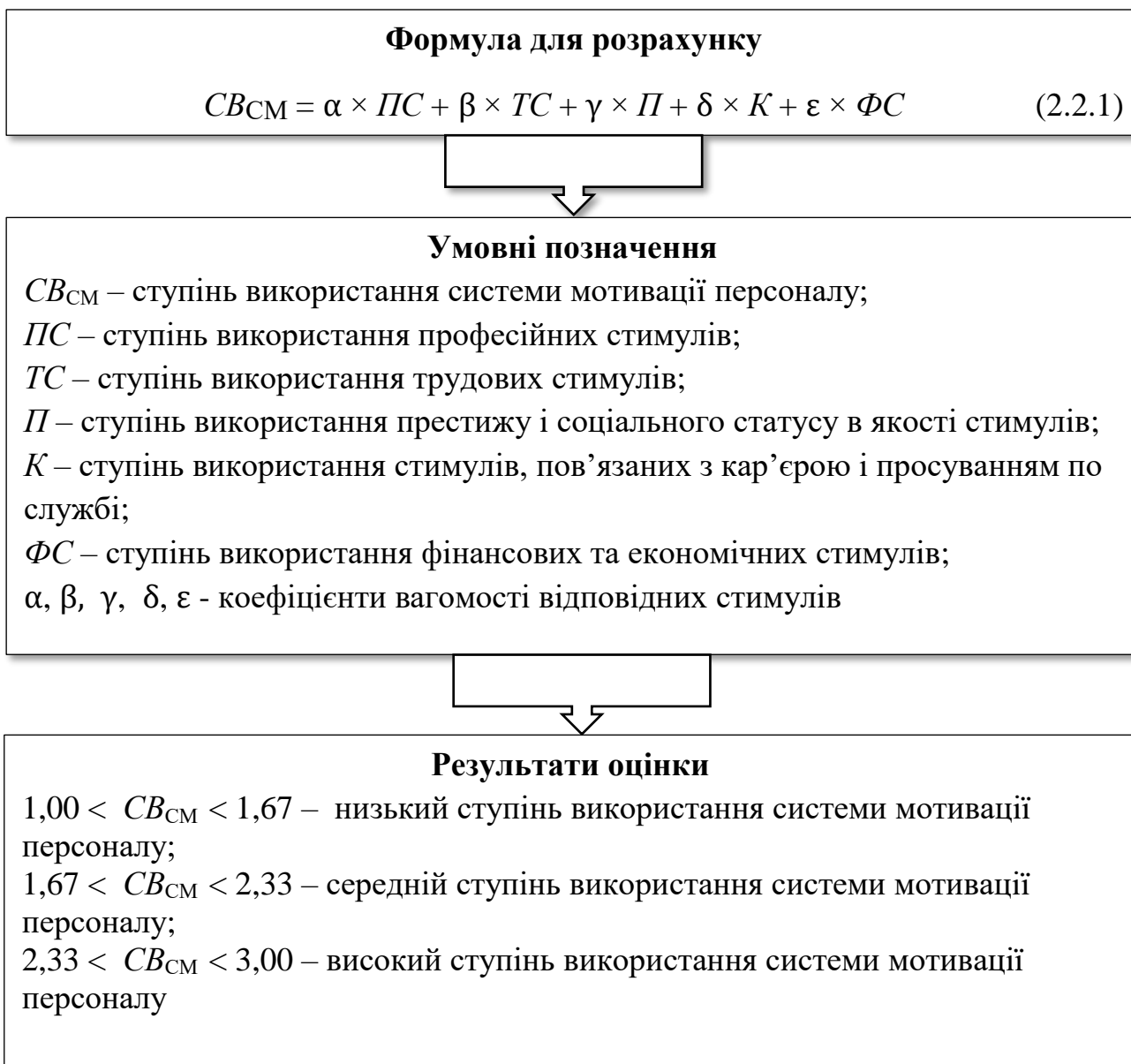


Рис. 2.2.1. Модель оцінювання ступеня використання системи мотивації персоналу*

*Джерело: [13, с. 182].

Етап 5. Опираючись на модель оцінки ступеня використання системи мотивації персоналу (рис. 2.2.1), обчислимо ступінь використання системи мотивації у підприємстві ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД:

$$СВ_{СМ} = \alpha \times ПС + \beta \times ТС + \gamma \times П + \delta \times К + \varepsilon \times ФС \quad (2.2.1)$$

$$СВ_{СМ} = 0,21 \times 1,97 + 0,18 \times 2,23 + 0,19 \times 2,50 + 0,21 \times 1,99 + 0,21 \times 2,46 \\ = 2,2246 \approx 2,22.$$

$$1,67 < СВ_{СМ} < 2,33$$

$1,67 < 2,22 < 2,33$ – середній ступінь використання системи мотивації персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД.

Отже, у цілому, результати дослідження свідчать про те, система мотивації персоналу у ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД існує, вона досить ефективно функціонує і, великою мірою, здатна задовольняти базові потреби власного кадрового ресурсу.

Проте, динамічність та нестабільність зовнішнього середовища, умови функціонування суб'єктів господарювання у стані агресивної війни російської федерації проти України, фактично, потребують перегляду фінансових та економічних стимулів. Це зумовлено кризовими явищами, що пронизують усі сфери життя українців, через що його рівень суттєво знизився. Крім того, зауважимо, що високий ступінь використання системи мотивації персоналу мають підприємства з домінуючою конкурентною позицією, а інші підприємства (з помітною чи слабкою конкурентною позицією) – середній.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД

3.1. Розробка моделі управління мотивацією персоналу підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови

Розгляд практики управління мотивацією персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД у аналітичній частині дає підстави стверджувати, що загальна система управління мотивацією персоналу підприємства має середній (ближче до високого) рівень розвитку.

Діюча система є ефективною, про що свідчить проведений нами аналіз на основі опитування персоналу різних професій та керівництва усіх ланок.

Разом з тим, провівши анкетування кадрового ресурсу, було визначено, що найбільше працівники стурбовані стосовно війни, що триває в Україні. Найбільшою мірою їх бентежать: характер ведення наступальних операцій ворогом, інтенсивність бойових дій, а також загальний темп та обсяги проведення мобілізаційних заходів.

Лише серед прямих родичів працівників ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД 23 чоловіків є мобілізованими на службу до лав Збройних Сил України в рамках загальної мобілізації через продовження в Україні строку дії воєнного стану. Тому особливо гостро стоїть питання допомоги воїнам ЗСУ.

Варто зауважити, що від міста Переяслав, в якому знаходиться головний офіс виробничо-комерційної фірми, основну чисельність мобілізованих бійців спрямовують до 72-ої окремої механізованої бригади імені Чорних Запорозжців (72 ОМБр, в/ч А2167), що є військовим формуванням механізованих військ Збройних Сил України та до 66-ої окремої механізованої бригади (66 ОМБр, в/ч А7014), що є формуванням механізованих військ у складі Сухопутних військ Збройних Сил України.

Оскільки підприємство є виробничим, тому ми розглядаємо можливість створення обставин, які одночасно зможуть підвищити рівень вмотивованості персоналу, створивши у працівників відчуття вагомості особистого внеску та загальної користі для допомоги Батьківщині; а також будуть націлені на допомогу у забезпеченні української армії, задовольнивши базові продовольчі потреби вище згадуваних військових формувань у цій жорстокій та несправедливій війні.

Фінансова допомога є досить важливою для війська, проте питання цільового призначення фінансової допомоги, що потрапляє до благодійних фондів, на жаль, усе залишається відкритим і не може задовольняти усі актуальні потреби, що пояснюється великим попитом на допомогу серед усіх військових. Тому ми вважаємо, що у вирішенні даного питання, варто керуватися основною спрямованістю видів діяльності підприємства, щоб бути корисним і допомагати ефективно.

Ми пропонуємо наступну модель допомоги: підприємство буде виробляти ту продукцію, що і завжди, проте частку вироблених товарів спрямовувати на задоволення точкових потреб 72-ої та 66-ої ОМБр. Варто зацентувати увагу на тому, що надсилатися будуть лише ті види продукції, терміни та умови зберігання яких передбачають можливість транспортування у віддалені регіони країни та не обумовлюють необхідність дотримання жорстких вимог до умов зберігання такої продукції, що б суттєво ускладнило логістику допомоги.

Який взаємозв'язок між підвищенням загального рівня мотивації персоналу підприємства до праці та у продовольчій допомозі окремим військовим формуванням ми вбачаємо:

- 1) працівники будуть почуватися більш вмотивованими, адже вони будуть відчувати можливість зробити особистий внесок у наближенні української перемоги;

2) рівень мотивації тієї частини персоналу, члени родини чиїх знаходяться безпосередньо у складі 72-ої та 66-ої ОМБр суттєво підвищиться, адже це буде влучна цільова допомога близьким людям;

3) мотивацією персоналу також буде рухати зростання загального престижу та соціального бренду підприємства як роботодавця, що долучається до боротьби з агресивним та підступним ворогом.

Доцільно вважати, що, якщо працівники підприємства вбачають зовнішні стимули у допомозі українським мобілізованим, то ситуація, у якій підприємство бере на себе фінансову відповідальність за допомогу буде створювати відчуття приналежності до загальної благодійної мети. Персонал завжди може долучитися до допомоги ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД, запропонувавши свою безоплатну допомогу у виконанні функціональних обов'язків або ж допомогу у закупівлі сировини для збільшення обсягів виробництва продукції. Такий підхід може зміцнити моральний дух колективу та сприяти встановленню позитивного іміджу підприємства у громадськості.

З метою забезпечення максимізації прибутку від реалізації власної продукції та бажання підтримати Збройні Сили України, підприємство може сформувавши оптимальний план виробництва шляхом реалізації економіко-математичної моделі з двома наступними цільовими функціями:

$$F_1 = \sum_{i=1}^I p_i x_i \rightarrow \max \quad (3.1.1)$$

де F_1 – прибуток підприємства;

p_i – ціна i -ї продукції;

x_i – кількість i -ї продукції;

$$F_2 = \sum_{j=1}^J y_j \rightarrow \max \quad (3.1.2)$$

y_j – кількість j -ї продукції, яка виробляється для потреб Збройних Сил України;

F_2 – обсяг продукції, яка виробляється для потреб Збройних Сил України.

Зауважимо, що така модель відноситься до класу багатоцільових оптимізаційних моделей, а її рішення може бути знайдено ітераційним шляхом через знаходження оптимального значення першої цільової функції, додавання знайденого рішення до обмежень моделі та знаходження оптимального значення другої цільової функції.

Існує кілька класів багатоцільових оптимізаційних моделей, серед яких можна виділити такі:

- клас моделей з векторною функцією корисності: у таких моделях необхідно знайти оптимальну точку, яка максимізує вектор корисності, що складається з кількох функцій;
- клас моделей з ваговими коефіцієнтами: у таких моделях функції мети взаємодіють одна з одною через вагові коефіцієнти. Загальна функція мети складається з суми цих вагових коефіцієнтів, помноженої на відповідні функції мети;
- клас моделей з обмеженнями: у таких моделях кожна функція мети має свої обмеження. Оптимальне рішення повинне задовольняти всі обмеження одночасно, тому рішення визначається як компроміс між цими функціями мети та їх обмеженнями;
- клас моделей з ранжуванням: у таких моделях функції мети розташовані у порядку пріоритету, а оптимальне рішення визначається як найбільш підходяще за критеріями ранжування;
- клас моделей з просторами рішень: у таких моделях оптимальне рішення знаходиться у просторі рішень, що складається з набору точок, кожна з яких задовольняє певні обмеження і має відповідні значення функцій мети. У таких моделях необхідно визначити найкращий компроміс між точками.

Ці класи моделей можуть використовуватися для вирішення різноманітних проблем бізнесу, технічних та соціальних проблем, де необхідно здійснювати компроміс між різними критеріями для досягнення кращого результату. Наприклад, використання багатоцільової оптимізації може допомогти зменшити витрати на виробництво, збільшити якість

продукту, знизити вплив на навколишнє середовище та інші показники ефективності.

Обмеження економіко-математичної моделі формуються на основі наступних міркувань: для забезпечення технологічного процесу виготовлення продукції підприємства потрібні L різновидів інгредієнтів. Кожен інгредієнт входить до складу продукції x_i та y_j у кількостях q_{il} та q_{jl} відповідно. Максимальний обсяг кожного l -го інгредієнту обмежений максимальною доступною кількістю Q_l на складі підприємства.

Відповідне обмеження математичної моделі буде мати наступний вигляд:

$$\sum_{i=1}^I q_{il}x_i + \sum_{j=1}^J q_{jl}y_j \leq Q_l, \text{ для кожного } l \in \overline{1, L}.$$

Мінімальна кількість продукції, яку підприємство повинно виробити для продажу визначається шляхом консультацій з керівництвом, яке має розрахунки щодо точки беззбитковості функціонування підприємства (значення точки беззбитковості вказує, скільки продукції необхідно виробити, щоб підприємство не зазнавало збитків) і дорівнює значенню X_i .

Відповідне обмеження економіко-математичної моделі має наступний вигляд:

$$x_i \geq X_i, \text{ для кожного } i \in \overline{1, I}.$$

Мінімальна кількість продукції, яку підприємство планує виробити для потреб Збройних Сил України також встановлюється управлінцями консультативним методом і може дорівнювати деякому значенню Y_j . Відповідне обмеження економіко-математичної моделі має наступний вигляд:

$$y_j \geq Y_j, \text{ для кожного } j \in \overline{1, J}.$$

На першому етапі пошук оптимального значення цільової функції F_1 здійснюється без урахування цільової функції F_2 .

Знайшовши оптимальне значення F_1 , яке можна позначити через F_1^* , його слід додати до обмежень моделі у вигляді:

$$\sum_{i=1}^I p_i x_i \geq (1-w)F_1^*,$$

де w -частка прибутку, яку підприємство готове направити на забезпечення виробництва продукції, що буде передана Збройним Силам України.

Після формування нової системи обмежень моделі слід перейти до другого етапу моделювання – пошуку оптимального значення цільової функції F_2 без урахування цільової функції F_1 , яка на даному етапі вже включена до обмежень моделі.

З огляду на особливості виробництва продукції можна зазначити, що деякі x_i та y_j повинні бути цілими числами. Останнє твердження зумовлює вибір методу пошуку оптимального рішення задачі. Рішення запропонованої моделі можна отримати через використання методу Гоморі, методу Гілок та границь або застосування алгоритму Кармаркара [72].

Здійснювати моделювання ми будемо за допомогою програмного продукту lpSolve, який є безкоштовним пакетом для математичної оптимізації, призначений для вирішення задач лінійного програмування. Він містить бібліотеку функцій, яка дозволяє розв'язувати задачі лінійного програмування з обмеженнями на рівняння і нерівності, які задаються у вигляді лінійних функцій зі змінними, що підлягають оптимізації. lpSolve є потужним інструментом для вирішення широкого спектру оптимізаційних задач у багатьох галузях, таких як економіка, фінанси, інженерія, логістика, транспорт і інші. Згадуваний програмний продукт дозволяє розв'язувати задачі з багатьма змінними та обмеженнями, включаючи нерівності, і може бути використаний для оптимізацію ресурсів, планування виробництва та оптимізації логістичних систем тощо [156].

Вирішення даної задачі буде відбуватися у 2 етапи.

Етап 1. Знайдемо значення першої цільової функції $F_1 = \sum_{i=1}^I p_i x_i \rightarrow \max$, що демонструє нам обсяг виручки від реалізованої продукції ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД, дана цільова функція максимізується.

Для виробництва товарів для продажу ми розглянемо ковбасну продукцію трьох типів. Нехай це буде ковбаса різновиду 1, ковбаса різновиду 2 та ковбаса різновиду 3, вартість яких 190 грн, 210 грн та 200 грн відповідно за 1 кілограм продукції (табл. 3.1.1).

Таблиця 3.1.1

Продукція, що виробляється ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД
для продажу та її вартість за одиницю продукції*

Найменування продукції	Позначення при моделюванні	Вартість, грн
Ковбаса різновиду 1	x_1	190
Ковбаса різновиду 2	x_2	210
Ковбаса різновиду 3	x_3	200

*Джерело: сформовано автором.

Разом з тим, для реалізації поставленого завдання, можемо виокремити продукцію для допомоги визначеним підрозділам Збройних Сил: y_1 та y_2 .

Для виробництва будь-якої продукції необхідний ресурс – сировина. Сировиною для виготовлення є певні інгредієнти. Технологія виготовлення кожної одиниці продукції записана у спеціальному документі, який називається технологічною картою. Технологічна карта продукції – це документ, який містить детальний опис технології виготовлення продукту, включаючи послідовність операцій, необхідні інгредієнти, технічні параметри та інші важливі відомості. Такі карти є інструментом забезпечення якості продукції, ефективного використання ресурсів та забезпечення безпеки виробництва [147].

Таким чином, в межах обсягу продукції, що перебуває на складі підприємства, ми можемо виділити частину для реалізації нашого задуму. За

відомостями технологічної карти, представленими керівництвом підприємства, нам необхідно сформулювати основні інгредієнти, які ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД має підготувати для вироблення ковбасної продукції трьох вищезгаданих видів. Внесемо відомості щодо потрібних інгредієнтів та їх необхідний обсяг, який забезпечить можливість реалізувати виробничий процес до таблиці 3.1.2.

Таблиця 3.1.2

Інгредієнти продукції та її обсяг, що необхідний для виробництва ковбасної продукції ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД*

Найменування інгредієнта	Обсяг, кг
Мука	250
Меланж яєчний	200
Крохмаль	200
М'ясо	1000
Сіль	100

*Джерело: сформовано автором.

Для вироблення ковбасної продукції кожного з трьох видів ми маємо знати чіткі пропорції використання певних інгредієнтів. Зазначимо пропорції для ковбаси різновиду 1 (табл. 3.1.3).

Таблиця 3.1.3

Пропорції інгредієнтів, що необхідний для виробництва ковбасної продукції першого різновиду ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД*

Найменування інгредієнта	Обсяг, г
Мука	120
Меланж яєчний	200
Крохмаль	120
М'ясо	800
Сіль	90

*Джерело: сформовано автором.

Аналогічну процедуру проробимо для ковбаси різновиду 2 та внесемо дані щодо обсягу необхідних інгредієнтів до таблиці 3.1.4.

Таблиця 3.1.4

Пропорції інгредієнтів, що необхідний для виробництва ковбасної продукції другого різновиду ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД*

Найменування інгредієнта	Обсяг, г
Мука	250
Меланж яечний	180
Крохмаль	150
М'ясо	850
Сіль	90

*Джерело: сформовано автором.

І завершимо внесенням даних щодо обсягу необхідних інгредієнтів до таблиці для ковбаси різновиду 3 до таблиці 3.1.5.

Таблиця 3.1.5

Пропорції інгредієнтів, що необхідний для виробництва ковбасної продукції третього різновиду ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД*

Найменування інгредієнта	Обсяг, г
Мука	190
Меланж яечний	175
Крохмаль	130
М'ясо	750
Сіль	100

*Джерело: сформовано автором.

Варто зазначити, що до моделі вмонтовані певні обмеження щодо мінімально можливих обсягів виробленої продукції для ковбас усіх різновидів як для продажу, так і для потреб ЗСУ, нижче значень яких діяльність підприємства вважається економічно не вигідною. Мінімальні значення, виготовлення яких обов'язково повинно бути забезпечено, визначено та

встановлено шляхом комунікації з директором ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД (табл. 3.1.6).

Таблиця 3.1.6

Мінімально заплановані обсяги, необхідні для виробництва ковбасної продукції ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД*

Найменування продукції	Обсяг, кг
Ковбаса різновиду 1 (для продажу)	50
Ковбаса різновиду 2 (для продажу)	50
Ковбаса різновиду 3 (для продажу)	50
Ковбаса різновиду 1 (для потреб ЗСУ)	20
Ковбаса різновиду 1 (для потреб ЗСУ)	20

*Джерело: сформовано автором.

На основі встановлених обмежень для першої цільової функції, ми можемо отримати оптимальний план виробництва продукції для продажу та для допомоги українській армії підприємством за один день його функціонування (додаток Т), ввівши значення до програми lpSolve (табл. 3.1.7).

Таблиця 3.1.7

Оптимальний план виготовлення продукції ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД, що забезпечуватиме встановлені вимоги*

Найменування продукції	Обсяг, кг
Ковбаса різновиду 1 (для продажу)	106,77
Ковбаса різновиду 2 (для продажу)	829,43
Ковбаса різновиду 3 (для продажу)	125,42
Ковбаса різновиду 1 (для потреб ЗСУ)	20
Ковбаса різновиду 1 (для потреб ЗСУ)	20

*Джерело: сформовано автором.

Обсяги продукції, отримані шляхом здійснення економіко-математичного моделювання, обґрунтовуються наявністю сировини на

складах та технічними умовами можливостей зберігання виготовленої продукції у спеціальних кімнатах-холодильниках.

Значення отриманої цільової функції (отримане шляхом моделювання у додатку IpSolve) становить 219550,721 грн – це максимальне значення прибутку, який підприємство може отримати, якщо виробить обсяги продукції відповідно до запропонованого плану з табл. 3.1.7.

Етап 2. Щоб заохотити працівників ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД до праці та підвищити рівень їх вмотивованості, власники підприємства готові виділяти 10% прибутку від реалізації виробленого товару на допомогу 72-ій та 66-ій ОМБр Збройних Сил України. Рівень прибутку, встановлений власниками на допомогу армії не буде суттєво впливати на формування бюджету господарюючого суб'єкта, але у фінансовому еквіваленті його буде достатньо для відчутної допомоги бійцям. Оскільки колегіальним рішенням керівників підприємства було конвертувати фінансові ресурси у допомогу продовольством з метою підвищити ефективність допомоги, то на зазначені 10% від прибутку, підприємство зобов'язується виробити ковбасну продукцію та надіслати її за цільовим призначенням українським воїнам.

Акцентуємо увагу, що 10% – це верхня межа, яку ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД може використати для допомоги. Перевищення встановленого ліміту може похитнути існуючу рівновагу, що вкрай негативно відобразиться на виробничих можливостях підприємства, що функціонує у кризових умовах. Це важлива інформація, яка підкреслює обмеженість ресурсів, доступних для допомоги, і необхідність дотримання ліміту, щоб забезпечити ефективну роботу підприємства в умовах дестабілізованої економічної ситуації в країні. Важливо враховувати, що допомога повинна бути розумною і націленою, щоб мати максимальний ефект. Дотримання встановленого ліміту може допомогти забезпечити раціональне використання ресурсів підприємства та ефективне виконання його функцій в умовах кризи. Тому введемо додаткове обмеження (рис. 3.1.1).

Друга цільова функція $F_2 = \sum_{j=1}^J y_j \rightarrow \max$ передбачає аналогічні обмеження,

що і перша модель, окрім одного: ціна продукції має бути більшою за 197595,65 грн – суми, що є 90%-ою часткою від значення цільової функції F_1 .

Встановимо додаткове обмеження на основі 90%-го значення першої цільової функції $F_1 = \sum_{i=1}^I p_i x_i \rightarrow \max : 190x_1 + 210x_2 + 200x_3 \geq 197595.6489$, для якого $(1 - 0.1) \times F_1$.

