

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
Навчально-науковий інститут загально-університетської підготовки

Слободянюк Ганна Леонідівна



УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Керівник: д.е.н., професор Марія МАХСМА

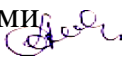
Запоріжжя, 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
Навчально-науковий інститут загально-університетської підготовки

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Галузь знань: 07 «Управління та
адміністрування» Спеціальність 073
«Менеджмент»

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
програми


Вікторія Нехай
(підпис) (ім'я та прізвище)
24 жовтня 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри


Світлана Плотніченко
(підпис) (ім'я та прізвище)
24 жовтня 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи магістра

здобувача вищої освіти Ганни Слободянюк

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення мотивації та стимулювання персоналу підприємства»

керівник роботи д.е.н., професор Марія Махсма
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «21» жовтня 2024 року № 496-3

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 17 лютого 2025

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-теоретична література; статистичні дані України; аналітичні дані кондитерської галузі; фінансова звітність суб'єкта господарювання

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ
ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЄВОСТІ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА
СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного матеріалу: *15 рисунків, 20 таблиць.*

6. Дата видачі завдання «28» жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	04.11.2024	<i>виконано</i>
2	ВСТУП	10.11.2024	<i>виконано</i>
3	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ	25.11.2024	<i>виконано</i>
4	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЄВОСТІ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»	23.12.2024	<i>виконано</i>
5	РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»	27.01.2025	<i>виконано</i>
6	Висновки, список використаних джерел	08.02.2025	<i>виконано</i>
7	Перевірка на плагіат	10.02.2025	<i>виконано</i>

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Ганна Слободянюк
(ім'я та прізвище)

Керівник
роботи

кваліфікаційної



Марія Махсма

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра на тему:

«Удосконалення мотивації та стимулювання персоналу підприємства»

1. ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.
2. Рік завершення роботи: 2025 р.
3. Обсяг роботи: 80 стор.
4. Кількість додатків: 3 од.
5. Кількість ілюстрацій: 9 од.
6. Кількість таблиць: 19 од.
7. Кількість джерел літератури: 50 од.

Об'єктом дослідження є комплексний процес мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність науково-теоретичних, методичних і прикладних питань удосконалення мотивації та стимулювання персоналу підприємства ТОВ «АВК Конфекшінері».

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – опрацювання теоретичних і методичних засад мотивації та стимулювання персоналу для обґрунтування напрямів їх удосконалення на підприємстві ТОВ «АВК Конфекшінері».

Методи проведення досліджень: у роботі використані компаративний аналіз для порівняння різних видів стимулювання персоналу, трендовий аналіз, горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз при дослідженні фінансових показників підприємства, синтез як метод дав змогу узагальнити явища та процеси мотивації, а також стимулювання персоналу, використовувалося анкетування при з'ясуванні ставлення керівників і працівників до дієвості мотивації та стимулювання на ТОВ «АВК Конфекшінері».

Основні результати дослідження (наукові, практичні):

– набуло подальшого розвитку визначення мотивації та стимулювання персоналу як невід'ємних і взаємопов'язаних складових менеджменту персоналу, що формують внутрішні та зовнішні мотиви працівників щодо продуктивної праці й усвідомлення важливості своєї роботи на підприємстві;

– запропоновані й обґрунтовані для підприємства ТОВ «АВК Конфекшінері» такі нові для нього заходи матеріального стимулювання: забезпечення матеріального стимулювання військовими облігаціями, страховими полісами, сучасними фінансовими активами для хеджування; пільгове кредитування для співробітників; грантове та проєктне фінансування персоналу тощо;

– обґрунтовані заходи нематеріальної мотивації персоналу підприємства, а саме: заохочення та допомога в опануванні практик домедичної допомоги, безпеки життєдіяльності та цивільної оборони; організація спортивно-оздоровчих заходів тощо.

Наявність документа про використання наукових результатів: так.

Ключові слова: мотивація персоналу, стимулювання персоналу, преміювання, ефективність праці, ТОВ «АВК Конфекшінері», економічні стимули, заробітна плата.

ABSTRACT

of the master's qualification work on the topic:

“Improvement of motivation and stimulation of the personnel of the enterprise”

- | | | |
|----|--|-----------|
| 1. | University: Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University. | |
| 2. | Year of completion: | 2025 |
| 3. | Scope of work: | 80 pp. |
| 4. | Number of appendices: | 3 pcs. |
| 5. | Number of illustrations: | 9 pcs. |
| 6. | Number of tables: | 19 pcs. |
| 7. | Number of references: | 50 items. |

The *object of the study* is a complex process of motivation and incentives for staff at the enterprise.

The *subject of the study* is a set of scientific, theoretical, methodological and applied issues of improving the motivation and incentives of the staff of the enterprise LLC “AVK Confectionery”.

The *purpose of the qualification master's work* is to develop the theoretical and methodological foundations of motivation and incentives for staff to substantiate the directions of their improvement at the enterprise LLC “AVK Confectionery”.

Research methods: the work uses comparative analysis to compare different types of staff incentives, trend analysis, horizontal analysis, vertical analysis in the study of financial indicators of the enterprise, synthesis as a method allowed to generalize the phenomena and processes of motivation, as well as staff incentives, used a questionnaire to determine the attitude of managers and employees to the effectiveness of motivation and incentives at LLC “AVK Confectionery”.

Main results of the study (scientific, practical):

- the definition of staff motivation and incentives as integral and interrelated components of personnel management, which form the internal and external motives of employees for productive work and awareness of the importance of their work at the enterprise, has been further developed;

- proposed and substantiated the following new measures of material incentives for AVK Confectionery LLC: providing material incentives with military bonds, insurance policies, modern financial assets for hedging; preferential lending for employees; grant and project financing for personnel, etc;

- justified measures of non-material motivation of the company's personnel, namely: encouragement and assistance in mastering the practices of first aid, life safety and civil defense; organization of sports and recreational activities, etc.

Availability of a document on the use of scientific results: yes.

Keywords: staff motivation, staff incentives, bonuses, labor efficiency, AVK Confectionery LLC, economic incentives, salary.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Економічна сутність мотивації та стимулювання персоналу підприємств.....	6
1.2. Інструменти матеріального стимулювання персоналу підприємства.....	13
1.3. Сучасні методи нематеріальної мотивації персоналу підприємств	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЄВОСТІ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	30
2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «АВК Конфекшінері».....	40
2.3. Оцінка дієвості заходів мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «АВК Конфекшінері».....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ».....	57
3.1. Напрями вдосконалення мотивації та стимулювання персоналу підприємства ТОВ «АВК Конфекшінері»	57
3.2. Економічне обґрунтування заходів з удосконалення мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері».....	64
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Вдосконалення мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «АВК Конфекшніері» є необхідним для самого підприємства для підвищення його економічної ефективності, забезпечення конкурентних переваг і створення передумов для сталого розвитку у відновленій економіці України, зокрема зусиллями цього підприємства теж. Актуальність теми зумовлена також потребою розвитку сучасних форм матеріального стимулювання та заходів нематеріальної мотивації, що відповідають нинішнім досягненням науки, поточним реаліям, в яких працює нині персонал.

Для України серед таких викликів є війна, потреба економічного відновлення, для всього світу можна назвати теж загрозу розповсюдження війни в планетарних масштабах, а також цифрові трансформації, кліматичні зміни, екологічні загрози. Треба долати стреси, вчитися цифровим навичкам, опановувати штучний інтелект, берегти довкілля та поважати своє оточення. Все це треба враховувати, мотивуючи та стимулюючи персонал до високопродуктивної роботи.

Цінним матеріалом і міцним підґрунтям для цього дослідження були доробки щодо стимулювання персоналу таких авторів, як Воробйова Л. Д. і Воробйов В. В. [7], Колесник В. І. [22; 23], Лук'янихіна О. А., Лук'янихін В. О., Колесник І. В. і Хамлика К. О. [26]. Мотивацією працівників у своїх наукових роботах займалися Воскресенська О. Є. [8], Гринцевич Я. І. й Ігнатюк В. В. [12], Махсма М. Б. [28-30]. Стали в нагоді наукові праці зарубіжних дослідників: Aleksić M., Jerotijević G., Jerotijević Z. [48], Kumari K., Barkat S., Nisa N., Abbas J. [49], Mwaba L., Qutieshat A. [50]. І це невичерпний список учених і практиків HR-менеджменту. Втім умови постійно змінюються, тому й проблема не втрачає своєї актуальності.

