

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
на тему: «Управління мотивацією персоналу
в умовах обмеженості фінансових ресурсів компанії
(на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)»
(назва теми)

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю

073 Менеджмент

Удадесс М.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н, професор,

Чмир О.С.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище
та ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище
та ініціали)

Хмельницький – 2025 рік

Анотація

Удадесс М.А. Управління мотивацією персоналу в умовах обмеженості фінансових ресурсів компанії (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 70 с.

Магістерська робота спрямована на вирішення важливого науково-практичного завдання, пов'язаного з управлінням системою мотивації праці в умовах обмеженості фінансових ресурсів, а також проаналізовані основні методичні підходи до оцінювання ефективності управління цією системою на підприємстві. Визначено сутність поняття «Мотивація» та «Управління мотивацією в умовах обмеженості фінансових ресурсів».

Проведено аналіз діючої системи мотивації праці на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон», проведено аналіз та оцінку ефективності цієї системи в умовах обмеженості фінансових ресурсів, сформовано ключові напрями удосконалення управління системою мотивації праці підприємства. Проведено аналіз кадрового забезпечення, процесів управління мотивацією, а також досліджено його внутрішню документацію. Виявлено основні проблеми діючої системи мотивації праці на підприємстві в умовах обмеженості фінансових ресурсів, та виявлені цільові напрямки для їх вирішення.

Сформовано основні методи покращення управління діючою системою мотивації праці на підприємстві із використання нестандартних методів нематеріальної мотивації. Запропоновано удосконалення наявних методів мотивації, впровадження методу гейміфікації, також запровадження психологічної підтримки для працівників та формування системи соціального розвитку.

Ключові слова: мотивація, управління мотивацією праці в умовах обмеженості фінансових ресурсів, система, ефективність, управління, вдосконалення.

Abstract

Udadess M.A. Personnel motivation management in conditions of limited financial resources of the company (based on materials of ALC "Khmelnyskyi Zalizobeton"). Qualification scientific work on the rights of the manuscript. Master's thesis for the degree of Master in specialty 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2025. 70 p.

The master's thesis is aimed at solving an important scientific and practical problem related to the management of the labor motivation system in conditions of limited financial resources, and also analyzes the main methodological approaches to assessing the effectiveness of managing this system at the enterprise. The essence of the concepts of "Motivation" and "Motivation Management in Conditions of Limited Financial Resources" has been determined.

The current labor motivation system at the enterprise ALC "Khmelnyskzalizobeton" has been analyzed, the effectiveness of this system in conditions of limited financial resources has been analyzed and assessed, key areas for improving the management of the enterprise's labor motivation system have been formed. An analysis of personnel management, motivation management processes has been conducted, and its internal documentation has been studied. The main problems of the current labor motivation system at the enterprise in conditions of limited financial resources have been identified, and target areas for their solution have been identified.

The main methods for improving the management of the current labor motivation system at the enterprise using non-standard methods of non-material motivation have been formed. The improvement of existing motivation methods, the introduction of the gamification method, as well as the introduction of psychological support for employees and the formation of a social development system have been proposed.

Key words: motivation, labor motivation management in conditions of limited financial resources, system, efficiency, management, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ КОМПАНІЇ.....	8
1.1. Сутність управління мотивацією персоналу в умовах обмеженості фінансових ресурсів компанії.....	8
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності мотивації персоналу в умовах обмеженості фінансових ресурсів компанії.....	15
РОЗДІЛ 2. САЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....	20
2.1 Аналіз діючої системи управління мотивацією на підприємстві.....	20
2.2 Оцінка ефективності управління мотивацією персоналу підприємства в умовах обмеженості фінансових ресурсів.....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ.....	41
3.1 Розробка заходів щодо покращення управління мотивацією персоналу в умовах обмеженості фінансових ресурсів.....	41
3.2 Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення управління мотивацією персоналу на підприємстві.....	50
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах головна мета кожного підприємства це забезпечення своєї прибутковості. На рівень прибутковості кожного підприємства прямо впливає рівень ефективності його працівників. Щоб підтримувати цей рівень підприємство використовує різноманітні методи заохочень працівників. Зважаючи на умови воєнного стану в країні, більшість підприємств понесли збитки які виникли через збільшення податкового навантаження, постійні відключення електроенергії та ракетні обстріли виробничих цехів. В цих умовах підприємство вимушене скорочувати фінансування різних програм, в тому числі і витрат на мотиваційні заходи.

Ця тема набула великої актуальності, адже керівникам тепер потрібно оптимізувати існуючі методи мотивації та впровадити нові які не будуть потребувати значних фінансових витрат. Такі зміни потрібні для збереження оптимального рівня мотивації, а також тримати рівень плинності кадрів на оптимальному рівні.

Розкриттю проблемних питань системи мотивації праці в умовах кризи присвячено досить багато наукових праць, також особливо слід звернути увагу на праці таких вітчизняних науковців як О.В. Ачкасова [2], Т.В. Вонберг [9], В.І. Борщ [11], О.І. Ілляш [20], А.В. Калініченко [21], Н.С. Носань [47], О.І. Продіус [52], С.А. Прохоровська [53], В.Р. Сайко [56], Л.А. Сиволап [72], Т.А. Власенко [73], Ж.М. Жигалкевич [74], та інші

Разом з тим недостатньо висвітлені питання які стосуються нематеріальних методів мотивації в умовах воєнного стану. Більшість підприємств після початку повномасштабного вторгнення не адаптували систему мотивації під умови в яких зараз знаходиться країна. Думка більшості роботодавців стосовно того, що працівники в більшості звільняються саме через рівень заробітної плати є хибною і через це вони стикаються з великою плинністю кадрів. В умовах коли працівники живуть в стані постійного стресу через постійні обстріли та переживання за своїх близьких прямо впливають на їх

рівень мотивації та продуктивності. Застосування нестандартних методів мотивації які адаптуються під умови воєнного стану дозволить не тільки запобігти зниженню мотиваційного потенціалу працівників, але й підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Метою магістерської роботи є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління системою мотивації праці персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання наступних **завдань**:

- розкрити сутність управління мотивацією персоналу в умовах обмеженості фінансових ресурсів компанії;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності мотивації персоналу в умовах обмеженості фінансових ресурсів компанії;
- провести аналіз діючої системи управління мотивацією праці персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- оцінити управління мотивацією праці підприємства в умовах обмеженості фінансових ресурсів;
- розробити заходи щодо покращення управління мотивацією персоналу в умовах обмеженості фінансових ресурсів;
- здійснити економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення управління мотивацією персоналу на підприємстві

Об'єктом є процес управління системою мотивації праці персоналу підприємства в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

Предметом є теоретичні та практичні аспекти удосконалення управління системою мотивації праці персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

Для вирішення визначених завдань використовувались такі взаємопов'язані основні **методи** наукового дослідження: метод комплексного аналізу (для визначення сутності та методичних підходів аналізу та оцінки

управління мотивацією праці); системно-структурний та логіко-семантичний методи аналізу (для дослідження сутності понять «Мотивація», «Управління мотивацією в умовах обмеженості фінансових ресурсів» та ін.); графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць, економічний аналіз (для дослідження діючої системи мотивації праці, оцінки ефективності її управління, та ілюстрації заходів її покращення, та ін.); метод абстрактно-логічного аналізу (для узагальнення результатів дослідження та вироблення рекомендацій щодо шляхів вдосконалення системи мотивації праці в умовах обмеженості фінансових ресурсів).

Інформаційною базою роботи є: документація ТДВ «Хмельницькзалізобетону» наукові публікації, електронні ресурси з питань удосконалення управління мотивацією, Статут ТДВ «Хмельницькзалізобетон», фінансова звітність.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на VIII Міжнародній студентській науковій конференції «Модернізація та сучасні українські і світові наукові дослідження» (м. Луцьк, 24 січня 2025 рік) [60], та VI Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації» (м. Хмельницький, 16 січня 2025 рік) [59].

Практичне значення проведеного дослідження полягає у розробці прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління мотивацією праці в умовах обмеженості фінансових ресурсів підприємств на основі застосування нестандартних методів мотиваційного впливу.

Структура роботи Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 74 найменувань та 2 додатків. Загальний обсяг роботи складає 55 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність управління мотивацією персоналу в умовах обмеженості фінансових ресурсів компанії

Починаючи з 2022 року і до сьогоднішнього дня, кожне підприємство чи організація зіткнулись із серйозними економічними проблемами. Такі збитки як знищення промислових цехів, скорочення працівників, збільшення податкового навантаження та зменшення рівня прибутку змусили керівництво переглянути певні заходи з оцінки діяльності, розробки програм покращення та перевірок, адже їх фінансувати стало занадто обтяжливим для бюджету підприємства. В цей час підприємство для виходу із кризи вимагає від працівника більшої залученості у робочий процес, та максимальної віддачі у досягненні поставлених цілей підприємства. В таких умовах для менеджера питання мотивації стає пріоритетним [57, с.2].

Поняття «Мотивація» має дуже багато визначень. Така різноманітність пов'язана з тим, що кожен науковець підходив до трактування явищ які підвищують продуктивність по своєму. Кожне визначення серед усіх наукових праць можна вважати правильним та переважно близьким за змістом. Нами було виокремлено декілька трактувань які наводять вітчизняні та зарубіжні науковці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Визначення мотивації різними науковцями

Автори	Поняття
1	2
Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський	Мотивація – це процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що поєднує інтелектуальні, фізіологічні і психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації

Продовження табл. 1.1

1	2
І. І. Тимошенко, А. С. Соснін	Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до здійснення визначених дій
І. С. Процик	Мотивування – це факт існування обставин або чинників впливу на особу, які аргументовано спонукають її до виконання певних дій
І. В. Черниш, М. В. Козик	Мотивація – це стимули, які спонукають людину виконувати певну дію
Н. С. Носань, Р. В. Коршуков	Мотивація – це система управлінських впливів на мотиви співробітників, спрямована на максимум

Примітка. Систематизовано автором на основі джерела: [56, с.62-64].

Якщо згрупувати ці поняття в одне, то мотивація – це певний стимул, або комплекс стимулів які спонукають працівника до виконання певної дії. С. А. Шапіро класифікує методи мотивації на дві основні категорії. Перша категорія охоплює матеріальні методи мотивації, що поділяються на фінансові (грошові) та нефінансові (негрошові) (рис.1.1) [47]. Друга категорія включає нематеріальні методи, спрямовані на задоволення нематеріальних потреб працівників (рис. 1.2).

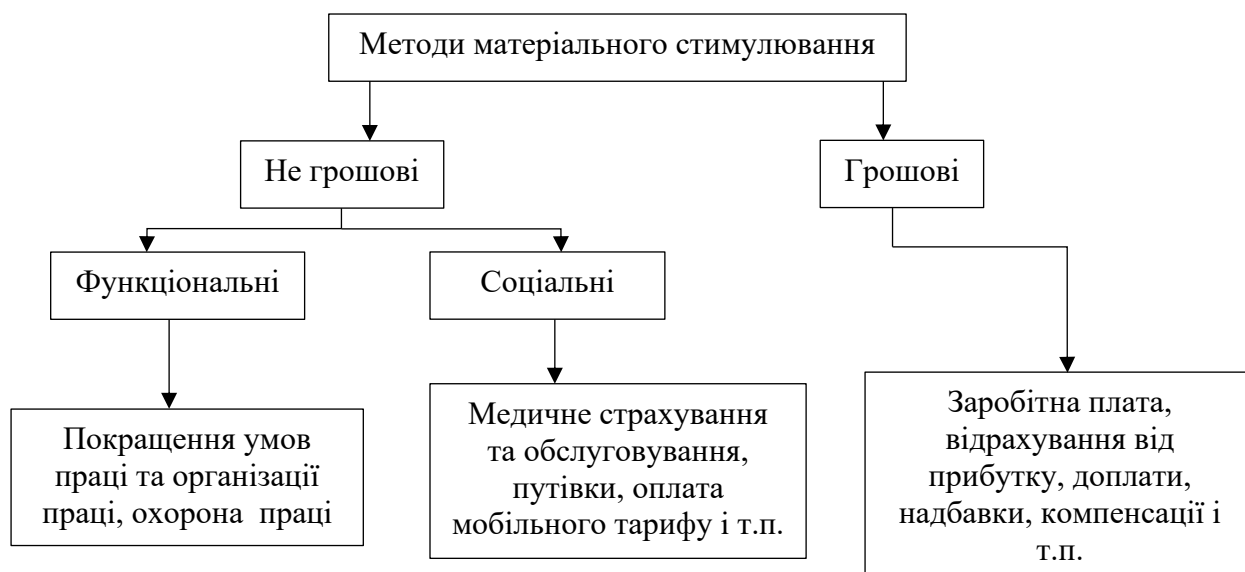


Рисунок 1.1 – Методи матеріальної мотивації

Примітка. Сформовано автором на основі джерела: [64, с.2]

Основою цієї категорії виступають фінансові стимули (заробітна плата, премії, доплати тощо), або матеріальні блага, що надаються в натуральній формі (наприклад, компенсація вартості путівок, транспортних витрат, харчування

тощо). Ці заходи спрямовані на задоволення матеріальних потреб співробітників, таких як прагнення до фінансової стабільності та досягнення певного рівня добробуту.

Працівники мотивовані підвищувати продуктивність своєї праці, оскільки це відкриває можливості для зростання їхніх доходів. У зв'язку з цим система матеріального заохочення повинна враховувати індивідуальний підхід до розподілу винагород, що передбачає залежність розміру виплат від результатів роботи кожного працівника. Окрім того, важливо забезпечити наявність єдиної, прозорої та структурованої системи формування матеріальних заохочень, яка б підтримувала справедливість [19, с 77].