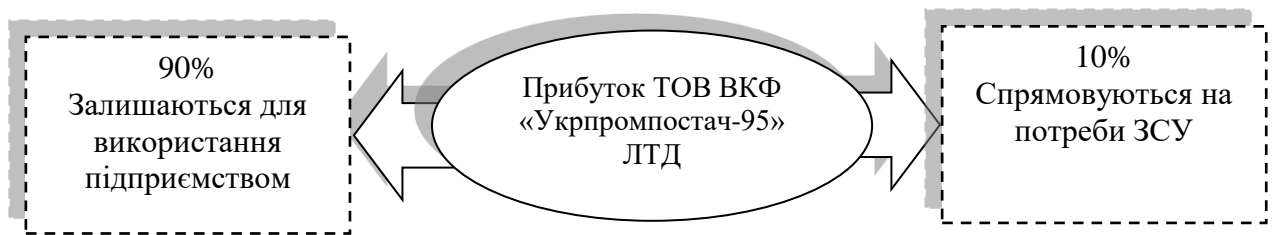


Рис. 3.1.1. Цільове призначення прибутку ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД, отриманого шляхом здійснення економіко-математичного моделювання*

*Джерело: сформовано автором.

Здійснимо моделювання для другої цільової функції, розрахунок значень якої буде здійснюватися за допомогою програмного пакету IpSolve (додаток С), отримавши наступні значення (табл. 3.1.8).

Таблиця 3.1.8

Оптимальний план виготовлення продукції ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД для допомоги Збройним Силам України*

Найменування продукції	Позначення при моделюванні	Вартість, кг
Ковбаса різновиду 1	y_1	135, 948
Ковбаса різновиду 2	y_2	20

*Джерело: сформовано автором.

Отже, встановлено, що оптимальним буде співвідношення виробленої продукції для допомоги українській армії продовольством 135,95 кг та 20 кг ковбасних виробів різновиду 1 та 2 відповідно.

Щоб забезпечити 90% виторгу першої цільової функції, нам необхідно підтримувати виробництво продукції для продажу на рівні 50 кг, 761,16 кг та 141,26 кг ковбас різновиду 1, 2 та 3 відповідно за один день виробничої діяльності підприємства.

Підведемо підсумки: здійснюючи дане економіко-математичне моделювання, ми змогли отримати оптимальний план виробництва ковбасної продукції ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД, відповідно до якого підприємство буде мати можливість щоденно виготовляти сумарно 155,95 кг продовольства для допомоги військовослужбовцям, а також забезпечувати стабільність у отриманні прибутків на встановленому рівні 90%.

Теорія про взаємопов'язаність мотивації персоналу та допомоги армії в умовах воєнного стану може бути базована на теорії соціальної відповідальності підприємств, за якою, підприємство має не тільки економічні, але і соціальні обов'язки перед суспільством та державою.

Якщо власники компанії вважають своїх працівників частиною соціальної матерії країни, то прийняття рішення про надання допомоги армії під час війни може бути сприйняте як реалізація соціальної відповідальності та сприяння загальному благу. Це може позитивно позначитися на мотивації персоналу, збільшенні їхньої приналежності до компанії та підвищенні загального рівня задоволення від праці [106].

З іншого боку, очевидно, що допомога армії може також сприяти підвищенню репутації підприємства та зміцненню партнерських відносин з державними структурами. Це може мати позитивний вплив на розвиток бізнесу та збільшення його прибутків у майбутньому.

Отже, можна стверджувати, що взаємопов'язаність мотивації персоналу та допомоги армії під час війни може бути двосторонньою: допомога армії може позитивно вплинути на мотивацію персоналу, а також сприяти розвитку бізнесу та підвищенню його соціальної відповідальності.

3.2. Побудова інноваційної стратегії управління мотивацією персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД

Практичні висновки, отримані у аналітичному розділі нашого дослідження дають підстави стверджувати, що для удосконалення процесу мотивування у ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД, необхідно зосередити увагу на наступних напрямках:

- будь-яка можлива допомога українській армії у наближенні перемоги;
- забезпечення та підтримання фінансової стабільності працівників з метою утримання рівня їх мотивації до праці або ж його покращення;
- адаптація соціальних гарантій до умов воєнного стану;
- соціально-психологічна допомога.

Провівши опитування персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД, ми отримали результати, які свідчать про досить високий рівень задоволення кадрового складу вже існуючою системою мотивування персоналу.

Якщо пов'язувати питання мотивації персоналу і контекст – агресивна збройна війна, що триває понад 400 днів на території усієї держави і гібридна, яка розпочалася понад 9 років тому з окупації Кримського півострову, то варто зауважити, що обставини суттєво трансформують внутрішній мотиваційні фактори, і вимагають аналогічної трансформації зовнішніх стимулів.

Перший аспект, що стосується допомоги Збройним Силам України ми розглянули у пункті 3.1 даного розділу кваліфікаційної роботи. Але ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД має можливості та ресурси реалізувати ще один метод. На підприємстві є декілька напрацювань стосовно можливих напрямків підвищення мотивації та способів, у які це можливо здійснити, зокрема:

- підвищення заробітної плати на 10% від місячного посадового окладу;
- запровадження курсу виживання в умовах обстрілів за участі кваліфікованих військових фахівців (з періодичністю 1-2 рази на місяць);

- запрошення спеціаліста для надання психологічної підтримки;
- впровадження навчання основам інформаційної безпеки та медіаграмотності;
- облаштування безпечного укриття у місцевій школі.

Доцільно зауважити, що нам не потрібно вигадувати та шукати способи забезпечити реалізацію різноманітних способів мотивування персоналу, оскільки пропозиції персоналу, що були надані під час анкетування стосовно існуючої системи мотивування, власне, і можуть бути використаними для подальшої взаємодії з ними. Ми впевнені, що найкращим форматом побудови інноваційної стратегії управління мотивацією ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД буде використання запропонованих варіантів покращення системи мотивування безпосередньо тими особами, на яких дана система спрямована, а інноваційність даної стратегії, на наш погляд, буде полягати у можливості її адаптації до використання в умовах війни та післявоєнної відбудови.

Реальністю є те, що будь-які ресурси підприємства мають властивість закінчуватися, власне, тому вони є обмеженими, і нам необхідно це враховувати. Це стосується як сировинних ресурсів, так і фінансових і будь-яких інших. Також підкреслимо, що не будь-який спосіб фінансового стимулювання враховує можливість адаптації до специфіки діяльності підприємства (наприклад, складно імплементувати фінансові бонуси за індивідуальні досягнення персоналу, якщо результат діяльності доцільно оцінювати лише у контексті фінальних здобутків від діяльності усєї компанії); швидкість адаптації, оскільки час – невідновлюваний ресурс; рівень сприйняття працівниками; складність реалізації та багато інших критеріїв.

Управлінський персонал спільно з власниками ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД відповідально ставиться до своїх обов'язків забезпечувати на підприємстві сприятливий мікроклімат та належні умови, щоб персонал відчував мотивацію до праці і міг ефективно виконувати свої функціональні обов'язки. Саме тому перед топ-менеджментом компанії постало завдання віднайти один спосіб фінансового стимулювання персоналу,

який одночасно буде задовольняти усі можливості компанії втілити цей спосіб у життя та потреби персоналу.

Враховуючи усі вихідні дані, можемо ідентифікувати певні альтернативи, серед яких потрібно обрати лише одну, та критерії, які мають бути максимально враховані та задоволені у процесі здійснення вибору альтернатив. Фактично, ми маємо справу з багатокритерійним аналізом – методом дослідження альтернатив, який використовується для прийняття рішень у складних ситуаціях, коли необхідно враховувати багато критеріїв. У рамках багатокритерійного аналізу використовуються математичні методи, щоб оцінити та порівняти альтернативи на основі різних критеріїв [15].

Важливою особливістю багатокритерійного аналізу є те, що він дозволяє враховувати не тільки кількісні критерії, але й якісні, такі як соціальні, екологічні та інші.

Крім того, багатокритерійний аналіз є важливим інструментом для вирішення складних завдань, які вимагають врахування різноманітних аспектів та підходів. Він застосовується в багатьох галузях, включаючи бізнес, науку, техніку, економіку та соціальну сферу.

Ми пропонуємо вирішувати поставлене завдання методом простого адитивного зважування SAW (Simple Additive Weighting) – це один з методів багатокритерійного аналізу, який використовується для прийняття рішень в умовах, коли потрібно порівняти кілька альтернатив за кількома критеріями. Метод придумали ще у 1954 році американські вчені Рассел Лінкольн Акофф та Чарльз Вест Черчмен [14].

У методі SAW кожен критерій оцінюється за допомогою певного числа (ваги), яке відображає важливість критерію для вирішення проблеми. Потім кожна альтернатива оцінюється відносно цих ваг, у результаті чого здійснюється додавання зважених значень кожного критерію кожної альтернативи.

Отримана величина є рейтингом кожної альтернативи. Альтернатива з найвищим рейтингом вважається оптимальною.

Метод SAW дозволяє швидко і ефективно порівнювати альтернативи, а також змінювати вагу кожного критерію в залежності від ситуації. Однак він має певні недоліки, такі як нездатність діагностувати інтеракції між критеріями, а також труднощі у встановленні ваг для кожного критерію.

Застосування даного методу передбачає декілька етапів.

Етап 1. Формування системи критеріїв та альтернатив; присвоєння важливості кожному з заданих критеріїв. Тобто, на даному етапі формуємо наше w_j , де $j = 1, \dots, m$ для якого обов'язково має виконуватися умова:

$$\sum_{j=1}^m w_j = 1 \quad (3.2.1)$$

що означає, що сума усіх вагових коефіцієнтів заданих критеріїв має не перевищувати 1 (одиницю).

Етап 2. Спочатку здійснюється оцінювання кожної з обраних альтернатив за кожним з обраних критеріїв, а потім формується матриця рішень $\|x_{ij}\|_{n \times m}$ де x_{ij} – оцінка i -ої альтернативи за j -м критерієм (n – кількість альтернатив, m – кількість критеріїв оцінювання де $i = 1, \dots, n$).

Етап 3. Наступним кроком здійснюється нормалізація матриці рішень за двома формулами, якщо задані умовою критерії:

- мають монотонно зростаючу цільову функцію:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\max_k x_{kj}} \quad (3.2.2)$$

- мають монотонно спадну цільову функцію:

$$r_{ij} = \frac{\min_k x_{kj}}{x_{ij}} \quad (3.2.3)$$

Важливим моментом на даному етапі є вірне визначення сутності заданих критеріїв: наприклад, якщо альтернатива передбачає мінімальну втрату фінансових ресурсів, то її цільова функція є монотонно спадною; якщо ж альтернатива передбачає необхідність швидкої конвертації у часовому проміжку, то функція є монотонно зростаючою (тому що чим менше часу затрачається на реалізацію, тим краще).

Етап 4. Здійснюється обчислення зваженої суми оцінок для кожної з альтернатив за усіма критеріями за формулою:

$$S_i = \sum_{k=1}^m w_k \times r_{ik} \quad (3.2.4)$$

Етап 5. На останньому етапі відбувається ранжування альтернатив за отриманими значеннями ваги S_i прямопропорційно (чим більша вага альтернативи, тим вище вона за рангом, тим більш переважною вона є для нас). Наочно ранжування альтернатив демонструє графічне відображення ланцюжка критеріїв. По завершенню обчислень формуються висновки.

Отже, перейдемо до реалізації нашої пропозиції. Шляхом здійснення консультацій з управлінським персоналом (який, у свою чергу, консультувався з власниками підприємства) було визначено альтернативи, серед яких буде обиратися одна найбільш доцільна, що мотивуватиме персонал до праці у комплексі з допомогою ЗСУ.

Етап 1. Сформуємо системи альтернатив (табл. 3.2.1).

Таблиця 3.2.1

Методи мотивування персоналу під час війни, запропоновані до реалізації керівництвом ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД*

№	Назва методу мотивування персоналу	Сутність
A ₁	Підвищення заробітної плати	Воєнний час вимагає додаткових зусиль з боку персоналу підприємства, тому підвищення заробітної плати може стати мотиваційним фактором для підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільності виробництва. Бухгалтерія ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД підрахувала, що підприємство може підвищити заробітну плату кожному працівнику на 10% від місячного посадового окладу. Керівництво погодило отриманий фінансовий план і просуває даний метод для розгляду персоналом.
A ₂	Побудова безпечного укриття	Побудова безпечного укриття у місцевій (єдиній) школі може стати чудовою мотивацією як для батьків, чиї діти навчаються у цій школі, так і для інших небайдужих працівників, які дбають про безпеку молодого покоління. Укриття у великих містах завжди досить легко знайти. Але у невеликих містах та селах часто відсутні спеціалізовані укриття, що змушує жителів даного населеного пункту шукати інші способи захисту в разі небезпеки. Отже, побудова безпечного укриття у місцевій єдиній школі може бути чудовою ідеєю для забезпечення безпеки всіх жителів даного населеного пункту.

Продовження табл. 3.2.1

А ₃	Психологічна підтримка	<p>Реальні умови війни можуть бути надзвичайно стресовими для працівників, тому важливо надати їм психологічну підтримку та зробити все можливе, щоб забезпечити їх фізичне та психологічне благополуччя. Консультації з психологом можуть бути ефективним способом мотивування персоналу в умовах війни. Нижче наведені деякі ідеї, які можна реалізувати:</p> <ul style="list-style-type: none"> - підтримка працівників, які переживають стрес через війну: допомога зняти напругу, знайти способи релаксації і розвантаження; - навчання, спрямоване на зменшення стресу і підвищення відчуття контролю: техніки дихання та інші методи релаксації; - допомога у встановленні ефективного комунікаційного процесу між керівництвом і персоналом; - мотиваційні тренінги, які допоможуть працівникам знайти мотивацію для праці в умовах війни: інструменти для збереження енергії та підвищення продуктивності на робочому місці.
А ₄	Тренінг основи інформаційної безпеки	<p>У сучасному світі, де інформаційні технології дозволяють швидко та масово поширювати інформацію, маніпуляції та фейкові новини можуть стати серйозними загрозами для нашої безпеки та стабільності, а надто під час війни.</p> <p>Основи інформаційної безпеки включають в себе знання про захист персональної інформації, захист комп'ютерних систем від вірусів та шкідливих програм, захист від шахрайства та фішингу, а також знання про захист від кібератак.</p> <p>Медіаграмотність, у свою чергу, допомагає розуміти та аналізувати інформацію, що поширюється в медіа, та визначити її достовірність. Для того, щоб не піддаватися маніпуляціям, необхідно вміти розрізняти фейкові новини та спотворену інформацію від правдивої.</p> <p>ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД пропонує профінансувати 1-денний навчально-інформаційний (практично орієнтований) тренінг та виокремити для цього один день за власний кошт.</p>
А ₅	Курс виживання в умовах обстрілів	<p>Впровадження курсу військової медицини є дуже корисним в умовах війни. Україна щодня знаходиться під обстрілами цивільної та військової інфраструктури. На жаль, щодня гине багато українців через атаки ворога. ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД пропонує фінансувати проведення даного навчання для свого персоналу, оскільки знання, отримані на цьому курсі, можуть бути корисними не тільки на виробництві, але й у повсякденному житті. Курс включатиме такі теми, як травми, поранення та інші невідкладні медичні випадки, що можуть виникнути під час бойових дій. Він спрямований на підвищення кваліфікації звичайних людей та їх підготовку до виконання додаткових обов'язків. Також, проведення курсу може допомогти зберегти здоров'я та життя працівників, що може бути важливим фактором для підприємства під час війни. Додаткова підготовка персоналу може знизити ризик травм та поранень на робочому місці та допомогти персоналу зберегти життя своїх колег.</p>

*Джерело: сформовано автором.

Оскільки усі запропоновані методи, реалізація яких зможе підвищити мотивацію працівників підприємства до праці є ретельно відібраними та бажаними на підприємстві, тому необхідно встановити обмеження, за якими ми зможемо обрати лише один, що задовольнить усі побажання та можливості власників компанії. Сформуємо системи критеріїв (табл. 3.2.2).

Таблиця 3.2.2

Система критеріїв, які мають задовольняти обрані методи мотивування персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД в умовах війни*

№	Назва критерію	Сутність
К ₁	Цікавість для персоналу	Оскільки найбільше у підвищенні рівня мотивації персоналу зацікавлене саме підприємство, тому все, що вимагає додаткових зусиль від персоналу може викликати у нього певний спротив, адже це додатковий час, додаткові зусилля тощо. Тому критично важливо, щоб обраний метод мотивування персоналу був вдало підібраний, а його реалізація була, насамперед, цікавою для тих, на кого обраний метод націлений.
К ₂	Легкість адаптації	Коли метод мотивування легко адаптується до потреб і побажань кожного працівника, він стає більш ефективним і сприяє підвищенню продуктивності та рівню задоволеності працівників. Наприклад, якщо в компанії працює декілька поколінь працівників, то метод мотивування повинен бути легко адаптований до потреб кожного з них. Молоді працівники можуть бути мотивовані можливістю розвитку кар'єри та підвищенням рівня оплати праці, тоді як старші працівники можуть бути більш зацікавлені у стабільності та збереженні робочого місця. Крім того, коли метод мотивації адаптується до потреб різних працівників, він допомагає залучити і утримувати талановитих та кваліфікованих кадрів.
К ₃	Швидкість реалізації	Швидкість реалізації є важливим фактором у виборі методу мотивування персоналу, оскільки успіх компанії залежить від того, наскільки швидко вона може реагувати на зміни в умовах ринку та досягати поставлених цілей. Наприклад, якщо компанія вирішила запустити новий продукт або послугу, то метод мотивування повинен бути таким, що може швидко мобілізувати персонал і забезпечити максимальний рівень продуктивності. Отже, швидкість реалізації є важливим фактором у виборі методу мотивування персоналу, оскільки це допомагає забезпечити ефективне використання ресурсів компанії та швидко реагувати на зміни в умовах ринку.
К ₄	Фінансові витрати	Зважаючи на ситуацію в країні, зокрема, на глобальну економічну кризу, досить важливо, щоб топ-менеджмент обирав такі методи мотивування персоналу, що будуть не тільки ефективними для працівників, але і для самого підприємства, дозволяючи при цьому мінімізувати витрати при виборі, впровадженні та реалізації обраних методів.

Продовження табл. 3.2.2

К ₅	Складність впровадження	Метод мотивування повинен бути не тільки ефективним, але і легко впроваджуватися на практиці. Якщо метод передбачає багато складнощів у реалізації – це може призвести до того, що компанія не зможе забезпечити належний рівень мотивації працівників. Наприклад, якщо метод передбачає велику кількість бюрократичних процедур або потребує спеціального програмного забезпечення, то його впровадження може бути дорогим та витратним у часі. Це може призвести до того, що компанія не буде здатна ефективно мотивувати своїх працівників та збільшити їх продуктивність.
----------------	-------------------------	---

*Джерело: сформовано автором.

Далі необхідно присвоїти вагові коефіцієнти кожному з запропонованих методів. Здійснювати дану процедуру ми пропонуємо за допомогою евристичного методу SMART, який був запропонований Вільямом Едвардсом в якості оцінки альтернативи, якщо немає іншої можливості отримати реальні фізичні дані про них [14]. Даний метод передбачає використання експертних оцінок. Алгоритм застосування методу SMART вказано на рис. 3.2.1.

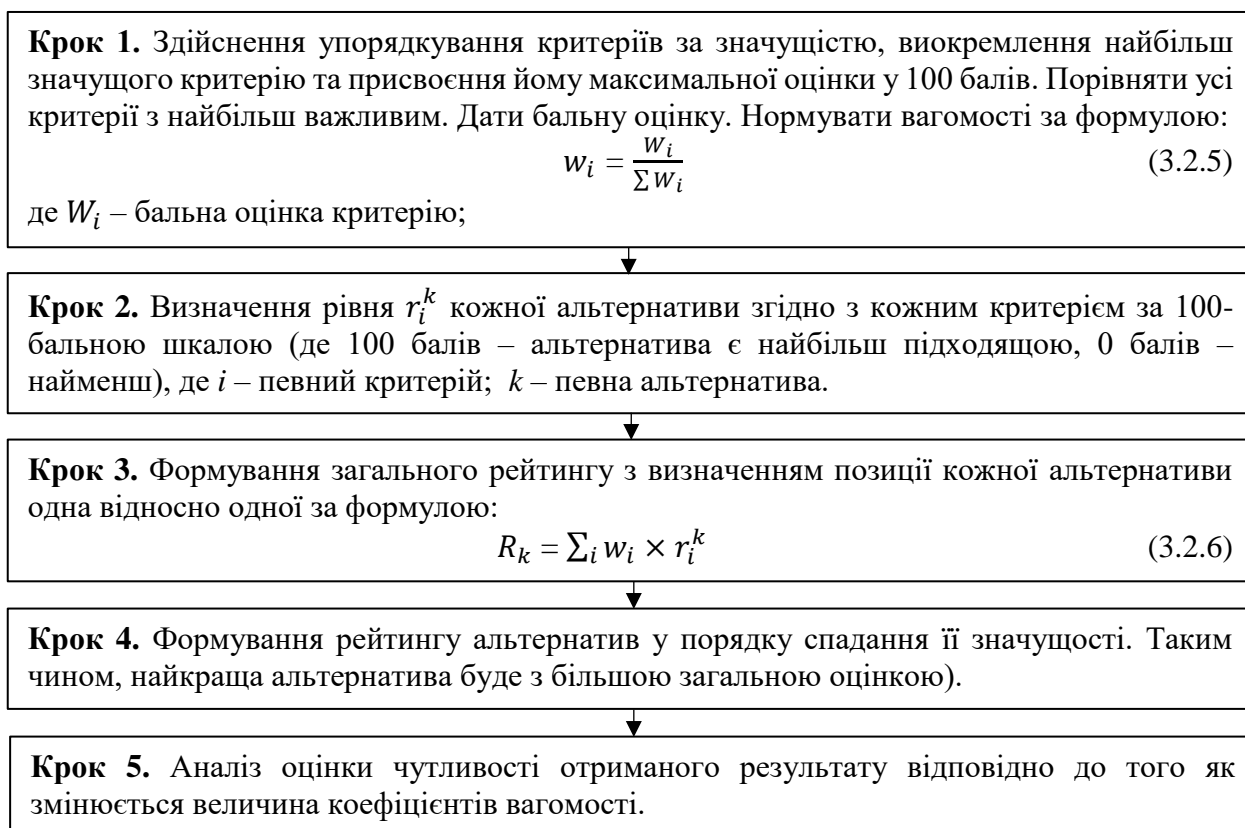


Рис. 3.2.1. Алгоритм методу SMART*

*Джерело: сформовано автором [14].

Сформуємо бальні оцінки та внесемо їх до таблиці 3.2.3.

Таблиця 3.2.2

Бальні оцінки обраних альтернатив (до методу SMART)*

Критерій	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅
Оцінка (бал)	100	80	85	95	90

* Джерело: сформовано автором.

Отримали бальні оцінки. Далі необхідно розрахувати вагові коефіцієнти критеріїв, що демонструватимуть важливість кожного з зазначеного критерію:

$$W(K_1) = 100:(100+80+85+95+90) = 100:450 = 0,2222 \approx 0,22;$$

$$W(K_2) = 80:(100+80+85+95+90) = 80:450 = 0,1778 \approx 0,18;$$

$$W(K_3) = 85:(100+80+85+95+90) = 85:450 = 0,1889 \approx 0,19;$$

$$W(K_4) = 95:(100+80+85+95+90) = 95:450 = 0,2111 \approx 0,21;$$

$$W(K_5) = 90:(100+80+85+95+90) = 90:450 = 0,2000 \approx 0,2.$$

Етап 2. Здійснимо оцінювання кожної з обраних альтернатив за кожним з обраних критеріїв і сформуємо матрицю рішень.