Метою кваліфікаційного дослідження є опрацювання теоретичних і методичних засад мотивації та стимулювання персоналу для обґрунтування напрямів їх удосконалення на підприємстві ТОВ «АВК Конфекшніері».

Завданнями дослідження, що сприяли досягненню цієї мети є такі:

- з’ясування економічної сутності мотивації та стимулювання персоналу;
- визначення основних інструментів матеріального стимулювання персоналу підприємства;
- опрацювання сучасних методів нематеріальної мотивації персоналу;
- аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АВК Конфекшінері»;
- оцінювання дієвості заходів мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «АВК Конфекшінері»;
- виявлення проблем, які негативно впливають на дієвість мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «АВК Конфекшінері»;
- обґрунтування напрямів удосконалення мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері».

Об’єктом дослідження є комплексний процес мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність науково-теоретичних, методичних і прикладних питань удосконалення мотивації та стимулювання персоналу підприємства ТОВ «АВК Конфекшінері».

Методи дослідження. Застосовувався компаративний аналіз для порівняння, трендовий аналіз для визначення тенденцій, як і горизонтальний аналіз, а вертикальний аналіз при дослідженні структурних співвідношень, синтез як метод дав змогу узагальнювати явища та процеси мотивації, а також стимулювання персоналу, використовувалося анкетування при з’ясуванні ставлення керівників і працівників до дієвості мотивації та стимулювання на ТОВ «АВК Конфекшінері».

Інформаційною базою для дослідження є законодавство України [15], офіційні дані, оприлюднені Державною службою статистики України [35], самим підприємством [36], порталом «Кадровий експерт» [37], урядовим порталом [45].

Наукова новизна результатів дослідження. Набуло подальшого розвитку визначення мотивації та стимулювання персоналу як невід’ємних і

взаємопов'язаних складових менеджменту персоналу, що формують внутрішні та зовнішні мотиви працівників щодо продуктивної праці й усвідомлення важливості своєї роботи на підприємстві, як і суспільного значення діяльності цього підприємства, а також охоплюють усю сукупність стимулів, які дієво спонукають до ефективної роботи окремих працівників і колектив у цілому, з урахуванням сучасних викликів і передових досягнень в економіці та науці.

Практичне значення результатів дослідження. Були запропоновані й обґрунтовані для підприємства ТОВ «АВК Конфекшінері» такі нові для нього заходи матеріального стимулювання: забезпечення матеріального стимулювання військовими облігаціями, страховими полісами, сучасними фінансовими активами для хеджування; пільгове кредитування для співробітників; грантове та проєктне фінансування персоналу; сплата за навчання працівників, зокрема за рахунок ваучерів; премії за раціоналізаторство та винахідництво; додаткові компенсаційні виплати тим, хто працює не віддалено.

Крім того, також були обґрунтовані заходи до впровадження щодо нематеріальної мотивації персоналу підприємства, а саме: заохочення та допомога в опануванні практик домедичної допомоги, безпеки життєдіяльності та цивільної оборони; організація спортивно-оздоровчих заходів; заохочення до проєктної діяльності; організація івентів, спрямованих на розвиток SoftSkills і корпоративної культури в цілому; психосоціальна підтримка працівників; заохочення до безпосереднього живого спілкування, розвиток командного духу; сприяння в опануванні сучасних цифрових технологій, а також програм штучного інтелекту для використання їх у роботі на підприємстві.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Вона містить 19 таблиць, 9 рисунків і 3 додатки. Список використаних джерел нараховує 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність мотивації та стимулювання персоналу підприємств

В сучасних складних економічних умовах, які зумовлені російсько-українською війною, що триває, відповідною макроекономічною нестабільністю, «кадровим голодом» на багатьох підприємствах України, дисбалансом на українському ринку праці, а також підвищенням ризикованості господарської діяльності українських підприємств.

За таких непростих умов підприємствам доводиться ще більшу увагу приділяти питанням ефективності, дієвості систем мотивації та стимулювання їхнього персоналу, що безпосередньо впливає на їх рентабельність, у цілому фінансовий стан, а також забезпечення належного рівня конкурентоспроможності за рахунок підтримки існуючих і створення нових конкурентних переваг на внутрішньому та міжнародному ринках. Підприємства України, навіть з прагматичних позицій мають сприяти всіма можливими силами українській перемозі, а з патріотичних міркувань, і поготів [46].

Весь персонал наших підприємств має докладати можливих зусиль, спрямованих на економічне відновлення вже зараз, кожен на своєму робочому місці. Для цього потрібна і внутрішня мотивація, і нематеріальна мотивація від керівництва підприємств України, як і функціонування дієвої системи матеріального стимулювання на кожному підприємстві, що має на меті сталий розвиток у відновленій українській економіці.

На дієвість мотивації та стимулювання персоналу впливає дистанційний характер роботи, що спочатку вимушено набував розвитку, а зараз уже віддалена робота на практиці підтвердила цілу низку своїх переваг. Однак і недоліки також існують, наприклад, хоча б той незаперечний факт, що далеко не всю роботу

можливо фізично виконати дистанційно. Певне, поштовхом до розвитку напрямів віддаленої роботи стали російські воєнні злочини щодо тимчасових захоплення Автономної Республіки Крим, окупації частин Донецької та Луганської областей України ще в 2014 році. Підприємства почали здійснювати релокацію своїх виробничих потужностей, а персонал вимушено ставав внутрішньо переміщеними особами, як це зараз називається. Дехто почав працювати дистанційно, дехто продовжив свою практику віддаленої роботи, наприклад, працівники ІТ-сфери [24].

Нині дистанційна робота стала загальною практикою через несприятливі умови праці. Йдеться про появу вірусної інфекції та розповсюдження пандемії, що спричинила коронакризу COVID-19 після всім відомих подій 2019 року. Людство зіштовхнулося, як тоді здавалося, з екзистенційною загрозою виживання, а можливо так і було насправді. Зараз пандемія подолана офіційно, втім багато громадян України, тобто працівників українських підприємств, мають і досі проблеми зі здоров'ям, не кажучи вже про численні летальні випадки, що просто зменшили кількість працездатного населення. Мотивація звісно до високопродуктивної роботи від таких подій і наслідків не зросла. Ризики повторення подібних сценаріїв теж не усунені. Періодично з'являється інформація в засобах масової інформації про нові штами хвороботворних бактерій і вірусів, які контролюються нашою системою охорони здоров'я, проте є і людські втрати, і зниження рівня здоров'я українців через хвороби [22].

Коронакриза дала також поштовх цифровим трансформаціям, зокрема в економіці України. Потім у 2022 році повномасштабна російсько-українська війна, що лише збільшила число релокацій, спричинила виїзд значної кількості українських біженців за кордон, які рятували себе та своїх дітей, змусила розробляти нові способи захисту інформації від кібератак російських ворогів. За майже три роки героїчного протистояння України ворожим воєнним і гібридним атакам цифрові трансформації лише набирали оберти. Це значно впливало на застосування сучасного інструментарію мотивації та стимулювання персоналу підприємств. Зараз навіть бронювання деяких категорій військовозобов'язаних

або отримання ними відстрочки від призову можливо здійснити без безпосереднього візиту до територіальних центрів комплектування, використовуючи цифрові канали зв'язку.

Продуктивна робота персоналу підприємств багато в чому стала залежною від ефективності функціонування Міністерства цифрової трансформації України, що зокрема забезпечує формування і реалізацію державної політики в сферах: цифровізації, цифрової економіки, цифрових новацій, електронного врядування й електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства України; розвитку цифрових навичок і цифрових прав громадян України; відкритих даних, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів, інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету та телекомунікацій, електронної комерції, бізнесу; надання електронних адміністративних послуг; надання електронних довірчих послуг; розвитку IT-індустрії в Україні тощо [15].