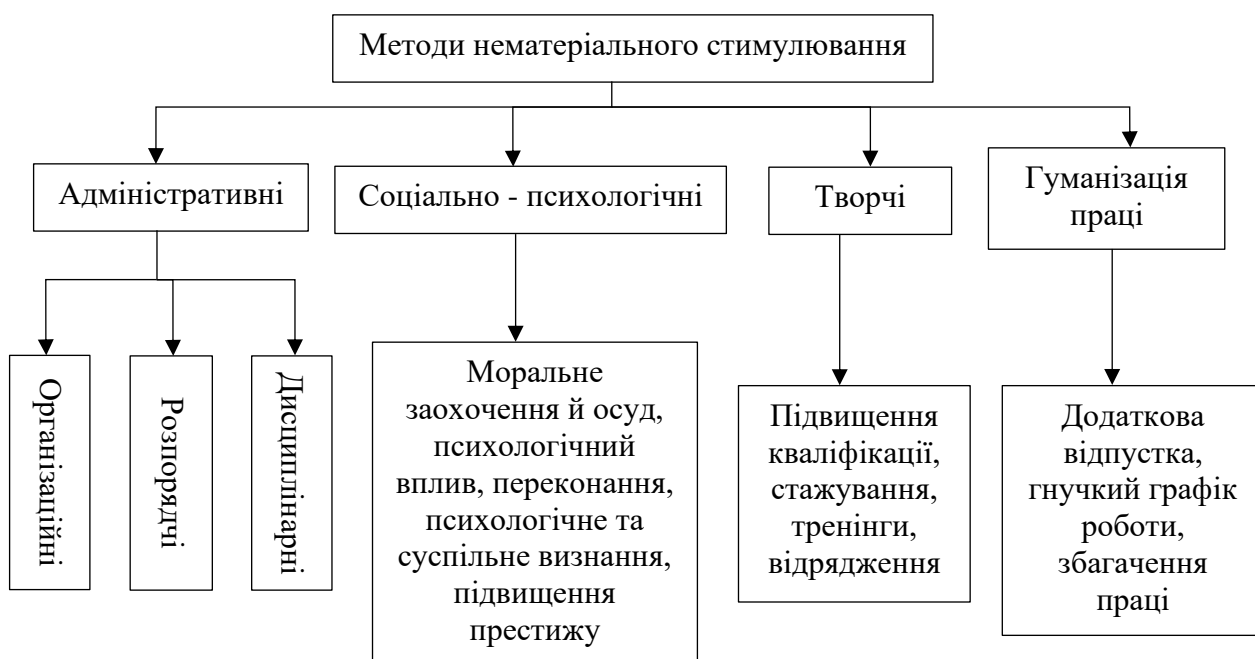


Рисунок 1.2 – Методи нематеріальної мотивації

Примітка. Сформовано автором на основі джерела: [64, с.2]

Група нематеріальних методів стимулювання, у першу чергу, спрямована на задоволення мотиву збереження соціального статусу в трудовому колективі. У цій групі можна виділити адміністративні методи та соціальні. Основою адміністративних методів є відносини керівництва, а також дотримання регламенту підприємства. Вони реалізуються через нормативні, розпорядчі та організаційні документи. Соціальні методи включають соціально-психологічні, які спрямовані на створення сприятливого морально-психологічного клімату в

колективі, формування корпоративної культури, задоволення потреб працівників у визнанні тощо; творчі, які пов'язані з професійним розвитком робітника; вільний час, тобто встановлення гнучких режимів праці, надання додаткового відпочинку [61].

Головне в системі нематеріальної мотивації персоналу — це створення умов, за яких увага до співробітників є пріоритетом, що також передбачає гендерну рівність у колективі, захист прав та свобод працівника тощо. Досить чітко державній гендерній політиці дала Н. Грицяк, яка вказала, що це дії органів державної влади з вирішення проблем забезпечення гендерної рівності в суспільстві, а саме забезпечення однакових для жінок і чоловіків суспільного статусу, умов реалізації прав людини, можливостей використовувати соціальні та економічні ресурси, робити свій внесок у національний, політичний, соціальний, економічний і культурний розвиток, а також рівного права для жінок і чоловіків мати однакову користь від результатів їх діяльності [66, с.2]. Відповідним чином варто здійснювати і стратегічне управління, формуючи систему мотивації, враховуючи принципи гендерної рівності.

Залежно від орієнтації впливу на ті чи інші потреби, методи мотиваційного управління поділяють на [53]:

1.1. Організаційно – адміністративні. Це методи які засновані на принципі владної мотивації, що базується на дотриманні посадових інструкцій, виконанні доручень старшому за посадою. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, контроль і спирається на можливість примусу. До практичних заходів які стосуються цього методу зазвичай відносять [21]:

- створення умов для кар'єрного зростання. Кожен працівник бажає щоб його професійні заслуги визнавались керівником і він відчував, що просувається по кар'єрній сходинці;

- гнучкий робочий графік. Останнім часом цей метод почав набирати популярності серед роботодавців. Можливість самостійно будувати свій графік роботи знижує рівень виснаження працівника [20];

– командна робота. Працівник має можливість залучитись до створення чи покращення програм, систем які будуть включені у роботу підприємства. Цей захід підвищує згуртованість команди, створює відчуття важливості працівника та його думки.

2. Економічні. Основна їх суть полягає у виконанні працівником поставленого завдання, або його перевиконання за яке він отримує матеріальну винагороду. Матеріальна мотивація застосовує саме економічні методи які мають на меті підвищити зацікавленість працівника продуктивніше виконувати свою роботу [70]. Також крім засобів заохочення цей метод застосовує і засоби покарання у вигляді штрафів та певних санкцій за недотримання поставлених завдань. До засобів які відносяться до економічного методу відносять: премії; висока заробітна плата; подарунки; надбавки; компенсація проживання; оплата проїзду і т.п.

3. Соціально – психологічні. За своєю природою ці методи переважно спрямовані на свідомість людини, на її соціальний, релігійний, етичний чи інший інтерес і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності [45]. Їх спектр доволі широкий, адже ці методи охоплюють декілька галузей наук, такі як: психологія, соціологія, та інші. До методів соціально – психологічного впливу відносять [9, с.250]:

– створення позитивного клімату в колективі. Таке завдання доволі складне, адже для цього потрібно брати до уваги усі психотипи працівників і правильно ними керувати, часто менеджери можуть застосовувати допомогу зовнішніх експертів та психологів.

– залучення працівників до спільного успіху компанії. Мотивація людини стає набагато вищою коли працівник розуміє що працює для досягнення глобальної мети яка набагато більша за нього [58, с.70].

– додаткові винагороди. Такі метод частіше застосовують іноземні компанії та холдинги, вони надають своїм працівникам допомогу у наданні автомобіля, вихованні дитини, додаткові виплати під час виходу на пенсію, тощо.

– належні умови праці. Для працівника дуже важливо отримувати комфортні умови які допоможуть йому максимально розкрити свої можливості. Коли роботодавці не приділяють увагу цьому фактору, вони стикаються зі збільшеною втомою працівника, низькою ефективністю праці та погіршенню атмосфери у колективі [2].

– імідж підприємства. Коли підприємство має авторитет та популярність на ринку та серед споживачів, працівник відчуває певну «гордість» за те, що він працює на авторитетне підприємство чи організацію. Такі працівники досить віддані та мають певний «кредит довіри» до свого роботодавця [11, с.166].

Управління мотивацією потребує уваги, особливо в умовах обмеженості фінансових ресурсів. Обмеженість фінансових ресурсів – це стан коли підприємство відчуває дефіцит у грошових коштах, які воно виділяє для покриття витрат у розробці, підтримці та контролю певної її діяльності. В свою чергу управління мотивацією в умовах обмеженості фінансових ресурсів – це систематичний процес розробки, впровадження та оптимізації заходів стимулювання працівників, що передбачає раціональне використання доступних фінансових ресурсів організації з метою підвищення ефективності трудової діяльності [52]. Основою цього процесу є забезпечення збалансованості між потребами працівників, організаційними цілями та фінансовими можливостями підприємства.

Перед керівником постає проблема у виборі методів мотивації, адже в умовах обмеженості фінансових ресурсів доступ до більшості класичних методів обмежений, тому в таких випадках перевага віддається нематеріальним методам мотивації, або ж нестандартним [62]. Основним критерієм вибору методів нематеріальної мотивації в умовах обмеженості фінансових ресурсів виступає збереження максимальної ефективності при мінімальному або відсутньому фінансуванні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 Характеристика нематеріальних стимулів які зберігають рівень ефективності при низькому рівні фінансування

Нематеріальний стимул	Опис впливу	Вимоги до фінансових витрат
Визнання досягнень і похвала	Визнання досягнень і подяка перед колективом підіймає самооцінку працівника та підвищує його залученість	Не вимагає грошових витрат
Гнучкий графік роботи	Надання можливості адаптувати робочий час або працювати дистанційно підвищує задоволеність роботою	Не вимагає грошових витрат
Розширення відповідальності	Розширення зони відповідальності працівника демонструє довіру та сприяє його професійному розвитку	Не вимагає грошових витрат
Підвищення кваліфікації	Надання працівникам можливості навчання стимулює їхній професійний ріст	Не вимагає грошових витрат за рахунок використання наявних внутрішніх ресурсів або експертів компанії
Залучення до прийняття рішень	Участь у процесах ухвалення рішень підвищує відчуття важливості власного внеску в успіх компанії	Не вимагає грошових витрат
Внутрішні відзнаки та конкурси	Організація конкурсів із символічними нагородами стимулює дух змагання та згуртованості	Друк грамоти чи придбання символічного призу не є фінансово обтяжливим
Надання зворотного зв'язку	Регулярні обговорення ефективності роботи допомагають працівникам краще розуміти свої сильні та слабкі сторони	Не вимагає грошових витрат
Кар'єрні перспективи	Чітке визначення можливостей для підвищення або розвитку в межах компанії мотивує співробітників працювати ефективніше	Не вимагає грошових витрат

Примітка. Розроблено автором

В цих умовах управління мотивацією має бути спрямоване на досягнення індивідуальних потреб та цілей підприємства, які забезпечують креативність і професійність праці та визначаються в умовах обмеженості фінансових ресурсів та взаємозалежністю кількісних та якісних результатів діяльності підприємства.

Отже, поняття мотивації має досить різноманітні визначення, але їх основа залишається тотожною. В залежності від орієнтації на вплив, мотивація поділяється на економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи. В умовах обмеженості фінансових ресурсів управління мотивацією дещо обмежене. Це обмеження виникає через високий рівень витрат на впровадження та підтримку класичних методів мотивації. Саме через це менеджери більше приділяють увагу нематеріальним методам мотивації праці.

1.2.Методичні підходи до оцінки ефективності мотивації персоналу в умовах обмеженості фінансових ресурсів компанії

Перебуваючи в кризовому становищі більшість підприємств зіткнулись із проблемою обмеженості методів оцінки ефективності мотивації персоналу. Таке обмеження виникає через нестачу фінансових ресурсів підприємства. Більшість класичних методів оцінки стали занадто дорогі для підприємств, тому виникає потреба у пошуку альтернативних варіантів.

На сьогоднішній день існує велика кількість методів, за якими проводять оцінку мотивації праці, що опрацьовані такими авторами як: І.М. Грінько, П.Ф. Друкер, О.В. Кушнерик, Г. І. Ковбас, Ф.І. Герцберг, Г.Л. Вербицький та інші.

Оцінку ефективності системи мотивації в умовах кризи слід здійснювати з урахуванням загальних принципів її побудови, наведених Вербицькою Г. Л.. Узагальнивши особливості антикризового управління можна адаптувати ці принципи з метою їх використання при мотивації персоналу у контексті кризових процесів [63]:

1. Індивідуальний підхід до побудови системи мотивації, що вимагає налагодження комунікаційної інфраструктури та зворотного відгуку, створення та зберігання мотиваційних профілів працівників й відстеження змін у них;
2. Забезпечення максимально можливого у кризових умовах рівня безпеки праці для усіх працівників незалежно від займаної посади, що дозволить мінімізувати вплив на мотивацію чинника другого рівня піраміди А. Маслоу [68];
3. Досягнення максимальної об'єктивності та, поряд з цим, економічної доцільності при виборі методів оцінки персоналу;
4. Створення збалансованої системи винагород, що враховує складний стан підприємства під час кризи та передбачає майбутню винагороду працівникам, котрі зберегли лояльність та сприяли виходу з кризового стану;
5. Розширення практики партисипативного управління з метою пошуку найкращих шляхів виходу з кризи;

6. Досягнення психологічно-емоційної стабільності в колективі.

Класичний вигляд схеми проведення оцінки ефективності мотивації праці має наступний вигляд (рис.1.3).

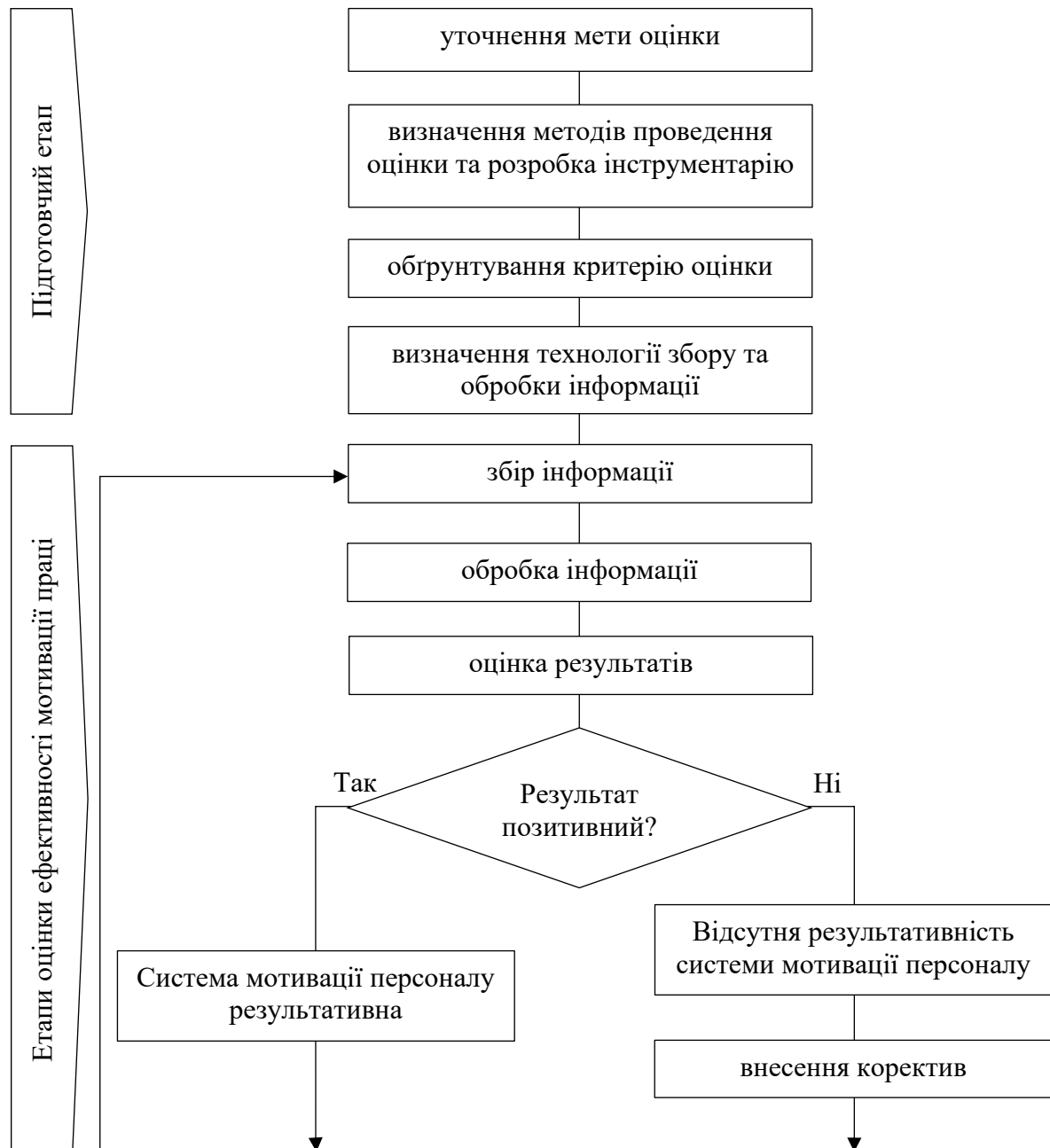


Рисунок 1.3 – Схема оцінки ефективності мотивації праці

Примітка. Сформовано автором.