Зауважимо, що здійснення оцінювання обраних методів мотивування персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД (щоб здійснити і виокремити лише один, що найбільше задовольняє задані вимоги) за запропонованими критеріями відбувається за допомогою методу експертних оцінок. Експертами є лінійно-функціональні керівники підприємства, які презентують загальну думку персоналу свого підрозділу.

Експертні оцінки для кожної альтернативи присвоюються за обраними критеріями за 10-бальною шкалою, де для функції максимуму: «1 бал» – критерій найменше задовольняє наші вимоги, «10 балів» – критерій найбільше задовольняє наші вимоги; для функції мінімуму – навпаки.

Таблиця 3.2.3

Результати експертного оцінювання альтернативних методів мотивування персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД*

Критерії Методи	К ₁	К ₂	К ₃	К ₄	К ₅
Функція	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>min</i>	<i>min</i>
A ₁	10	8	9	9	3
A ₂	9	8	4	7	7
A ₃	5	5	8	7	6
A ₄	7	9	7	3	2
A ₅	9	9	6	5	5

*Джерело: сформовано автором.

Етап 3. Наступним кроком необхідно нормалізувати матрицю рішень для зручності використання одержаних результатів оцінювання альтернатив (методів мотивування персоналу) за заданими критеріями (табл. 3.2.4).

Таблиця 3.2.4

Нормалізована матриця рішень*

Критерії Методи	К ₁	К ₂	К ₃	К ₄	К ₅
Функція	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>min</i>	<i>min</i>
A ₁	10	8	9	9	3
A ₂	9	8	4	7	7
A ₃	5	5	8	7	6
A ₄	7	9	7	3	2
A ₅	9	9	6	5	5
	Обираємо <i>max</i> значення за кожним критерієм			Обираємо <i>min</i> значення за кожним критерієм	
	9	9	9	9	9

Нормалізована матриця рішень

Критерії Методи	К ₁	К ₂	К ₃	К ₄	К ₅
Функція	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>min</i>	<i>min</i>
A ₁	1,0000	0,8889	1,0000	0,3333	0,6667
A ₂	0,9000	0,8889	0,4444	0,4286	0,2857
A ₃	0,5000	0,5556	0,8889	0,4286	0,3333
A ₄	0,7000	1,0000	0,7778	1,0000	1,0000
A ₅	0,9000	1,0000	0,6667	0,6000	0,4000

*Джерело: сформовано автором.

Етап 4. Обчислимо зважену суму оцінок для кожної з альтернатив за усіма критеріями за формулою 3.2.4 та внесемо дані до таблиці 3.2.5.

Таблиця 3.2.5

Зважена нормалізована матриця рішень*

Критерії Методи	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅
Вага	0,22	0,18	0,19	0,21	0,2
Функція	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>max</i>	<i>min</i>	<i>min</i>
A ₁	0,2200	0,1600	0,1900	0,0700	0,1333
A ₂	0,1980	0,1600	0,0844	0,0900	0,0571
A ₃	0,1100	0,1000	0,1689	0,0900	0,0667
A ₄	0,1540	0,1800	0,1478	0,2100	0,2000
A ₅	0,1980	0,1800	0,1267	0,1260	0,0800

*Джерело: сформовано автором.

Етап 5. Знаходимо рейтинг альтернатив шляхом розрахунку зваженої суми оцінок для кожної з альтернатив за усіма критеріями:

$$P(A_1) = 0,2200 + 0,1600 + 0,1900 + 0,0700 + 0,1333 = 0,7733;$$

$$P(A_2) = 0,1980 + 0,1600 + 0,0844 + 0,0900 + 0,0571 = 0,5896;$$

$$P(A_3) = 0,1100 + 0,1000 + 0,1689 + 0,0900 + 0,0667 = 0,5356;$$

$$P(A_4) = 0,1540 + 0,1800 + 0,1478 + 0,2100 + 0,2000 = 0,8918;$$

$$P(A_5) = 0,1980 + 0,1800 + 0,1267 + 0,1260 + 0,0800 = 0,7107.$$

Отже, виходячи з розрахованих зважених сум оцінок для кожної альтернативи за усіма критеріями, можна скласти наступний рейтинг альтернатив:

$$A_4 \rightarrow A_1 \rightarrow A_5 \rightarrow A_2 \rightarrow A_3$$

Отримавши результати здійсненого дослідження, можемо зробити підсумки, що найбільш оптимальним методом мотивування персоналу для реалізації у ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД з урахуванням п'яти вихідних критеріїв є організація одноденного тренінгу з основ інформаційної безпеки та медіаграмотності.

Оскільки даний метод є оптимальним для пропозиції разом з допомогою продовольством Збройним Силам України, тому запропонуємо деталізований план, у якому буде представлено рекомендації щодо практичної реалізації даного методу у ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД.

Зауважимо, що реалізація тренінгу буде проводитися у три етапи: перший – планування тренінгу та підготовка до нього, другий – проведення тренінгу, третій – пост-тренінговий аналіз.

Отже, запропонуємо наступний план для підготовки та реалізації одноденного тренінгу з основ інформаційної безпеки та медіаграмотності.

Етап 1: планування тренінгу та підготовка до нього.

1.1. Визначення цілей та завдань тренінгу:

- ознайомлення з основними принципами інформаційної безпеки та медіаграмотності;
- навчання працівників користуватися інструментами інформаційної безпеки та медіаграмотності та виявляти інформаційні пастки;
- розуміння загроз інформаційної безпеки на робочому місці та методів їх запобігання.

1.2. Вибір та контакт з провідними тренерами, які мають досвід у проведенні тренінгів з інформаційної безпеки та медіаграмотності.

1.3. Підготовка програми тренінгу та погодинного розкладу тренінгу:

- розробити програму, що відповідатиме поставленим цілям;
- розробка та оголошення розкладу проведення тренінгу персоналу.

1.4. Підготовка матеріалів для тренінгу:

- підготувати необхідні навчальні матеріали, презентації та інструменти для проведення тренінгу;
- забезпечити необхідне обладнання (комп'ютери, проектори тощо) для проведення тренінгу.

Етап 2: проведення тренінгу.

2.1. Проведення тренінгу

- проведення тренінгу відповідно до розкладу та програми;

- відслідковування уваги та зацікавленості працівниками;
- проведення сесії «питання-відповіді».

Етап 3: пост-тренінговий період.

3.1. Оцінка результатів. Після завершення тренінгу необхідно здійснити оцінювання його ефективності. Для цього можна використовувати різноманітні методи, серед яких: тестування, опитування, аналіз поведінки працівників на робочому місці тощо. Результати оцінки слід проаналізувати і врахувати при плануванні майбутніх тренінгів з метою їх поліпшення.

3.2. Підтримка результатів. Щоб забезпечити тривалу ефективність тренінгу, слід забезпечити підтримку результатів. Для цього можна провести практичні заняття, під час яких використовувати матеріали тренінгу. Підтримка результатів допоможе зберегти і підвищити ефективність тренінгу.

3.3. Сертифікація учасників.

Усе викладене дає підставу для висновку, що організація одноденного тренінгу з основ інформаційної безпеки та медіаграмотності може мати значний вплив на мотивацію персоналу до праці в умовах війни. Основна мета тренінгу полягає у підвищенні рівня інформаційної культури співробітників, забезпеченні ними базових знань та навичок, які є необхідними для ефективного виконання професійних обов'язків в умовах сучасної військово-політичної ситуації.

Крім того, тренінг може допомогти у формуванні свідомого ставлення до виконання професійних обов'язків, підвищенні самооцінки та рівня відповідальності співробітників [20].

Навички, отримані на тренінгу, також можуть бути корисними для підвищення якості роботи в цілому, зокрема, у плані використання сучасних технологій та інформаційних ресурсів, що забезпечує більш ефективне та якісне виконання робочих завдань.

Конструктивна частина кваліфікаційної роботи свідчить, що побудова інноваційної стратегії мотивування персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД спрямовується на:

- побудову оптимального плану виробництва власної продукції, згідно з яким суб'єкт матиме змогу щоденно виготовляти понад 155 кг ковбасної продукції для забезпечення 72-ої та 66-ої окремих механізованих бригад ЗСУ, а також підтримувати рівень прибутковості на значенні 90%;
- запровадження та організацію одноденного тренінгу з основ інформаційної безпеки та медіаграмотності у якості другого методу мотивування персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД.

Зазначена стратегія орієнтується на інноваційні шляхи підвищення рівня вмотивованості персоналу до праці. Оскільки діяльність виробничого підприємства ще й впливає на продовольчу безпеку регіону та країни, тому стратегічно важливим аспектом є наявність ефективної стратегії мотивування персоналу, яка б дозволила забезпечувати стабільне виробництво та якість продукції. Це особливо важливо у контексті динамічних економічних та соціальних умов, що а також в умовах конкуренції на ринку.

Запропонована стратегія мотивування персоналу є дуже важливою у досягненні компанією успіху в актуальних умовах ведення виробничої діяльності. Побудова оптимального плану виробництва дозволить ефективніше використовувати ресурси підприємства та допоможе забезпечити стабільний потік доходів, зберегти конкурентоспроможність підприємства, а також допомогти у наблизенні української перемоги у війні. Запровадження тренінгу з основ інформаційної безпеки та медіаграмотності покращить інформаційну культуру працівників, що позитивно позначиться як на їх продуктивності так і на мотивації до праці в цілому. Крім того, це допоможе зменшити ризики виникнення проблем, що стосуються інформаційної безпеки даних та збереження даних в умовах воєнного стану на підприємстві [19].

Загалом, така інноваційна стратегія мотивування персоналу може позитивно вплинути на розвиток та успішність ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД як у період ведення війни, так і у часи післявоєнної відбудови, адже турбота про персонал, який націлений на допомогу державі та армії як одному зі стратегічно важливих ресурсів держави, має важливе значення.

ВИСНОВКИ

Критичне узагальнення теоретичних положень та дослідження аспектів практичного спрямування за темою «Інноваційні методи управління мотивацією персоналу промислового підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови» дають підстави сформулювати висновки науково-прикладного характеру та внести відповідні пропозиції щодо вдосконалення вже існуючої системи управління мотивацією персоналу. Оскільки в умовах глобальних воєнних загроз та викликів господарюючі суб'єкти виконують функцію забезпечення продовольчої безпеки та стабільності, тому питання мотивації кадрового ресурсу набуває особливої важливості.

Роль виробничого підприємства у мовах війни посилює свою значущість тому, що суб'єкт господарювання вже не тільки забезпечує розвиток економічної системи країни й фінансовий добробут власників, а й виконує архіважливу місію у формуванні національної безпеки, зокрема продовольчої.

В умовах війни або кризових ситуацій виробниче підприємство може стати для громад основним джерелом отримання продуктів харчування, медичного обладнання, матеріалів для будівництва та інших необхідних ресурсів для військових, медичних та інших державних структур. Тому мотивація персоналу виробничого підприємства в умовах воєнного стану або кризи стає ключовим фактором успіху військово-економічного комплексу країни. Використання інноваційних методів управління мотивацією персоналу може підвищити ефективність роботи колективу та забезпечити необхідну якість продукції, що виробляється на підприємстві.

Таким чином, у ході здійсненого дослідження було отримано наступні результати відповідно до попередньо окреслених завдань.

1. Визначено сутність зміст та особливості організації процесу мотивування персоналу виробничого підприємства як компоненти політики управління персоналом підприємства. Було розглянуто підходи різних вітчизняних та іноземних науковців до визначення поняття «мотивування». Встановлено взаємозв'язок між поняттями «потреба», «інтерес», «мотив» та

«стимул». Виокремлено способи мотивації з точки зору здійснення впливу на об'єкт управління. Запропонований авторський підхід до підсистем організації процесу мотивування персоналу

2. Охарактеризовано традиційні та інноваційні підходи до використання методів та інструментів управління мотивацією персоналу. Виокремлено основні функції методів управління мотивацією кадрового ресурсу у господарській діяльності. Зазначено роль такого інструменту управління персоналом як мотиваційний моніторинг з точки зору ідентифікації компанії мотиваційних потреб своїх працівників. Систематизовано накопичені знань стосовно класифікаційних ознак мотиваційного моніторингу.

3. У ході аналізу організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД, було здійснено діагностику проблем у сфері управління персоналом у ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД. Окреслено основні етапи здійснення процесу мотиваційного моніторингу ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД у системі управління мотивацією персоналу. Виконано PEST-аналіз функціонування підприємства та побудовано матрицю SWOT-аналізу системи управління мотивацією персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД. Також було діагностовано та охарактеризовано матеріальний, нематеріальний види заохочення, а також способи соціального стимулювання персоналу, що використовується у ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД.

4. Було проаналізовано ефективність управління мотивацією персоналу промислового підприємства ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД за методикою Стельмашенко-Балабанової з урахуванням низки вихідних критеріїв. Виявлено, що система управління мотивацією персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД є досконалою, вона реалізується за допомогою інструменту мотиваційного моніторингу. Результати дослідження свідчать про те, система мотивації персоналу у ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД здатна ефективно задовольняти базові потреби власного кадрового ресурсу.

Проте, розгортання повномасштабної війни в Україні зумовило необхідність перегляду фінансово-економічних стимулів. Персонал виявляє бажання сприяти у допомозі армії та у боротьбі з ворогом.

5. На основі результатів, отриманих у аналітичній частині дослідження, було розроблено модель управління мотивацією персоналу підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови. Побудовано модель задачі лінійного програмування багатоцільової оптимізації з максимізуючою цільовою функцією. Практично обґрунтована пропозиція впровадити економіко-математичну модель оптимізації виробництва з метою спрямування 10%-ої частки прибутку на задоволення продовольством точкових потреб 72-ої та 66-ої ОМБр Збройних Сил України. Виявлено прямий взаємозв'язок між підвищенням загального рівня мотивації персоналу підприємства до праці та у продовольчій допомозі окремим військовим формуванням. Враховано необхідність встановлення ліміту у допомозі з метою збереження фінансової рівноваги на підприємстві. Збережено можливість підприємства використовувати велику частину прибутку для власних потреб.

6. Шляхом консультування з топ-менеджментом компанії було виявлено додаткові можливі напрямки вдосконалення та підвищення рівня вмотивованості працівників ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД. Шляхом використання методу багатокритерійного аналізу SAW, було встановлено найбільш оптимальний з точки зору як задоволення потреб персоналу, так і врахування побажань керівництва метод мотивування до праці – проведення одноденного тренінгу з основ інформаційної безпеки та медіаграмотності. Було запропоновано план для підготовки та реалізації зазначеного тренінгу. Та, зрештою, побудовано інноваційну стратегію управління мотивацією персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України: закон України від 10 грудня 1971 року. № 322-VIII. *Відомості Верховної ради УРСР*. 1971., дод. до № 50. С. 375.
2. Перелік необхідних обстежень лікарів-спеціалістів, видів клінічних, лабораторних та інших досліджень, що необхідні для проведення обов'язкових медичних оглядів, та періодичність їх проведення : Наказ Міністерства охорони здоров'я від 23 липня 2002 року. №280. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 639/6927.
3. Про відпустки : Закон України від 15 листопада 1996 року. №504/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. №2. Ст. 4.
4. Про Індекс споживчих цін у грудні 2022 року : *Повідомлення Державної служби статистики України* від 12 січня 2023 р. №0001832-23.
5. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію : Деякі питання реалізації положень Закону України щодо бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час від 27 січня 2023 року. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 76.
6. Про пенсійне забезпечення : Закон України від 5 листопада 1991 року. №1788-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. №3. Ст. 10.
7. Про прожитковий мінімум : Закон України від 15 липня 1999 РОКУ. № 966-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 38. Ст. 348.
8. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*, 2010. № 5. С. 53-58.
9. Аргашокова О. І. Проблеми управління мотивацією персоналу. *Соціально-гуманітарні технології*. 2020. № 4 (16). с. 23-31.
10. Афанасьєва В. С. Ефективні методи мотивації персоналу. *Алея науки*. 2020. № 12 (51). с. 456-458.
11. Базаров Т. Ю. Психологія управління персоналом: підручник та практикум для вузів. Видавництво Юрайт. 2020. с. 381
12. Баксалова О. М. Формування ефективної системи мотивації праці

на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2009. № 6, Т. 3. С. 194–197.

13. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. Донецьк: [Дон НУЕТ]. 2010. 238 с.

14. Балан В. Г. Прийняття управлінських рішень. Методи, моделі, терміни, поняття, категорії. Тестові завдання. Ділові ігри: навч. посіб. / В. Г. Балан. Київ. Нічлава. 2008. 465 с.

15. Балан В. Г. Моделі прийняття управлінських рішень: навч.-метод. посіб. з курсу «Прийняття управлінських рішень» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій» / В. Г. Балан. Київ. Нічлава. 2011. 100 с.

16. Білорус Т. В. Емоційна компетентність як складова кадрового потенціалу організації: збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук. Проблеми інноваційного розвитку економіки України: Збірник наукових праць. Дніпропетровськ. 2014. Ч. 1. С. 70-77.

17. Білорус Т. В., Горбась І. М. Менеджмент: практикум. Київ. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2014. 471 с.

18. Бодарецька О. М. Внутрішнє і зовнішнє мотивування працівників в умовах здійснення інноваційної діяльності. Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика сучасної економіки» (м. Черкаси, 19 листопада 2014 р.). Черкаси. ЧДТУ. 2014. С. 26-27.

19. Бодарецька О. М. Вплив робочого середовища на мотивування працівників підприємств. Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми сталого розвитку економіки України в умовах інтеграційних процесів» (м. Ужгород, 5-6 грудня 2014 р.). У 2-х частинах. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2014. Ч. 1. С. 96-97.

20. Бодарецька О. М. Вплив цінностей та місії на мотивування працівників підприємств. Тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції «Реформування економіки України: стан та перспективи» (м. Київ, 25 грудня 2014 р.). Київ. Науковий парк КНЕУ. 2014. С. 20-22.

21. Бодарецька О. М. Особливості використання внутрішнього мотивування працівників під час здійснення інноваційної діяльності. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні засади сталого розвитку національного господарства» (м. Кам'янець-Подільський, 21-22 листопада 2014 р.). Подільський державний аграрно-технічний університет. У 2-х частинах. Кам'янець-Подільський: Видавничий дім «Гельветика». 2014. Ч. 1. С. 116-117.

22. Бойда С. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом підприємств у нестабільних зовнішніх умовах. *Економіка та суспільство*. №46. 2022.

23. Боковець В. В. Розроблення мотиваційних механізмів – прискорення інноваційної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання*. 2017. № 9.

24. Борисюк О. М., Клюка А. І. Мотивація персоналу як засіб удосконалення системи управління в умовах воєнного стану. Психічне здоров'я особистості у кризовому суспільстві : збірник матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28 жовтня 2022 року) / уклад. В. С. Бліхар. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ. 2022. С. 42-46.

25. Бутко М. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації. М. Бутко, Є. Белокур. Київ. 2000. 467 с.

26. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016.

27. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу. Київ. 2000. 410 с.

28. 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.

29. Гайдученко С. О. Мотивація персоналу: підруч. Харків: ХНУМГ. 2013. 111 с.

30. Герасименко О. О., Махаєва М. А. Антикризовий мотиваційний

менеджмент у контексті викликів пандемії COVID-19. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 2 (63). С. 50-56.

31. Герасименко О., Потапенко, А. (2023). Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. № 49.

32. Гордєєва, Є. В. Мотивація як найважливіший фактор підвищення ефективності системи управління персоналом організації. *Економіка та бізнес: теорія та практика*. 2020. № 11-1 (69). С. 226-229.

33. Гречко А. В. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення 04.04.2021).

34. Гривківська О. В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №9. С. 86-91.

35. Гудзь П. В., Демченко І. А. Мотивація персоналу в умовах воєнного стану. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку. 2022. С. 37-40.

36. Гуцан О. М., Кучинський В. А. Дослідження сутності поняття «стимулювання». Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки = Bulletin of the National Technical University «KhPI». *Economic sciences*. 2020. № 4 (6). С. 7-13.

37. Дарченко Н. Д. Мотиваційний моніторинг як інструмент управління плинністю кадрів. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2013. № 1. С. 234-237.

38. Демко І. І. Зарубіжний досвід вдосконалення процесів формування та використання трудового потенціалу. *Вісник Львівського державного аграрного університету. Економіка АПК*. 2009. №16. С.255-260.

39. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3 (55). С. 94-100.

40. Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. М. Механізм

мотивації управлінського персоналу: наук. вид. Харків: АдВА, 2013. 240 с.

41. Дружиніна І. В. Модифіковані теоретичні та практичні основи управлінської мотивації персоналу як інструменту реалізації потенціалу підприємства. Програма та тези доп. VI міжнар. наук.-практ. конф. «Нові технології в будівництві». Київ. 2017. НДІ БВ. С. 72-73.

42. Дяків О. П., Островерхов В. М., Слівінська Н. М., Прохоровська С. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч.-метод. посібник. За ред. Є. П. Качана. Тернопіль: ТНЕУ. 2013. 255 с.

43. Жуковська В. М. Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проекту. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 108–113.

44. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посіб. К.: Либідь, 2002. 304 с.

45. Захарова О. В., Стернійчук М. А. Мотиваційна складова інвестування в людський капітал. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №3. С.195-200.

46. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1 (3). С. 143-148.

47. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. С.34-38.

48. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2010. № 3. С. 21-23.

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

50. Кваша О. С. Ринок праці в Україні: аналіз сучасного стану та перспективи розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22.

51. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці.

Вісник Приазовського ДТУ. Серія «Економічні науки». 2013. № 26. С. 72-76.

52. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-230. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>

53. Климчук. А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 2. С. 135-141.

54. Коваленко О. В., Гоголенко А. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. 2014. С. 48-57.

55. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. 6 с.

56. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. Київ. КНЕУ. 2002. 345 с.

57. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й Оцінка персоналу: навч. посібник. Київ. КНЕУ. 1998. 224 с.

58. Колот А. М., Герасименко О. О. Новітні формати організації трудової діяльності: природа, виклики, траєкторії розвитку. *Економіка України*. 2022. № 5. С. 59-76.

59. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.

60. Коробка Ю. А., Бондаренко О. М. Побудова ефективної системи мотивації праці, її оплати та обліку в аграрному секторі. *Науковий журнал «Бізнес Інформ».* Серія «Економіка». 2016. Вип.12. С.138-143.

61. Короленко С., Короленко Р., Судакова Ю. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 1. С. 53–60.

62. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом:

навч. посіб. Київ. Кондор. 2003. 296 с.

63. Куриляк В. Є., Мазур В. С. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти: монографія. Тернопіль: ТНЕУ 2011. 304 с.

64. Лаврик В. І. Методи математичного моделювання в екології. Київ. «КМ Академія». 2002. 203 с.

65. Лазненко О. В. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу на основі світового досвіду. *Управління розвитком*. 2013. № 13 . С.33-35.

66. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль. ТНТУ. 2022. Том 76. № 3. С. 74–80.

67. Лисенко В. В., Сироватко О. І. Мотиваційний моніторинг як метод ефективного розвитку персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород. 2018. № 20 (2). С. 88-91.

68. Литвиненко, А. О., Тимошенко, О. Ю., Шевченко, Є. С. Трансформація мотиваційної моделі Маслоу в умовах економічної кризи. *Економіка та держава*. №9. 2021. С. 112-118.

69. Лінькова О. Ю. Вирішення проблем власності як запорука покращення мотивації найманих працівників. *Науковий журнал «Бізнес Інформ»*. Серія «Економіка». 2012. Вип.11. С. 219-222.