Обґрунтовуючи актуальність дослідження економічної сутності мотивації та стимулювання персоналу підприємств в Україні саме за сучасних умов і нинішніх обставин, маємо можливо дещо завелику преамбулу. Тож, варто здійснити компаративний аналіз сучасних підходів до визначення категорій «мотивація персоналу» та «стимулювання персоналу» в наукових працях вітчизняних і зарубіжних авторів.

Доречно наголосити, що деякі дослідники розглядають лише в поєднанні таку комплексну категорію, як «мотивація та стимулювання персоналу». Звісно, різниця існує, ці поняття не слід ототожнювати. Про ототожнення і не йдеться. З позиції дотримання принципів системності та комплексності в менеджменті персоналу, теж вважаємо, що мотивацію та стимулювання персоналу доцільно застосовувати разом і визначати як цілісний механізм екзогенних щодо працівника стимулів і мотивів, а також його ендогенних реакцій, зумовлених цими стимулами, мотивами, переконаннями та самосвідомістю. Проте, тут відбулося певне випередження логічних взаємозв'язків, які привели до такого твердження. Спочатку, все-таки, розглянемо ці категорії окремо. Спершу, проаналізуємо підходи до тлумачення суті економічної категорії «мотивація

персоналу» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сучасні підходи дослідників до визначення економічної сутності мотивації персоналу підприємств

Автори та джерела	Визначення мотивації персоналу
Ареф'єва О. В., Ковальчук А. М. [1]	Мотивація персоналу є підґрунтям кадрового менеджменту будь-якого підприємства. Цей комплекс поєднує зовнішні та внутрішні мотиви, що чинять вплив на поведінку всієї команди чи певних працівників. Використання різноманітних мотиваційних методів дає можливість підвищити працездатність персоналу та досягати якісніших результатів у господарській діяльності підприємства
Барбінова А. В. [3]	Мотивація персоналу, крім матеріальних стимулів апелює до певних зовнішніх і внутрішніх мотивів, які спонукають кожного з працівників за напрямом утілення в життя такої собі «ідеальної картини» робочого процесу на підприємстві
Воскресенська О. Є. [8]	Мотивація персоналу охоплює комплексний напрям у процесі менеджменту персоналу, що відповідає за створення та надійне вкорінення у корпоративну культуру підприємства і свідомість працівників певних мотивів для кожного з команди
Потьомкін Л. М. [38]	Мотивація персоналу є перманентним процесом заохочення та підтримки персоналу, зорієнтованим на досягнення визначеної мети підприємства. Мотивація персоналу є однією з найважливіших складових успіху будь-якої господарської діяльності, адже належним чином мотивовані співробітники є більш продуктивними в своїй роботі
Mwaba L., Qutieshat A. [50]	Мотивація персоналу характеризує рівень енергії, самовідданості та креативу, що працівники підприємства вкладають у свою роботу. Мотивація співробітників має бути максимально щільно пов'язаною з їхніми результатами та відбивати рівень їх відповідальності за свої результати роботи

Джерела: [1; 3; 8; 38; 50].

Вчені Ареф'єва О. В. і Ковальчук А. М. визначають мотивацію персоналу як підґрунтя кадрового менеджменту будь-якого підприємства. Цей комплекс, на їхню справедливую думку, поєднує зовнішні та внутрішні мотиви, що чинять вплив на поведінку всієї команди чи певних працівників. Використання різноманітних мотиваційних методів дає можливість підвищити працездатність персоналу та досягати якісніших результатів у господарській діяльності підприємства [1]. В цьому визначенні наголос робиться на фундаментальній основі мотиваційного механізму, що охоплює всю сукупність зовнішніх і

внутрішніх мотивів.

Натомість, дослідниця Барбінова А.В. вважає, що мотивація персоналу, крім матеріальних стимулів апелює до певних зовнішніх і внутрішніх мотивів, які спонукають кожного з працівників за напрямом утілення в життя такої собі «ідеальної картини» робочого процесу на підприємстві [3]. У цьому визначенні «родзинкою» є звернення до філософського утопізму, коли насправді кожен має бажання покращити світ.

Науковиця Воскресенська О.Є. наголошує, що мотивація персоналу охоплює комплексний напрям у процесі менеджменту персоналу, який відповідає за створення та надійне вкорінення у корпоративну культуру підприємства і свідомість працівників певних мотивів для кожного з команди [8]. Важливим і відмінним у цьому визначенні є поняття корпоративної культури підприємства в контексті мотивації, що в подальшому ще потребуватиме додаткової уваги.

Вчений Потьомкін Л.М. переконаний, що мотивація персоналу є перманентним процесом заохочення та підтримки персоналу, зорієнтованим на досягнення визначеної мети підприємства. Мотивація персоналу також є однією з найважливіших складових успіху будь-якої господарської діяльності, адже належним чином мотивовані співробітники є більш продуктивними в своїй роботі [38]. Вважаємо за доцільне виокремити тут постійний або перманентний характер мотивації для забезпечення її дієвості щодо персоналу підприємства.

Зарубіжні автори Mwaba L., Qutieshat A. вважають, що мотивація персоналу характеризує рівень енергії, самовідданості та креативу, які всі працівники підприємства вкладають у свою роботу. Мотивація співробітників має бути максимально щільно пов'язаною з їхніми результатами та відбивати рівень їх відповідальності за свої результати роботи [50]. На нашу думку, в цьому визначенні вдало поєднані поняття самовіддачі, креативності та власної енергії з відповідальним ставленням кожного співробітника підприємства в єдиній команді за свою сферу роботи.

Таким чином мотивація створює основні рушійні імпульси працівників, які гуртуються на їхніх особистісних цінностях, ідеалах, а також

власних переконаннях. Мотивація є зовнішнім проявом особистості самого працівника, матеріалізацією його світогляду.

У табл. 1.2 проаналізовані аналогічним чином сучасні найбільш поширені визначення вітчизняних і зарубіжних учених щодо сутності категорії «стимулювання персоналу».

Таблиця 1.2

Найбільш поширені сучасні підходи до визначення економічної суті стимулювання персоналу підприємств

Визначення стимулювання персоналу	Автори та джерела
Стимулювання персоналу охоплює методи й інструменти, за допомогою яких менеджмент підприємства впливає на працівників аби примусити їх зробити щось, аби зацікавити й зробити так, щоб співробітники схотіли вживати певних робочих дій для досягнення високих результатів праці. Стимулювання хибить, якщо персонал працює без ентузіазму, не забезпечує необхідних результатів роботи	Воробйова Л.Д., Воробйов В.В. [7]
Стимулювання персоналу для підвищення продуктивності праці передбачає використання різних форм регулювання трудової поведінки, що потребує чіткого узагальнення стимулів до роботи, виявлення загальних характеристик і відмінностей, а також забезпечення їх злагодженої взаємодії	Колесник В.І. [23]
Під стимулюванням персоналу мають на увазі організацію функціонування підприємства так, щоб кожен працівник намагався виконувати свої професійні обов'язки якнайкраще, тобто «викладався на повну». Працівники мають отримувати комплексні стимули, що підвищують продуктивність їхньої праці та спрямовані на досягнення мети діяльності підприємства	Лук'янихіна О.А., Лук'янихін В.О., Колесник І.В., Хамлика К.О. [26]
Стимулювання праці є управлінською діяльністю, що охоплює весь процес забезпечення керівником своїх дій, а також дій його підлеглих, спрямованих на досягнення визначених цілей підприємства. Стимулювання необхідне для продуктивного виконання робіт, ухвалення дієвих управлінських рішень, які спрямовані на високий результат	Шевчук О.А. [47]
Стимулювання персоналу забезпечується шляхом використання менеджментом сукупності чинників впливу, що є тими рушійними силами, які підвищує продуктивність праці кожного працівника і команди в цілому	Aleksić M., Jerotijević G., Jerotijević Z. [48]

Джерела: [7; 23; 26; 47; 48].