Для проведення оцінки ефективності мотивації праці використовують різноманітні методи. В залежності від того, що береться за основу оцінки існуючі методи об'єднують в 2 групи: кількісні та якісні. До групи якісних методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника. В свою

чергу до групи якісних методів відносять – методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення [51].

Зазвичай серед кількісних методів найбільш розповсюдженим у використанні є метод який доволі ефективно проявляє себе під час кризових явищ та обмеженості фінансування, це метод оцінки за ключовими показниками ефективності (KPI). Він спрямований на підвищення мотивації кожного працівника підприємства [13]. Застосування KPI потребує ретельного планування, починаючи з визначення ключових цілей підприємства. Впровадження системи оцінювання ґрунтується на використанні простих інструментів для збору й аналізу даних, таких як електронні таблиці чи безкоштовне програмне забезпечення, що забезпечує доступність методу без значних фінансових витрат [11, с.140]. Результати оцінки дозволяють отримати об'єктивну картину ефективності працівників, визначити сильні сторони та зони, що потребують вдосконалення. Аналізуючи досягнуті результати, керівництво може коригувати мотиваційні стратегії, роблячи їх більш ефективними.

Цей метод має ряд переваг, а саме: можливість побудувати об'єктивну систему оцінки; оцінити ефективність діяльності за будь-який проміжок часу; вчасно виявити проблему, та швидко її усунути; дозволяє на основі оцінки проводити прогнози. Щодо недоліків, тут можна виділити декілька. Не кожне підприємство готове до нововведень і має в своєму розпорядженні достатню кількість часу на їх вивчення. Крім того не має сенсу вводити KPI, на початку розвитку підприємства, коли ще немає сформованої системи управління [71]. До незначних недоліків KPI можна вважати вибірковість показників в межах організаційної структури, це пов'язано з тим, що не слід впроваджувати KPI в відділах, у яких система може уповільнювати діяльність інших підрозділів.

Слід відзначити, що оцінка мотивації персоналу не може здійснюватися виключно кількісними методами. Це підтверджується існуванням значного масиву якісних методів оцінювання персоналу. Для отримання якісних показників зазвичай використовуються результати соціометричних та

соціологічних опитувань, які проводяться в межах опитувань, наприклад опитування щодо дослідження рівня мотиваційного механізму на машинобудівному підприємстві.

До найбільш розповсюджених методів які використовують якісні показники відносять:

– опитування працівників. Суть методу полягає у проведенні опитування всіх відділів через онлайн-форми які мають дослідити стимули та мотиви, а також причини дестимулювання. Під час опитування кожен працівник ранжує запропоновані стимули, мотиви, антистимули й антимотиви. Після закінчення опитування отриману інформацію обробляють та в кінці отримують їх числове вираження. Проведення періодичних опитувань дозволяє отримати дані які дозволяють визначити домінуючі у досліджуваній період в даному колективі стимули, антистимули, мотиви та антимотиви [42, с.7]. На основі такої інформації можна розробити коректні пропозиції для покращення діючої системи мотивації. Такий метод вимагає мінімального рівня затрат, адже розробка форми опитування повністю безкоштовна, а каналом розповсюдження зазвичай слугують робочі чати. Головною перевагою цього методу є можливість оперативно зібрати дані про настрої, очікування та оцінки співробітників. Анкетування дає змогу оцінити як загальний стан мотиваційної системи, так і виявити конкретні її слабкі сторони, які потребують доопрацювання. Анонімність опитувань дозволяє відчувати працівнику більшу свободу у висловленні своїх думок. Однак, цей метод має і певні недоліки. Насамперед, його ефективність залежить від коректності формулювання питань. Якщо питання будуть сформовані непрофесійно це може призвести до отримання некоректної інформації. Також існує ризик, що деякі працівники не відповідатимуть чесно, навіть за умови анонімності, через побоювання чи недовіру до процесу;

– метод «360°» є комплексним, він передбачає отримання зворотного зв'язку від різних працівників підприємства. В умовах обмеженості ресурсів його можливо адаптувати за рахунок проведення анкетувань на онлайн платформах, оформлення за допомогою «Google Forms». Цей метод дає змогу

зберегти широту аналізу при, цьому витрати на його організацію мінімальні [61, с.2]. Метод направлений на збір думок від кількох експертів, або учасників щодо професійної діяльності працівника, його міжособистісних відносин, навичок комунікації та внеску у спільну роботу. Щоб зменшити витрати на залучення відповідних експертів можна використовувати внутрішні ресурси підприємства, це може бути HR-відділ або інструменти внутрішніх опитувань. Але у такому випадку потрібно зберігати дотримання принципу об'єктивності оцінки [60].

Отримані дані проходять аналіз та узагальнення для отримання чіткої картини сильних сторін працівника та зон для покращення. Даний метод потребує досить великих затрат часу, але це компенсується отримання багатомірного аналізу ефективності системи мотивації праці. В таких умовах метод стає не лише інструментом оцінки, а й засобом для подальшої можливості в покращенні системи мотивації праці. Основною особливістю цього методу яка виділяє його серед інших це демократичність. При його застосуванні не тільки керівництво оцінює своїх працівників, але й працівники оцінюють своїх керівників. Також він моделює критерії оцінки під вимоги корпоративних стандартів (у якості критеріїв виступають компетенції, розроблені для конкретної організації); об'єктивність отриманих результатів. До основних недоліків цього методу можна віднести: потреба у забезпеченні високого рівня конфіденційності; складність отримання правдивої думки про керівників; рівень самооцінки безпосередньо впливає на загальний результат оцінки; великі витрати часу для обробки результатів оцінки.

Отже, в умовах обмеженості фінансових ресурсів підприємства керівництво вимушене відмовитись від класичних методів оцінки ефективності управління системою мотивації через високий рівень фінансових витрат для їх проведення. Зважаючи на це існують методи які максимально підлаштовуються під відсутність достатньої кількості коштів. Кожен з методів використовує різні кількісні та якісні показники. Усі ці аспекти незважаючи на низький рівень фінансування дають можливість підприємству швидко замінити дорогі методи на більш економічно вигідні.

РОЗДІЛ 2

САЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1 Аналіз діючої системи управління мотивацією на підприємстві

Для об'єктивного аналізу та оцінки діючої системи мотивації слід проаналізувати діяльність підприємства, його основні економічні показники та рівень фінансового стану. Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» було засновано в 1956 році і вже налічує понад 68 років свого існування. Основна його діяльність полягає у виготовленні виробів з бетону для будівельної галузі. Підприємство орієнтоване на переймання європейського досвіду для покращення якості своєї продукції. За словами генерального директора понад 80% усіх будівельних матеріалів які використовують у будівництві в місті Хмельницький та області залежать від поставок їх підприємства. Крім своєї основної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має великий перелік інших видів діяльності. Станом на 2024 рік перелік їх діяльності має такий вигляд:

- 16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів;
- 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами;
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- 47.30 Роздрібна торгівля пальним;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

- 52.10 Складське господарство;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 56.29 Постачання інших готових страв;
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель;

Аналіз основних техніко-економічних показників за період 2019-2023 рр. наведено у додатку А. Дані додатку А свідчать, що з початком повномасштабного вторгнення підприємство зіткнулось із суттєвим скороченнями своєї діяльності. Починаючи з 2022 року в середньому усі показники скоротились на 20%. Показник чистого доходу на підприємстві незважаючи на скорочення у 2022 році зміг наступного року перевищити показники довоєнного рівня і склав 849 716 тис. грн., можемо зробити припущення що такий різкий підйом показника залежить від збільшення попиту на основну продукцію підприємства через руйнацію будівель у зв'язку з ракетними обстрілами.

Починаючи з 2021 року середньооблікова чисельність працівників почала скорочуватись, це було наслідком вимушеної еміграції, мобілізації працівників та відсутності змін у системі мотивації. Незважаючи на скорочення персоналу підприємства, середньорічний виробіток у 2023 році піднявся на 62% і становить 2129,6 тис. грн. на особу.

Вслід за скороченням персоналу, спостерігається коливання фонду оплати праці. Найвище значення було у 2021 році і становило 118 860,2 тис. грн., станом на 2022 рік цей показник склав 86 155 тис. грн., таке різке скорочення може свідчити про зменшення чисельності персоналу підприємства. Середньомісячна заробітна плата на одну особу незважаючи на коливання фонду оплати праці зросла і навіть перевищила рівень довоєнного часу, на 2023 рік вона складає 24 820,9 грн., таке підвищення може показувати бажання керівництва зберегти рівень заробітної плати на гідному рівні.

В період з 2019-2023 рр. рівень собівартості реалізованої продукції мав нестабільну динаміку. Так з 2019-2020 р. його рівень скорочувався, у 2021 році цей показник різко зріс і склав 635 296 тис. грн. потім в 2022 році він знову почав скорочуватись і в 2023 показник виріс на 49% і склав 702 409 тис. грн що є досить негативним явищем, адже зростання собівартості впливає на скорочення чистого прибутку. Чистий прибуток за весь аналізований період мав найвище значення у 2021 році і склав 77 734 тис. грн., після цього він скоротився на 65%, а у 2023 році ситуація покращилась, і показник вже складає 38 102 тис. грн. але він ще не відновився до рівня 2021 року.

Провівши аналіз витрат на 1 грн. реалізованої продукції були виявлено, що показник знаходиться на високому рівні, а в 2023 році цей показник складає 0,83 грн. і спостерігається тенденція до його підвищення. Такі зміни маєть негативний характер, адже це свідчить що у можливному майбутньому підприємство почне реалізовувати свою продукцію собі у збиток.

Аналіз діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетону» та основних показників його функціонування засвідчили, що підприємство незважаючи на кризові явища які виникли після початку повномасштабного вторгнення змогло повернути більшість своїх показників до довоєнного рівня. Але незважаючи на це вони досі мають проблеми зі скороченням персоналу. Зважаючи на усе це слід далі проаналізувати діючу систему мотивації на підприємстві і як воно адаптувалось до сучасних викликів.

Одним з ключових етапів в аналізі діючої системи мотивації є аналіз про рух робочої сили на підприємстві (табл. 2.2). Цей аналіз дасть нам змогу зрозуміти динаміку чисельності працівників на підприємстві, скільки наймається нових кадрів, а також з яких причин звільнюються працівники. Так ми зрозуміємо чи є у підприємства проблеми з плинністю кадрів і чи встигає воно закривати вакантні місця. В першу чергу персонал підприємства – це сукупність працівників, які входять до його якісного складу. Відповідно від функцій, що забезпечуються в процесі виробництва, персонал підприємства поділяється на робітників, керівників, спеціалістів та службовців.

Таблиця 2.1. Дані про рух робочої сили на підприємстві за 2019-2023 рр.

№ з/п	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2019 р., (+/-)
1.	Прийнято працівників, осіб	24	35	89	68	117	93
2.	Вибуло працівників, всього, осіб з них:	46	32	38	133	135	89
	- за власним бажанням	42	24	33	120	124	82
	- з причин скорочення штатів	2	5	3	9	10	8
	- за порушення трудової дисципліни	2	3	2	4	1	-1
3.	Коефіцієнт обороту прийому по	0,049	0,074	0,175	0,155	0,293	0,245
4.	Коефіцієнт обороту вивільненню по	0,0933	0,0678	0,075	0,304	0,338	0,245
5.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,0892	0,0572	0,069	0,283	0,313	0,224

Примітка. Систематизовано автором.

На основі табл. 2.1 спостерігаємо, що за період з 2019-2023рр. кількість прийнятих працівників зросла в порівнянні з 2019 роком. За 2023 рік підприємство прийняло 117 осіб. Таке різке підвищення свідчить про потребу підприємства у нових кадрів у зв'язку із звільненням працівників. Кількість осіб які вибули з підприємства до 2021 року складала в середньому 39 осіб, починаючи з 2022 року ця цифра значно зросла і з підприємства звільнилось вже 120 осіб, що на 250% перевищує показник за 2021 рік який складав 33 особи. Така сама ситуація зберіглася і в 2023 році і кількість звільнених працівників склала 135 осіб.

Переважає більшість працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» звільняється за власним бажанням. Як вже зазначалось, працівники з 2021 року почали звільнятись через еміграцію, мобілізаційні процеси та інші особисті причини які виникли через повномасштабне вторгнення.

Показники коефіцієнтів обороту і плинності кадрів демонструють неоднозначну динаміку. Коефіцієнт обороту по прийому зріс з 0,049 у 2019 році до 0,293 у 2023 році, що негативно впливає на активне залучення нових працівників. Водночас коефіцієнт обороту по вивільненню різко збільшився у 2022 році і склав 0,304, у 2023 році він продовжив своє зростання і зараз становить 0,338. Коефіцієнт плинності кадрів зріс з 0,0892 до 0,313, що вказує на підвищення нестабільності трудових ресурсів та високий рівень відтоку персоналу.

З усіх цих даних робимо висновок, що на підприємстві спостерігається різке збільшення кількості звільнених працівників, незважаючи на це у підприємства закрита більшість вакансій, але як свідчать дані з додатку А середньооблікова чисельність персоналу зменшується. Керівництву підприємства потрібно більше концентруватись на розробці заходів мотивації які можуть зменшити відтік професійних кадрів та збільшити перелік переваг які може надати підприємство яких немає у конкурентів щоб збільшити кількість зацікавлених кандидатів для закриття вакантних місць.

Проведемо дослідження основних функцій управління мотивацією праці на підприємстві та їх розподіл за посадовими особами чи структурним підрозділом (табл. 2.1). На ТДВ «Хмельницькзалізобетоні» відсутній конкретний працівник який займається питанням управління мотивацією. Повноваження які стосуються управління, контролю, оцінці системи мотивації праці закріплена у внутрішніх документах підприємства. Повноваження які покладаються на конкретну посадову особу закріплені у його посадовій інструкції. Що стосується структурних підрозділів ТДВ «Хмельницькзалізобетон», то повноваження стосовно мотивації закріплені в положеннях про структурні підрозділи.