70. Літинська В. А., Кримчак О. А. Важливість мотивування персоналу. *Економічне зростання та конкурентоспроможність національного господарства: стратегії, напрями та пріоритети : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.*, 14-15 квіт. 2017 р. Київ. 2017. С. 59-61.

71. Любомудрова Н., Гойчук В. Зміни на ринку праці в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. 8 с.

72. Ляшенко І. М., Коробова М. В., Столяр А. М. Основи

математичного моделювання економічних, екологічних та соціальних процесів. Київ. Навчальна книга Богдан. 2006. 304 с.

73. Маскон І. В. Управління компанією. Київ. 2000. 570 с.

74. Мельник І. М. Метод гілок і границь для розв'язання задачі вибору оптимальної регресійної моделі як задачі дискретної оптимізації. *Індуктивне моделювання складних систем. Зб. наук. праць*. Київ: МННЦ ІТС НАН України. 2009. С. 131-139

75. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. № 4 (47). С. 94–98.

76. Мельник Л. С. Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників : дис. ... д-ра філософії : 051 - Економіка ; галузь знань 05 - Соціальні та поведінкові науки. Мельник Людмила Сергіївна ; наук. кер. А. А. Олешко. КНУТД. Київ. 2023. 220 с.

77. Мельникова К. В. Мотивація інноваційно активного персоналу підприємства. *Науковий журнал «Бізнес Інформ»*. Серія «Економіка». 2014. Вип. 4. С. 262-266.

78. Менеджмент персоналу : практикум. В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко та ін.; за наук. ред. канд. екон. наук, доц. Герасименко О. О. Київ. 2014. 380 с.

79. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. за ред. Д. М. Череваньова, О. І. Жилінської. Київ. Нічлава. 2011. 624 с.

80. Мотивація персоналу. Підручник. Київ. КНЕУ. 2006. 340 с.

81. Музиченко-Козловський А. В., Колодійчук А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.6. С. 361-367.

82. Музичко, Л. В., Фальковська Л. М., Соколова Г. О. Особливості зв'язку мотивації професійної діяльності з її предметною сферою. *The XXXIII International Scientific and Practical Conference «Trends in the development of*

science in the modern world» (August 23 – 26, 2022, Graz, Austria). 437 p.

83. Назарова Г. В., Степанова Е. Р. Стимулювання трудової діяльності як складовий елемент концепції гідної праці. *Бізнес-інформ*. 2013. № 6. С. 221-225.

84. Науменко І., Гамалія І. Мотивація персоналу в Україні: від класичних до сучасних концепцій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Вип. 4. 2015. 32-42.

85. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. 6 с.

86. 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.

87. Основи соціальної психології: підручник для закладів вищої освіти. П. П. Горностай, М. М. Слюсаревський, В. О. Татенко, Т. М. Титаренко, Н. В. Хазратова та ін.; за ред. М. М. Слюсаревського. Київ. Талком. 2018. 580 с.

88. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 8. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/434/460>

89. Павлюк Т. І. Ринок праці: теорія, методологія, практика: монографія. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 212 с.

90. Переверзева А. В. Роль економічної психології в мотивації праці: національний аспект. *Науковий журнал «Бізнес Інформ»*. Серія «Економіка». 2013. Вип.4. С. 298-302.

91. Погорелова 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.

92. Покидько А. Фактори мотивації працівників в Україні. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Вип. 285. 2018. С 89-94.
93. Притула О. В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва: монографія. За ред. д.е.н., проф. ІРД НАН України М. А. Козоріза. Львів: ІРД НАН України, 2003. 216 с.
94. Продіус І. Основні механізми управління персоналом в умовах кризи. *Труди Одеського політехнічного університета*. 2009. № 1 (31). С. 181-184.
95. Пугачов В. П. Управління персоналом. Київ. 2001. 400 с.
96. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 88-93.
97. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. Посібник. Київ. Центр учбової літератури. 2011. 312 с.
98. Садовий М. М., Карлін М. І. Нове розуміння продуктивності праці та її стимулювання у трансформаційний період. *Вісник Київ. ун-ту*. 1995. № 3. С. 91-103.
99. Самойленко А. А. Особливості застосування КПЕ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3030>
100. Сардак С. Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 6. С. 45-51.
101. Смірнова К. В., Чабанюк А. С. Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. 32 с.
102. Сновидович І. Г., Кохан М. О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 50-62.

103. Стратегічне управління : навчально-методичний комплекс / М. В. Ситницький. К.: ВПЦ «Київський університет», 2012. 120 с.
104. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. Київ. КНЕУ, 2013. 466 с.
105. Тужилкіна О. В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С.37–41.
106. Управління персоналом: підручник за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. Київ. КНЕУ. Краматорськ. НКМЗ. 2013. 666 с.
107. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник управлінської праці. *ВІСНИК ЖДТУ*. 2017. С. 98-102.
108. Устиловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. Квітень 2017. С. 112-115.
109. Федунчик Л. Г. Ринок праці в Україні: проблеми та напрями їх вирішення. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 2. 31 с.
110. Філіппов В. Ю., Дирда А. О., Хінеєв І. І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Grail of Science*. №16. 2022. С. 72-79.
111. Хоменко Л. М. Основні види винагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №3. С.102-109.
112. Цуканова В. Я. Групування методів мотивації персоналу. В. Я. Цуканова, Ю. В. Петренко. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 341-346.
113. Чакалова К. О. Зовнішні фактори розвитку внутрішнього ринку праці. *Науковий вісник національного університету*, 2017. № 15 (2). С. 157-161.
114. Черваньов Д. М., Жилінська О. І. Інновації та конкурентоспроможність: механізми впливу на мікро- та макро-економічному рівнях // Інновації та конкурентоспроможність: проблеми науки та практики :

монографія / під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Кизима М. О., д-ра екон. наук, проф. Пономаренка В. С. Х. : ВД «ІНЖЕК2, 2012. С. 230-251.

115. Черненко Н. І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 76–83.

116. Черняк О. І., Обушна О. М., Ставицький А. В. Теорія ймовірностей та математична статистика. Збірник задач: навч. посіб. 2-ге вид. Київ. 2002. 199 с.

117. Шамілева Л. Л., Хандій О. О Дисбаланси в трудовій сфері в умовах воєнного стану. *The 3 rd International scientific and practical conference — Modern research in world science*. SPC, Lviv, Ukraine. 2022. с. 1673-1678.

118. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 100-105.

119. Юкіш В. В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління. *Інноваційна економіка*. 2009. № 8. С.62-66.

120. Ющенко Р. О. Значення системи мотивації персоналу. *Управління розвитком: збірник наукових статей Харківського національного економічного університету*. 2011. № 13 (110). С. 47-49

121. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2014. С. 263-268.

122. Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67. P. 422-436.

123. Alderfer, C. P. (2005). *The Five Laws of Group and Intergroup Dynamics*.

124. Andrić, B, Priyashantha, KG, De Alwis, AC. (2023). Employee Engagement Management in the COVID-19 Pandemic: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. Vol 15 (2). 987 p.

125. Armstrong, M. (2007). *Employee Reward Management and Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.

126. Drucker, F. Peter. Management challenges for the 21st century. HarperCollins Publishers, Inc. 1999. 207 p.
127. Edward, E. Lawler III, David, A. Nadler and Cortlandt Cammann, Wiley, New York, 1980. J. Organiz. Behav., 2. P 149-150.
128. Ganson, H., Laux, R. (2004). Improving labour market statistics in Ukraine. Labour Market Trends. Vol. 112 (1). p. 37-43.
129. Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational behavior and human performance. Vol. 16 (2).
130. Harvard Business Review, Vol. 46 (1). P. 53-62. URL: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
131. Herzberg, F. (1968). "One More Time: How Do You Motivate Employees?".
132. Hutter, C., Weber, E. (2022). Russia-Ukraine war: Short-run production and labour market effects of the energy crisis (No. 10/2022). IAB-Discussion Paper.
133. Kirchler, E., Hoelzl, E. (2018). Economic Psychology: An Introduction. Cambridge: Cambridge University Press.
134. Klymchuk, A. O., Mikhailov, A. N. (2018). The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving. Marketing and Management of Innovations, 1: 218-234.
135. Koontz, H. O'Donnell, C. (1972). Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions, McGraw-Hill Inc., US; 5th Revised edition
136. Kreitner, R., Kinicki, A. (2016). Organizational Behaviour. New York; NY: McGraw-Hill.
137. Lawler, E. E. (1973). Motivation in Work Organizations. Monterey, Calif.: Brooks/Cole.
138. Locke, E. A., Latham, G. P. (1994). Goal Setting Theory. Routledge.
139. Luthans, F., Stajkovic, A. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. Academy of Management Executive. Vol. 13 (2). P. 49-57.

140. Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review. Vol. 50. P. 370-396.
141. Maslow, A. (1954). Motivation and personality. Harper & Row, Publishers, Inc. <https://www.eyco.org/nuovo/wp-content/uploads/2016/09/Motivation-andPersonality-A.H.Maslow.pdf>
142. Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. Cambridge, MA: Harvard.
143. Mc Clelland, D. (1990). Human Motivation. New York: Press Syndicate of the University of Cambridge.
144. McClelland, D. C., Winter, D. G. (1969). Motivating economic achievement. New York: Free Press.
145. Murray, H. A. (1938). Explorations in personality. New York: Oxford University Press.
146. Ouchi, W. G. (1981). Theory Z. New York: Avon Books.
147. Robescu, O., Iancu, A.-G. (2016). The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations.
148. Taylor, F. W. (2010). The Principles of Scientific Management. Digireads.com.
149. Vroom, V. (1964). Work and Motivation. Malabar, Florida: Robert E. Krieger Publishing Company.
150. Vroom, V. H., Yetton, P. W. (1973). Leadership and Decision Making. Pittsburg, Penn: University of Pittsburg Press.
151. Видатки держбюджету-2022 зросли майже на 400 млрд грн – Forbes.ua. | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/money/vidatki-derzhbyudzhetu-2022-20102022-9158> (дата звернення: 17.03.2023).
152. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni> (дата звернення: 12.03.2023).
153. Національний Банк України. Інфляційний звіт. Липень 2022 року.

55 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4 (дата звернення: 18.03.2023).

154. Офіційний сайт Міжнародної організації праці. URL: <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm> (дата звернення 10.03.2023).

155. Офіційний сайт ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД. URL: <https://ukrprompostach.ua/>

156. Цифровізація бізнесу: як зростати в умовах війни (вебінарний проєкт). URL: <https://business.diaa.gov.ua/cases/iniciativi/cifrovizacia-biznesu-ak-zrostati-v-umovah-vijni-vebinarnij-proekt-zakinceno-dostupni-zapisi-efiriv> (дата звернення: 09.01.2023)

157. Introduction to lpSolve. URL: <http://lpsolve.sourceforge.net> (дата звернення 27.04.2023).



EUROPEAN CONFERENCE

Conference Proceedings



VII International Science Conference
«Science, trends and modern methods
of solving problems»
February 20 - 22, 2023
Lisbon, Portugal

Продовження додатку А

SCIENCE, TRENDS AND MODERN METHODS OF SOLVING PROBLEMS

Abstracts of VII International Scientific and Practical Conference

Lisbon, Portugal

(February 20 – 22, 2023)

UDC 01.1

ISBN – 9-789-40368-856-5

The VII International Scientific and Practical Conference «Science, trends and modern methods of solving problems», February 20 – 22, Lisbon, Portugal. 286 p.

Text Copyright © 2023 by the European Conference (<https://eu-conf.com/>).

Illustrations © 2023 by the European Conference.

Cover design: European Conference (<https://eu-conf.com/>).

© Cover art: European Conference (<https://eu-conf.com/>).

© All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted, in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. The content and reliability of the articles are the responsibility of the authors. When using and borrowing materials reference to the publication is required. Collection of scientific articles published is the scientific and practical publication, which contains scientific articles of students, graduate students, Candidates and Doctors of Sciences, research workers and practitioners from Europe, Ukraine and from neighboring countries and beyond. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern science. The collection of scientific articles is for students, postgraduate students, doctoral candidates, teachers, researchers, practitioners and people interested in the trends of modern science development.

The recommended citation for this publication is: Seliukova N., Morozenko D. The effect of maternal fetoplacental insufficiency on the reproductive system of male offspring. Abstracts of VII International Scientific and Practical Conference. Lisbon, Portugal. Pp. 23-25.

URL: <https://eu-conf.com/ua/events/science-trends-and-modern-methods-of-solving-problems/>

SCIENCE, TRENDS AND MODERN METHODS OF SOLVING PROBLEMS

29.	Рафальський М.Л. БЛОКЧЕЙН ЯК ФАКУЛЬТАТИВНА ОЗНАКА СКЛАДУ ПРАВОПОРУШЕННЯ	116
30.	Яковець І.С. ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ПАСПОРТИЗАЦІЇ ЗАСУДЖЕНИХ В УСТАНОВАХ ВИКОНАННЯ ПОКАРАНЬ	121
MANAGEMENT, MARKETING		
31.	Andrushkevych Z., Nianko V., Gayevska Y. DIGITAL MARKETING AS A BUSINESS STRATEGY	125
32.	Andrusiv V., Ovetska O.V. MODERN SKILLS AND KNOWLEDGE OF THE PROJECT MANAGER (EXPERIENCE OF MANAGING OIL AND GAS PROJECTS IN POLAND)	129
33.	Herasymenko O., Potapenko A. MOTIVATING AS A PRIORITY OF ENTERPRISE'S PERSONNEL STRATEGY UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC AND POLITICAL TURMOIL	132
34.	Гіржева О.М. ОСНОВНІ МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	137
35.	Ніконенко У.М., Халіна О.В., Мандзіновський Ю.Ю. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	141
36.	Прудіус О. О РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНИХ ТРЕНДІВ	145
37.	Яковенко Р.В., Чукай О.І. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНСТРУМЕНТОМ І ТЕХНОЛОГІЧНОЮ ОСНАСТКОЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АТ "ЕЛЬВОРТІ"	147
MEDICINE		
38.	Smorodska O.M., Moskalenko Y.V. SEX – AGE CHARACTERISTICS OF MORBIDITY AND MORTALITY IN PATIENTS WITH NON-SMALL CELL LUNG CANCER IN UKRAINE	154

MANAGEMENT, MARKETING
SCIENCE, TRENDS AND MODERN METHODS OF SOLVING PROBLEMS

**MOTIVATING AS A PRIORITY OF ENTERPRISE'S
PERSONNEL STRATEGY UNDER CONDITIONS OF
ECONOMIC AND POLITICAL TURMOIL**

Oksana Herasymenko

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor Department of Innovation
and Investment Management
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Kyiv, Ukraine

Anna Potapenko

2nd year Master's program student
Department of Innovation
and Investment Management
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Kyiv, Ukraine

New social and economic reality, in which the global world found itself on the threshold of the third decade of the twenty-first century, has exacerbated uncertainty and turbulence caused by market competition, technical and technological transformations, sanitary and epidemiological restrictions of the coronavirus reality, as well as risks and threats of a military and political nature. Under such conditions, employees' values, motivational guidelines, professional and personal competencies have become an important strategic resource along with financial and production capital, and a prudent personnel strategy has taken on a dominant role in ensuring enterprise's functioning at different stages of the life cycle.

Compared to other components of the enterprise's resource potential, personnel have a special nature due to their inherent psychological characteristics, values and social needs. In order to attract highly competent employees, retain them and stimulate their performance, it is necessary to introduce effective motivational practices that can become a significant competitive advantage of an enterprise.

Scientific and applied principles for developing mechanisms and choosing managerial tools for motivating personnel are based on understanding of a person's internal state and the effectiveness of external factors. It has been proven by theory and confirmed by practice that every person is motivated to take certain actions (or stay idle). The term "motivation" has a corresponding terminology in Latin – "mōtus" and means "movement", as well as in Greek – "ἀμεύσασθαι" and is interpreted as "to go forward" [1, p. 810]. A person in the status of a hired employee is motivated by certain circumstances and factors when choosing the field of labor application. Factors that generate motivation towards work are diverse and include the prestige of employment sector and professional activities, a competitive remuneration and compensation system, prospects for professional development and career growth, an acceptable form

MANAGEMENT, MARKETING
SCIENCE, TRENDS AND MODERN METHODS OF SOLVING PROBLEMS

of work organization with flexible schedules and working hours, and many other factors that contribute to meeting human needs. Motivational monitoring allows identifying priorities in motivational guidelines for developing and implementing effective motivational programs. Nowadays, the issue of adapting motivation mechanisms and tools at Ukrainian enterprises under conditions of economic and political turmoil caused by martial law and active hostilities is becoming more relevant.

Risks and threats emerging in conditions of war cause such a moral and psychological state of employees that radically changes their worldview and builds a different system of motivational factors. The hierarchy of human needs proposed by the famous American psychologist Abraham Maslow, according to which several present-day circumstances that significantly affect human life and activities in various spheres can be identified, can be applied:

- the need for a longer period of time for an employee to recover from stressful situations in their daily routine and professional life;
- lack of information resources and inability to fully assess the situation in the current period;
- the impossibility of engaging a person in more global work processes if they cannot cross the first conventional step of Maslow's pyramid, feeling unsafe for their lives and experiencing fears and anxieties caused by war;
- the need to feel a sense of belonging to a certain group, ability to get help, support and consolation;
- pressure of circumstances and prolonged feelings of uncertainty, which reduce work efficiency and impair performance;
- cultural, informational and physical "gap" between an employee and their employer or counterparty, if the circumstances that are significant for them cannot be accepted and taken into account as a mitigating factor. For example, an IT specialist cannot deliver a written program to a foreign client on time because of the lack of high-quality network connection due to hostilities or shelling of infrastructure in the region where they live and work [2, p. 3].

A large-scale invasion of Ukraine's sovereign territory by the Russian army, which began in February 2022 and is still ongoing, has caused dramatic challenges for Ukraine's economy, labor market, each individual enterprise, and Ukrainians in general. Under current insurmountable circumstances, the purpose of enterprises' functioning has acquired a new social content. The same goal has become a new significant factor of motivating personnel to fulfill their duties even under such circumstances. It can be regarded as a desire to help the homeland survive in the fight against the enemy. This is a very important and very powerful motivational component that can unite people even in times when it would seem that people are only concerned with the realization of their basic needs. The coveted victory and peace are the greatest desires of every modern Ukrainian. Internal aspiration to be involved in a common mission plays a significant role in shaping the enterprise's personnel strategy in times of war.

It is well known that an enterprise's personnel strategy should be dynamic and adaptive under conditions of a changing external environment. The war has

MANAGEMENT, MARKETING
SCIENCE, TRENDS AND MODERN METHODS OF SOLVING PROBLEMS

transformed every enterprise's human resource strategy and policy, since the country's ecosystem as a whole has changed.

It is impossible to deny the fact that the invasion of the aggressor state into the territory of sovereign Ukraine has had a huge negative impact on the country's economy, which was effectively put on a war footing. Destroyed infrastructure, damaged residential areas and demolished industrial regions, occupied territories and disrupted investment climate, low export potential and high inflation rates against the backdrop of destabilized national currency and declining standards of living – these and many other negative phenomena are the destructive effects of the war. [3, p. 15].

The scale of losses incurred by business entities that suspended or completely ceased their activities cost the Ukrainian economy a drop in almost half of GDP [4, p. 22]. This statement can be confirmed by analyzing the dynamics of changes in Ukraine's GDP in 2021-2022 (image 1) [5; 6].

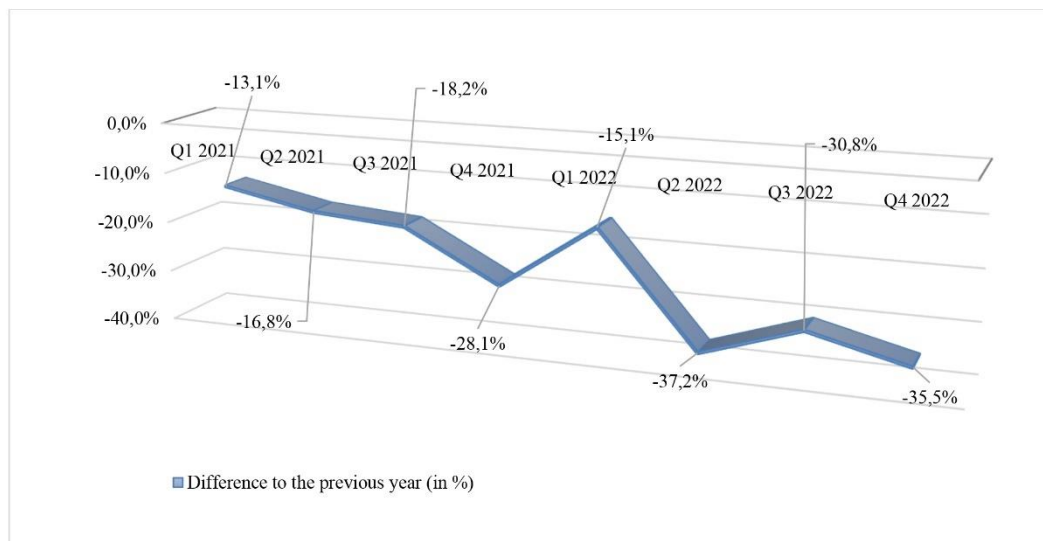


Image 1. Dynamics of changes in Ukraine's GDP in 2021-2022.

Such a negative trend can be explained by the fact that many industrially important cities are either destroyed, under constant shelling or occupied: Mariupol (an important metallurgical center of Ukraine), Kharkiv (high-tech enterprises), Odesa (seaports), and dire situation with critical infrastructure in Ukraine's capital.

Our country's economy needs catalysts that will help it move forward in synergy with the diversified assistance of Ukraine's allies. Enterprises' employees can and should become such catalysts. As the experience of living in war conditions confirms, people who are highly motivated to achieve a noble goal can do, without exaggeration, incredible things. A team with competent employees can find solutions to many crisis situations.

MANAGEMENT, MARKETING
SCIENCE, TRENDS AND MODERN METHODS OF SOLVING PROBLEMS

The foregoing allows identifying motivational factors that, in addition to the traditional ones, can become key in shaping a person's desire for high-performance work in war conditions:

1. The moral aspiration of an employee to contribute to the achievement of the sole state goal in the national liberation struggle - to bring closer the victory over the enemy. This refers to people's internal incentives to continue their functional activities within the enterprise, their willingness to take on more responsibility or make riskier decisions.

2. An opportunity to earn a decent salary and donate money to special purpose funds or charity fundraisers in support of the Ukrainian Armed Forces.

3. Availability of a social package that allows an employee to take care of family relocation to safer regions both within the country and abroad. This may include special hostels or dormitories for enterprise's employees and their families, or the possibility of living with families willing to accept refugees with a certain financial guarantee for their maintenance.

4. Formation of a sense of teamwork for the fulfillment of a certain common goal, which is directly or indirectly related to helping the army, affected population groups or refugees from the occupied regions.

5. Implementation of additional occupational safety measures within and outside the enterprise: setting up shelters with everything necessary for employees to stay and work for a long period of time.

6. Assistance with technical support of employees (generators, small appliances, Starlink satellites, portable chargers, heaters, etc.) if it helps to increase work efficiency or eliminates minor household problems affecting work.

7. Formation of a reserve fund to help employees who suffered from war and hostilities in the workplace or while performing their direct functional duties.

8. Retention of employee's job and position in the enterprise and material and non-material assistance in case of their conscription to the Armed Forces of Ukraine.