Отже, дослідники Воробйова Л.Д. і Воробйов В.В. вважають, що стимулювання персоналу охоплює методи й інструменти, за допомогою яких

менеджмент підприємства впливає на працівників аби примусити їх зробити щось, аби зацікавити й зробити так, щоб співробітники схотіли вживати певних робочих дій для досягнення високих результатів праці. Стимулювання хибить, якщо персонал працює без ентузіазму, не забезпечує необхідних результатів роботи [7]. Маємо тут і примус у дозволених межах і той ентузіазм, який має бути наслідком примусу. В жодному разі не має бути протидії та відторгнення, інакше стимулювання чинитиме протилежний вплив від бажаного.

Вчений Колесник В. І. у своїй науковій статті визначає, що стимулювання персоналу для підвищення продуктивності праці передбачає використання різних форм регулювання трудової поведінки, які потребують чіткого узагальнення стимулів до роботи, виявлення їхніх загальних характеристик, відмінностей, а також забезпечення їх злагодженої взаємодії[23]. Тобто замість крапки в цьому питанні, автор навпаки заохочує до продовження досліджень означеної проблематики.

Науковий колектив Лук'янихіна О.А., Лук'янихін В.О., Колесник І.В. і Хамлика К.О. під стимулюванням персоналу мають на увазі організацію функціонування підприємства так, щоб кожен працівник намагався виконувати свої професійні обов'язки якнайкраще, тобто «викладався на повну». Працівники мають отримувати комплексні стимули, що підвищують продуктивність їхньої праці та спрямовані на досягнення мети діяльності підприємства[26]. В цьому визначенні простежується спроба використати персонал максимально, втім є загроза так званого вигорання, що потребує додаткової підтримки працівників. Особливо, за сучасних умов, коли аж ніяк не зайвою є психологічна підтримка персоналу кожного підприємства.

Авторка Шевчук О.А. вважає, що стимулювання праці є управлінською діяльністю, яка охоплює весь процес забезпечення керівником своїх дій, а також дій його підлеглих, спрямованих на досягнення визначених цілей підприємства. Стимулювання необхідне для продуктивного виконання робіт, ухвалення дієвих управлінських рішень, які спрямовані на високий результат[47]. Цікаво, що перш за все керівник має простимулювати себе, щоб мати відповідний вплив на своїх

підлеглих для стимулювання їх до продуктивної праці.

Звернення до думки зарубіжних дослідників Aleksić M., Jerotijević G., Jerotijević Z. дає нам уявлення про стимулювання персоналу, що забезпечується шляхом використання менеджментом сукупності чинників впливу, які є рушійними силами, спрямованими на підвищення продуктивності праці кожного працівника і команди в цілому[48]. Варто тут виділити, так би мовити, командне й індивідуальне стимулювання.

В процесі дослідження набуло подальшого розвитку визначення мотивації та стимулювання персоналу як невід'ємних і взаємопов'язаних складових менеджменту персоналу, що формують внутрішні та зовнішні мотиви працівників щодо продуктивної праці й усвідомлення важливості своєї роботи на підприємстві, як і суспільного значення діяльності цього підприємства, а також охоплюють усю сукупність стимулів, які дієво спонукають до ефективної роботи окремих працівників і колектив у цілому, з урахуванням сучасних викликів і передових досягнень в економіці та науці.

1.2. Інструменти матеріального стимулювання персоналу підприємства

Існує велика спокуса продовжити дослідження комплексного поняття мотивації та стимулювання персоналу, тим більше зважаючи на послідовність слів у цьому логічному взаємозв'язку, саме з поглибленого вивчення мотивів і мотивації в цілому. Проте, згадуючи відому піраміду потреб А. Маслоу [2], в якій саме матеріальне є необхідною умовою забезпечення людських потреб більш високого так би мовити гатунку, треба продовжувати дослідженням інструментів саме матеріального стимулювання персоналу підприємств, а саме вже традиційних і більш нових, сучасних.

У нинішніхдостатньо непростих умовах функціонування національної економіки України фінансовий стан і рівень ринкової конкурентоспроможності підприємств прямо залежать від продуктивності роботи їх персоналу, що своєю

чергою зумовлюється ефективністю всієї сукупності інструментів матеріального стимулювання праці, що нині застосовуються підприємствами.

Зараз в Україні через цілу низку об'єктивних причин саме матеріальне стимулювання поки є найбільш важливою частиною системи мотивації та стимулювання персоналу. Згідно з чинним законодавством України матеріальне стимулювання праці є способом забезпечення матеріальних потреб і підвищення матеріальної заінтересованості працівників у залежності від результатів їхньої індивідуальної та колективної праці за рахунок системи законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних факторів і відповідних дій, які пов'язані з виробничою, підприємницькою, торговою, комерційною діяльністю підприємств [15].

Дієве матеріальне стимулювання персоналу підприємств дає змогу досягти належних фінансових результатів діяльності підприємств і забезпечити його сталий розвиток, а також підтримку соціальної сфери. Треба обов'язково сказати про україно необхідний внесок кожного працівника та будь-якого підприємства в спільну справу економічного відновлення України не колись, а вже зараз. Повоєнне відновлення необхідне, втім спочатку треба забезпечити українську перемогу, постійно відновлюючи економіку України, зокрема.

Сьогодні ще потребують свого уточнення окремі напрями вдосконалення традиційних і розвитку сучасних форм матеріального стимулювання працівників підприємств України. Для цього була з'ясована економічна суть матеріального стимулювання персоналу підприємств, вивчені традиційні форми матеріального стимулювання персоналу й обґрунтована необхідність розвитку сучасних форм матеріального стимулювання персоналу на підприємствах в Україні.

Переважає більшість сучасних підприємств мають потребу в удосконаленні інструментів матеріального стимулювання, що повинна окрім прямих матеріальних винагород, масштабніше застосовувати й непрямі матеріальні стимули щодо персоналу [30].

Вже так традиційно склалося, що прямі матеріальні стимули охоплюють основну оплату праці, доплати, надбавки і преміювання. Де факто оплата праці

складається із декількох частин, одна з яких пов'язана з конкретною посадою та виконанням відповідних посадових обов'язків. А друга може залежати від особистих характеристик співробітника (його освіта та наявний досвід роботи, а також SoftSkills), виступаючи у виді спеціальних доплат. Третя частина прямо пов'язана з індивідуальними чи колективними результатами праці на підприємстві й частіше проявляється у виді різноманітних премій.

Окремі співвідношення між зазначеними частинами оплати праці персоналу можуть бути різними залежно від цілі, що ставиться перед матеріальним стимулюванням, а дієвість відповідного інструментарію зумовлюється повнотою залучення та застосування всіх чинників, які стимулюють продуктивну працю персоналу підприємства [5].

До того ж, інструменти матеріального стимулювання за рівнем їх сучасності та регламентації чинним законодавством України до певної міри умовно можливі розподілити на традиційні та сучасні (рис. 1.1).

Інструменти матеріального стимулювання персоналу		
Традиційні		Сучасні
Основна заробітна плата	Додаткова заробітна плата	Інші заохочувальні та компенсаційні виплати персоналу
Відрядна оплата праці	Спеціальні доплати	Виплати у вигляді винагород за річними результатами роботи
Почасова оплаті праці	Різнорічні надбавки	Додаткові премії за спеціальними системами та положеннями
	Гарантійні та компенсаційні виплати, що передбачені чинним законодавством України	Компенсаційні й інші грошові, матеріальні виплати, що не передбачені чинним законодавством чи які здійснюються понад встановлені нормативними актами норми, тощо
	Премії, пов'язані із виконанням виробничих завдань та функцій	

Рис. 1.1. Узагальнення інструментів матеріального стимулювання персоналу підприємств України. Джерело: авторські дослідження

Згідно із Законом України «Про оплату праці» заробітна плата є

такою винагородою, обрахованою, як правило, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу [39].

Фактичні розміри заробітної плати залежать від рівня складності й особливих умов роботи, професійно-ділових якостей співробітників, їхніх результатів роботи та в цілому результатів діяльності підприємства.