Таблиця 2.2. Матриця розподілу повноважень щодо управління мотивацією ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Рекомендовані функції	Директор	Директор з питань фінансів та економіки	Директор технічний	Відділ кадрів	Начальники цехів	Бухгалтерія	Відділ охорони праці
1. Оцінка рівня мотивації праці							
Аналіз результатів роботи працівників на основі ключових показників (KPI)	X	X		X	X		
Проведення опитувань задоволеності працівників		X		X			
Моніторинг трудової дисципліни			X		X		X
Оцінка ефективності системи заохочень							
2. Виконання наявних мотиваційних заходів							
Контроль за виконанням умов для нарахування доплат					X	X	
Координація впровадження нових заходів мотивації				X	X		
Пошук та розробка нових програм навчання для підвищення кваліфікації				X		X	
Організація зустрічей із працівниками та щорічних зібрань				X			
3. Формування бюджету для реалізації заходів мотивації							
Розробка фінансових планів для реалізації програми мотивації		X		X			
Контроль витрат на матеріальні заохочення		X				X	
Оптимізація витрат на систему мотивації							
Розробка механізмів преміювання	X	X		X			
4. Забезпечення безпеки та комфорту праці							
Контроль за відповідністю умов праці нормам безпеки							X
Моніторинг дотримання трудової дисципліни					X		
Проведення роз'яснювальних заходів щодо прав працівників				X			X
Разом	2	5	1	8	5	3	3

Примітка. Систематизовано автором за результатами аналізу посадових інструкції та власними спостереженнями

За даними табл. 2.2 можна сказати, що найбільша відповідальність у цьому процесі покладається на відділ кадрів, який координує ключові аспекти оцінки рівня мотивації праці, виконання наявних заходів та формування фінансових механізмів стимулювання. Із певних функцій підприємство не проводить оцінку ефективності системи заохочень працівників, а також не проводить оптимізацію витрат на систему мотивації. Значну роль у забезпеченні ефективної системи мотивації відіграють також директор з питань фінансів та економіки, начальники цехів та бухгалтерія. Фінансовий директор бере участь у плануванні бюджету, здійснює контроль витрат на стимулювання персоналу та впроваджує нові фінансові механізми заохочення. Начальники цехів зосереджені на моніторингу дисципліни та виконанні умов для нарахування доплат, що забезпечує ефективність системи матеріальної мотивації. Бухгалтерія відповідає за контроль фінансових потоків, пов'язаних із преміюванням та іншими видами матеріального заохочення.

Система мотивації ТДВ «Хмельницькзалізобетону» складається з матеріальних та нематеріальних методів. На сьогоднішній день заробітна плата це єдиний методом матеріальної мотивації. На підприємстві функціонує погодинно – преміальна система оплати праці, суть цієї системи полягає в тому, що працівник отримує не тільки заробіток за відпрацьовані години, але й визначений відсоток премій до цього заробітку. Заробітна плата складається із основної та додаткової. До додаткової заробітної плати на підприємстві відносяться різні види доплат за виконання працівником певних якісних чи кількісних показників. Усі засоби матеріального мотивування працівників на підприємстві закріплені у конкретних положеннях, а саме «Положенні про систему та умови оплати праці» та «Положенні про преміювання».

Види та розмір доплат на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» продемонстровані у (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 Вид та розмір доплат ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Вид доплат	Розмір доплат
1.	За виконання обов'язків працівника який був відсутній на своєму робочому місці	100% від посадового окладу відсутнього працівника
2.	За додаткові робочі години у вечірній час з 18 до 22	20% від посадового окладу
3.	За додаткові робочі години у нічний час з 22 до 6	35% від посадового окладу
4.	За знання іноземної мови (Працює лише для керівників і спеціалістів які використовують її під час виконання обов'язків)	10% від посадового окладу
5.	За невідпрацьований робочий час	Розраховується індивідуально
6.	Премія за дотримання посадових інструкцій та сумлінне виконання правил внутрішнього трудового розпорядку	20% від посадового окладу
7.	Премія за професійні успіхи (лише для керівників, адміністрації та спеціалістів)	1-20% від посадового окладу

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Підприємство надає своїм працівникам багато можливостей отримати додатковий заробіток за рахунок додаткової роботи або виконання певних умов для отримання премій. З усіх видів доплат питання викликає тільки преміювання за дотримання посадових інструкцій та сумлінне виконання правил внутрішнього трудового розпорядку, адже на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» щоб отримати таку премію працівник має виконати певні вимоги, а саме:

- виконувати завдання які передбачені його посадовою інструкцією;
- виконувати план визначений підрозділом цього працівника;
- не порушувати трудову дисципліну на підприємстві;
- відсутність дисциплінарних стягнень.

У випадку якщо працівник не дотримається одної або більше вимог, це слугує підставою для невиплати премії. Ми вважаємо такий спосіб мотивації працівників неефективним, адже кожен середньостатистичний працівник який виконує свою роботу автоматично виконує усі умови для нарахування цієї премії. Так для працівників ця премія стала не складовою мотивуючого фактору, а звичайною частиною їх заробітної плати. В підсумку ми отримуємо додаткові витрати на преміювання, та низький рівень мотивації. Також відсутні будь-які показники які б впливали на розмір цієї премії. Тому з усього вище переліченого ми вважаємо таке преміювання таким, що не є обґрунтованим та неефективним засобом мотивації і потребує оновлення.

Окремо для керівників, адміністрації та спеціалістів існує премія за професійні успіхи. Така премія виплачується раз на квартал, її розмір визначається кожного кварталу за оцінкою керівника підрозділу, в свою чергу керівників оцінює генеральний директор. Кількість показників преміювання не залежить від підрозділу і складає 4 показника, особа яка відповідає за оцінку по кожному показнику ставить оцінку від 1 до 5, в сумі максимальна оцінка може складати 20 балів. Після проведеної оцінки бали переводяться у відсотки і тим самим максимальний відсоток премії може складати 20%.

Щоб мати уявлення скільки підприємство виділяє коштів на фонд оплати праці та як розподіляє кошти між різними видами виплат слід провести аналіз динаміку фонду оплати праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Динаміка фонду оплати праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019-2023 рр.

№ п\п	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2019 р. до 2023 р.	
							в абсолют. вираж.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	102432,5	90265	118860,2	86155	118842,6	16410,1	116,0
2.	Фонд основної заробітної праці, тис.грн.	52781,4	49327	57191,6	48122,3	57608,9	4827,5	109,1
	у % до фонду оплати праці	51,53	54,65	48,11	55,85	48,47	-	-
3.	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у тому числі:	45184,3	35291	52779,3	33088,3	52016	6831,7	115,1
	–надбавки та доплати	10248,2	9549,2	12093,5	9341,7	7942,7	-2305,5	77,5
	–премії та винагороди	12428,2	9372,2	23145,1	9130,4	24121,3	11693,1	194,1
	у % до фонду оплати праці	44,1	39,1	44,4	38,4	43,8	-	-
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн.	6217,1	5378,4	8889,3	4944,4	9217,9	3000,8	148,3

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	у тому числі:							
	–соціальні пільги	1193,2	963,7	1271,4	1767,9	1723	529,8	144,4
	у % до фонду оплати праці	6,07	5,96	7,48	5,74	7,76	-	-
5.	Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.	8428,2	8219	8679,3	8610	2069,9	-6358,3	24,6
	у % до фонду оплати праці	8,2	9,1	7,3	10	1,7	-	-

Примітка. Систематизовано автором на основі джерела: [22-41].

За даними таблиці 2.4 можна зробити висновок, що протягом 2019-2023 років у структурі фонду оплати праці спостерігалися значні зміни як у загальних обсягах, так і в окремих його складових. Фонд оплати праці зріс на 16%, що відповідає абсолютному приросту в 16 410,1 тис. грн. Не зважаючи на те, що в 2022 році через повномасштабне вторгнення та скорочення кількості працівників він скоротився до 86155 тис. грн., підприємство за рік змогло відновити його показник до довоєнного періоду.

Фонд основної заробітної плати збільшився в порівнянні з 2019 роком на 9,1%, або на 4827,5 тис. грн. Фонд додаткової заробітної плати зріс на 15,1% у порівнянні з 2019 роком. Однак, його окремі складові показують неоднозначні зміни. За даними, витрати на надбавки та доплати знизилися на 22,5%, тоді як витрати на премії та винагороди майже подвоїлись. Такі зміни показують, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» вирішив змінити свій підхід до мотивації працівників і підприємство більше сконцентрувалось на заохоченні працівників через надання премій та певних винагород.

Заохочувальні та компенсаційні виплати зросли на 48,3% або на 3000,8 тис. грн. Також, спостерігається збільшення витрат на соціальні пільги, це свідчить про незначне посилення соціальної підтримки працівників. Частка заохочувальних виплат у фонді оплати праці також демонструє позитивну динаміку, вона збільшилась з 6,07% у 2019 році до 7,76% у 2023 році.

Витрати на оплату за невідпрацьований час різко скоротилися на 75,4%, що є значним зменшенням. Це призвело до зниження їх частки у фонді оплати до 1,7%. Таке різке скорочення може бути викликано декількома факторами, а саме, на підприємстві могли оптимізувати робочий час або змінити політику компенсацій.

На основі проведеного дослідження матеріальної мотивації робимо висновок, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не застосовує ніяких сучасних методів та сконцентрувало свою увагу лише на рівні заробітної плати та можливих доплатах. Така стратегія з одного боку дає керівництву можливість направити більше фінансів на підтримку оптимального рівня заробітної плати порівняно з конкурентами, а з іншого підприємство втрачає можливість додаткової мотивації працівників для досягнення їх основних цілей. Преміювання працівників за сумлінне дотримання посадових інструкцій та сумлінне виконання правил внутрішнього трудового розпорядку показує низький рівень ефективності та підтримування високих стандартів продукту. Преміювання працівників за професійні успіхи показує покращення ефективності роботи персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та підвищує продуктивність працівників і суттєво відповідає цілям підприємства.

Застосування лише матеріальної мотивації не дає можливості підприємству в повній мірі вмотивувати працівників, адже такий вид мотивації покриває тільки базові потреби, персонал має й інші потреби які не пов'язані з матеріальними факторами. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використовує також такі методи нематеріальної мотивації персоналу як: стимулювання кар'єрного зростання, проведення корпоративів та спільних річних зібрань; суспільне визнання досягнень на роботі; можливість підвищення кваліфікації; вивішування фото найкращих працівників на дошку пошани.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» надає можливість своїм працівникам рухатись по кар'єрній сходинці. Цей вид мотивації задовольняє потребу працівника у визнанні. Кожна людина потребує щоб її досягнення у роботі були помічені та визнані керівництвом відповідно, це може бути досягнуто шляхом

додаткової відповідальності чи підвищення. Завдяки прозорій системі оцінювання результатів роботи, підприємство стимулює досягнення індивідуальних та командних цілей, заохочуючи працівників до розвитку. Через це працівник налаштований на довгострокову роботу на підприємстві, адже має можливість розвиватись у цій галузі.

Корпоративні заходи проводяться на підприємстві досить рідко, але ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має традицію щорічного зібрання. Його проводять з метою визнання досягнень працівників підприємства за весь рік. Тоді усі працівники, досягнення яких були визнані отримують грамоту від генерального директора і його подяку за вагомий внесок у розвиток підприємства. Такі заходи допомагають підвищувати мотивацію, адже працівник задовольняє свою потребу у визнанні не тільки свої керівником, але й усім підприємством в цілому, а атмосфера урочистості підвищує значущість отриманої нагороди.

Застосування елементів партисипативного управління таких як прислухання до думки працівників. Це допомагає працівнику відчувати себе не одним із багатьох, а важливою частиною підприємства думка якого важлива. Механізм для збору пропозицій та ідей від колективу допомагає знаходити інноваційні рішення та підвищувати ефективність роботи. Працівники відчують себе активними учасниками процесу прийняття рішень, що позитивно впливає на їхню лояльність до підприємства. ефективний зворотній зв'язок зміцнює довіру між керівництвом і співробітниками, сприяючи формуванню стійких професійних відносин.

Можливість підвищення кваліфікації є однією з основ для професійного розвитку співробітників. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» активно підтримує навчання, участь у семінарах, тренінгах і курсах, своїх співробітників, що дозволяє вдосконалювати їх навички та здобувати нові знання. Інвестиції в навчання сприяють не лише зростанню професійної кваліфікації, а й підвищують конкурентоспроможність самого підприємства, забезпечуючи його здатність реагувати на нові виклики ринку.

Особливу увагу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» приділяє тому, щоб донести до співробітників розуміння їхньої цінності у досягненні стратегічних цілей компанії. Кожен працівник відчуває свою значущість через визнання його зусиль та внеску у спільну справу.

Підприємство також застосовує класичний метод нематеріальної мотивації як дошка пошани яка розміщена на вході до підприємства. На ній розміщені фото працівників, вагомі досягнення в роботі яких були визнані. Але такий метод поступово втрачає свою ефективність, адже сучасні працівники вимагають визнання в інших формах.

Провівши аналіз системи нематеріальної мотивації на підприємстві ми робимо висновок, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» намагається максимально створити позитивну атмосферу, де досягнення кожного працівника мають можливість бути визнаними. Але в умовах повномасштабного вторгнення підприємство не прийняло належних заходів, а саме перевірки морального стану працівників та розробки методів які б могли підтримувати його на належному рівні.

Отже, дослідивши систему мотивації праці ТДВ «Хмельницькзалізобетону» ми побачили, що з методів матеріальної мотивації використовується лише заробітна плата та доплати. Більше всього підприємство приділило уваги саме нематеріальним методам. Вони намагаються створити максимально комфортні умови для працівників, задовольняти їх потреби у визнанні та самоповазі. Підприємство має великий спектр мотиваційних заходів які направленні на підвищення продуктивності та донесення думки про важливість працівника у роботі підприємства.

2.2 Оцінка ефективності управління мотивацією персоналу підприємства в умовах обмеженості фінансових ресурсів

Дані проведеного аналізу системи мотивації праці показали, що підприємство застосовує методи як матеріального так і нематеріального характеру. Тепер потрібно проаналізувати на скільки ефективно застосовуються ці методи і чи взагалі застосовуються вони на практиці. Для досягнення цієї мети, нами було проведено опитування персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетону». Зразок форми для опитування наведено в додатку Б.

Опитувальник включав в себе два блоки, перший блок складався із загальних питань про стать та кількість часу яку пропрацювала людина на підприємстві. Наступний блок вже стосувався саме системи мотивації й включав в себе питання які стосуються рівня задоволеності працівниками методами мотивації які використовує підприємство, як повномасштабне вторгнення вплинуло на їх потреби у методах мотивації та що знижує їх рівень мотивації. У анкетуванні прийняло участь 63 респонденти з різними посадами. Як зазначалось, анкетування було розділено на два блоки «Ознайомчий» та «Основний», результати проведеного анкетування «Ознайомчого» блоку наведено нижче.