The foregoing allows concluding that the transformation of all processes within the elements of Ukraine's economic ecosystem due to Russian military aggression has turned out to be an inevitable phenomenon which will accompany all spheres of the Ukrainians' life for many years to come. Under conditions of intensified human fears for life, a constant sense of danger, and complications in many domestic processes, both employees and employers need to find incentives for continuing socio-economic and labor activities.

We are convinced that the outlined tools for stimulating the personnel of enterprises from various spheres of economic activity and industries should be included in personnel strategy's content under conditions of the global economic and political crisis and ambiguity of the external environment.

References

1. Dictionary of the Ukrainian language: [in 11 vols.] (1973) / Academy of Sciences of the Ukrainian SSR, Institute of Linguistics Kyiv. Science Opinion. 1970-1980. T. 4: I-M / ed. Buryachok A.A., Dotsenko P.P. 840 p. [in Ukrainian].

MANAGEMENT, MARKETING
SCIENCE, TRENDS AND MODERN METHODS OF SOLVING PROBLEMS

2. Kohut, I.V. (2022). Analysis of motivation factors affecting teams in innovation projects during crisis and war. *Economy and Society*. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16> [in Ukrainian].
3. Ovsyanikova, V.I. (2022). Economy of Ukraine during wartime. Accomplishments and achievements of applied and fundamental sciences of the XXI century: materials of the III International Scientific Conference, Cherkasy, July 29, 2022 / International Center for Scientific Research. Vinnytsia: European Scientific Platform. 352 p. [in Ukrainian].
4. Hladynets, N.Yu. (2022). Economy of Ukraine during wartime. Management of socio-economic transformations of economic processes: realities and challenges: collection of abstracts of the IV International Scientific and Practical Conference (Mukachevo, April 6-7, 2022). Mukachevo: MSU. 2022. 272 p. [in Ukrainian].
5. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. Statistical information: Ukraine's GDP for 2021. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
6. Official website of the Ministry of Economy of Ukraine. Press center data: Ukraine's GDP for 2022. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=4470bafb-5243-4cb2-a573-5ba15d9c8107&title=MinekonomikiPoperedno> [in Ukrainian].

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>

УДК 331.522.4

ДОМІНАНТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

DOMINANTS OF PERSONNEL MOTIVATION IN THE CONTEXT OF UKRAINIAN LABOR MARKET TRANSFORMATIONS UNDER MARTIAL LAW

Герасименко Оксана Олександрівнакандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1122-1189>**Потапенко Анна Вікторівна**магістрантка,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7926-3054>**Herasymenko Oksana, Potapenko Anna**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Стаття містить аргументацію домінант в мотиваційних механізмах, що актуалізуються в умовах воєнного стану в Україні. Наведено макроекономічні дані, що відображують стан економіки України в період російської воєнної агресії та позначаються на трансформаціях українського ринку праці. В аналітичному фокусі відображено індикатори трансформаційного стану ринку праці України під впливом економіко-політичних потрясінь. Окреслено ключові фактори «перереформатування» мотивації працівників в умовах воєнного стану та активних бойових дій. Ідентифіковано ключові проблеми, що стали передумовами та першопричинами зростання рівня безробіття в Україні в період війни з боку російської держави-агресора; визначено основні фактори, реалізація яких сприятиме можливості підтримувати стан ринку праці та не допустити критичного рівня прояву його компонент.

Ключові слова: мотивування персоналу, домінанти мотивації, ринок праці в умовах війни, економіко-політичні потрясіння.

The article contains an argumentation of dominants in motivational mechanisms that are actualized under conditions of martial law in Ukraine. Macroeconomic data reflecting the state of Ukraine's economy during the russian military aggression and affecting Ukrainian labor market transformations are presented. The analytical focus reflects indicators of transformational state of Ukraine's labor market under the influence of economic and political shocks. The key factors of "reformatting" employee motivation under conditions of martial law and active hostilities are outlined. The key problems that became the prerequisites and root causes of unemployment growth in Ukraine during the war on the part of the russian aggressor state are identified; the main factors that will contribute to the ability to maintain the labor market and prevent the critical level of its component's manifestation are determined. Destructive transformations and crisis phenomena that negatively affect the labor market are identified. Data on the state of Ukrainian labor market in the pre-war and war years are presented. Factors that caused the employment crisis are summarized. It is emphasized that a high level of business ethics is manifested in the behavioral models of Ukrainian enterprises under conditions of martial law. The main prerequisites that facilitate Ukrainian labor market functioning despite the inherent negative trends are highlighted. Emphasis is placed on the multidimensional nature of the motivation function and the influence of employee motivation level on the enterprises' performance is argued. The article summarizes types of personnel motivation that are actualized under conditions of martial law and identifies the dominant labor values of employees typical for the period of economic and political turmoil. It is emphasized that the large-scale and deep transformation of socio-economic processes in Ukraine caused by russian military aggression will be long-lasting and will affect all spheres of life of Ukrainians. It is emphasized that there is a need to find and introduce incentives in order to maintain further economic activity. Priorities for enterprises' activities under martial law and dominants in personnel motivation mechanisms are highlighted.

Keywords: personnel motivation, motivation dominants, labor market under conditions of war, economic and political turmoil.

Постановка проблеми. В соціоекономічній реальності третього десятиліття XXI століття, проявами якої стали посилені ринкова невизначеність та турбулентність, динамічні техніко-технологічні трансформації, санітарно-епідеміологічні обмеження коронавірусної діяльності, ризику та загрози воєнно-політичного характеру, актуалізується стратегічне значення людського ресурсу. Залучення до співпраці висококомпетентних працівників, їх закріплення на підприємстві, стимулювання високої результативності зумовлює необхідність розроблення та запровадження ефективних мотиваційних механізмів, які спроможні стати вагомою конкурентною перевагою підприємства на різних стадіях його життєвого циклу, в різні періоди розвитку економіки та соціуму.

Навіть в мирний час перед керівництвом підприємств (організацій, фірм, компаній) постає одвічне питання щодо необхідності організації роботи таким чином, щоб персонал був мотивований на високий результат. В умовах повномасштабної війни, що ведеться російським агресором на суверенній території України, управлінські рішення стосовно ефективного мотиваційного механізму та інструментарію стають особливо значущими, оскільки ринок праці зазнав масштабних та глибоких перетворень. Як довела теорія та підтвердила практика, традиційні підходи та концепції мотивування персоналу в повному їх форматі на сьогодні не можуть бути реалізовані на практиці. За посилення страхів працівників за власне життя та життя близьких, керівникам стало складно стимулювати персонал до високопродуктивної праці та імплементувати в мотиваційні механізми той управлінський інструментарій, який підтвердив свою дієвість та ефективність у мирний час. Актуальність дослідження за темою статті підтверджується необхідністю пошуку нових можливостей в мотивуванні персоналу, які б в умовах політико-економічних потрясінь забезпечували підтримку на належному рівні морально-психологічного стану, працездатності та результативності трудової діяльності працівників підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В науковому доробку періоду воєнного стану в Україні вітчизняними науковцями проблематика мотивування розглядається як органічна компонента системи менеджменту персоналу нової соціоекономічної реальності, в якій накопичуються виклики, ризику та загрози для всіх сторін соціально-трудова відно-

син. Механізми, методи та управлінський інструментарій формування мотивованості до співпраці з підприємствами, переважна більшість з яких має суттєві втрати в масштабах та результативності діяльності внаслідок російської воєнної агресії, інтегровані в антикризовий формат менеджменту з орієнтацією на максимально можливе збереження людських ресурсів. У наукових працях українських авторів зазначені питання розкрито через призму управління масовими вивільненнями працівників на тлі ситуації поточного ринку праці, зокрема на прифронтовій території України, та викликів, що постають перед HR-менеджерами (Сновидович І. Г.) [19]; посилення безпекових заходів, запровадження практики простою, переходу на дистанційний режим роботи, реалізації програм психологічної підтримки (Шацька З. Я.) [22]; мінімізації факторів небезпеки для здоров'я працівників в умовах війни (Жуковська В. М.) [1]; соціально-психологічних особливостей забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни (Остряніна С. В.) [10].

Не зважаючи на наукове опрацювання різних аспектів мотивування персоналу в умовах воєнного стану в Україні, науковому доробку бракує дослідження пріоритетів та домінант в мотивуванні персоналу з урахуванням деструктивних трансформацій на ринку праці та задіяння нових можливостей у сфері менеджменту персоналу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Неоднозначність наукових поглядів щодо пріоритетизації інструментарію мотивування в умовах соціоекономічної реальності періоду воєнного стану обумовила вибір теми статті, визначила мету та предмет дослідження.

Формулювання цілей статті. Виходячи з актуальності теми, головною метою статті є аргументація прийнятних для роботодавця управлінських інструментів-домінант в мотивуванні персоналу з потенціалом реалізації економічних, організаційних, соціально-психологічних інтересів та потреб працівників в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. 24 лютого 2022 року Російська Федерація здійснила повномасштабний наступ на суверенну територію України. Розгортання бойових дій на Сході, Півдні та Півночі України вплинуло на усі сфери життя та ведення бізнесу українців. Відтак, більше року країна сфокусована на рішучих діях щодо вирішення

проблем військово-політичного характеру за вагової допомоги союзників і партнерів у боротьбі з ворогом. Економіка країни та ринок праці потерпають від деструктивних наслідків російської агресії. Міжнародна організація праці ще восени 2022 року прогнозувала різкий спад зайнятості населення на 15,5%, що еквівалентно 2,4 мільйонам робочих місць порівняно з попереднім роком. При цьому слід зауважити, що такі експертні оцінки є неточними, адже оцінювати ситуацію щодо зайнятості на тимчасово окупованих територіях України фактично неможливо. Крім того, 10,4% економічно активних українців довоєнного часу станом на жовтень 2022 року перебували у статусі біженців [12].

Для аргументації тези щодо збитків в українській економіці від воєнної російської агресії зазначимо, що реальний ВВП продемонстрував різке зменшення обсягів. Мінекономіки надало оцінку за підсумками минулого року у 30,4% ($\pm 2\%$) зниження рівня ВВП. Підкреслимо, що за всю історію існування незалежної України, цей показник не досягав такого значення [11]. Індекс споживчих цін в Україні за 2022 рік досяг відмітки у 126,6%. Враховуючи усі обставини, таке здорожчання суттєво вплине на матеріальний добробут вразливих категорій населення [14]. Внаслідок зниження економічної активності та проведення бойових дій на території держави виникла ситуація бюджетного дефіциту. У 2022 році дефіцит держбюджету перевищив 911 млрд грн. На це безпосередньо вплинуло зниження економічної активності суб'єктів господарювання України, адже бюджет недоотримував надходження від податків та зборів. Разом з тим видатки на оборону з бюджету зросли на рекордних близько 400 мільярдів гривень. Журнал «Forbes» надає інформацію про те, що загальний бюджет лише оборонної сфери більший за увесь обсяг бюджету 2021 року на 100 млрд грн [3]. Донорські кошти іноземної допомоги покрили трішки більше третини витрат бюджету на початку війни.

Наведені вище фактори вказують на перерозподіл економічних та політичних важелів у світі, що супроводжується стагнацією у світовій економіці та деструктивно впливає на соціально-трудова сферу, зокрема – на ринок праці, який є органічною компонентою економічної системи країни. Суб'єкти ринку праці, перебуваючи під динамічним впливом економічних трансформацій, одними з перших відчувають деструктивні трансформації та кризові явища.

Як свідчить науковий доробок, на стан ринку праці впливають різноманітні фактори з тієї економічної системи, в якій він перебуває. Серед таких факторів: політичні – ситуація політичного характеру, наявність або відсутність протестів та революцій, стан чинного законодавства та його регуляторна ефективність, стан трудового законодавства, особливості податкової системи країни чи регіону, наповненість державного бюджету (профіцит чи дефіцит); економічні – рівень розвитку виробництва в країні чи регіоні, значення основних фінансових показників країни як ВВП, ступінь інфляції та її темпи, стан НТП, інвестиційний клімат у державі, рівень зайнятості та безробіття, курс національної валюти до міжнародних; соціальні – доходи населення, стан купівельної спроможності, стратифікація населення за соціальною та професійною складовою, стан освіти та науки, міграція населення [21, с. 158].

Про кардинальні зміни на національному ринку праці під впливом політико-економічних потрясінь, зумовлених російською воєнною агресією, свідчать порівняльні дані за 2021 та 2022 роки. Так, за даними офіційної статистики чисельність населення України у 2021 році становила 41167,3 тис. осіб, з них: 16666,8 тис. осіб економічно активного населення, 14957,3 тис. осіб зайнятого населення та 1709,5 тис. осіб безробітного населення, чисельність зареєстрованих безробітних склала 295,0 тис. осіб, рівень безробіття досяг позначки у 10,3% [18]. Статистичні підсумки за 2022 рік були суттєво ускладнені веденням активних бойових дій та наявністю окупованих ворожою стороною територій [4]. З огляду на ці та інші фактори, чисельність безробітних у 2022 році за даними прес-служби НБУ становила 186,5 тис. осіб, а показник рівня безробіття досяг близько 35%. При цьому служба в лавах ЗСУ стримувала зростання рівня безробіття [7, с. 29]. Отже, основні показники-маркери стану ринку праці України в передвоєнний та воєнний роки свідчать про кризу у сфері зайнятості, яку спричинила низка факторів. Головними серед них є підстави вважати:

- бойові дії безпосередньо у регіоні місця роботи особи;
- закриття суб'єкта господарювання з огляду на неможливість його функціонування;
- необхідність пошуку фінансово вигіднішої роботи;
- мобілізація;
- втрата місця проживання;

- необхідність внутрішньої міграції або еміграції;
- неможливість виконувати обов'язки в повному обсязі або частково через стан здоров'я (у тому числі психологічного) та інші події.

На одному з найбільш популярних інтернет-ресурсів з пошуку роботи Work.ua оприлюднено інформацію про те, що кількість вакансій за останній рік скоротилася майже у два рази і наразі становить близько півсотні тисяч пропозицій [7, с. 28].

Стан ринку праці з позицій регулювання балансу попиту та пропонування робочої сили характеризує розмір заробітної плати. Показник середньомісячної заробітної плати в Україні за період 2021–2022 рр. у динаміці впродовж календарного року мав нестабільну тенденцію зростання згідно з даними Пенсійного Фонду України, що зображено на рис. 1.

В документі «Інфляційний звіт. Липень 2022 року» [7], опублікованому НБУ, зазначається, що внутрішня економічна політика, спрямована на стабілізацію макрофінансових чинників, може сильно похитнутися, адже один із факторів, що цьому загрожує – посилена міграція, і як результат, зменшення чисельності економічно активного населення, що формує робочу силу для потреб націо-

нальної економіки. Це, безумовно, негативно відобразиться на стані ринку праці та значно уповільнить й без того виснажену тривалою війною економіку держави. Зменшення чисельності економічно активного населення може призвести до скорочення виробництва та зменшення споживчого попиту, що негативно вплине на зростання ВВП країни. Крім того, посилена міграція може викликати соціальну напругу та конфлікти в суспільстві. Окрім цього, затяжна війна в Україні впливає на рецесію глобальної світової економіки. Якщо ціни на ринках сировини знизяться, то і частка грошових надходжень в державу суттєво зменшиться, що вплине на курс національної валюти та, очевидно, на ціноутворення.

В умовах воєнного стану в моделях поведінки українських підприємств проявився високий рівень етики ведення бізнесу. У таких умовах бізнес-спільнота може відчувати себе частинкою національного проекту, що об'єднує людей навколо спільної мети. До того ж, в умовах воєнного стану змінюється сприйняття соціальної відповідальності. Навіть попри тимчасове призупинення функціонування багатьох підприємств працівникам виплачувалася заробітна плата, деяким з них призначалися додаткові виплати

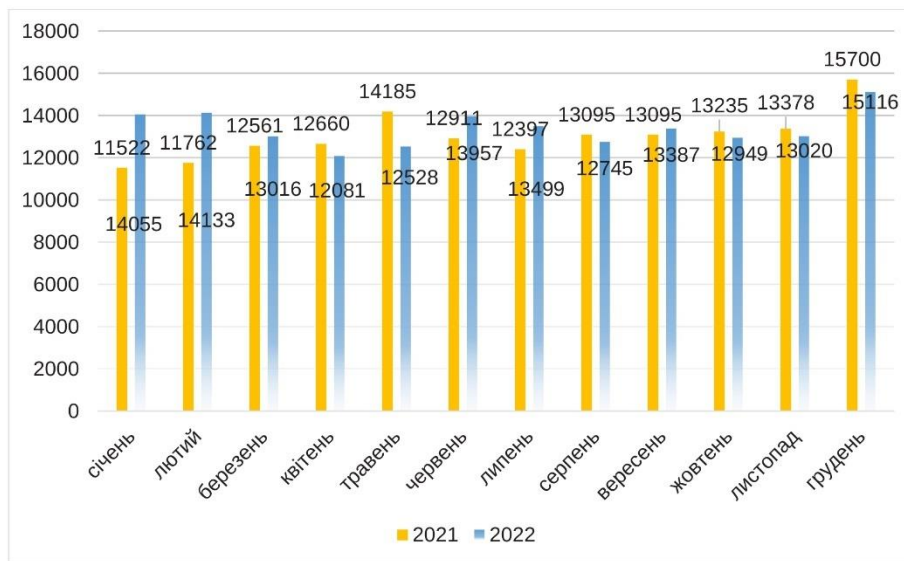


Рис. 1. Динаміка зміни розміру середньої заробітної плати в Україні за період 2021–2022 рр., грн

Джерело: складено авторами за [15]

(за необхідності) або ж матеріальна допомога [7, с. 29]. Це стало черговим підтвердженням того беззаперечного факту, що людські ресурси є найбільш цінним капіталом.

Аналіз поточного стану ринку праці України дозволяє виокремити три головні передумови, які сприяють функціонуванню українського ринку праці попри притаманні негативні тенденції (на рис. 2).

Соціокультурна компонента українського підприємництва: українці відчувають велике спільне горе. За науковим доробком в галузі психоаналітики цей феномен можна ідентифікувати за одним з чотирьох типів груп [8, с. 120], в які люди об'єднуються під час виникнення криз та кризових явищ або ж стресових ситуацій – групу другого типу, яку об'єднує спільна стресова ситуація або горе. В такій ситуації особливо актуалізується потреба у вираженні підтримки, як моральної, так і фінансової задля подолання спільної проблеми або ж з метою проявити небайдужість та причетність. Гуртування колективу на основі афективного компонента соціального настановлення – невід'ємна складова моделі поведінки особи під час кризи. Розуміння цінності спільних цілей, інтересів та обставин для людини часто виявляється у її бажанні вийти за межі непереможних обставин та вплинути на ситуацію [9, с. 102]. І спільний досвід, особливо перебування у негативній ситуації, тут виступає терапевтичним чинником, що сприяє пробудженню прагнення до допомоги та формуванню змін.

Донорські фінансові вливання з-за кордону в економіку країни. Хоч як би українці не намагалися продовжувати життя у тих регіонах, де це можливо, на жаль, без додаткових «ін'єкцій» фінансових коштів в економіку країни не обійтись. Фінанси країн-союзників України та різноманітних міжнародних фондів й інших інституцій суттєво допомагають підтримувати більшість економічних процесів держави. Завдячуючи цим коштам, уряд України має змогу забезпечувати багатьох суб'єктів господарювання необхідними ресурсами, і як результат – робочі місця зберігаються.

Онлайн-інфраструктура та технології. Мається на увазі полегшення життя у найбільш невизначений та складний період часу. Каси супермаркетів замінили банкомати, цифровий додаток держави у смартфоні «Дія» дозволяв українцям передавати дані про переміщення ворожого особового складу та техніки у моменти відсутності мережевого зв'язку. Збереження документів у віртуальних хмарах блокує доступ російських загарбників до важливої інформації українських підприємств та підприємців.

За зазначених вище умов функціонування українського ринку праці в умовах воєнного стану загострюється проблема мотивування працівників підприємств.

Мотивування – багатопланова функція менеджменту. Як зазначає Колот А. М., мотивування персоналу – це поняття, що визначається трьома категоріями: «перша – характеристика психологічного стану людини, який є

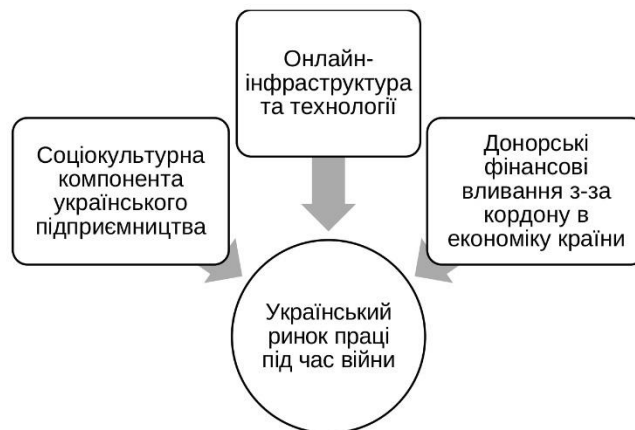


Рис. 2. Передумови, що сприяють стійкості ринку праці України в умовах воєнного стану

Джерело: складено авторами

віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності; друга – процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності; третя – сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації» [6, с. 22].

Слід визнати, що мотивування персоналу – це дійсно непросте завдання, що постає перед керівництвом будь-якого підприємства, від якого, у тому числі, залежить чи буде працівник ефективно виконувати свою роботу та реалізовувати покладені на нього обов'язки з максимальними зисками для господарюючого суб'єкта. Адже сучасна бізнес-історія має десятки і сотні реальних прикладів, коли висококваліфікований, але недостатньо мотивований працівник завдав шкоди підприємству через неякісно виконану роботу в межах своєї зони відповідальності. Часом, це вартує підприємству тимчасових високих результатів, а, часом – ставить під питання його існування взагалі.

Неможливо заперечувати, що мотиваційні чинники у кожній особистості індивідуальні: кимось рухає жага до визнання, для когось ключовим фактором є фінансовий аспект, ще для когось – бажання нести користь для суспільства. Узагальнення наявного наукового доробку [1; 16; 22] дозволяє виокремити такі види мотивування персоналу:

1. Матеріальне, що в свою чергу поділяється на:

1.2. Грошове мотивування: основна заробітна плата, надбавки та доплати, премії, компенсації, соціальні виплати, можливість кредитування, пільги;

1.2. Негрошове мотивування: медичний сервіс, відрядження, безкоштовні талони на проїзд, оплата транспортних витрат, оплата за харчування, компенсація за особливі умови праці.

2. Нематеріальне: престиж та статусність професії, суспільна користь та визнання, розширення професійних компетентностей, можливість стажування, зручний графік роботи, можливість набуття нового досвіду, сприятливий морально-психологічний клімат, комфортні та естетичні умови праці, високий рівень розвитку організаційної та корпоративної культури тощо [1; 6; 22].

В умовах воєнного стану, як свідчить практика, змінилися не тільки способи мотивації

персоналу, але й її спрямованість. Залежно від сфери діяльності, масштабів та типу бізнесу, підприємства змушені шукати гнучкі та адаптивні управлінські інструменти мотивації персоналу, щоб зберегти свої позиції на ринку, не втратити клієнтів та співробітників.

На наше переконання, традиційні трудові цінності, які мають різну ієрархічну структуру у кожного працівника, в умовах війни трансформуються щодо їх пріоритетності та доповнюються новими, характерними для періоду економіко-політичних потрясінь. Серед них слід виокремити такі:

1. Моральне прагнення працівника зробити внесок у досягнення єдиної державної мети у національно-визвольній боротьбі: готовність продовжувати свою функціональну діяльність в межах підприємства та брати на себе більшу відповідальність або ж приймати більш ризикові рішення.