Таблиця 1.3

Динаміка середньомісячної заробітної плати за регіонами України, грн

Регіони	Роки					2022 рік до 2018 року	
	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Україна	7711,47	9222,52	10726,94	12336,78	14577,33	6865,86	89,03
Вінницька	6750,24	8261,72	9480,65	10750,85	12554,96	5804,72	85,99
Волинська	6305,71	7559,08	8593,57	10047,56	11734,55	5428,84	86,09
Дніпропетровська	7838,54	9644,85	11310,28	12743,52	14479,10	6640,56	84,72
Донецька	8389,06	10044,71	11655,79	13785,71	15479,84	7090,78	84,52
Житомирська	6423,44	7484,55	8561,71	10111,22	12122,95	5699,51	88,73
Закарпатська	6798,83	8108,92	9111,98	10416,64	12114,58	5315,75	78,19
Запорізька	7478,95	9356,24	10720,39	12542,14	14509,81	7030,86	94,01
Івано-Франківська	6664,92	7775,36	9043,09	10558,19	11827,38	5162,46	77,46
Київська	8144,65	9721,53	11267,00	12644,59	15152,49	7007,84	86,04
Кіровоградська	6221,29	7278,57	8677,24	9779,83	11657,64	5436,35	87,38
Луганська	6405,98	7607,05	8903,63	10324,10	12265,96	5859,98	91,48
Львівська	6949,82	8231,32	9781,94	11037,88	12935,68	5985,86	86,13
Миколаївська	7066,97	8577,14	10524,78	12534,96	14381,83	7314,86	103,51
Одеська	7228,11	8295,83	9652,99	10995,02	12960,13	5732,02	79,30
Полтавська	7136,27	8814,89	10016,69	11352,79	13411,53	6275,26	87,93
Рівненська	6457,69	7681,58	9179,35	11405,97	13357,95	6900,26	106,85
Сумська	6399,88	7487,66	8891,12	10306,42	12118,90	5719,02	89,36
Тернопільська	5865,31	7067,99	8180,67	9921,72	11455,10	5589,79	95,30
Харківська	6679,85	8028,80	9182,17	10363,84	12509,73	5829,88	87,28
Херсонська	6062,69	7138,98	8274,67	9971,03	11778,23	5715,54	94,27
Хмельницька	6274,74	7439,40	8845,93	10725,16	12352,20	6077,46	96,86
Черкаська	6418,39	7653,89	8864,93	10460,20	12310,69	5892,30	91,80
Чернівецька	5913,74	6957,83	8184,58	9696,30	11325,61	5411,87	91,51
Чернігівська	6098,27	7183,91	8478,89	9876,93	11852,67	5754,40	94,36
м. Київ	11668,47	13720,81	15787,27	17533,23	21347,42	9678,95	82,95

Джерело: [35].

В процесі цього дослідження був проведений аналіз середніх розмірів заробітної плати в Україні за регіонами та видами економічної діяльності. На жаль, довелося аналізувати без урахування тимчасово окупованих російськими загарбниками Автономної Республіки Крим, частин Донецької та Луганської областей. У табл. 1.3 проаналізована динаміка середньомісячної заробітної плати за регіонами та в Україні в цілому з 2019 року по 2023 рік. Після цього періоду Державна служба статистики України такої інформації не оприлюднювала.

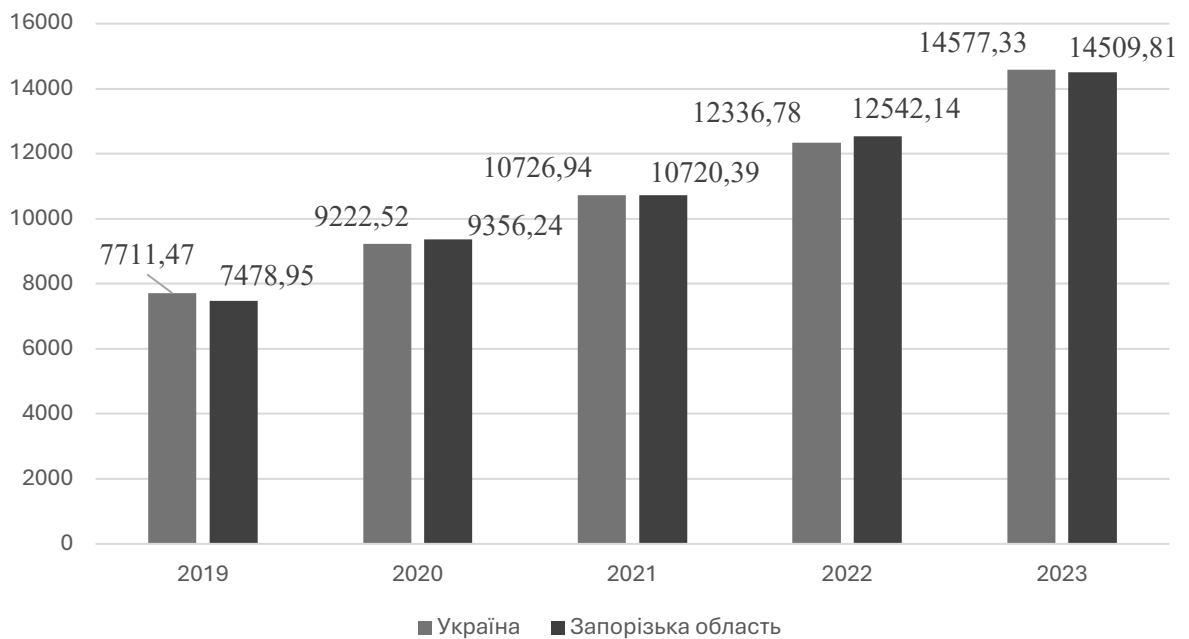


Рис. 1.2. Зростання середньомісячної заробітної плати в Україні та Запорізькій області за 2019-2023 роки, грн. Джерело: [35]

З аналізу даних табл. 1.3 видно, що за вказаний період найменший розмір зарплати отримували працівники в Чернівецькій області. За п'ять років простежується зростання рівня зарплати. Наприклад, Запорізька область за цим показником конкурує з середніми значеннями по Україні в цілому, то трохи менше, то навіть випереджаючи середньоукраїнські місячні зарплати (рис. 1.2).

Також можна зробити висновок, що до повномасштабного російського вторгнення заробітна плата українців поступово зростала, забезпечуючи свій стимулюючий вплив на продуктивність праці працівників підприємств в Україні.

В наступній табл. 1.4 була змога охопити період з 2019 року по 2023 рік включно, адже такі дані офіційно оприлюднені Державною службою статистики України. Була проаналізована зарплата в динаміці за видами економічної діяльності.

Таблиця 1.4

Аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності в Україні протягом 2019-2023 років, грн

Види діяльності	Роки					2023 рік до 2019 року	
	2019	2020	2021	2022	2023	+/-	%
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	8856	9757	12287	13061	14625	5769	65,14
Промисловість	11788	12759	14902	15176	18390	6602	56,01
Будівництво	9356	9832	11289	9781	12634	3278	35,04
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	10795	11286	13488	15103	20630	9835	91,11
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	11704	11951	13837	13731	17184	5480	46,82
Тимчасове розміщування й організація харчування	6730	6026	8543	9367	12300	5570	82,76
Інформація та телекомунікації	17543	19888	25530	30829	37946	20403	116,30
Фінансова та страхова діяльність	19132	20379	23975	27986	34393	15261	79,77
Операції з нерухомим майном	8626	8981	11142	11560	15509	6883	79,79
Професійна, наукова та технічна діяльність	14550	16613	19369	20497	23413	8863	60,91
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	8700	9878	11186	12291	14395	5695	65,46
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	14785	16443	19048	20764	23395	8610	58,23
Освіта	8135	9271	11817	11999	12439	4304	52,91
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	7020	8848	11616	13738	14688	7668	109,23
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	8659	9624	12508	11567	13336	4677	54,01
Надання інших видів послуг	9096	11998	13279	14554	18332	9236	101,54

Джерело: [35].

За результатами аналізу даних табл. 1.4 можна констатувати, що найменший рівень зарплати простежується за видом економічної діяльності з тимчасового розміщення та організації харчування, хоча зараз в умовах війни, таких працівників треба підтримувати, можливо тоді на державному рівні.

Трійкою лідерів із найвищими зарплатами є: професійна, наукова та технічна діяльність; фінансова та страхова діяльність; інформація та телекомунікації (перелічені за зростанням у 2023 році). А рис. 1.3 наочно репрезентує динаміку заробітної плати за тими видами економічної діяльності, де вона є найвищою в Україні.