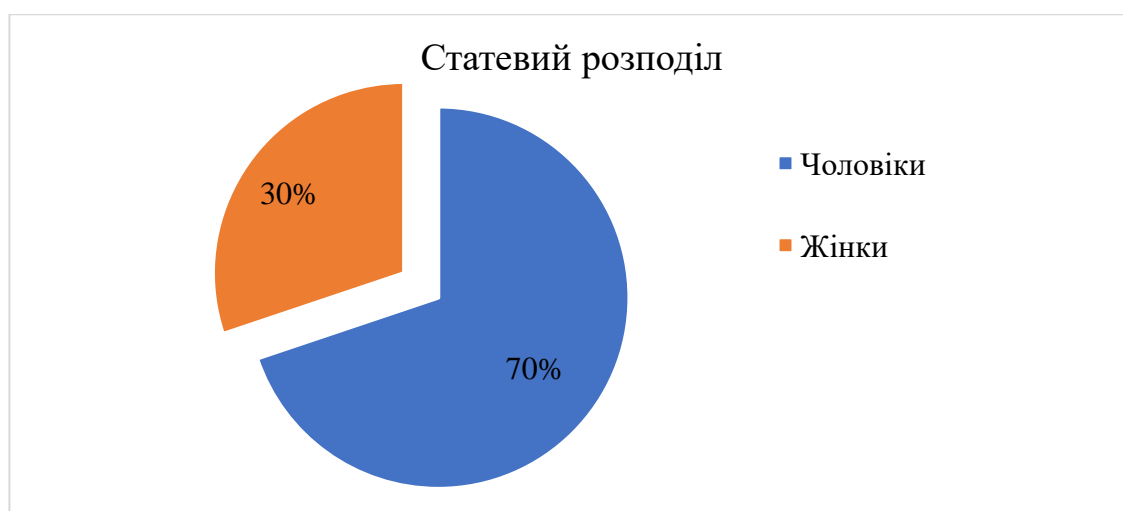


Рисунок 2.1 – Статевий розподіл респондентів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування.



Рисунок 2.2 – Стаж роботи на підприємстві
ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування.

Серед респондентів більша частина припала на чоловіків, їх кількість склала 70%, а кількість опитаних жінок склала 30%. На питання про стаж роботи на підприємстві отримали важливі дані. Найбільша частка припадає на працівників які працюють на підприємстві від року до двох, їх кількість склала 36%, а працівники які працюють від місяця до року склала 16%, такі показники транслюють, що на підприємстві зараз переважає більше нових працівників які тільки адаптуються до роботи на підприємстві. Кількість працівників які працюють більше двох років в сумі вклала 48%.

Наступний блок анкетування був сконцентрований на рівні задоволеності персоналу їх роботою, перевіріці на скільки наявні методи мотивації помітні для працівників. Відповіді на поставлені питання дадуть можливість зрозуміти на скільки підприємство правильно керує системою мотивації, та чи дійсно застосовуються ті методи які вказало підприємство. Результати проведеного опитування «Основного» блоку наведені нижче.

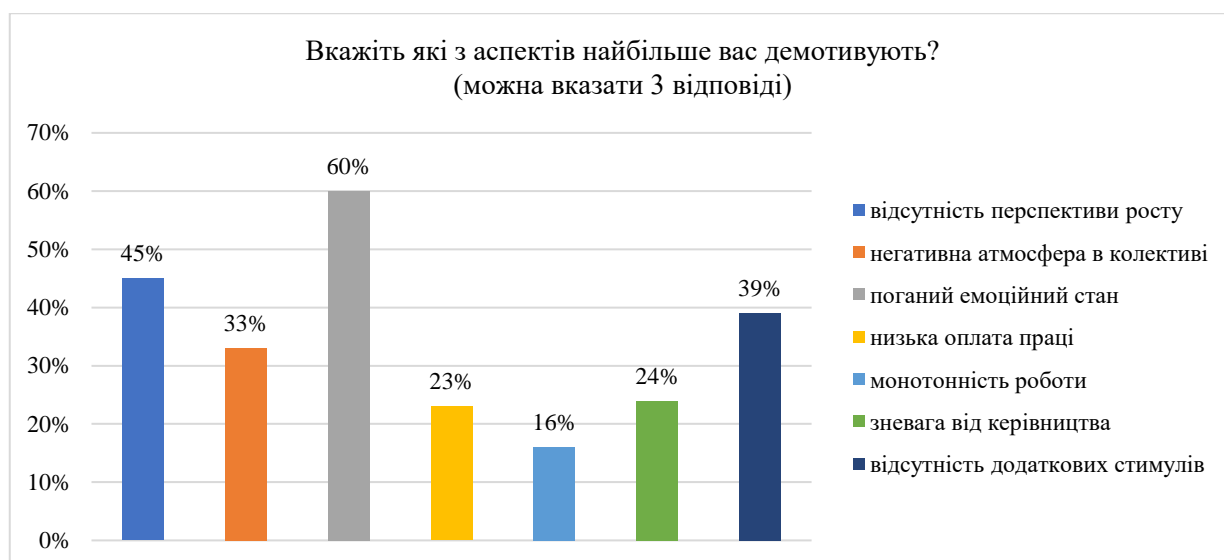


Рисунок 2.3 – Аспекти які негативно впливають на мотивацію працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування.

Дані з анкетування свідчать, що найбільше демотивує працівників це поганий емоційний стан, який зазначили 60% респондентів. Зараз емоційний стан працівників має бути пріоритетним для підприємства, адже рівень емоційного виснаження населення та напруги знаходиться на високому рівні і це безпосередньо впливає на ефективність праці та мотивацію до розвитку та виконання понаднормової роботи.

Відсутність перспектив кар'єрного зростання стала другою за частотою проблемою, її виділили 45% учасників. Такі дані показують, що працівники бажають розвиватись в обраній сфері діяльності. Якщо працівник буде відчувати, що кар'єрний ріст буде відсутній на підприємстві, або для отримання підвищення потрібно занадто багато часу, у працівника може знизитись рівень мотивації працювати саме на цьому підприємстві та шукати інші варіанти роботи. Ще одним суттєвим фактором є відсутність додаткових стимулів, який негативно впливає на мотивацію 39% працівників.

Негативна атмосфера в колективі також була виділена значною частиною респондентів, а саме 33%. Це підкреслює важливість формування сприятливого мікроклімату та побудови доброзичливих стосунків між працівниками.

Атмосфера взаємної підтримки є ключовою для забезпечення ефективної командної роботи.

Менш значущими, але все ще важливими факторами були вказані зневага з боку керівництва (24%), низька оплата праці (23%) та монотонність роботи (16%). Хоча їхній вплив менш виражений, ці аспекти також потребують уваги з боку керівництва для підвищення рівня задоволеності персоналу.



Рисунок 2.4 – Рівень мотивації працівників від існуючих методів матеріальної мотивації ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування.

За отриманими даними можна зробити висновки, що 45% підтримки, отримала доплата за додаткові години, що вказує на її значущість для працівників. Такі результати свідчать про бажання працівників отримувати більшу заробітну плату за рахунок понаднормової роботи, але такий вид діяльності може швидко втомлювати працівників, тому підприємство має приймати відповідні міри до нормування максимально можливих додаткових годин для працівників.

Друге місце, з результатом 23%, займає преміювання за професійні успіхи. Це свідчить про те, що працівники цінують механізми визнання їхніх досягнень і зусиль, які сприяють професійному розвитку. Важливість цього стимулу може

пояснюватися прагненням досягати нових результатів, що винагороджуються матеріально.

На третьому місці опинилося преміювання за дотримання посадових інструкцій, яке отримало 15%. Як і було зазначено раніше таке преміювання для працівників стало звичною складовою їх заробітної плати, тому рівень мотивації працівників від такого стимулу знаходиться на низькому рівні.

Менш значущими виявилися доплата за невідпрацьований час (9%) та доплата за знання іноземної мови (8%). Такі показники можуть свідчити про те, що ці види мотивації мають вузьке застосування або недостатньо відповідають актуальним потребам працівників.

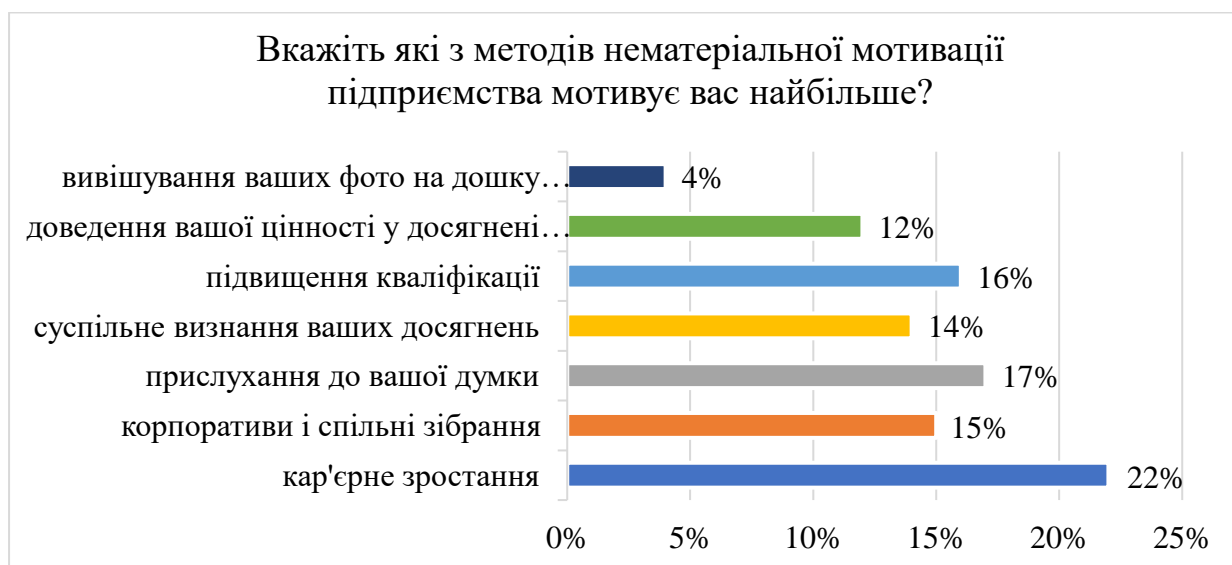


Рисунок 2.5 – Рівень мотивації працівників від існуючих методів матеріальної мотивації ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Сформовано автором на основі опитування.

За даними діаграми найбільше працівників мотивує можливість кар'єрного зростання, це ще раз свідчить значущість даного фактору для працівників і цей фактор є одним з важливих для утримання працівників на роботі. Наступним по рівню мотивації респонденти виділили прислухання до їх думки. Коли керівництво бере до уваги зауваження та пропозиції працівників і реагує на них це створює позитивний клімат в колективі і допомагає побудувати ефективну комунікацію між працівниками і керівництвом, в свою чергу керівники мають

можливість отримання важливих даних для покращення робочого процесу, що в свою чергу підвищує продуктивність праці.

На третьому місці було виділено можливість підвищення кваліфікації. Зі сторони підприємства потрібно приділяти велику увагу цьому фактору, адже якщо новий працівник цікавиться підвищенням своїх навичок для роботи і підприємство зі свого боку задовольняє це бажання, висока ймовірність того, що працівники буде працювати на підприємстві досить довгий період часу і підприємство отримає досвідченого працівника, а беручи до уваги низький рівень кваліфікованих кадрів на ринку праці в цей час, підприємству простіше навчити нового працівника чим шукати його.

На середньому рівні опинились суспільне визнання досягнень працівника і проведення зустрічей та корпоративів. Підприємство намагається залучати працівників у різних групових зустрічей та зібрань для того, щоб зблизити працівників між собою, та розмити уявні кордони між працівниками і керівництвом.

Показник нижче середнього припав на доведення цінності працівника у досягненні цілей підприємства. Такий рівень може бути через те, що підприємство створило досить багато заходів мотивації суть яких полягає у доведенні до працівників їх значущості у роботі підприємства і така мотивація стає вже звичною для працівника і він починає сприймати її як частину своєї роботи.

Самий низький рівень мотивації приносить вивішування на дошку пошани фотографій працівників. Цей метод мотивації є досить старим і його ефективність з часом втрачається, тому такий рівень є досить виправданим.

Наступним кроком проведемо порівняння темпів зростання витрат на матеріальне заохочення із темпами приросту прибутку. Для цього буде використовуватись така формула:

$$T = \frac{x_{\text{поточ.}} - x_{\text{базов.}}}{x_{\text{базов.}}} \times 100 \quad (2.1)$$

де T – темп приросту, %;

$x_{\text{поточ.}}$ – значення показника у поточному році;

$X_{\text{базов.}}$ – значення показника у базовому році.

Дані проведеного розрахунку об'єднали у вигляді таблиці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 Порівняння темпів зростання витрат на матеріальне заохочення із темпами приросту прибутку

Рік	Фонд оплати праці (тис. грн)	Чистий дохід (тис. грн)	Темп приросту фонду оплати праці (%)	Темп приросту чистого доходу (%)
2019	102432.5	638863	-	-
2020	90265	581386	-11,88	-9
2021	118860.2	811393	31,68	39,56
2022	86155	576737	-27,52	-28,92
2023	118842.6	849716	37,94	47,33

Примітка. Розраховано автором на основі джерела: [14-18, 22-41].

У 2020 році фонд оплати праці скоротився на 11,88% порівняно з попереднім роком, тоді як чистий дохід зменшився на 9%. Це свідчить про те, що скорочення витрат на оплату праці випереджало зниження доходу, що могло бути частиною заходів зі зменшення витрат у період зниження фінансових показників. У 2021 році ситуація кардинально змінилася: обидва показники демонструють зростання, але темп приросту чистого доходу перевищує приріст фонду оплати праці, це вказує на підвищення ефективності використання коштів, спрямованих на стимулювання персоналу.

У 2022 році спостерігалось значне падіння обох показників. Фонд оплати праці скоротився на 27,52%, тоді як чистий дохід зменшився на 28,92%. Таке синхронне зниження може бути обумовлене економічними труднощами, що вплинули як на фінансові можливості підприємства, так і на його дохідність. У 2023 році обидва показники демонструють відновлення: фонд оплати праці збільшився на 37,94%, а чистий дохід зріс на 47,33%. Це свідчить про більш стрімке зростання доходів порівняно з витратами на матеріальне стимулювання, що свідчить про позитивну динаміку в управлінні ресурсами.

Отже, провівши оцінку управління мотивацією підприємства в умовах обмеженості фінансових ресурсів, можемо зробити висновок, що підприємство

потребує оновлення діючих методів мотивації та розробці нових, які допоможуть скоротити плинність кадрів на підприємстві. Проведене опитування показало, що основним фактором демотивації для працівників на сьогодні являється поганий емоційний стан, тому в майбутніх покращеннях слід прийняти до уваги цей та інші фактори які найбільше демотивують персонал.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН» В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ

3.1 Розробка заходів щодо покращення управління мотивацією персоналу в умовах обмеженості фінансових ресурсів

Дані проведеного аналізу діючої системи мотивації праці на ТДВ «Хмельницькзалізобетоні» дали нам зрозуміти про відсутність критичних проблем у мотивуванні працівників. Тому ми вважаємо запропонувати комплекс заходів який буде направлений на зниження плинності кадрів та виправлення або покращень методів матеріальної й нематеріальної мотивації. Здебільшого пропозиції по впровадженню новітніх методів будуть направленні на отримання максимального ефекту при тому, вони не будуть вимагати значних витрат чи посилення моральної складової. Для правильного впровадження методів мотивації спочатку потрібно визначити сильні та слабкі сторони підприємства, щоб досягти цієї мети потрібно провести SWOT – аналіз [73]. Його проведення дасть змогу зрозуміти які виклики стоять перед підприємством і в якому напрямку потрібні покращення. SWOT – аналіз складається з 3 основних складових які допоможуть отримати правильне уявлення про систему мотивації.