2. Можливість отримувати гідну заробітну плату та жертвувати кошти у цільові фонди, на благодійні збори коштів на підтримку Збройних Сил.

3. Наявність соціального пакету, що дозволяє працівнику подбати про себе та свою родину та отримати прихисток у більш безпечних регіонах. Це можуть бути спеціальні гуртожитки для працівників підприємства та їх родин, або ж можливість підселення родин до бажаних прийняти втікачів від війни з певною фінансовою гарантією на їх утримання.

4. Формування відчуття єднання у команді задля досягнення певної спільної цілі, яка прямо або опосередковано пов'язана з допомогою армії, постраждалим групам населення або ж тимчасово переміщеним особам з окупованих регіонів.

5. Проведення додаткових заходів безпеки праці в межах підприємства та поза його межами: обладнання укриттів, забезпечення усім необхідним для довгострокового перебування та виконання професійних завдань.

6. Допомога з технічним забезпеченням працівника: генератори, побутова техніка, супутники зв'язку, портативні зарядні пристрої, обігрівачі тощо, якщо це посприє підвищенню ефективності роботи або позбавить працівника від витрачання часу на дрібні побутові проблеми на користь праці.

7. Формування резервного фонду для допомоги працівникам, що постраждали через війну та бойові дії на робочому місці або ж під час виконання безпосередніх функціональних обов'язків.

8. Можливість «бронювання» працівника та його відстрочки від мобілізації, якщо даний суб'єкт господарювання має на це право відповідно до постанови Кабінету Міністрів України згідно з положеннями Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» щодо бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та воєнного стану.

9. Збереження робочого місця за працівником в межах даного бізнес-суб'єкту та матеріальна й нематеріальна допомога у разі його призову до лав ЗСУ.

Маємо підстави зробити висновок, що масштабна та глибока трансформація соціально-економічних процесів в Україні, зумовлена російською воєнною агресією, матиме тривалий характер та торкатиметься всіх сфер життєдіяльності українців. В умовах посилення людських страхів за життя, постійного відчуття небезпеки, ускладнень багатьох побутових процесів як працівнику, так і роботодавцю необхідно віднайти та запровадити стимули для продовження ведення подальшої економічної діяльності.

Основними пріоритетами для підприємств під час війни стали безпека та стабільність. Таким чином, фокус в механізмах мотивації персоналу було перенесено на підвищення заінтересованості працівників у збереженні робочих місць та створенні умов для продовження трудової діяльності з відповідною винагородою за працю. Досвід функціонування підприємств в період повномасштабної російської воєнної агресії засвідчив про активне залучення персоналу до реалізації благодійних проєктів, що сприяє посиленню морально-психологічного комфорту та стиму-

лює співробітників працювати не лише заради власних вигод, а й на користь підприємства та суспільства в цілому.

Висновки. Повномасштабна російська воєнна агресія проти України вплинула на життєдіяльність та перебіг подій в усьому світі. Наслідки такого вторгнення не оминули світову економіку та внутрішню економічну систему України. Зокрема, індикатори, що характеризують поточний стан ринку праці, підтверджують рецесію внутрішньої економічної системи країни та необхідність розроблення і реалізації стратегії функціонування в умовах війни за альтернативними сценаріями розвитку подій.

З огляду на проблеми у сфері зайнятості, спричиненими факторами різної етимології, одним з ключових напрямків менеджменту є залучення висококомпетентних працівників до співпраці, а також задіяння актуальних факторів, що сприяють високому рівню мотивації. Серед них: моральне прагнення працівника зробити внесок у досягнення єдиної державної мети у національно-визвольній боротьбі, можливість отримувати гідну заробітну плату та жертвувати кошти на потреби ЗСУ, наявність соціального пакету, формування відчуття єднання у команді задля досягнення певної спільної мети, проведення додаткових заходів безпеки праці в межах підприємства та поза його межами, допомога з технічним забезпеченням працівника, формування резервного фонду для допомоги працівникам, що постраждали через війну та бойові дії під час виконання функціональних обов'язків, можливість збереження робочого місця.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Жуковська В. М. Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проекту. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 108–113.
2. Закон України «Про прожитковий мінімум» від 15.07.1999 № 966-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966-14#Text> (дата звернення: 18.03.2023).
3. Заражевська С. Видатки держбюджету-2022 зросли майже на 400 млрд грн – Forbes.ua. | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/money/vidatki-derzhbyudzhetu-2022-20102022-9158> (дата звернення: 17.03.2023).
4. Кількість зареєстрованих безробітних. Український портал про фінанси і інвестиції Minfin.com.ua. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2022/> (дата звернення: 18.03.2023)
5. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. Електронний ресурс. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456>.
6. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
7. Національний Банк України. Інфляційний звіт. Липень 2022 року. 55 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4 (дата звернення: 18.03.2023).

8. Основи реабілітаційної психології: подолання наслідків кризи. Навчальний посібник. Том 2. Київ, 2018. 240 с.
9. Основи соціальної психології: підручник для закладів вищої освіти / П. П. Горностай, М. М. Слюсаревський, В. О. Татенко, Т. М. Титаренко, Н. В. Хазратова та ін. ; за ред. М. М. Слюсаревського. Київ : Талком, 2018. 580 с.
10. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. № 8.
11. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.03.2023).
12. Офіційний сайт Міжнародної організації праці. URL: <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm> (дата звернення 10.03.2023).
13. Павлюк Т. І. Ринок праці: теорія, методологія, практика: монографія. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 212 с. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27218.pdf> (дата звернення: 10.03.2023).
14. Повідомлення Верховної Ради України від 12 січня 2023 р. №0001832-23 про Індекс споживчих цін у грудні 2022 року. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/p0001832-23> (дата звернення: 14.03.2023).
15. Показник середньої заробітної плати за 2022 рік. *Інформаційна сторінка вебпорталу Пенсійного фонду України*. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2152284-pokaznyk-serednoyi-zarobitnoyi-platy-za-2022-rik/> (дата звернення 14.03.2023).
16. Постанова КМУ від 27.01.2023 р. № 76 «Деякі питання реалізації положень Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» щодо бронювання військовозобов'язаних на період мобілізації та на воєнний час». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 19.03.2023).
17. Прожитковий мінімум в Україні. Український портал про фінанси і інвестиції Minfin.com.ua. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/> (дата звернення: 18.03.2023).
18. Рівень безробіття в Україні. Український портал про фінанси і інвестиції Minfin.com.ua. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/> (дата звернення: 17.03.2023).
19. Сновидович І. Г., Кохан М. О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 50–62.
20. Філіппов В. Ю., Дирда А. О., Хінев І. І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Grail of Science*. № 16. 2022. С. 72–79.
21. Чакалова К. О. Зовнішні фактори розвитку внутрішнього ринку праці. *Науковий вісник національного університету*, 2017. № 15 (2). С. 157–161. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/21537.pdf> (дата звернення: 17.03.2023).
22. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 100–105.

REFERENCES:

1. Zhukovska, V. M. (2022). Bezpeka pratsi ta zdorovya personalu v umovakh viyny: rozrobka HR proektu [The Labor and Health Security of Staff During the Wartime: Developing a HR Project]. *Business Inform*. No. 10. P. 108–113. (in Ukrainian)
2. Law of Ukraine "On Living Wage" dated July 15, 1999 No. 966-XIV. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966-14#Text> (accessed March 18, 2023). (in Ukrainian)
3. Zarazhevska, S. Vydatky derzhbyudzhetu-2022 zrosly mayzhe na 400 mlrd hrn [Expenditures of the 2022 state budget increased by almost UAH 400 billion] - Forbes.ua. | Business, billionaires, news, finance, investments, companies. Retrieved from <https://forbes.ua/money/vidatki-derzhbyudzhetu-2022-20102022-9158> (accessed March 17, 2023). (in Ukrainian)
4. Kilkist zareyestrovanykh bezrobitnykh [Number of registered unemployed]. Ukrainian finance and investment portal Minfin.com.ua. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/register/2022>. (in Ukrainian)
5. Kogut, I. (2022). Analiz faktoriv motyvatsiyi, yaki vplyvayut' na komandy innovatsiynykh proyektakh pid chas kryzy ta viyny [Analysis of motivational factors affecting teams of innovative projects during crisis and war]. *Economy and society*. No. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/1456>. (in Ukrainian)
6. Kolot, A. (2011). Motyvatsiya personalu [Personnel motivation]: textbook / A. Kolot, S. Tsybalyuk. Kyiv: KNEU. 397 p. (in Ukrainian)

7. National Bank of Ukraine. Inflyatsiynny zvit. Lypen' 2022 roku [Inflation report. July 2022]. 55 p. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4. (accessed March 18, 2023). (in Ukrainian)
8. Osnovy reabilitatsiynoi psykholohii: podolannya naslidkiv kryzy [Basics of rehabilitation psychology: overcoming the consequences of the crisis]. Tutorial. Volume 2. Kyiv, 2018. 240 p. (in Ukrainian)
9. Osnovy sotsial'noyi psykholohiyi: pidruchnyk dlya zakladiv vyshchoyi osvity [Basics of social psychology: a textbook for institutions of higher education] / P. Gornostay, M. Slyusarevskiy, V. Tatenko, T. Tytarenko, N. Khazratova and others ; under the editorship M. Slyusarevskiy. Kyiv: Talkom, 2018. 580 p. (in Ukrainian)
10. Ostryanina, S. V. (2022). Sotsialno-psykholohichni osoblyvosti zabezpechennya upravlinnya orhanizatsiy v konteksti modeley motyvatsiyi personalu v umovakh viyny [Socio-psychological features of ensuring the management of organizations in the context of models of motivation of personal funds in the conditions of war]. *Efficient economy*, No. 8. (in Ukrainian)
11. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed March 10, 2023). (in Ukrainian)
12. Official website of the International Labor Organization. Retrieved from <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm> (accessed March 10, 2023). (in Ukrainian)
13. Pavlyuk, T. I. (2018). Rynok pratsi: teoriya, metodolohiya, praktyka [Labor market: theory, methodology, practice]: monograph / T. I. Pavlyuk. Vinnytsia: Publishing and editorial department of VTEI KNTEU. 212 p. Retrieved from <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=27218.pdf> (accessed March 10, 2023). (in Ukrainian)
14. Notification of the Verkhovna Rada of Ukraine dated January 12, 2023 No. 0001832-23 pro Indeks spozhyvchych tsin u hrudni 2022 roku [on the Consumer Price Index in December 2022]. Official website of the Parliament of Ukraine. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001832-23> (accessed March 14, 2023). (in Ukrainian)
15. Pokaznyk seredn'oyi zarobitnoyi platy za 2022 rik [Average salary indicator for 2022]. Information page of the web portal of the Pension Fund of Ukraine. Retrieved from <https://www.pfu.gov.ua/2152284-pokaznyk-serednoyi-zarobitnoyi-platy-za-2022-rik/> (accessed March 14, 2023). (in Ukrainian)
16. Resolution of the CMU of January 27, 2023 No. 76 "Some issues of implementation of the provisions of the Law of Ukraine "On Mobilization Training and Mobilization" regarding the reservation of conscripts for the period of mobilization and wartime." Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2023-%D0%BF#Text> (accessed March 19, 2023). (in Ukrainian)
17. Prozhytkovyy minimum v Ukrayini [Living wage in Ukraine]. Ukrainian finance and investment portal Minfin.com.ua. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/> (accessed March 18, 2023). (in Ukrainian)
18. Riven' bezrobittya v Ukrayini [Unemployment rate in Ukraine]. Ukrainian finance and investment portal Minfin.com.ua. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/unemploy> (accessed March 17, 2023). (in Ukrainian)
19. Snovydovych, I. H., Kokhan, M. O. (2022). Rynok pratsi ta innovatsiyi v upravlinni personalom pidpryyemstva pid chas viyny [The labor market and innovations in enterprise personnel management during the war]. *Strategy of the economic development of Ukraine*. No. 51. P. 50–62. (in Ukrainian)
20. Filippov, V., Dyrda, A., Khinev, I. (2022). Adaptatsiya systemy motyvatsiyi pratsi personalu na innovatsiynnykh pidpryyemstvakh staloho rozvytku pid chas voyennoho stanu v Ukrayini [Adaptation of the staff motivation system at innovative enterprises of sustainable development during the martial law in Ukraine]. *Grail of Science*. No. 16. P. 72–79. (in Ukrainian)
21. Chakalova, K. O. (2017). Zovnishni faktory rozvytku vnutrishn'oho rynku pratsi [External factors of the development of the domestic labor market]. *Scientific Bulletin of the National University*. No. 15 (2). P. 157–161. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/21537.pdf>. (accessed March 17, 2023). (in Ukrainian)
22. Shatskaya, Z. Ya. (2022). Aktualni pidkhody do upravlinnya personalom pidpryyemstva v umovakh voyennoho stanu [Current approaches to the management of enterprise staff under the conditions of the state of war]. *Market Relations Development in Ukraine*. No. 10. P. 100–105. (in Ukrainian)

Підходи різних авторів до визначення поняття «мотивування»*

№	Автор	Сутність
1	Колот А. М.	Мотивування – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.
2	Шатун В. Т.	Мотивування – вид управлінської діяльності, що забезпечує процес спонукання себе й інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
3	Крамаренко В. И.	Мотивування – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей.
4	Виноградська О. М.	Мотивування – процес стимулювання самого себе та інших до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.
5	Діденко В. М.	Мотивування – це причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації.
6	Міждисциплінарний словник з менеджменту	Мотивування – це вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання робітників до праці шляхом використання мотивів поведінки людини для досягнення цілей організації.
7	Кредісов А. І.	Мотивування являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації.
8	Робінс С.	Мотивування – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби.
9	Мескон М.	Мотивування – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих та організаційних цілей.
10	Коултер М.	Мотивування – це процеси, що пояснюють прагнення індивідів докладати значні зусилля з метою досягнення загальноорганізаційних цілей, за умови, що ці зусилля одночасно задовольняють особисті потреби індивіда.
11	Маслоу А.	Мотивування – це прагнення до повної реалізації своїх здібностей та бажання відчувати власну компетентність.

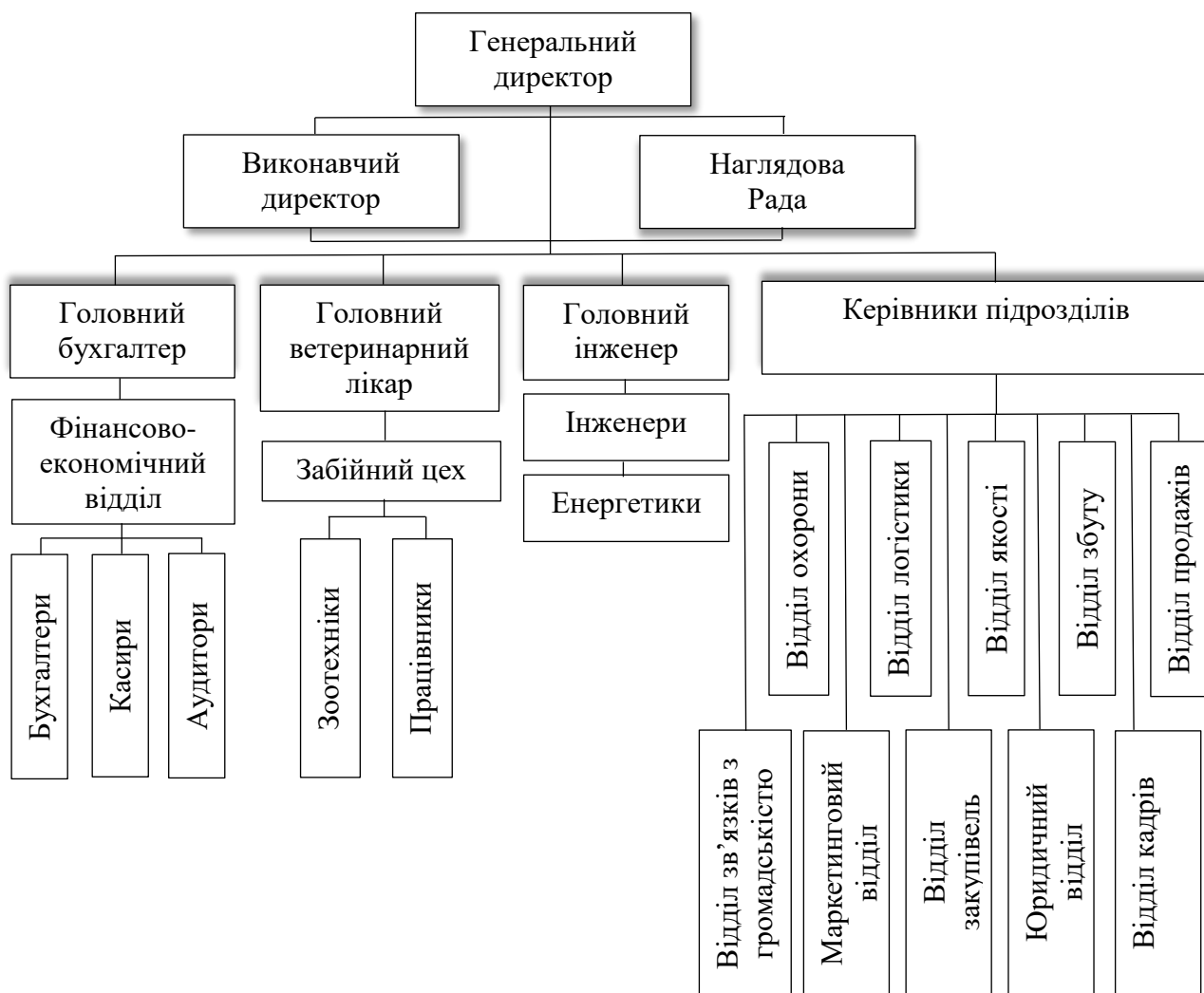
*Джерело: сформовано автором.

Групування методів мотивації праці персоналу*

№	Класифікаційна ознака	Групи методів
1	За суб'єктом мотивації	Методи сторонньої мотивації. Самотивація
2	За об'єктом мотивації	Методи, спрямовані: – на окремого працівника; – на групу; – на колектив організації в цілому.
3	Методи, що характеризують суб'єктивний бік мотивації	
3.1	За типом діяльної поведінки	Методи, що забезпечують загальну зацікавленість у роботі. Методи, що забезпечують виконавську дисципліну і продуктивну нормативну зацікавленість. Методи, спрямовані на раціоналізацію праці.
3.2	За спрямованістю впливу на результат	Методи позитивної мотивації. Методи негативної мотивації.
3.3	За видом результату	Методи, орієнтовані на: – формування трудової поведінки; – одержання визначеного кількісного чи якісного результату; – вартість бізнесу.
4	Методи, що характеризують об'єктивний бік мотивації	
4.1	За способом впливу на об'єкт мотивації	Прямі. Непрямі.
4.2	За місцем виникнення	Внутрішні. Зовнішні.
4.3	За функціональною спрямованістю	Економічні. Організаційні. Соціальні. Морально-психологічні .
4.4	За економічним змістом	Методи фінансової (грошової) мотивації. Методи нефінансової (негрошової) мотивації.

*Джерело: сформовано автором [89].

Організаційна структура ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД*



*Джерело: сформовано автором.

Сертифікати якості ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД*

ТОВ "ЦССМ"/LLC "CMSM"



80143
DСТU EN ISO/IEC 17021-1

Зареєстрований у Реєстрі ОС ТОВ «ЦЕНТР
СУЧАСНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ»
Від " 25 " січня 2023 р.
№ 80143.QMS.005.01-23
Дійсний до " 24 " січня 2026 р

НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

ЦИМ СЕРТИФІКАТОМ ПОСВІДЧУЄТЬСЯ, ЩО СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СТОСОВНО

***Виробництва м'яса, напівфабрикатів та субпродуктів,
продуктів з м'яса та м'яса свійської птиці***

яке здійснює

**ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА ФІРМА
"УКРПРОМПОСТАЧ-95"ЛТД**

Юридична адреса та адреса виробництва:

***вул. 30-річчя Перемоги 8/1, с.Пристроми, Бориспільський район,
Київська обл., код ЄДРПОУ 20598324***

відповідає вимогам

ISO 9001:2015

«Quality management system. Requirements»

Контроль відповідності сертифікованої системи управління якістю вимогам зазначеного стандарту здійснюється шляхом технічного нагляду, періодичність і процедури якого регламентуються програмою.

Сертифікат виданий:

Органом з сертифікації ТОВ «ЦЕНТР
СУЧАСНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ»,
вул. Героїв Небесної Сотні, 2, офіс 607,
Київська обл., м. Біла Церква, 0506254811, +380958946409
Згідно з тестатом про акредитацію НААУ №80143

Директор



Юлія ПАСІЧНИК

ТОВ "ЦССМ"/LLC "CMSM"

СЕРТИФІКАТ



80143
DSTU EN ISO/IEC 17021-1

Зареєстрований у Реєстрі ОС ТОВ «ЦЕНТР
СУЧАСНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ»
Від " 25 " січня 2023 р.
№ 80143.QMS.005-23
Дійсний до " 24 " січня 2026 р.

НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

ЦИМ СЕРТИФІКАТОМ ПОСВІДЧУЄТЬСЯ, ЩО СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СТОСОВНО

***Виробництва м'яса, напівфабрикатів та субпродуктів,
продуктів з м'яса та м'яса свійської птиці***

яке здійснює

**ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА ФІРМА
"УКРПРОМПОСТАЧ-95"ЛТД**

Юридична адреса та адреса виробництва:

***вул. 30-річчя Перемоги 8/1, с. Пристроми, Бориспільський район,
Київська обл., код ЄДРПОУ 20598324***

відповідає вимогам

**ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)
«Системи управління якістю. Вимоги»**

Контроль відповідності сертифікованої системи управління якістю вимогам зазначеного стандарту здійснюється шляхом технічного нагляду, періодичність і процедури якого регламентуються програмою.

Сертифікат виданий:

Органом з сертифікації ТОВ «ЦЕНТР
СУЧАСНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ»,
09117, Київська обл., м. Біла Церква,
вул. Героїв Небесної Сотні, 2, офіс 607,
тел. +380506254811, +380958946409
Атестат про акредитацію НААУ №80143

Директор



Юлія ПАСІЧНИК

ТОВ "ЦССМ"/LLC "CMSM"

СЕРТИФІКАТ



80143
ДСТУ EN ISO/IEC 17021-1

Зареєстрований у Реєстрі ОС ТОВ «ЦЕНТР СУЧАСНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ» від " 25 " січня 2023р.
№ 80143.QMS.EN.005-23
Дійсний до " 24 " січня 2026 р.

НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

ЦИМ СЕРТИФІКАТОМ ПОСВІДЧУЄТЬСЯ, ЩО СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СТОСОВНО

***Виробництва м'яса, напівфабрикатів та субпродуктів,
продуктів з м'яса та м'яса свійської птиці***

яке здійснює

ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА ФІРМА

«УКРПРОМПОСТАЧ-95»ЛТД

Юридична адреса та адреса виробництва:

**вул. 30-річчя Перемоги 8/1, с.Пристроми, Бориспільський район,
Київська обл., код ЄДРПОУ 20598324**

відповідає вимогам

**ДСТУ EN ISO 9001:2018
(EN ISO 9001:2015, IDT; ISO 9001:2015, IDT)**

«Системи управління якістю. Вимоги»

Контроль відповідності сертифікованої системи управління якістю вимогам зазначеного стандарту здійснюється шляхом технічного нагляду, періодичність і процедури якого регламентуються програмою.