Рис. 1.3. Трійка лідерів за рівнем середньомісячної заробітної плати протягом 2019-2023 років, грн. Джерело: [35]

Зрозуміло, що вдосконалення організації самої оплати праці повинно відбуватися системно, для забезпечення підвищення рівня продуктивності праці, а також матеріальних не тільки матеріальних потреб працівників підприємств в Україні. Треба усунути необґрунтовану диспропорцію щодо рівнів оплати праці працівників однакової кваліфікації, які виконують однакову за складністю та функціональними характеристиками роботу.

Доплати та надбавки є законодавчо гарантованими нормативно

обумовленими виплатами персоналу понад основну заробітну плату, щопов'язані зі специфікою та відповідними умовами праці, а також із особистісними характеристиками співробітників (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Систематизація доплат і надбавок як інструментів матеріального стимулювання персоналу підприємств України

Доплати (компенсаційний зміст)	Надбавки (заохочувальний характер)
За роботу в нічний час доби	За професійну майстерність
За суміщення професій (посад)	За високі досягнення в роботі
За розширення зони обслуговування (обсягу робіт, які виконуються)	За виконання особливо важливих робіт
За виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників	За інтенсивність праці персоналу

Джерело: [41].

Досить важливою частиною інструментів матеріального стимулювання є різні гарантії й компенсації. Аналіз визначень, запропонованих різними вченими, дав можливість сформулювати такі дефініції. Гарантійні виплати є виплатами для збереження доходів персоналу, що здійснюються роботодавцем за періоди, коли співробітники з підстав, визначених законодавством України, колективним або трудовим договором, не працювали. Це було доволі поширене явище, особливо на початку повномасштабної російсько-української війни з 2022 року.

Компенсаційні виплати є фінансовими виплатами, встановленими для відшкодування персоналу витрат, пов'язаних із виконанням ним трудових чи інших обов'язків, передбачених законодавством України, а також колективними договорами.

Кодексом законів про працю України визначені такі гарантійні та компенсаційні виплати. Тож гарантії: для працівників, обраних на виборні посади; для працівників на час виконання державних і громадських обов'язків; для працівників, які спрямовуються на підвищення кваліфікації; для працівників, які направляються на обстеження до медичних закладів; для донорів (почесна сьогодні і завжди місія); для працівників – авторів винаходів, корисних

моделей, промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій. Гарантії і компенсації: при переїзді на роботу в інші місцевості; пов'язані зі службовим відрядженням. Компенсація за зношування інструментів, які належать персоналу [19].

До того ж, значне стимулювання високопродуктивної праці досягається шляхом преміювання, проте на переконання багатьох економістів кошти, спрямовані на виплату премії, не будуть витрачені на марно, тільки якщо її розмір перевищуватиме 10% основної зарплати [10].

Сучасний розвиток інструментів стимулювання персоналу підприємствами України можливий за рахунок урізноманітнення соціальних пільг. Вони здатні суттєво впливати на фактичні розміри матеріальних винагород. Працівникам доцільно надавати такі соціальні пільги: кредити на пільгових умовах, відкриття банківських вкладів за привабливими відсотковими ставками, пільгове страхування, надання додаткових оплачуваних відпусток, оплата транспорту тощо.

Слід наголосити, що підприємствам реального сектору економіки треба адаптувати передовий досвід, напрацьований у банківництві, з матеріального стимулювання за підсумками роботи працівників. Зважаючи, що банки rado співпрацюють із різними підприємствами, надаючи їм можливості пільгового обслуговування персоналу. Так, наприклад, для працівників ТОВ «Сільпо Фуд» були запроваджені програми пільгового банківського кредитування ПАТ «Банк Восток» [11].

Для топ-менеджменту можливо запропонувати такий собі «золотий парашут», що є різновидом компенсації при звільненні за незалежних від співробітника обставин. Як інструмент матеріального стимулювання може також застосовуватися участь працівників у прибутках на основі фінансових виплат або розподілу на пільгових умовах акцій підприємства. Доцільно застосовувати також інші фінансові інструменти, наприклад, військові облігації чи казначейські зобов'язання, «платинові» та «золоті» банківські картки як сучасні інструменти матеріального стимулювання персоналу.

1.3. Сучасні методи нематеріальної мотивації персоналу підприємств

Проаналізувавши матеріальні стимули, вивчивши здебільшого основу вже раніше згаданої піраміди потреб А. Маслоу, де наче все матеріальне, знову повертаємося до її низу. Нагорі також будемо проводити дослідження далі. Зараз униз, оскільки першочергово в умовах повномасштабної війни йтиметься про фізичну безпеку кожного працівника.

На підприємстві просто необхідно створити всі необхідні умови для захисту співробітників у разі можливих ворожих атак. Відновлюються бомбосховища, що були побудовані ще колись, будуються нові сучасні укриття. Деякі працівники переводяться на віддалену роботу, можливий ще такий собі змішаний формат, коли персонал частину роботи виконує дистанційно, а частину безпосередньо на підприємстві, на своїх робочих місцях. І тут не лише про якісне виконання своїх функціональних обов'язків і захист, у такий змішаний спосіб колеги продовжують бачити один одного, спілкуватися, підтримувати корпоративний дух і розвивати корпоративну культуру, навіть в умовах російсько-української війни [40].

На рис. 1.4 узагальнені основні методи здебільшого нематеріальної мотивації персоналу сучасних підприємств України. Далі кожен із них більш-менш ґрунтовно охарактеризований із можливими прикладами застосування.

Раніше навчання з охорони праці, безпеки життєдіяльності часто сприймалися як щось формально-рутинне. Зараз, коли загрози життю та здоров'ю зросли на порядки, необхідно щоб кожен працівник знав алгоритм своїх дій на будь-який форс-мажорний випадок. Ці дії мають бути відпрацьованими до автоматизму, бо можна добігти до укриття й не знати з якого боку й де треба його відчинити, як ввімкнути освітлення чи ще щось, на перший погляд, дуже просте й банальне. Безпека людей, громадян України, громадян інших держав в Україні, працівників і непрацюючих, персоналу підприємства й особи, що саме зараз

потребує забезпечення, сьогодні як і завжди на першому місці [38].