Таблиця 3.1 - Перший етап SWOT – аналізу

Сильні сторони	Оцінка	Слабкі сторони	Оцінка
Широкий спектр нематеріальних стимулів	3	Неефективність деяких матеріальних стимулів	3
Присутність двох методів мотивації	1	Відсутність адаптації під умови сьогодення	2
Відповідність методів мотивації до цілей підприємства	2	Обмеженість фінансових ресурсів	2

Продовження табл. 3.1

Можливості	Оцінка	Загрози	Оцінка
Розширення нематеріальних мотиваційних програм	1	Підвищення стресу на фоні обстрілів	3
Покращення іміджу підприємства	2	Конкуренція на ринку праці	3
Організація програм професійного розвитку (онлайн-курси)	2	Скорочення професійних кадрів через виїзд закордон та мобілізацію	2

Примітка. Систематизовано автором

На цьому етапі ми змогли систематизувати сильні та слабкі сторони діючої системи мотивації та основні можливості й загрози.

Таблиця 3.2 - Другий етап SWOT – аналізу

Сила і Можливості Використання Сильних сторін для реалізації Можливостей	Сила і Загрози Використання Сильних сторін для усунення Загроз
СА 1. Удосконалення системи нематеріальної мотивації СП 1. Покращення іміджу підприємства шляхом удосконалення програм професійного розвитку	СА 1. Широкий асортимент мотиваційних заходів в порівнянні з конкурентами СП 1. Формування у працівника спільних цілей із підприємством
Слабкість і Можливості Мінімізація Слабкостей та використання Можливостей	Слабкість і Загрози Мінімізація Слабких сторін та Загроз
СА 1. Розробка методів мотивації які потребують мінімум фінансування СП 1. Покращення наявних методів мотивації	СА 1. Адаптація до змін у ринку праці для уникнення втрати конкурентоспроможності СП 1. Розробка нестандартних методів мотивації які відповідають сучасним викликам

Примітка. Систематизовано автором

Провівши другий етап ми змогли структуровано розподілити фактори. Завдяки цьому можна зрозуміти які сильні сторони можна використати для розвитку системи мотивації та подолання актуальних загроз, а також які слабкості можуть бути мінімізовані.

Таблиця 3.3 Третій етап SWOT – аналізу

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи	Оцінка фактора у балах
Сила і можливість	Удосконалення системи нематеріальної мотивації.	8
Сила і загроза	Широкий асортимент мотиваційних заходів в порівнянні з конкурентами	6
Слабкість і можливість	Розробка методів мотивації які потребують мінімум фінансування	9
Слабкість і загроза	Адаптація до змін у ринку праці для уникнення втрати конкурентоспроможності	8
Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми	Оцінка фактора у балах
Сила і можливість	Покращення іміджу підприємства шляхом удосконалення програм професійного розвитку	6
Сила і загроза	Формування у працівника спільних цілей із підприємством	6
Слабкість і можливість	Покращення наявних методів мотивації	9
Слабкість і загроза	Розробка нестандартних методів мотивації які відповідають сучасним викликам	8

Примітка. Систематизовано автором

Заключний етап допоміг побачити пріоритетні напрямки для вдосконалення діючої системи мотивації праці та основні загрози які потребують вирішення. Провівши SWOT – аналіз діючої системи мотивації праці ми можемо зробити висновок, що система потребує певних оновлень, та покращень існуючих методів мотивації. Крім цього підприємству слід сконцентрувати увагу на впровадженні методів які допоможуть знизити плинність кадрів на підприємстві.

На основі усіх даних ми пропонуємо сконцентруватися на тих які можна впровадити в короткостроковій перспективі. Крім цього основним критерієм вибору переліку заходів для покращення системи мотивації праці на підприємстві є низький рівень фінансових витрат на їх впровадження. За даними SWOT – аналізу був запропонований комплекс заходів який відповідає потребам підприємства (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Система запропонованих заходів для покращення мотивації праці
Примітка. Розроблено автором.

В першу чергу ми звернули увагу на те, що на підприємстві майже відсутні методи матеріальної мотивації праці і єдині стимули які застосовуються є заробітна плата, доплати та премії одна з яких показала свою неефективність.

Тому було прийняте рішення оновити цю премію. Питанням рекомендованого розміру преміювання працівників на промислових підприємствах досліджували І.Ю. Єпіфанова та В.Д. Панкова [12]. Для підвищення мотивації працівників на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» рекомендується сформувати нову систему показників цього преміювання від яких буде залежати рівень отриманої доплати (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 Рівень нарахування премії за перевиконання плану

Показники преміювання	Значення показника				
	<90%	90-95%	95-100%	100-105%	>105%
Рівень виконання плану робітнику, %	<90%	90-95%	95-100%	100-105%	>105%
Якість продукції, % рекламації від обсягу виробництва	0,8-1,0%	0,7-0,79%	0,6-0,69%	0,5-0,59%	0-0,49%
Розмір премії, % від окладу	0%	5%	10%	15%	20%

Примітка. Сформовано автором на основі джерела: [12, с.6]

Такий вид преміювання дозволить збільшити мотивацію персоналу, стимулюючи їх перевиконувати поставлений план та посприє підвищенню середнього виробітку працівника. Таке оновлення не буде фінансово затратним, адже більшість працівників отримували цю премію на постійній основі не

прикладаючи багато зусиль. Прогнозується скорочення витрат на це преміювання, таке заключення випливає з того, що раніше рівень доплати складав стабільні 20% від окладу, а зараз їх рівень буде коливатись від 5% до 20%.

Сьогодні для працівників досить важливо мати можливість розвивати свої навички та просуватись по кар'єрних сходах. Як свідчать дані «Officevibe» лише 12% працівників вивільняються зі своїх посад через отримання вигіднішої пропозиції чи недостатній рівень заробітної плати. Більшість звільнень відбувається якраз через відсутність можливості росту на підприємстві, або навіть обмеження цього росту зі сторони керівника [8]. Дуже показово є те, що за цими даними 89% роботодавців впевнені, що працівники звільняються саме через рівень заробітної плати. ТДВ «Хмельницькзалізобетон» частково починає відчувати брак кваліфікованих кадрів, а через брак коштів підприємство не може дозволити собі в повній мірі фінансувати різноманітні курси, тренінги та вебінари для працівників. Тому пропонується альтернатива яка частково зможе доповнити наявну систему підвищення кваліфікації на випадок відсутності достатньої кількості коштів.

Основна суть покращення полягає у розробці «Внутрішнього університету», у зарубіжних компаніях активно застосовують цей метод, кожен працівник компанії чи підприємства отримує доступ до електронної бази в якій розміщені лекції та матеріали які допоможуть працівнику набути нові навички та підвищити рівень своєї кваліфікації. У випадку коли електронна база відсутня на підприємстві можна скористатись іншим варіантом, а саме проведенням внутрішніх семінарів [43]. Кожного кварталу можна проводити день обміну досвідом. На цьому заході працівники розбиваються на групи за професіями по яким вони бажають обміняти досвідом. Потім кожна група має можливість поділитись своїм досвідом та задати питання які їх цікавлять для отримання додаткових навичок та знань [48, с.2].

Для працівника набагато краще отримати знання від практикуючої людини яка, в ту саму чергу є його колегою по роботі, та має досвід в роботі саме його

підприємства. Цей захід дозволить не тільки тимчасово замінити можливості проведення вебінарів та курсів, але й згуртує колектив, дозволить краще адаптуватись новачкам й почне формувати атмосферу єдності та відчуття близькості із працівниками любих професійних рівнів.

Крім цього доповнення підприємству слід розглянути варіант отримання досвіду для працівників шляхом участі в різних конференціях які відбуваються у їхній галузі, адже зазвичай такі конференції є безкоштовними [72].

Далі ми сконцентрували увагу на введення новітніх методів мотивації які зможуть вирішити певні проблеми підприємства та підвищити рівень мотивації працівників. Розробка пропозицій будувалась на принципі мінімальної кількості фінансових витрат на впровадження, та відсутності посилення моральної складової.

Після проведених досліджень та аналізів було вирішення запропонувати впровадження таких методів мотивації:

1. Надання психологічної допомоги працівникам. Як вже було виявлено, під час опитування працівників, вони виділили для себе поганий емоційний стан як основний фактор демотивації, тому слід розробити програму психологічної підтримки для працівників [54]. У теперішній час рівень емоційного виснаження населення досягає критичних показників і через це у людей починають розвиватись психологічні хвороби такі як депресія, апатія, тривожність та посттравматичний синдром [46]. Усі ці хвороби прямо впливають на продуктивність працівників та рівень їх мотивації. Нажаль на підприємстві відсутній штатний психолог, тому пропонується впровадження системи психологічної допомоги яка буде складатись з декількох аспектів:

- проведення тренінгів для керівників з практичним психологом для отримання необхідних навичок задля виявлення перших ознак емоційного виснаження та надання професійної допомоги;

- створення груп підтримки в яких кожен охочий зможе поділитись своїм емоційним переживанням з колегами які стикаються з тими самими проблемами, та обміном досвіду подолання цих проблем;

- інформування працівників про безкоштовні лінії психологічної підтримки та сервіси які безкоштовно надають психологічну допомогу.

Усе це дозволить знизити рівень стресу, створити атмосферу довіри між працівником та його керівництвом, підвищить рівень лояльності до підприємства, адже працівник буде знати, що підприємство піклується не тільки про показники його ефективності, але й про емоційний стан.

2. Впровадження методу гейміфікації. Гейміфікація – це не створення ігор з метою мотивації людей, а скоріше включення ігрових елементів до повсякденних систем організації праці персоналу в компанії [44, с.160]. Річард Н. Ландерс та інші науковці визначили, що елементи гри, які використовуються в організації робочого процесу, та інших контекстах, створюють додаткові різноманітні позитивні результати. На сьогодні, кількість компаній, які використовують елементи гейміфікації у своїх організаціях, продовжує зростати. Яскравими представниками використання гейміфікації як інструменту самомотивації власного персоналу є Cisco, Aetna, Nike, Google, Deloitte, Samsung та Siemens [10]. До елементів гейміфікації відносять систему балів та рівнів, таблиці лідерів, співпраця або конкуренція. Адаптуючи цей метод під досліджуване підприємство можна розробити електронну таблицю зі списком лідерів та певних звань які отримує топ-5 працівників підприємства. нарахування балів може відбуватися за такими критеріями:

- рівень перевиконання плану (кожен відсоток перевиконання +10 балів);
- топ-20 серед перших працівників які прийшли на роботу (+5 балів);
- результати опитування про найкращого працівника групи, відділу (за кожні 10 голосів +3 бали).

3. Формування системи соціального розвитку персоналу. Такий метод під час воєнного стану є досить суттєвим, адже є досить багатограним та вирішальним для успіху підприємства. У систему цього розвитку входять такі аспекти як [69]:

- створення позитивної робочої культури на підприємстві;
- підвищення згуртованості команди;

- підтримка індивідуального розвитку працівників;
- підвищення морального духу та продуктивності.

Самим важливим аспектом при побудові цієї системи є залучення працівників, таким чином працівник завжди зможе запропонувати методи які максимально ефективно вплинуть на його мотивацію. Ця система є досить гнучкою, адже її можна легко видозмінювати.

4. Покращення клімату у колективі. Цей захід має на меті покращити мікроклімат у колективі шляхом запровадження додаткових інтерактивів та заходів які направлені на підвищення згуртованості та відносин між працівниками. До основних заходів які направлені на це було віднесено:

- проведення спортивних змагань між працівниками. Спортивні змагання допомагають підвищити рівень згуртованості колективу, а під час змагань в працівників прокидається командний дух та суперництво і це згуртовує колектив для досягнення спільної мети, а саме перемоги. Крім цього спортивні заходи покращують корпоративну культуру, та додатково дають фізичну активність [55];

- сформувані для працівників стан постійного розвитку, цього можна досягти шляхом справедливого розподілу завдань. Якщо працівник отримує непосильне завдання його мотивація починає пригнічуватись, так саме і при легких завданнях, тоді працівник починає відчувати, що «топчеться на місці»;

- надання працівникам більше автономії у виконанні їх роботи, таке рішення може здатись нелогічним, але більшість європейських компаній давно запровадили такий метод, адже постійний контроль за роботою працівника, в його очах виглядає як недовіра у його професійності й створює відчуття дискомфорту, працівник сам розуміє які завдання на нього покладені, тому черезмірний контроль не потрібен [74];

- розробити критерії оцінки персоналу, це дозволить працівнику розуміти, що від нього хоче керівництво, та побачити які в нього є сильні та слабкі сторони для майбутнього вдосконалення;

– креативні привітання із днем народження. Завдяки сучасним технологіям ми можемо розробити вітальну листівку в яку кожен бажаючий зможе написати свої побажання імениннику та надіслати отримувачу;

– проведення нагороджень. Суть полягає у створенні електронної форми де будуть вказані номінації по типу «Самий кумедний працівник» у які працівники зможуть самостійно виставити кандидата якого вони вважають гідним. Результати голосування та безпосереднє вручення грамот можна висвітлити на сайті підприємства або у соціальних мережах. Для майбутніх кандидатів такий захід покаже рівень згуртованості персоналу та дружні відносини у колективні підприємства незважаючи на відмінність посад [67];

– проведення спільного обміну подарунками. На різдвяні свята між відділами можна проводити «Таємного Санту» де кожен бажаючий зможе прийняти участь в обміні подарунків між працівниками відділу.

Підводячи підсумок для кращого розуміння слід згрупувати запропоновані заходи у вигляді зведеної таблиці (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 Зведена таблиця запропонованих заходів для покращення мотивації праці

Стратегічне рішення	Запропоновані заходи	Відповідальні особи
Удосконалення системи нематеріальної мотивації	Створення системи "Внутрішнього навчання"	Відділ кадрів
	Покращення морального клімату у колективі	Відділ кадрів, Начальники цехів
Покращення іміджу підприємства	Надання психологічної допомоги працівникам	Відділ кадрів, керівники груп
Розробка нестандартних методів мотивації	Впровадження методу гейміфікації	Відділ кадрів, директор з питань фінансів та економіки
	Формування системи соціального розвитку	Відділ кадрів, керівники груп, юридичний відділ
Покращення наявних методів мотивації	Оновлення неефективних премій	Директор з питань фінансів та економіки, бухгалтерія, юридичний відділ

Примітка. Створено автором.