Сертифікат виданий:

Органом з сертифікації ТОВ «ЦЕНТР СУЧАСНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ», 09117, Київська обл., м. Біла Церква, вул. Героїв Небесної Сотні, 2, офіс 607 тел. +380506254811, +380958946409, сайт: www.cmsm.com.ua
Заявка на акредитацію НААУ №80143

Директор



Юлія ПАСІЧНИК

ТОВ "ЦССМ"/LLC "CMSM"

СЕРТИФІКАТ



80143
ДСТУ EN ISO/IEC 17021-1

Зареєстрований у Реєстрі ОС ТОВ «ЦЕНТР СУЧАСНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ»
Від " 25 " січня 2023 р.
№ 80143.FSMS.005.01-23
Дійсний до " 24 " січня 2026 р.

НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

ЦИМ СЕРТИФІКАТОМ ПОСВІДЧУЄТЬСЯ, ЩО СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНІСТЮ
ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ СТОСОВНО

*Виробництва м'яса, напівфабрикатів та субпродуктів,
продуктів з м'яса та м'яса свійської птиці*

яке здійснює

**ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА ФІРМА
"УКРПРОМПОСТАЧ-95"ЛТД**

Юридична адреса та адреса виробництва:

*вул. 30-річчя Перемоги 8/1, с. Пристроми, Бориспільський район,
Київська обл., код ЄДРПОУ 20598324*

відповідає вимогам

ISO 22000:2018

**«Food safety management systems – Requirements for any
organization in the food chain»**

Категорія харчового ланцюга –С, підкатегорії CI; CII відповідно до ДСТУ ISO/TS 22003:2019

Контроль відповідності сертифікованої системи управління безпекою харчових продуктів вимогам зазначеного стандарту здійснюється шляхом технічного нагляду, періодичність і процедури якого регламентуються програмою.

Сертифікат виданий:

Органом з сертифікації ТОВ «ЦЕНТР СУЧАСНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ»,
09117, Київська обл., м. Біла Церква,
вул. Героїв Небесної Сотні, 2, офіс 607,
тел. +380506254811, +380958946409
Статус про акредитацію НААУ №80143

Директор



Юлія ПАСІЧНИК

ТОВ «ЦССМ»/LLC «CMSM»

СЕРТИФІКАТ



80143
ДСТУ EN ISO/IEC 17021-1

Зареєстрований у Реєстрі ОС ТОВ «ЦЕНТР
СУЧАСНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ»
Від " 25 " січня 2023 р.
№ 80143.FSMS.005-23
Дійсний до " 24 " січня 2026 р.

НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ

ЦИМ СЕРТИФІКАТОМ ПОСВІДЧУЄТЬСЯ, ЩО СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНІСТЮ
ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ СТОСОВНО

***Виробництва м'яса, напівфабрикатів та субпродуктів,
продуктів з м'яса та м'яса свійської птиці***

яке здійснює

**ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА ФІРМА
"УКРПРОМПОСТАЧ-95"ЛТД**

**Юридична адреса та адреса виробництва:
вул. 30-річчя Перемоги 8/1, с. Пристроми, Бориспільський район,
Київська обл., код ЄДРПОУ 20598324**

відповідає вимогам

**ДСТУ ISO 22000:2019 (ISO 22000:2018, IDT)
«Системи керування безпеністю харчових продуктів. Вимоги до будь-
яких організацій харчового ланцюга»**

Категорія харчового ланцюга – С, підкатегорія С1; СПП відповідно до ДСТУ ISO/TS 22003:2019

Контроль відповідності сертифікованої системи управління безпеністю харчових
продуктів вимогам зазначеного стандарту здійснюється шляхом технічного нагляду,
періодичність і процедури якого регламентуються програмою.

Сертифікат виданий:

Органом з сертифікації ТОВ «ЦЕНТР
СУЧАСНИХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ»,
09117, Київська обл., м. Біла Церква,
вул. Героїв Небесної Сотні, 2, офіс 607,
тел. +380506254811, +380958946409

статус про акредитацію НААУ №80143

Директор



Юлія ПАСІЧНИК

Переваги ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД*

ПЕРЕВАГИ ЗАМОВЛЕННЯ В УКРПРОМПОСТАЧ

01

індивідуальний
підхід до замовника

02

замовлення виконуються
оперативно

03

стабільність
поставок

04

завжди свіжа
продукція

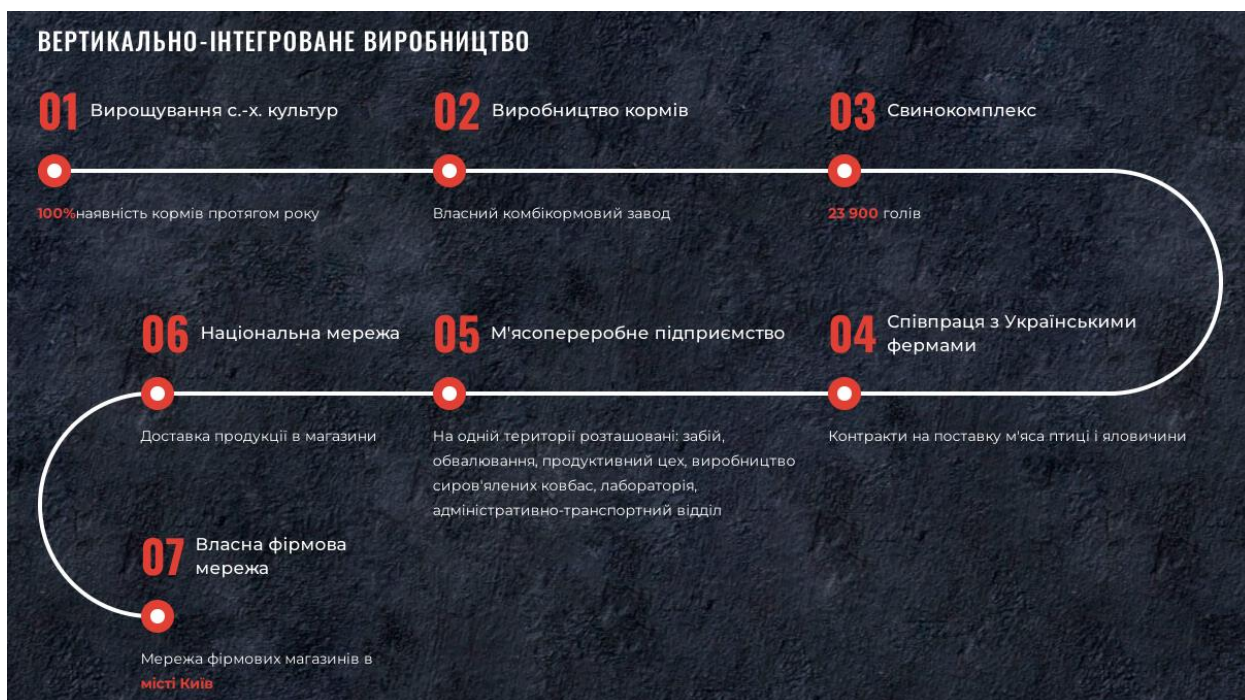
Крім цього, покупцям надається ветеринарне свідоцтво, декларація виробника на всі партії поставок. Ціни на якісну продукцію є найбільш привабливими. Точну вартість конкретного виду продукції можна дізнатися, зв'язавшись по телефону з представником компанії Укрпромпостач.

НАШІ ОСНОВНІ ПЕРЕВАГИ

- ✓ Замкнений технологічний цикл виробництва. Ми ретельно контролюємо кожен з етапів – від забою худоби до реалізації готової продукції.
- ✓ Повноцінний виробничий комплекс, в якому всі цехи і структурні відділи знаходяться на одній території.
- ✓ Постійно інвестуємо кошти в сучасне високотехнологічне обладнання за європейськими зразками.
- ✓ Використання натуральної сировини – запорука гарантовано стабільної якості продукції.
- ✓ Аттестована вимірювальна лабораторія, яка методом відбору проб для лабораторних досліджень контролює технологічні процеси виготовлення продукції.
- ✓ Ми не використовуємо домішок, штучних підсилювачів смаку, прискорювачів дозрівання ковбас і продуктів з ГМО.
- ✓ Широкий асортимент усіх видів ковбасних виробів, різних м'ясних делікатесів і натуральних напівфабрикатів.
- ✓ Оригінальні рецептури на основі традиційних українських страв, таких як буженина, запечене м'ясо, рулети, домашні ковбаси. Особлива гордість – лінія елітних сиров'ялених ковбас, виготовлених з додаванням італійських вин і прянощів. Завдяки спеціальній технології виробництва сиров'ялені ковбаси мають більш тривалий термін придатності і неповторний, особливий смак.
- ✓ Система контролю якості ДСТУ ISO 9001: 2009 та система управління безпекою харчових продуктів ДСТУ ISO 22000: 2007 (створена на базі концепції HACCP) впроваджені на підприємстві. Ми прагнемо, щоб наша продукція відповідала найвищим міжнародним стандартам.
- ✓ Власна мережа фірмових магазинів в Києві і області, в яких також представлена ексклюзивна продукція, недоступна в інших місцях продажів.
- ✓ Понад 400 співробітників щодня піклуються про те, щоб завдяки ретельному контролю якості на всіх етапах виробництва та чіткого додержання технології виготовлення продукції ви споживали кращі м'ясні та ковбасні вироби. Велику команду компанії «Укрпромпостач-95» об'єднує не тільки професіоналізм і відповідальне ставлення до бізнес-завдань, а й любов до своєї справи і бажання змінювати культуру споживання в Україні на краще.

*Джерело: [155].

Технологія вертикально-інтегрованого виробництва
ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД*



*Джерело: [155].

Асортимент продукції ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД за групами*

№	Продукція за групами	Асортимент продукції
1	Гриль	- Реберця зі свинини «Адміральські» - Котлета для гамбургера зі свинини - Шашлик «По-київськи» в маринаді - Реберця «Пікантні» зі свинини
2	Запечені вироби	- Бекон запечений - Буженина «Домашня» запечена - Карбонад «Домашній» запечений - Рулька «Популярна» запечена - Щокovina запечена
3	Ковбаси варені	- Ковбаса «2017» - Ковбаса «Любительська» - Ковбаса «Лікарська» - Ковбаса «Лікарська Преміум» - Ковбаса «Дитяча» - Ковбаса «Молочна» - Ковбаса «Молочна» в оболонці - Ковбаса шинкова «Ніжна» - Шинка свинна
4	Ковбаси варено-копчені	- Ковбаса «Українська» - Ковбаса «Сервелат» (нарізка) - Ковбаса «Салямні посольська» (нарізка) - Ковбаса «Салямні мисливська» (нарізка) - Ковбаса «Сервелат» - Ковбаса «Салямні мисливська» - Ковбаса «Салямні посольська» - Ковбаса «Салямні святкова»
5	Ковбаси копчено-запечені	- Ковбаса «Стейкова» (нарізка) - Ковбаса «Галицька» (нарізка) - Ковбаса «Переяславська» - Ковбаса «Галицька» - Ковбаса «Переяславська» (нарізка) - Ковбаски «Гриль» - Ковбаса «Шинкова» - Ковбаски «Шашличні»
6	Ковбаси напівкопчені	- Ковбаса «Фірмова» (нарізка) - Ковбаса «Дрогобицька» - Ковбаса «Дрогобицька» (нарізка) - Ковбаса смажена «Ковальська» - Ковбаса смажена «Українська» - Ковбаса «Дрогобицька» - Ковбаса «Краківська» - Ковбаса «Молодіжна» - Ковбаса смажена «Домашня» (куряча) - Ковбаса «Фірмова»

Продовження додатку К

7	Ковбаси сиров'ялені	<ul style="list-style-type: none"> - Шийка сиров'ялена «Коппа» - Бекон сиров'ялений «Панчетта» - Балик сиров'ялений «Перфетто» - Ковбаски сиров'ялені «Snack Sticks Pepperoni 1/С» - Ковбаски сиров'ялені «Snack Sticks Original В/С» - Ковбаски сиров'ялені «Knaketsi В/С» - Ковбаски сиров'ялені «Salami Snack 1/С» - Ковбаски сиров'ялені «Picollini 1/С» - Ковбаски сиров'ялені «SalaSalsicmi Snack 1/С» - Ковбаса «Віденська» (нарізка) - Ковбаса «Римська» (нарізка) - Ковбаса «Переяславська» (нарізка) - Ковбаса «Міланська» (нарізка) - Ковбаса «Пармська» - Ковбаса «Італійська» - Ковбаса «Віденська» - Ковбаса «Римська» - Ковбаса «Переяславська» - Ковбаса «Міланська»
8	Ковбасні вироби кров'яні, паштетні та ліверні	<ul style="list-style-type: none"> - Сальтисон «Домашній» варений - Ковбаса паштетна «По-домашньому» - Ковбаски кров'яні «Переяславські» - Паштет «Печінковий» - Ковбаса «Ліверна» печінкова - Ковбаса кров'яна «Селянська»
9	М'ясні делікатеси	<ul style="list-style-type: none"> - Шинка пресована у формі Асорті - Щокovina свиняча «По-Переяславськи» - Буженина українська - Балик «Особливий» свинячий - Грудинка «Пряна» - Грудинка «Особлива» свиняча - Шийка «Особлива» свиняча - Грудка куряча
10	Сало	<ul style="list-style-type: none"> - Сало «Селянське» солоне - Сало «Закарпатське» копчене - Сало «Домашнє» солоне
11	Сосиски та сардельки	<ul style="list-style-type: none"> - Сосиски «Переяславські» - Сардельки «Традиційні» - Сардельки «Домовик» - Сардельки «2017» - Сосиски «Сирні» - Сосиски «Смакота» - Сосиски «Молочні» - Сосиски «Вінні» - Сосиски «Вершкові» - Сосиски «Гурман» - Сардельки «Домашні» - Сардельки «Переяславські»

 ГРИЛЬ	 ЗАПЕЧЕНІ ВИРОБИ
 КОВБАСИ ВАРЕНІ	 КОВБАСИ ВАРЕНО-КОПЧЕНІ
 КОВБАСИ КОПЧЕНО-ЗАПЕЧЕНІ	 КОВБАСИ НАПІВКОПЧЕНІ
 КОВБАСИ СИРОВ'ЯЛЕНІ	 КОВБАСНІ ВИРОБИ КРОВ'ЯНІ, ПАШТЕТНІ ТА ЛІВЕРНІ
 М'ЯСНІ ДЕЛІКАТЕСИ	 САЛО
 СВІЖА СВИНИНА	 СВІЖА ЯЛОВИЧИНА
 СОСИСКИ ТА САРДЕЛЬКИ	 СПЕЦІАЛЬНА ПРОПОЗИЦІЯ

*Джерело: складено автором на основі [155].

Забезпечення якості виробництва продукції ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД*

НАША ЯКІСТЬ



- ✓ Ми забезпечуємо контроль кожного етапу – від сировинної бази до полиць магазинів.
- ✓ На виробництві функціонує виробничо-вимірювальна лабораторія (атестована ДП «Київоблстандартметрологія»), яка методом відбору проб для лабораторних досліджень контролює технологічні процеси виробництва продукції. А вхідний контроль сировини здійснюють уповноважені ветеринарні лікарі регіональної
- ✓ Державної лабораторії ветеринарної медицини.
- ✓ Кожен технологічний етап відслідковується за допомогою автоматичного обладнання під наглядом висококваліфікованих технологів.
- ✓ Особлива увага приділяється дотриманню санітарно-гігієнічних норм.
- ✓ Для упаковки ми використовуємо екологічно чисті матеріали і віддаємо перевагу натуральним оболонкам.
- ✓ Більшість нашої продукції має короткий термін придатності, що свідчить про її натуральному складі.
- ✓ Готову продукцію доставляють в магазини в спеціально обладнаному транспорті.
- ✓ Ми використовуємо тільки свіже натуральну сировину.

*Джерело: [155].

Бухгалтерський баланс (звіт про фінансовий стан, тис грн)*

Назва показника	Код	Рік	
		2022	2021
Активи			
Нематеріальні активи	1000	31	124
первісна вартість	1001	332	382
накопичена амортизація	1002	301	258
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3183	2455
Основні засоби	1010	67053	58646
первісна вартість	1011	144339	127201
знос	1012	77286	68555
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	431	431
I. Всього необоротних активів	1095	70698	61656
Запаси	1100	17269	17312
Виробничі запаси	1101	17269	17312
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	72258	66686
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	9431	0
з бюджетом	1135	0	63
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	164	5083
Гроші та їх еквіваленти	1165	10530	11612
Готівка	1166	5	307
Рахунки в банках	1167	10224	11305
Інші оборотні активи	1190	6	0
II. Всього оборотних активів	1195	109658	100756
БАЛАНС	1300	180356	162412
Пасиви			
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	469	469
Додатковий капітал	1410	4	4
Резервний капітал	1415	142920	142921
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	21597	0
I. Всього власного капіталу	1495	164990	143394
II. Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	0	0
товари, роботи, послуги	1615	5073	8578
розрахунками з бюджетом	1620	4463	6136
у тому числі з податку на прибуток	1621	850	1889
розрахунками зі страхування	1625	972	845
розрахунками з оплати праці	1630	3282	2818
за одержаними авансами	1635	79	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1497	641
III. Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	15366	19018
БАЛАНС	1900	180356	162412

Продовження додатку М

Звіт про сукупний дохід, тис грн*

Назва показника	Код	Рік	
		2022	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	596931	556504
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	466034	438830
Валовий: прибуток	2090	130897	117674
Інші операційні доходи	2120	1915	3578
Адміністративні витрати	2130	10551	8583
Витрати на збут	2150	87032	75761
Інші операційні витрати	2180	7642	8134
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	27587	28774
Інші витрати	2270	943	520
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	26644	28254
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	5047	5150
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	21597	23104
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	21597	23104

Операційні витрати, тис грн*

Назва показника	Код	Рік	
		2022	2021
Матеріальні затрати	2500	380163	364182
Витрати на оплату праці	2505	79143	67857
Відрахування на соціальні заходи	2510	17305	14790
Амортизація	2515	9955	7414
Інші операційні витрати	2520	84693	77065
Разом	2550	571259	531308

* Джерело: сформовано на основі внутрішньої звітності підприємства.

Приклад розрахункового листа за місяць
виготовлювача натуральної ковбасної оболонки*

Розрахунковий листок за Лютий 2023

Організація: ВКФ "Укрпромпостач-95" ЛТД					Дільниця по забою худоби				
Табельний номер: 1234					Виготовлювач натуральної ковбасної оболонки				
Код за ДРФО: 2802905185									
Вид	Період	Відпрацьовано		Оплачено		Сума	Вид	Період	Сума
		Дні	Години	Дні	Години				
1. Нараховано						2. Утримано			
Доплата за шкідливі умови праці (вироби)						1 008,14	Харчування (обід) 2019		733,40
Місячна премія фіксована						11 135,00	Харчування (сніданок) 2019		247,00
Оклад по днях		19	152	19		12 601,75	Воєнний збір		371,17
							НДФЛ		4 454,08
Всього нараховано						24 744,89	Всього утримано		
Належить до виплати						18 939,24			
3. Доходи в натуральній формі						4. Виплачено			
							Аванс (за попереднім розрахунком)		5 873,07
							Чергова виплата з погашенням боргів		16 565,42
Всього натуральних доходів							Всього виплат		
Борг за підприємством на початок місяця						16 565,42	Борг за підприємством на кінець місяця		
							13 066,17		

Розрахунковий листок за Лютий 2023

Організація: ВКФ "Укрпромпостач-95" ЛТД					Дільниця по забою худоби				
Табельний номер: 1234					Виготовлювач натуральної ковбасної оболонки				
Код за ДРФО: 2802905185									
Вид	Період	Відпрацьовано		Оплачено		Сума	Вид	Період	Сума
		Дні	Години	Дні	Години				
3. Доходи в натуральній формі						4. Виплачено			
							Аванс (за попереднім розрахунком)		5 873,07
							Чергова виплата з погашенням боргів		16 565,42
Всього натуральних доходів							Всього виплат		
Борг за підприємством на початок місяця						16 565,42	Борг за працівником на кінець місяця		
							5 873,07		

* Джерело: сформовано на основі внутрішньої звітності підприємства.

Анкета «Діагностика діючої системи мотивації персоналу
ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД»*

АНКЕТА

**ДІАГНОСТИКА ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ТОВ ВКФ «УКРПРОМПОСТАЧ-95» ЛТД**

Вітасмо, шановні працівники ТОВ ВКФ «Укрпромпостач-95» ЛТД!

Для діагностики діючої системи мотивації товариства з обмеженою відповідальністю виробничо-комерційної фірми «Укрпромпостач-95» ЛТД проводиться дослідження потреб працівників, їх очікувань та побажань стосовно впровадження системи мотивації шляхом анонімного опитування. У даній анкеті міститься перелік запитань, на які потрібно надати відповіді, обравши відповідь серед запропонованих варіантів або написати власну.

Просимо Вас допомогти у дослідженні даного питання та щиро дякуємо за приділений час!

БЛОК №1

Щоб надати відповіді на 1 блок запитань, позначте, будь ласка, будь-який із запропонованих символів у клітинку напроти обраного варіанту:



1. Зазначте Вашу стать:
 Жіноча
 Чоловіча
2. Вкажіть Ваш віковий діапазон:
 до 20 років включно
 21-30 років
 31-40 років
 41-50 років
 51-60 років
 Більше 60 років
3. Чи задоволені Ви існуючою системою мотивування на підприємстві?
 Так
 Частково
 Ні
4. Чи вважаєте Ви, що керівництво підприємства приділяє достатньо уваги мотивуванню своїх працівників?
 Так
 Ні
 Частково
5. Який з видів стимулювання (мотивації) до праці для Вас має найбільшу значимість?
 Матеріальне стимулювання
 Нематеріальне стимулювання
 Соціальне стимулювання
 Не можу виокремити 1 вид, важливі всі 3

Продовження додатку П

6. Чи вплинула війна в Україні будь-яким чином на Вашу працю?
- Так
 Ні
7. Чи змінилася система мотивування підприємства під впливом зовнішньо-економічних факторів з початком війни в Україні?
- Так
 Ні
8. Що є головним стимулом для ефективної праці особисто для Вас? *(можна обрати декілька варіантів відповіді)*
- Висока заробітна плата
 Премії, надбавки
 Регулярні тренінги, семінари
 Прийнятний соціально-психологічний клімат в компанії
 Корпоративні заходи і тимблдинг
 Соціальний пакет
 Гнучкий робочий графік
 Цікава і змістовна робота
 Соціальна активність
9. Чи влаштовує Вас розмір Вашої заробітної платні?
- Так
 Ні
10. Чи вистачало Вам розміру заробітної плати на проживання до початку війни у лютому 2022 року?
- Так
 Ні
11. Чи вистачає Вам розміру заробітної плати на проживання після початку війни у лютому 2022 року?
- Так
 Ні
12. Чи влаштовує Вас структура соціального пакету? Якщо ні, то чого саме не вистачає?
- Так
 Ні, варто додати: _____
13. Чи приносить Вам відчуття морального задоволення Ваша робота?
- Так
 Ні
14. Зусилля якого характеру Ваша робота передбачає більшою мірою?
- Інтелектуальну працю
 Фізичну працю

БЛОК №2

Щоб надати відповіді на блок запитань №2, потрібно дати оцінку за 3-бальною шкалою, де: 1 бал – низький ступінь забезпеченості/низький ступінь розвитку; 2 бали – середній ступінь забезпеченості (не повною мірою) /середній ступінь розвитку; 3 бали – високий ступінь забезпеченості/ високий ступінь розвитку.