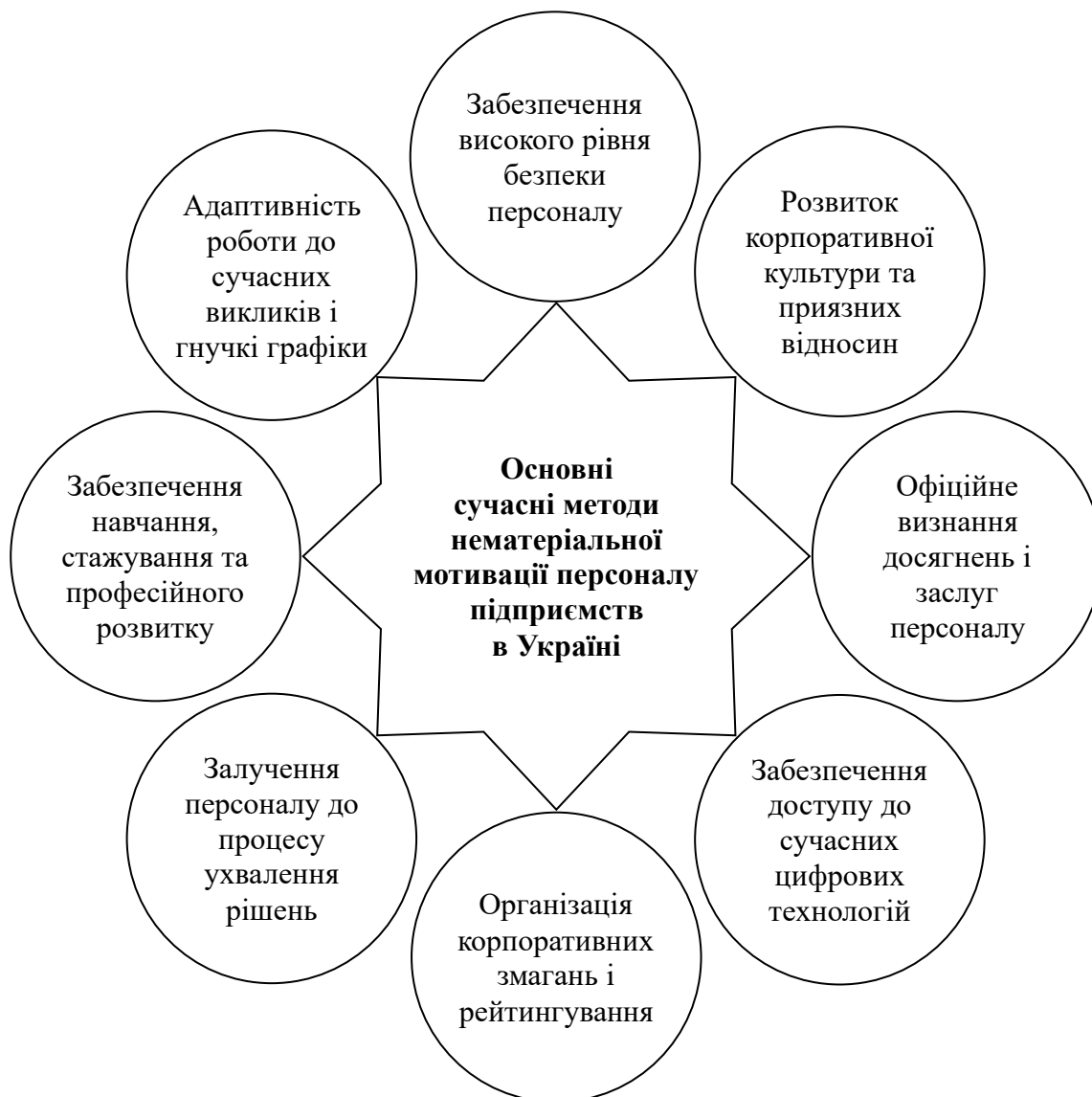


Рис. 1.4. Сучасні методи нематеріальної мотивації персоналу підприємств України. Джерело: авторські дослідження

Розвиток корпоративної культури для підвищення мотивації персоналу. Корпоративна культура грає нині неабияку роль у реалізації дієвої управлінської діяльності на підприємстві. Вона дає можливість збільшити продуктивність праці персоналу, зменшити плинність кадрів за умов конкуренції та «кадрового голоду» в Україні.

Корпоративна культура є своєрідною системою цінностей, переконань, уявлень, очікувань та їх символів, а також ділових принципів, норм поведінки,

традицій і навіть ритуалів, які склалися на підприємстві, що формують належний «корпоративний дух», окреслюють певні межі відносин, поведінки в колективі та приймаються більшістю персоналу. Дещо спорідненим поняттям є комплаєнс.

Ціллю розвитку корпоративної культури підприємства є забезпечення його прибутковості за рахунок удосконалення мотиваційних методів для підвищення лояльності співробітників до топ-менеджменту, виховання у працівників позитивного ставлення до свого підприємства. Тож кадрові рішення мають бути спрямовані на зміцнення та розвиток корпоративної культури [4].

Це сприятиме формуванню більш приязних відносин у колективі, коли співробітники будуть прагнути не якнайшвидше додому, а допомогти колегам. Будуть проводити частину вільного часу разом, обговорюючи плани розвитку підприємства, прогнозуючи можливі сценарії та готуючись до різноманітних майбутніх подій, щоб реагувати на них спільно та злагоджено.

Щодо офіційного визнання досягнень і заслуг персоналу підприємства, то це насправді важливо для належної самооцінки. В декого вона завжди завищена, проте багатьом потрібно періодично нагадувати про їхню цінність для всього підприємства, навіть для суспільства, щоб працівник відчував свою причетність і приналежність до чогось більшого. Цінував себе, не впадав у стан депресії, коли вже про продуктивну працю годі й говорити. Невропатологи таких підлікують на деякий час, але це не вирішення проблеми.

Досягнення та заслуги мають належним чином фіксуватися, заохочення та винагороди різного ґатунку записуватися до трудової книжки, оприлюднюватися в позитивному світлі в корпоративних чатах, месенджерах і соціальних мережах, можливо на офіційному сайті підприємства, у відповідному розділі, де це доречно [49]. Часто буває, що за таким визнанням не забариться й відповідне матеріальне заохочення як доповнення до заробітку, тобто в комплексі, системно. Тоді працівник у відповідь теж зробить для підприємства набагато більше.

Системність означає врахування всіх основних факторів, які чинять вплив на відповідні кадрові рішення. Йдеться не випадково про основні фактори, бо абсолютно всі врахувати неможливо, та й не потрібно до цього прагнути,

пам'ятаючи про пропорцію Парето (коли 20% зусиль дають 80% результату, втім наближення до 100% результату вимагатиме майже безмежних зусиль, перфекціонізм буває не на користь). Ураховуючи системно все те, що необхідно врахувати для ухвалення обґрунтованого кадрового рішення також слід діяти систематично, а не коли заманеться. Послідовність виважених і належним чином обміркованих дій, які виконуються вчасно, з логічною послідовністю матиме свої позитивні результати щодо мотивації персоналу [6].

Забезпечення доступу до сучасних цифрових технологій і відповідного обладнання сприяє мотивації персоналу підприємства. В сучасних умовах цифрових трансформацій, інформатизації всіх сфер суспільних відносин, в тому числі економічних, інноваційні технології ухвалення кадрових рішень є необхідними для дієвої мотивації персоналу, мають забезпечувати не лише адаптацію, а навіть здійснювати вплив, де це можливо, спрямований на позитивні зміни соціально-економічного середовища.

Часто науковці аналітичну функцію також зараховують до переліку основних функцій ефективного менеджменту. До того ж, аналіз є незамінним методом наукового дослідження, будь-якого дослідження. Враховуючи, що зараз у соціально-економічних відносинах відбувається стрімка інформатизація, хоча й з давніх-давен інформація вважалася чи не найважливішим ресурсом, поєднання цих двох компонентів в систему інформаційно-аналітичного забезпечення має виняткове значення для обґрунтування та ухвалення дієвих рішень із мотивації персоналу [27].

Постійний збір необхідної інформації, систематизація даних за певними критеріями, опрацювання й аналіз мають відбуватися сьогодні з використанням сучасного цифрового інструментарію. Джерела мають перевірятися на достовірність інформації, крім того, необхідно забезпечити надійний захист інформації, що використовується для ухвалення мотиваційних кадрових рішень.

Цифрові трансформації проникли в наше життя якось майже непомітно, проте вже закріпилися досить сильно. Тому мають вплив абсолютно на всі суспільні процеси. Не треба їх ідеалізувати, не слід вбачати в них якесь «зло».

Вони є інструментами в людських «руках», ними потрібно навчитися правильно користуватися. Це може значно оптимізувати процеси ухвалення кадрових рішень, однак і ризики виникають, і далі виникатимуть нові. Тому ними необхідно ефективно управляти, мінімізуючи їхній негативний вплив. Виникають нові загрози штучного інтелекту, тож людьми напевне мають управляти люди [9].

Організація корпоративних змагань і рейтингування персоналу може його суттєво мотивувати. Однією з ключових функцій управління є організація, що може бути охарактеризована як явище, та як процес. Як явище організація є внутрішньою впорядкованістю, що забезпечує узгоджену взаємодію певною мірою автономних і диференційованих елементів цілого відповідно до його будови та змісту. До того ж, організація охоплює сукупність процесів або дій, які зумовлюють формування та вдосконалення взаємозв'язків між цими елементами цілого. Так, організація – це особливий вид діяльності людей, що охоплює сукупність дій із метою створення та вдосконалення взаємопов'язаних зв'язків між окремими частинами цілого, процес формування та збереження організаційної структури системи.

Наприклад, процес формування та забезпечення ефективності трудового колективу за рахунок рейтингування, змагальності. Важливо в цьому контексті правильно обрати організаційну структуру управління та забезпечити її адаптивність до змін, які постійно відбуваються. Бажано на ці зміни активно впливати.