Отже, нами була запропонована програма покращення діючої системи мотивації на підприємстві. В першу чергу ми запропонували заходи на покращення вже існуючих методів мотивації на підприємстві. Наступним етапом було впровадження нових методів мотивації які були направлені на вирішення наявних проблем які виникли у підприємства в умовах воєнного стану. Усі

запропоновані методи базувались на принципі відсутності потреби у значному фінансуванні на їх впровадження.

3.2. Економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення управління мотивацією персоналу на підприємстві

Після запропонування напрямків вдосконалення системи мотивації праці потрібно економічно обґрунтувати їх застосування. Усі запропоновані методи майже, або взагалі не вимагають фінансування від підприємства, а в свою чергу вони дають змогу вирішити основні проблемні питання які виникли після 2022 року. Створення нової премії не вимагатиме від підприємства фінансових витрат, лише внесення змін у наказ про нарахування премії. Таке оновлення дозволить збільшити рівень середнього виробітку працівника та знизити рівень реєстрації претензій.

Крім того економічна вигода такого рішення полягає у зменшенні загального фонду витрат на преміювання. Раніше премія нараховувалася всім працівникам на рівні 20%, незалежно від їхнього внеску, що не було економічно ефективним. Тепер, коли розмір премії варіюється, витрати завжди будуть нижче якщо всі працівники не досягнуть максимального рівня преміювання в порівнянні з минулою премією.

Доповнення системи підвищення кваліфікації працівників також не вимагає суттєвих витрат, адже у підприємства є достатньо приміщень для проведення таких заходів, а наставниками які будуть ділитись своїм досвідом слугують самі працівники які приходять за отриманням додаткових навичок та знань. Пошук нових кандидатів для підприємства вимагає значних фінансових вкладів. Прорахуємо витрати підприємства на пошук одного працівника на посаду «Арматурник». Беремо вартість розміщення вакансій на двох основних ресурсах по пошуку роботи. Так за даними сайту «Work.ua» вартість розміщення 1 вакансії складає 990 грн/міс.[50], на «Robota.ua» вартість розміщення за самим дешевим пакетом «Business» складає 1 099 грн/міс. [49]. Процесом пошуку кандидатів займається працівник відділу кадрів, за статистикою середня

зарплата такого працівника у місті Хмельницький складає 25 000 грн. на місяць. Для коректного прорахунку рівня витрат на оплату праці працівника відділу кадрів, проведемо аналіз часу який витрачається на пошук та оформлення кандидата (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 Часовий аналіз на оформлення кандидата

Показник	Відгук на вакансію	Попередній дзвінок	Перша співбесіда	Друга співбесіда	Перевірка	Оформлення на роботу
Запланована тривалість пошуку	1	2	4	6	10	12
Фактична тривалість пошуку	1	2	6	7	11	14

Примітка. Побудовано автором

Отже, за даними таблиці працівник відділу кадрів витрачає 14 днів на відбір і оформлення кандидата на роботу. Вартість підбору кандидата на посаду «Арматурник» беручи до уваги що пошук буде тривати 3 місяці = $990 + 1\,099 + ((25\,000/21)*14) = 18\,756$ грн. Впровадження системи підвищення кваліфікації дозволить нам скоротити рівень плинності кадрів на 6%, згідно даних за 2023 рік з ТДВ «Хмельницькзалізобетону» вивільнилось 124 особи за власним бажанням, тому скорочення б склали 7 осіб. У такому випадку підприємство зекономило б 131 292 грн. Дані проведеного аналізу для кращого розуміння зображено таблично (табл. 3.5).

Таблиця 3.7 Порівняльна таблиця зміну у витратах на навчання нових працівників

Показник	Значення 2023 року (до введення змін)	Значення 2023 року (з урахуванням змін)	Відхилення
Чисельність звільнених працівників за власним бажанням	124	117	-7
Витрати на пошук та навчання нових працівників	2 325 744	2 194 452	-29 206,1

Примітка. Систематизовано автором.

Звісно така система не надасть достатньо знань щоб бути на рівні з професійно розробленими курсами підвищення кваліфікації, але вона буде готова до різких скорочень фінансування.

Для проведення належної психологічної допомоги, керівникам підрозділів потрібно пройти навчання яке дасть їм необхідну кваліфікацію. За даними психологічного центру «Без паніки» в середньому вартість тренінгу буде складати 9 000 грн. на одну людину [54], на початковому етапі впровадження потрібно навчити хоча б 9 людей, тому витрати на навчання будуть складати:

$$\text{Витрати} = 9\,000 * 9 = 81\,000 \text{ грн.}$$

Далі потрібно прорахувати які економічні вигоди ми отримаємо від такого рішення. Ми очікуємо, що підвищення емоційної стабільності працівників позитивно вплине на їх рівень продуктивності і за приблизною оцінкою він зросте на 10%. За даним додатку А середній виробіток одного працівника складає 2 129,6 тис. грн. тому ми можемо обрахувати який вплив на прибуток принесло це рішення:

$$\text{Збільшення доходу} = N * (\text{дохід на працівника} * \Delta P / 100);$$

де ΔP – приріст продуктивності в %,

N – загальна кількість працівників.

$$\text{Збільшення доходу за 2023 рік} = 399 * (2\,129,6 * 0,1) = 84\,971,04 \text{ грн.}$$

$$\text{Сумарний ефект} = 84\,971,04 - 81\,000 = 3\,971,04 \text{ грн.}$$

Таким чином при впровадженні психологічної допомоги ми отримаємо економічну вигоду у розмірі 3 971,04 грн.

Розробка та впровадження системи гейміфікації буде вимагати певних фінансових витрат. Для детального розрахунку вартості впровадження підприємству треба провести консультації з компаніями які займають впровадженням цього методу. Впровадження методів гейміфікації для вітчизняних підприємств був спеціально розроблений алгоритм який складається з 4 етапів. На першому етапі потрібно провести оцінку поточного стану компанії, визначити цілі гейміфікації та проаналізувати ресурси та фінансові можливості. Другий етап складається з вибору найбільш підходящих елементів гейміфікації під специфіку компанії, розробки алгоритму дій впровадження й створення детального плану з дедлайнами. На третьому етапі відбувається пілотний запуск. І заключний етап передбачає проведення оцінки

системи, виявлення проблем та коригування для коректного функціонування. Для зниження фінансових витрат рекомендується спочатку впровадити систему для одного відділу підприємства. Від впровадження такої системи ми очікуємо зростання чистого доходу та підвищення мотивації працівників

Впровадження систему соціального розвитку фінансово не вимагає ніяких затрат, для її впровадження буде створена тимчасова група в яку будуть входити представники робітників та адміністрації, щоб досягти максимально якісного результату у її створені. Після впровадження цієї системи ми очікуємо скорочення кількості звільнених за власним бажанням працівників на 5%. Приблизні строки розробки та впровадження цієї системи наведені нижче (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 Календарний план-графік розробки та впровадження системи соціального розвитку персоналу

Етап	Опис заходів	Термін виконання	Відповідальні особи
1	2	3	4
Аналіз потреб і цілей системи	Проведення опитувань серед працівників для виявлення їхніх очікувань і потреб; визначення ключових напрямків розвитку робочої культури та згуртованості. Аналіз поточного стану мотивації.	1–15 лютого	HR-відділ, керівники груп та підрозділів
Розробка концепції системи	Визначення основних компонентів системи соціального розвитку	16–29 лютого	HR-відділ, керівництво підприємства
Підготовка команди для впровадженн	Організація навчання для команди, відповідальної за впровадження системи, роз'яснення їхніх функцій і завдань. Підготовка інструкцій для працівників підприємства	16–31 березня	HR-відділ, керівники груп, працівники, юридичний відділ
Проведення пілотного запуску	Тестування обраних заходів на одному підрозділі підприємства. Оцінка реакції працівників та результатів, внесення коригувань у систему відповідно до отриманих даних	1–30 квітня	Керівник групи та керівник обраного підрозділу
Повномасштабне впровадження системи	Реалізація системи соціального розвитку у всіх підрозділах підприємства. Організація заходів для згуртування команди, включаючи тренінги, тимбілдинг і підтримку морального духу	1 травня – 30 червня	Керівник групи, керівники груп та підрозділів

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4
Моніторинг ефективності системи	Регулярне оцінювання результатів впровадженої системи, аналіз зворотного зв'язку від працівників, перегляд і коригування підходів відповідно до реальних потреб	Липень – грудень	HR-відділ

Примітка. Сформовано автором.

Від покращення клімату у колективі в сумі із застосуванням усіх наявних заходів ми очікуємо зростання таких показників:

- Скорочення рівня вивільнення працівників на 8%;
- Підвищення ефективності праці на рівні 10%;
- Підвищення рівня чистого доходу на 4%.

На основі цих даних проведемо прогнози змін наведених показників після застосування запропонованих заходів. Це дозволить зрозуміти на скільки ефективні рішення які були запропоновані для покращення системи мотивації праці ТДВ «Хмельницькзалізобетону». Першим проведемо прогноз змін рівня плинності кадрів після впровадження усіх запропонованих заходів (рис. 3.2)

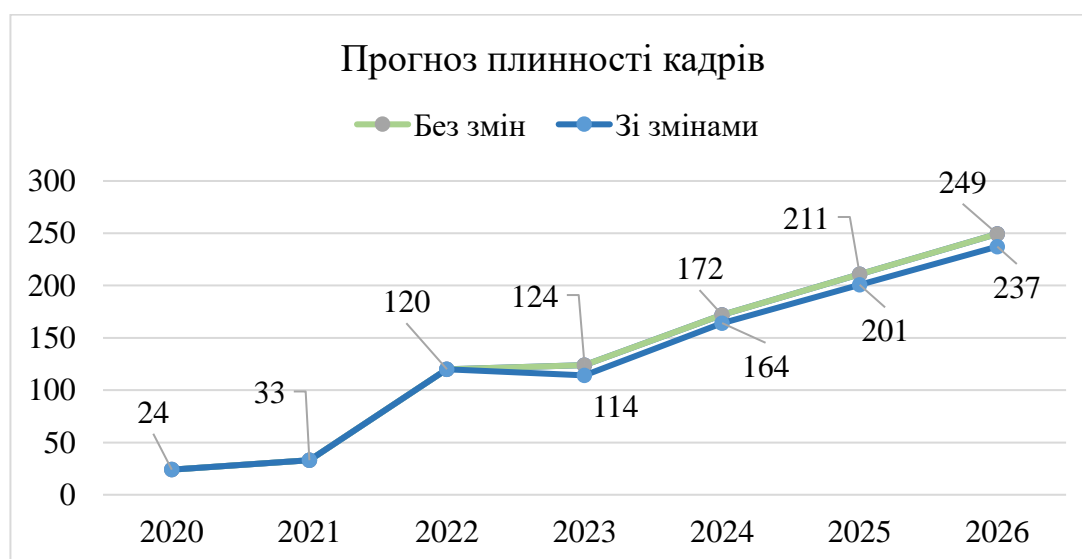


Рисунок 3.2 – Прогноз плинності кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Сформовано автором.

Дані прогнозу показали, що якби зміни були впровадженні ще у 2023 році, тоді кількість вивільнених працівників у 2026 році склала 237, у випадку якщо такі зміни не були застосовані за прогнозом цей показник склав всього 249 осіб. Це свідчить про ефективність прийнятого рішення у довгостроковій перспективі.

Далі проведемо порівняння змін фінансових результатів підприємства після впровадження рекомендованих заходів (табл. 3.9). Для аналізу деякі показники залишаються статичними.

Таблиця 3.9 Порівняльна характеристика змін фінансових результатів ТДВ «Хмельницькзалізобетону» після впровадження рекомендованих заходів

Показник	Значення у 2023	Значення 2024 року (прогноз)	Відхилення 2024 р. від 2023 р. у%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	849 716	883 704,6	104
Середньоспискова чисельність	399	399	100
Середньорічний виробіток	2 129,6	2 342,56	110

Примітка. Розраховано автором

Отже, підприємству було рекомендовано ряд пропозицій які допоможуть вирішити поставлені перед ним завдання та підвищать рівень мотивації на підприємстві, що в свою чергу скоротить плинність кадрів. Запропоновані рішення економічно ефективні та зможуть підвищити рівень продуктивності, скоротити рівень плинності кадрів, та підвищують рівень чистого доходу ТДВ «Хмельницькзалізобетону». Усі витрати на впровадження запропонованих методів покриваються майбутніми економічними вигодами.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота спрямована на вирішення важливого наукового завдання, пов'язаним з удосконалення управління системою мотивації праці в умовах обмеженості фінансових ресурсів. Систематизації отриманих результатів дає підстави сформулювати такі висновки та висловити пропозиції:

1. На основі докладного вивчення наукової літератури встановлено, управління мотивацією в умовах фінансових ресурсів – це систематичний процес розробки, впровадження та оптимізації заходів стимулювання працівників, що передбачає раціональне використання доступних фінансових ресурсів організації з метою підвищення ефективності трудової діяльності. Вивченням мотивації займалось багато зарубіжних та вітчизняних авторів. Методи мотивації поділяються на матеріальні та нематеріальні. Матеріальні методи в свою чергу поділяються на грошові та не грошові в свою чергу як нематеріальні методи поділяються на адміністративні, соціально – психологічні, творчі та гуманізацію праці. Існує великий спектр нематеріальних методів які при скороченні фінансування не втрачають своєї ефективності, крім них є і такі, що не вимагають грошових витрат взагалі.

2. Доведено, що на сьогоднішній день існує велика кількість методів оцінки ефективності мотивації праці. Усі ці методи можна поділити за тим, що береться за основу для проведення оцінки на кількісні та якісні. Якісні методи аналізують економічні показники, одним із самих розповсюджених методів цієї групи є метод оцінки за ключовими показниками ефективності (KPI). Його суть полягає у використанні простих інструментів для збору й аналізу даних, таких як електронні таблиці чи безкоштовне програмне забезпечення, що забезпечує доступність методу без значних фінансових витрат. До самих популярних якісних методів віднесли опитування працівники, та «360». Опитування працівників найпростіший у застосуванні, його суть полягає у формуванні певних анкет для опитування в яких розміщені питання для визначення, що мотивує працівника, а що знижує його мотивації. Метод «360°» є комплексним,

він передбачає отримання зворотного зв'язку від різних працівників підприємства. Він дає змогу зберегти широту аналізу при, цьому витрати на його організацію мінімальні.