1. Як Ви у загальному оцінюєте рівень розвитку системи мотивування на вашому підприємстві?

1 бал 2 бали 3 бали

2. Дайте оцінку ступеня забезпеченості кожній зі складових «Професійного стимулювання» у діючій системі мотивування ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД:

Свобода ухвалення більшості рішень щодо особистої діяльності:

1 бал 2 бали 3 бали

Створення робочого середовища, яке стимулюватиме до інтелектуальної діяльності:

1 бал 2 бали 3 бали

Робота над перспективними, нестандартними задачами:

1 бал 2 бали 3 бали

Можливість професійного зростання:

1 бал 2 бали 3 бали

Участь у навчальних програмах:

1 бал 2 бали 3 бали

Підтримка індивідуальних професійних здібностей:

1 бал 2 бали 3 бали

3. Дайте оцінку ступеня забезпеченості кожній зі складових «Трудового стимулювання» у діючій системі мотивування ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД:

Творча атмосфера:

1 бал 2 бали 3 бали

Гнучкий графік роботи:

1 бал 2 бали 3 бали

Стабільність довгострокових проектів:

1 бал 2 бали 3 бали

Можливість роботи, яка задовольняє найважливіші людські потреби:

1 бал 2 бали 3 бали

Різноманітність діяльності, яка стимулює істотні людські потреби:

1 бал 2 бали 3 бали

Різноманітність діяльності, яка створює умови для постійного відкриття нових можливостей:

1 бал 2 бали 3 бали

Робота, яка задовольняє патріотичні або альтруїстичні ідеали:

1 бал 2 бали 3 бали

4. Дайте оцінку ступеня забезпеченості кожній зі складових підсистеми «Престиж і соціальний статус» у діючій системі мотивування ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД:

Робота у провідних організаціях:

1 бал 2 бали 3 бали

Різноманітність можливостей для особистого зростання і розвитку:

1 бал 2 бали 3 бали

Можливість здійснити особистий внесок у загальну справу:

1 бал 2 бали 3 бали

Можливість просування по службі:

1 бал 2 бали 3 бали

Можливість працювати над важливими проектами:

1 бал 2 бали 3 бали

Можливість самовираження:

1 бал 2 бали 3 бали

Можливість впливати на майбутнє організації:

1 бал 2 бали 3 бали

5. Дайте оцінку ступеня забезпеченості кожній зі складових підсистеми «Стимули, пов'язані з кар'єрою і просуванням по службі» у діючій системі мотивування ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД:

Зручне розташування робочого місця:

1 бал 2 бали 3 бали

Стиль управління, який базується на принципі «відкритих дверей»:

1 бал 2 бали 3 бали

Широкі рекреаційні можливості:

1 бал 2 бали 3 бали

Перспективи кар'єрного зростання:

1 бал 2 бали 3 бали

Одержання доступу до неформальних джерел інформації:

1 бал 2 бали 3 бали

Окремі важливі доручення керівництва:

1 бал 2 бали 3 бали

БЛОК №3

Блок №3 містить запитання відкритого формату, на які потрібно надати власну коротку (або, за бажанням, розгорнуту) відповідь:

1. Які три мотивуючі фактори у ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД є найбільш важливими для Вас у існуючій системі мотивування?

2. Які фактори, на Вашу думку, можуть підвищити рівень мотивації працівників на вашому підприємстві?

3. Як вплинула війна на Ваші внутрішні мотиваційні прагнення?

4. Як Ви відчуваєте зовнішній вплив війни на Вашу мотивацію на роботі?

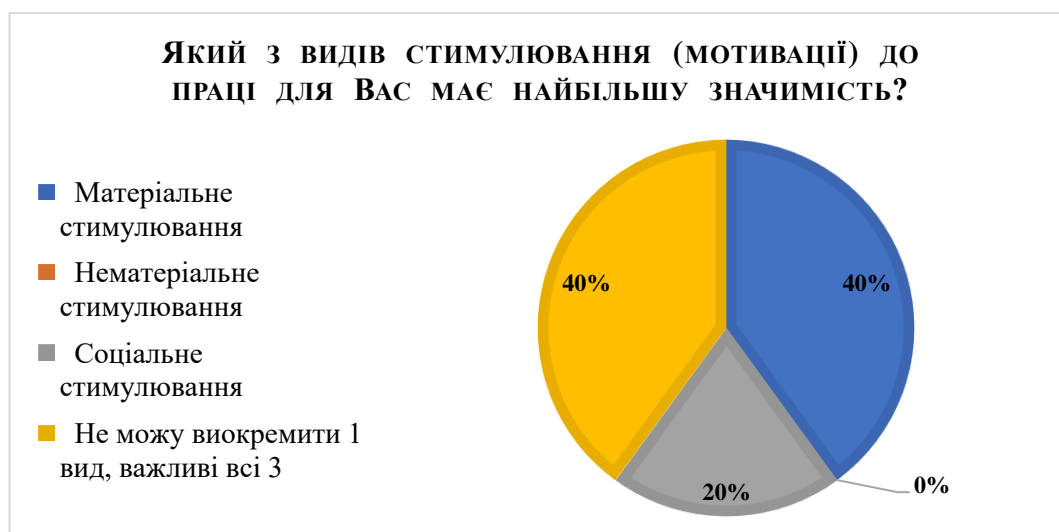
5. Чи є якісь зміни у системі мотивування на Вашому підприємстві в зв'язку з війною? Якщо так, то які? Чи Ви ними задоволені?

6. Які мотивуючі фактори на Вашому підприємстві є найважливішими для Вас у контексті війни?

*Щиро дякуємо за допомогу у дослідженні діючої системи мотивації персоналу
ТОВ ВКФ «УКРПРОМПОСТАЧ-95» ЛТД та за приділений час!*

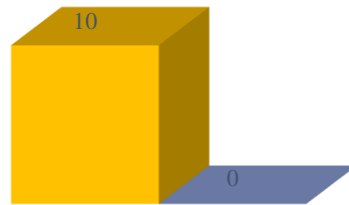
Результати проведеного опитування стосовно стану існуючої системи мотивування персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД*

Блок №1



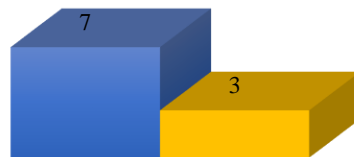
Чи вплинула війна в Україні будь-яким чином на Вашу працю?

■ Так ■ Ні



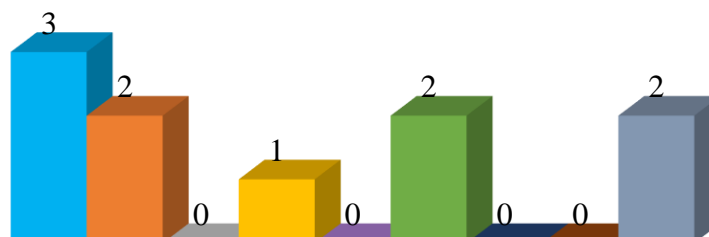
Чи змінилася система мотивування підприємства під впливом зовнішньо-економічних факторів з початком війни в Україні?

■ Так ■ Ні



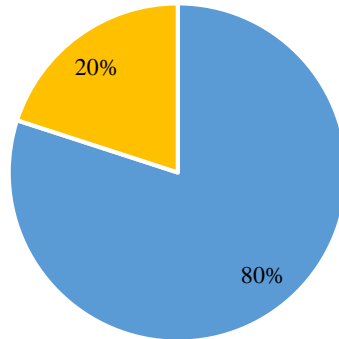
Що є головним стимулом для ефективної праці особисто для Вас?

- Висока заробітна плата
- Премії, надбавки
- Регулярні тренінги, семінари
- Прийнятний соціально-психологічний клімат в компанії
- Корпоративні заходи і тимбілдинг
- Соціальний пакет
- Гнучкий робочий графік
- Цікава і змістовна робота
- Соціальна активність



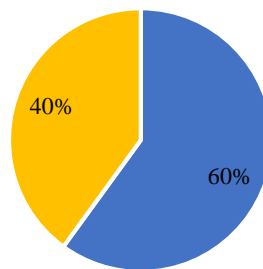
Чи влаштовує Вас розмір Вашої заробітної платні?

■ Так ■ Ні



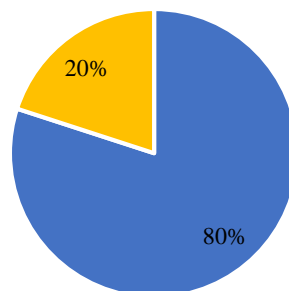
Чи вистачає Вам розміру заробітної плати на проживання після початку війни у лютому 2022 року?

■ Так ■ Ні



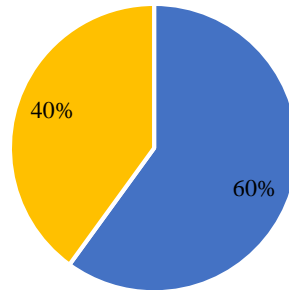
Чи влаштовує Вас структура соціального пакету? Якщо ні, то чого саме не вистачає?

■ Так ■ Ні



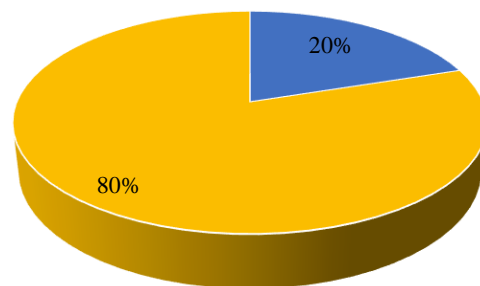
Чи приносить Вам відчуття морального задоволення Ваша робота?

■ Так ■ Ні



Зусилля якого характеру Ваша робота передбачає більшою мірою?

■ Інтелектуальну працю ■ Фізичну працю



Блок №3

1. Які три мотивуючі фактори у ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД є найбільш важливими для Вас у існуючій системі мотивування?	
Експерт, що опитувався	Відповіді експертів
Експерт №1	Визнання успіхів та досягнень. Можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання. Справедлива та конкурентоспроможна заробітна плата.
Експерт №2	Командний дух та співпраця. Можливість впливати на рішення та процеси в компанії. Справедлива та конкурентоспроможна заробітна плата.
Експерт №3	Висока якість робочого середовища та умов праці. Взаємовідносини з керівництвом та колегами. Справедлива та конкурентоспроможна заробітна плата.
Експерт №4	Заробітна плата. Соціальний пакет (харчування, пенсія, відпустки). Офіційне працевлаштування.
Експерт №5	Хороша дружня атмосфера. Соціальний пакет. Заробітна плата.
Експерт №6	Висока заробітна плата. Престиж підприємства. Соціальні проєкти допомоги.
Експерт №7	Хороше ставлення керівництва. Заробітна плата. Можливість кар'єрного зростання.
Експерт №8	Високі стандарти якості продукції, що підвищують рівень бренду роботодавця. Оплата праці. Можливість допомоги компанії для працівників з житлом, медициною.
Експерт №9	Визнання та похвала за успіхи. Можливість відпочинку та відпусток. Благодійна діяльність компанії.
Експерт №10	Висока заробітна плата. Потужний пакет соціального забезпечення. Хороший внутрішньоорганізаційний мікроклімат.

2. Які фактори, на Вашу думку, можуть підвищити рівень мотивації працівників на Вашому підприємстві?	
Експерт, що опитувався	Відповіді експертів
Експерт №1	Якби керівники підприємства запропонували якийсь проєкт для допомоги нашим військовослужбовцям односельцям та хлопцям з Переяслава, в якому ми могли б взяти участь – то мене б це дуже підбадьорило, я був би готовий більше працювати.
Експерт №2	Підвищення рівня оплати праці та розширення пакету соціального захисту.

Продовження додатку Р

Експерт №3	Моральна підтримка та постійний контакт з керівництвом підприємства.
Експерт №4	Взаємодія з родинами працівників, які змушені були зупинити роботу та мобілізуватися.
Експерт №5	Мій син проходить військову службу в рамках мобілізації, тому якби підприємство виділило кошти з резервного фонду на закупівлю екіпірування, дронів, рацій або приладів нічного бачення – я була б готова виконувати більший обсяг роботи.
Експерт №6	Зараз головне завдання – це українська перемога, тому мій рівень мотивації підвищився б у випадку, якщо компанія певним чином допомагала наблизити перемогу або ж окремим військовослужбовцям.
Експерт №7	Фіксація заробітної плати відповідно до курсу долара США.
Експерт №8	Виділення житлового фонду для переселенців. Люди змушені були залишити все і тікати, а у підприємства є вільні місця для проживання.
Експерт №9	Зростання фонду оплати праці.
Експерт №10	Збільшити тарифи праці за годину.

3. Як вплинула війна на Ваші внутрішні мотиваційні прагнення?	
Експерт, що опитувався	Відповіді експертів
Експерт №1	Я відчуваю більшу відповідальність за свою роботу в зв'язку з війною, тому що ми відповідаємо за забезпечення багатьох міст та сіл продовольством.
Експерт №2	Війна додає мені енергії та мотивації: працюю, щоб більше жертвувати коштів та допомагати друзям, які служать в ЗСУ.
Експерт №3	Я почуваюсь, ніби моя робота стала важливішою в контексті війни.
Експерт №4	Не вплинула, вони не змінилися.
Експерт №5	Двоєко. З одного боку, з'явилося багато страхів, що заважають зосередитися на праці, з іншого боку, з'явилася мотивація працювати та допомагати усім, кому б я міг допомогти.
Експерт №6	Сама війна мене засмучує. Але в мене з'явилося внутрішній поклик робити все можливе, що може наблизити перемогу. Я працюю на соціально відповідальному підприємстві і є таким особисто. Більше року щомісяця допомагаю місцевим хлопцям, що служать у гарячих точках нашої України.
Експерт №7	Через війну я втратив частину родини, тому відчуваю себе спустошеним. Але продовжую працювати, щоб забезпечувати себе та допомагати тим, хто потребує.
Експерт №8	Зовнішній вплив війни на мою мотивацію дуже великий. Я отримую від нашого підприємства певні бонуси за роботу у шкідливих умовах, часто це саме продовольство, я його фасую та відвожу поближче до передової. Віддаю солдатам або мирним.
Експерт №9	Ніяк не впливає саме на внутрішню мотивацію.
Експерт №10	Негативні наслідки війни підштовхують мене до досягнення кращих результатів на роботі. Я займаюсь волонтерською діяльністю, частину коштів на це я витрачаю з заробітної плати, яка є досить високою.

4. Як Ви відчуваєте зовнішній вплив війни на Вашу мотивацію на роботі?	
Експерт, що опитувався	Відповіді експертів
Експерт №1	Негативно, мені важко зосередитись на роботі. А ще, інфляція та підвищення цін ставлять мене та мою родину у певні рамки.
Експерт №2	Дуже зросли ціни на продукти та енергоносії, інфляція знизилася мою купівельну спроможність.
Експерт №3	У частину мого будинку потрапили уламки збитого ворожого безпілота, відповідно, потребу коштів, щоб відновити дах та відбудувати одну кімнату.
Експерт №4	Відчуття безпорадності та відсутності контролю над ситуацією, це негативно впливає на мотивацію.
Експерт №5	Змінилися пріоритети у житті та праці на користь безпеки та виживання.
Експерт №6	Втрата довіри до світових лідерів та організацій.
Експерт №7	Економічна нестабільність та погіршення соціального становища, це мотивує працювати та заощаджувати.
Експерт №8	Коли лунають повітряні тривоги, ми припиняємо роботу на деякий час та йдемо в укриття. Тривоги мені не подобаються, але додатковий час відновити сили – дуже цінний.
Експерт №9	Негативно через нестабільність фінансово-економічних процесів. Також мене охоплює страх, що ворог просунеться і це мотивує мене витратити частину заощаджень на допомогу Збройним Силам.
Експерт №10	Психологічне навантаження від постійної інформації про війну та її наслідки. На якість роботи це не вплинуло, проте ментально я виснажений.

5. Чи є якісь зміни у системі мотивування на Вашому підприємстві в зв'язку з війною? Якщо так, то які? Чи Ви ними задоволені?	
Експерт, що опитувався	Відповіді експертів
Експерт №1	Так, додалась можливість допомагати українській армії.
Експерт №2	Так. Ці зміни пов'язані з соціальним чинником: компанія надає житло для біженців та погоджується розглянути особливі випадки, які потребують додаткової матеріальної і нематеріальної допомоги. Змінами задоволений.
Експерт №3	Так, нам пропонували психологічну підтримку, якщо ми стали свідками військових дій.
Експерт №4	Так, було додано бонусну оплату за військову службу.
Експерт №5	Так, надали додаткові бонуси за роботу в складних умовах на початку війни. Задоволений.
Експерт №6	Ні. Змін не спостерігав, але хотілось би.
Експерт №7	Ні, все залишилося так як і було, але мене все влаштовує.
Експерт №8	Зміни є, компанія має можливості для допомоги з відстрочкою від мобілізації, мені це дуже імпонує, хоча я особисто не потребую.
Експерт №9	Зміни є, нам пропонували безкоштовні медичні огляди для працівників, які повернулися з військової служби. Це зручно.
Експерт №10	Ні, для себе не відмічаю ніяких змін. Все влаштовує.

6. Які мотивуючі фактори на Вашому підприємстві є найважливішими для Вас у контексті війни?	
Експерт, що опитувався	Відповіді експертів
Експерт №1	Висока заробітна плата, бо моя робота потребує багато фізичних зусиль.
Експерт №2	Фінанси, також важливо, щоб підприємство брало участь у допомозі боротися з ворогом.
Експерт №3	Робоче місце у безпечному місці.
Експерт №4	Соціальні гарантії для працівників та їхніх родин.
Експерт №5	Матеріальна допомога для працівників, що потерпіли від війни.
Експерт №6	Підтримка від керівництва та колег в складні часи.
Експерт №7	Заробітна плата, потрібно забезпечувати родину.
Експерт №8	Моральна та психологічна підтримка для працівників та їх сімей під час війни.
Експерт №9	Мені важливо, щоб стабільно виплачувалася заробітна плата, а також, щоб підприємство допомагало українській армії.
Експерт №10	Підтримка підприємством ЗСУ, заробітна плата.

* Джерело: розроблено автором.

Витяг результатів здійснення економіко-математичного моделювання
з програмного пакету lpSolve*

Етап 1

```
/* F1 */
max: 190x1 + 210x2 + 200x3;

/* Мука */
120x1 + 250x2 + 190x3 + 180y1 + 120y2 < 250000; /* 250 кг */

/* Меланж яєчний */
200x1 + 180x2 + 175x3 + 180y1 + 190y2 < 200000; /* 200 кг */

/* Крахмаль */
120x1 + 150x2 + 130x3 + 250y1 + 130y2 < 200000; /* 200 кг */

/* М'ясо */
800x1 + 850x2 + 750x3 + 850y1 + 850y2 < 1000000; /* 1000 кг */

/* Сіль */
90x1 + 90x2 + 100x3 + 80y1 + 80y2 < 100000; /* 100 кг */

x1 >= 50;
x2 >= 50;
x3 >= 50;
y1 >= 20;
y2 >= 20;

/*
```

Оптимальний план першого етапу:

Value of objective function: 219550.72142064

Actual values of the variables:

x1	106.77
x2	829.434
x3	125.416
y1	20
y2	20

*/

Етап 2

/* F2 */

max: $y_1 + y_2$;

/* Мука */

 $120x_1 + 250x_2 + 190x_3 + 180y_1 + 120y_2 < 250000$; /* 250 кг */

/* Меланж яєчний */

 $200x_1 + 180x_2 + 175x_3 + 180y_1 + 190y_2 < 200000$; /* 200 кг */

/* Крахмаль */

 $120x_1 + 150x_2 + 130x_3 + 250y_1 + 130y_2 < 200000$; /* 200 кг */

/* М'ясо */

 $800x_1 + 850x_2 + 750x_3 + 850y_1 + 850y_2 < 1000000$; /* 1000 кг */

/* Сіль */

 $90x_1 + 90x_2 + 100x_3 + 80y_1 + 80y_2 < 100000$; /* 100 кг */ $x_1 \geq 50$; $x_2 \geq 50$; $x_3 \geq 50$; $y_1 \geq 20$; $y_2 \geq 20$;

/* Додаткове обмеження на основі 90% значення першої цільової функції */

 $190x_1 + 210x_2 + 200x_3 \geq 197595.6489$; /* $(1-0.1) \cdot F_1$ */

/*

Оптимальний план другого етапу:

Value of objective function: 155.94805581

Actual values of the variables:

y1 135.948

y2 20

x1 50

x2 761.158

x3 141.262

*/

*Джерело: сформовано автором на основі [157].

АНОТАЦІЯ

Потапенко А.В. Інноваційні методи управління мотивацією персоналу промислового підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукова програма «Менеджмент інноваційної діяльності». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Метою роботи є поглиблення теоретичних засад, аналіз практичних аспектів та розроблення на цій основі практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління мотивацією персоналу промислового підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

Роботу присвячено питанням дослідження процесу управління мотивацією персоналу промислового підприємства в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови, а також способів удосконалення системи управління мотивацією у новій соціоекономічній реальності. У роботі обґрунтовано важливість мотивування персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД в умовах воєнного стану з огляду на необхідність підтримки продовольчої безпеки регіону, в якому воно функціонує. Виділено сутність та зміст поняття мотивування персоналу, окреслено етапи організації процесу мотивування, виокремлено методи та інструменти управління мотивацією персоналу з огляду на традиційні та інноваційні підходи. Уточнено складові системи управління мотивацією. Визначено напрями вдосконалення системи управління мотивацією промислового підприємства ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД. Запропоновано авторську економіко-математичну модель управління мотивацією персоналу ТОВ ВКФ «Укрпромстач-95» ЛТД, що передбачає побудову багатоцільової оптимізаційної моделі з низкою обмежень.

Ключові слова: управління мотивацією, інноваційні методи управління мотивацією, воєнний стан та післявоєнна відбудова, система управління мотивацією, модель управління мотивацією, стратегія мотивування персоналу, економіко-математичне моделювання.

SUMMARY

Potapenko, Anna V. Innovative methods for managing motivation of an industrial enterprise employees in the conditions of martial law and post-war reconstruction. – Manuscript.

Master`s qualification work, by specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of Innovative Activity". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2023.

The purpose of thesis is to deepen the theoretical foundations, analyze practical aspects, and develop practical recommendations based on them for improving the personnel motivation management system of an industrial enterprise in conditions of martial law and post-war reconstruction.

The master`s thesis addresses to the investigation of the personnel motivation management process of an industrial enterprise in the conditions of martial law and post-war reconstruction, as well as ways to enhance the motivation management system in the new socio-economic reality. The thesis provides the importance of motivating the personnel of LLC VKF "Ukrprompostach-95" LTD in the conditions of martial law, given the need to support food security in the region in which it operates. The essence and content of personnel motivation are outlined, the stages of organizing the motivation process are delineated, and methods and tools for personnel motivation management are identified considering both traditional and innovative approaches. The components of the motivation management system are specified. The directions for improving the motivation management system of LLC VKF "Ukrprompostach-95" LTD are determined. An author's economic-mathematical model of personnel motivation management for LLC VKF "Ukrprompostach-95" LTD is proposed, which involves building a multi-objective optimization model with a set of constraints.

Keywords: motivation management, innovative methods of motivation management, martial law and post-war reconstruction, motivation management system, motivation management model, personnel motivation strategy, economic-mathematical modeling.