3. Проведено аналіз діючої системи мотивації праці на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Проаналізована його основна діяльність та його історію заснування. Здійснено аналіз основних техніко-економічних показників, який засвідчив, що під час початку повномасштабного вторгнення підприємство зазнало різкого зниження основних показників його діяльності, та незважаючи на це станом на 2023 рік більшість показників повернулось до довоєнного рівня, а деякі навіть перевищили його. Підприємство добре впоралось із кризовими явищами, але незважаючи на це, середньооблікова чисельність працівників починаючи з 2021 року почала знижуватись. На підприємстві система мотивації складається з матеріальних та нематеріальних стимулів. Матеріальні стимули на підприємстві складаються із заробітної плати та доплат, в свою чергу нематеріальні методи включають надання можливостей для кар'єрного зростання, проведення щорічних зібрань, використання методів партисипативного управління, можливості для підвищення кваліфікації. Стосовно управління системою мотивації, обов'язки поділені між певними посадовими особами та структурними підрозділами підприємства. більшість функції по управлінню виконує відділ кадрів та директор з питань фінансів та економіки. Основні обов'язки по управлінню мотивацією на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» закріплені у посадових інструкціях та положеннях про структурні підрозділи підприємства.

4. Для оцінки було праведно опитування серед працівників яке стосувалось аспектів які найбільше впливають на їх мотивацію, та які із наявних методів мотивації підвищують їх продуктивність. За допомогою опитування персоналу було виявлено основні аспекти які найбільше впливають на демотивацію працівників, 60% респондентів обрали поганий емоційний стан як ключовий демотиватор. Крім цього працівники виділили, що найбільше з матеріальних методів їх мотивує отримання доплат за додаткові години. З методів

нематеріальної мотивації найбільше мотивує працівників підприємства саме можливість кар'єрного зростання. Крім цього було проведено порівняння темпів зростання витрат на матеріальне заохочення із темпами приросту прибутку. Це порівняння показало, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» уміло підтримує баланс між ними, з 2021 року спостерігалось різке скорочення прибутку і в свою чергу скоротились витрати на матеріальне заохочення, скорочення цих витрат також пов'язане із скороченням кількості персоналу. Незважаючи, що чисельність персоналу продовжує скорочуватись витрати на матеріальне заохочення продовжують зростати як і прибутки підприємства. усі ці аспекти свідчать про ефективне управління системою мотивації на підприємстві.

5. Для розробки заходів для покращення управління мотивацією праці в умовах обмеженості фінансових ресурсів було праведно SWOT-аналіз, після його проведення було виділено основні напрями удосконалення системи мотивації праці. Виділено 4 основних напрямки, а саме удосконалення системи нематеріальних стимулів, покращення іміджу підприємства, розробка нестандартних методів мотивації та покращення наявних методів мотивації. Стосовно покращення наявних методів мотивації було запропоновано оновити неефективне преміювання яке зможе підвищити рівень мотивації працівників та підвищити їх продуктивність. Щодо удосконалення системи нематеріальної мотивації було запропоновано впровадження системи «Внутрішнього навчання», суть якого полягає, що кожного кварталу буде проводитись захід на якому кожен працівник підприємства зможе поділитись своїм досвідом роботи. Також рекомендовано впровадити ряд заходів для підвищення морального клімату в колективі. Для покращення іміджу підприємства було запропоновано надавати психологічну допомогу для працівників, це дозволить збільшити конкурентоспроможність на ринку праці, адже більшість працівників зараза потребують допомоги психолога через військові дії. Серед впровадження нестандартних методів було запропоновано ввести систему гейміфікації яка почала набирати популярності на вітчизняному ринку. Її суть полягає у

впровадженні у робочий процес методі ігрового характеру, це допомагає працівникам урізноманітнити монотонну роботу персоналу.

б. Запропоновані методи майже не вимагають значних фінансових витрат. Впровадження системи «Внутрішнього навчання» дозволить скоротити плинність кадрів на підприємстві, а також скоротить витрати на пошук та навчання нових кандидатів, за проведеними розрахунками якби систему впровадили минулого року, то підприємство зекономило б 131 292 грн. Також незважаючи на фінансові витрати для проходження психологічних курсів для керівників, економічні вигоди від психологічної допомоги мають скласти 3 971,04 грн. Усі наступні методи мають на меті підвищити рівня продуктивності праці, та знизити рівень плинності кадрів, усе це допоможе підприємству покращити його імідж, конкурентоспроможність на ринку праці та знизити ризики демотивації персоналу викликані наслідками повномасштабного вторгнення.

СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. Математичні моделі та методи управління мотивацією персоналу : Монографія / ред. О. Ковальчук. Вінниця, 2014. 140 с.
2. Ачкасова О. Сучасні аспекти нематеріальної мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку і права: досвід та перспективи* : матеріали Міжн. наук. конф., м. Кропивницький.
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) (форма №1) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 2019 р.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) (форма №1) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 2020 р.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) (форма №1) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 2021 р.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) (форма №1) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 2022 р.
7. Баланс (Звіт про фінансовий стан) (форма №1) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 2023 р.
8. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.
9. Вонберг Т. Перспективи розвитку нематеріальних методів мотивації. *Журнал кийвського університету ринкових відносин економіка. бізнес-адміністрування. право*. 2016. Т. 1, № 1. С. 245–254.
10. Гейміфікація відділу продажів. <https://www.dia-consulting.com.ua/gamification-sales-department>.
11. Гумашян Е., Борщ В. Управління персоналом: методи нематеріальної мотивації персоналом. *Theories, methods and practices of the latest technologies* : матеріали Міжн. наук. конф. 2022. С. 166–167.
12. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. С. 1–7.

13. Єрмоленко О. Впровадження системи крі на підприємстві: переваги та недоліки. *Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти* : II Всеукр. науково-практ. конф. Ужгород, 2017. С. 205–208.
14. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
15. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2021. 2 с.
16. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.
17. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р. : Форма №2. Хмельницький, 2023. 2 с.
18. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 р. : Форма №2. Хмельницький, 2024. 2 с.
19. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83.
20. Ілляш О., Попович Ж. Напрями адаптації нестандартних форм та систем мотивації праці в сучасних організаціях. *Моделювання та прогнозування економічних процесів* : матеріали Міжн. наук. конф. 2023. С. 1–3.
21. Калініченко А. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття., *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42.
22. Квартальний звіт з праці за 1 квартал ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019 р.
23. Квартальний звіт з праці за 1 квартал ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р.
24. Квартальний звіт з праці за 1 квартал ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2021 р.
25. Квартальний звіт з праці за 1 квартал ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 р.

26. Квартальний звіт з праці за 1 квартал ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2023 р.
27. Квартальний звіт з праці за 2 квартал ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2019 р.
28. Квартальний звіт з праці за 2 квартал ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2020 р.
29. Квартальний звіт з праці за 2 квартал ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2021 р.
30. Квартальний звіт з праці за 2 квартал ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2022 р.
31. Квартальний звіт з праці за 2 квартал ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2023 р.
32. Квартальний звіт з праці за 3 квартал ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2019 р.
33. Квартальний звіт з праці за 3 квартал ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2020 р.
34. Квартальний звіт з праці за 3 квартал ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2021 р.
35. Квартальний звіт з праці за 3 квартал ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2022 р.
36. Квартальний звіт з праці за 3 квартал ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2023 р.
37. Квартальний звіт з праці за 4 квартал ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2019 р.
38. Квартальний звіт з праці за 4 квартал ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2020 р.
39. Квартальний звіт з праці за 4 квартал ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2021 р.
40. Квартальний звіт з праці за 4 квартал ТДВ «Хмельницькзаліобетон» за 2022 р.

41. Квартальний звіт з праці за 4 квартал ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2023 р.
42. Климчук А. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. Т. 1, № 4. С. 57–60.
43. Лепьохін Д. Застосування нестандартних методів мотивації в сучасних умовах. *Вісник снт нні бізнесу і менеджменту хнтусг*. 2020. № 2. С. 23–25.
44. Цуранова О., Татаринцева Ю., Бившева Т., Погода О., Пушкар О. Методичні рекомендації щодо впровадження технології гейміфікації в дистанційній освіті. *Acta paedagogica volynienses*. 2022. № 4. С. 159–164.
45. Могильна Л., Харченко Т., Клєцова Н. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. С. 1–9.
46. Нестандартні методи стимулювання персоналу - INDIGO Tech Recruiters. *IT Рекрутингове агентство «INDIGO» в Києві Кадрове агентство підбір IT фахівців*.
47. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.
48. Орлова А. Стимулювання розвитку системи професійного навчання робітничих кадрів в Україні. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. С. 1–3.
49. Офіційний сайт Robota.ua. *Robota.ua*. URL: <https://robota.ua/services>.
50. Офіційний сайт Work.ua. *Work.ua – сайт пошуку роботи №1 в Україні*. URL: <https://www.work.ua/>.
51. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR | HURMA. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/>.
52. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.

53. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48.
54. Психологічні корпоративні тренінги та послуги. Онлайн та Київ. *Trevog-Bolshe.net*. URL: <https://trevog-bolshe.net/korporativnye-treningi>.
55. Рожко Н. Інноваційні методи мотивації персоналу. 2016. С. 232–234.
56. Сайко В. Дослідження поняття "мотивація" в контексті управління персоналом. *Наукові записки львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36. С. 60–69.
57. Самофалова М. Управління мотивацією персоналу підприємства. *Вінницький національний технічний університет*. 2014. С. 1–3.
58. Солошенко О. Методи мотивації персоналу на підприємствах. вітчизняний та світовий досвід. *Вісник снт нні бізнесу і менеджменту хнтусг*. 2016. С. 69–71.
59. Удадесс М. Методи оцінки мотивації праці в умовах обмеженості фінансових ресурсів. *Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації* : матеріали Міжн. наук. конф., м. Хмельницький. 2025.
60. Удадесс М. Нестандартні методи мотивації праці в умовах обмеженості фінансових ресурсів. *International scientific-practical conference*. Луцьк, 2025.
61. Формування системи мотивації праці на підприємстві. *Кафедра менеджменту Львівського торговельно-економічного університету*. URL: <https://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>.
62. Чупріна В., Лизньова А. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та менеджмент – 2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2013. С. 1–2.
63. Чуркін А. Оцінка результативності мотивації управлінського персоналу за критерієм гармонії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 1–7.
64. Шовчко Г. Класифікація методів мотивації. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 89–92.

65. Brizhjan' I. A., Minyalenko I. V., Ushakova Y. S. Modern approaches to assess of the model forming the competency of entrepreneurial of personnel using the "360 degrees" method. *Efektyvna ekonomika*. 2018. No. 11. P. 1–9.
66. Kovbas H. Methodology for evaluating personnel motivation in crisis conditions. *Efektyvna ekonomika*. 2019. No. 7. P. 1–6.
67. Leskova S. Intangible motivation of the staff of modern enterprises. *Galic'kij ekonomičnij visnik*. 2022. Vol. 76, no. 3. P. 74–80.
68. Махум Z. Теорія ієрархії потреб Маслоу (Піраміда Маслоу). *Махум Zosym*. URL: <https://www.maxzosim.com/maslows-hierarchy-of-needs/>.
69. Pohuda N. Methods of personnel evaluation at tourism and hotel enterprises. *Market infrastructure*. 2021. № 58.
70. Poprotsky O. Motivation as a Part of the Management Process. *University Scientific Notes*. 2019. P. 55–62.
71. Redko V., Semychasna O. Improving the staff management system of jsc cb privatbank. *Efektyvna ekonomika*. 2020. No. 1. P. 1–7.
72. Syvolap L., Halitsyna A. Research of modern methods of personnel assessment. *Efektyvna ekonomika*. 2021. No. 11. P. 1–10.
73. Vlasenko T. Enterprise personnel management in the digital economy: efficiency factors and features of support. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Vol. 2024, no. 3. P. 270–274.
74. Zhygalkevych Z., Nechyta ylo M. The system of motivation of work of personnel as a factor of increasing the efficiency of the enterprise. *Efektyvna ekonomika*. 2021. No. 12. P. 1–12.

Виконав студент 2 курсу освітнього
рівня «Магістр» факультету
управління та економіки 073
Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » лютого 2025 р.

Підпис

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
професор кафедри
д.е.н., професор
« ____ » лютого 2025 р.

Підпис

О.С. Чмир
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » лютого 2025 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

ДОДАТИ

Додаток А

Таблиця А.1 Техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2019–2023 рр.

№	Показники	Одиниця виміру	2019 р.	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.	
				абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	638863	581386	91%	811 393	140%	576737	71%	849716	147%
2	Середньоспискова чисельність	осіб	493	472	96%	509	108%	438	86%	399	91%
3	Середньорічний виробіток	тис. грн.	1 295,9	1 231,8	95%	1 594,1	129%	1 316,8	83%	2 129,6	162%
4	Фонд оплати праці	тис. грн.	102 433	90 265	88%	118 860,2	132%	86 155	72%	118 842,6	138%
5	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	17 314,5	15 936,6	92%	19 459,8	122%	16 391,7	84%	24 820,9	151%
6	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	499 150	447 561	90%	635 296	142%	472 386	74%	702 409	149%
7	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	58 420	54 486	93%	77 734	143%	27 429	35%	38 102	139%
8	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,78	0,77	99%	0,78	102%	0,82	105%	0,83	101%
9	Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг	%	11,70	12,17	104%	12,24	101%	5,81	47%	5,42	93%
10	Рентабельність/збитковість продажу	%	9,14	9,37	102%	9,58	102%	4,76	50%	4,48	94%

Продовження табл. А.1

11	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	127 874,5	130 873	102%	149 004	114%	181 567	122%	185 867,5	102%
12	Фондовіддача	грн./грн.	5,0	4,4	89%	5,4	123%	3,2	58%	4,6	144%

Примітка. Систематизовано автором на основі джерела: [3-7, 14-18, 20-41]

Додаток Б

Таблиця Б.1 Зразок опитувальника для працівників ТДВ «Хмельницькзалізо-бетон»

Тип питання	Варіанти відповіді	Кількість варіантів для вибору
Ознайомчий розділ		
Вкажіть вашу стать	А. Чоловік Б. Жінка	Один варіант
Вкажіть Ваш стаж роботи на підприємстві	А. Від місяця до року Б. Від року до 2 В. Від 2 до 5 Г. Від 5 до 10 років Ґ. Від 10 років	Один варіант
Основний розділ		
Вкажіть які з аспектів найбільше Вас демотивують?	А. Відсутність перспективи росту Б. Негативна атмосфера в колективі В. Поганий емоційний стан Г. Низька оплата праці Ґ. Монотонність роботи Д. Зневага від керівництва Е. Відсутність додаткових стимулів	До 3 варіантів
Вкажіть які з методів матеріальної мотивації підприємства мотивує Вас найбільше?	А. Доплати за додаткові години Б. Доплата за знання іноземної мови В. Преміювання за дотримання посадових інструкцій Г. Преміювання за професійні успіхи Ґ. Доплата за невідпрацьований час	Один варіант
Вкажіть які з методів нематеріальної мотивації підприємства мотивує Вас найбільше?	А. Кар'єрне зростання Б. Корпоративи і спільні зібрання В. Прислухання до вашої думки Г. Суспільне визнання ваших досягнень Ґ. Підвищення кваліфікації Е. Доведення вашої цінності у досягненні цілей підприємства Є. Вивішування Ваших фото на дошку пошани	Один варіант

Примітка: Розроблено автором.