Важливість оцінювання персоналу підприємства важко переоцінити. Це дуже відповідальний процес, адже судження завжди є суб'єктивними, тому накладають відповідальність на тих, хто оцінює. Можливо тому зараз цифрові трансформації охопили й цей напрям управління персоналом, щоб передати частину відповідальності за результати оцінювання на знеособлені технічні засоби та програмне забезпечення, поки що без ознак штучного інтелекту.

Для більш-менш об'єктивної оцінки потрібні чіткі правила, критерії та показники. Індивідуальна робота має оцінюватися окремо, а колективна праця та

її результативність окремо також. Треба забезпечити неупередженість і відсутність конфлікту інтересів. Не проводити оцінювання заради оцінювання, цей процес має зумовлюватися цілями підвищення продуктивності праці, гармонізації трудових відносин і розвитку бізнесу чи неприбуткової діяльності.

Залучення персоналу до процесу ухвалення управлінських рішень означає ще й диверсифікацію, тобто розширення сфери впливу, впливу працівників на підприємство, втім кероване розширення. Диверсифікацію можна також охарактеризувати як своєрідну стратегію маркетингу, що зумовлює проникнення на нові ринки чи охоплення нових ринкових ніш.

Ухвалюючи кадрові рішення, необхідно постійно прогнозувати та навіть моделювати подальший розвиток. А розвиток передбачає розширення напрямів діяльності, коли вони стають усе більш різноманітними. Неефективні не підтримуються, натомість особливої уваги потребують перспективні, що забезпечують стратегію сталого розвитку на майбутнє. При цьому кожен працівник має мотивацію, відчуваючи свою причетність до формування стратегії та втілення її на практиці [12].

Варто зазначити, що стратегія не так орієнтована на довготривалу перспективу, хоча зазвичай це так, але часовий аспект є другорядним. Першочерговим аспектом є пріоритетність цілей і завдань, сукупність яких і формує стратегію. Про ці завдання, а особливо цілі мають знати як менеджери найвищої управлінської ланки, так і безпосередні виконавці. Всі вони мають знати місію компанії, і навіть більше, вони повинні її усвідомлювати, схвалювати та бажати реалізувати її, втілювати місію в життя. За такого підходу можна говорити про стратегічну орієнтацію під час ухвалення мотиваційних рішень.

Забезпечення навчання, стажування та професійного розвитку персоналу безсумнівно мотивує його. Фахівець має бути компетентним – це беззаперечна істина. Та більше того, в системі сучасної освіти широко впроваджений і успішно використовується саме компетентнісний підхід, коли наприклад, здобувачі вищої освіти набувають різноманітних компетентностей і програмних результатів навчання, що найбільше відповідають їхній майбутній сфері трудової діяльності

та відповідним вимогам роботодавців, у цілому ринку праці. Тут також важливим є поділ на так звані HardSkills і SoftSkills, що спочатку набув популярності в зарубіжній практиці менеджменту персоналу, а потім виправдав себе й в Україні.

Проактивний підхід в управлінні персоналом спрямований на вибір оптимальних варіантів поліпшення поточного стану підприємства, а також обґрунтування нових, ефективних способів вирішення проблемних ситуацій у майбутньому. На відміну від «упередження вцілілого» увагу необхідно зосереджувати не так на досвіді практик, які були дієвими в минулому, хоча їх також необхідно вивчати, як на генерації нових кадрових рішень, які враховують сучасні умови, а також достовірні прогнози розвитку подій у перспективі. Доцільно застосовувати «мозковий штурм», інші прийоми щодо нових ідей, а також сучасні інформаційні технології, зокрема економіко-математичного прогнозування.

Розвиток персоналу є системно організованим процесом постійного професійного навчання співробітників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійного просування, кар'єрного зростання, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу.

Сучасні технології розвитку персоналу охоплюють як діджиталізовані способи самоосвіти, наприклад, платформи масових відкритих онлайн-курсів навчання, так і різноманітні стажування, підвищення кваліфікації, заходи з обміну досвідом. Навіть відпочинок працівників можливо зараз організувати таким чином, щоб він сприяв розвитку персоналу [17].

Адаптивність роботи персоналу до сучасних викликів і гнучкі робочі графіки теж неабияк мотивують. Утім цифрові трансформації, пандемія COVID-19, а потім і російсько-українська війна зумовили стрімкий розвиток дистанційних форм взаємодії чи комунікації співробітників. Звісно вони дають можливість спілкуватися, перебуваючи далеко один від одного, що оптимізує роботу, економить час, інші ресурси. Проте є також проблеми, що мають бути вирішені. Наприклад, якість зв'язку та доступність Інтернету. Декому вдається одночасно брати участь у декількох нарадах, але дієвість такої участі значно

знижується чи може навіть шкодити, негативно впливаючи на якість управлінських рішень. Тому мотиваційні методи з адаптації необхідно правильно використовувати в управлінні персоналом. Гнучкі робочі графіки можливо зараз оптимізувати, враховуючи інтереси персоналу, а також цілі та завдання самого підприємства [16].

Окрім усіх цих, а також інших можливих мотиваційних методів, окремо треба зупинитися на внутрішній мотивації персоналу. Тому що не лише керівництво підприємства має докладати зусиль, спрямованих на належну мотивацію персоналу, але й самі працівники мають працювати над цим. Постійно формуючи сучасного фахівця, відповідального громадянина, справжню особистість. Якщо немає внутрішньої мотивації, треба шукати себе, можливо на іншому підприємстві, можливо на цьому, краще шукати. Розвивати так звані м'які здібності, ліпше комунікувати з колегами, не піддаватися стресу, адаптуватися та допомагати це робити іншим, поглиблювати знання іноземної мови чи мов, вірити в краще, попри все.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЄВОСТІ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Сьогодні ТОВ «АВК Конфекшінері» продовжує втримувати лідерські позиції на кондитерському ринку в Україні. Крім того, підприємство реалізує свою продукцію на міжнародних ринках, які охоплюють 60 зарубіжних країн.

Уже більш тридцяти років керівництво та весь персонал підприємства сумлінно працює над забезпеченням бездоганної якості кондитерської продукції. Безсумнівною конкурентною перевагою ТОВ «АВК Конфекшінері» є те, що воно входить у ТОП-25 інноваційних підприємств України, завдячуючи розробці нових продуктів, які до того ж сприяють розвитку національної культури споживання [36].

Якщо характеризувати останнє п'ятиріччя, то в 2020 році підприємство стало продуктовим, випустивши перший унікальний мультизерновий батончик для здорового харчування BRUNCH, який не містить цукру, пальмової олії та розпушувачів. У 2021 році було випущено новаторський продукт у вигляді «рослинного м'яса» DREAMEAT, що є вегетаріанською альтернативою м'ясу тварин. ТОВ «АВК Конфекшінері» є першим українським виробником шоколаду, що отримав міжнародну VEGAN сертифікацію – V-Label, як ознаку престижного визнання в світі [43].

Зареєстрованими видами діяльності підприємства є такі:

- 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів (основний);
- 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів та тістечок тривалого зберігання;
- 17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари;

- 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах.

Найбільш впізнаваними брендами підприємства є: Trufalie, FRUTTA, KRESKO, Гулівер, Мажор, Трюфель АВК, Шоколадна ніч та ін. А дбаючи про здорове харчування споживачів, персонал підприємства розробив асортимент діабетичних продуктів, який є одним із найширших в Україні (екстрачорний і молочний шоколад без цукру).

Основні виробничі потужності ТОВ «АВК Конфекшінері» розміщені в м. Дніпро. Продукція виготовляється на сучасному, найбільш технологічному обладнанні. До того ж, виробництво підприємства сертифіковане згідно з міжнародною системою менеджменту якості ISO 9000, ISO 22000. Висока якість продукції підприємства підтверджена міжнародним стандартом IFS, що дає змогу реалізовувати продукцію бренду АВК в Європейському Союзі. Нині на підприємстві ефективно працює злагоджена команда справжніх професіоналів своєї справи, високопродуктивний персонал.

Ключовими цінностями в діяльності ТОВ «АВК Конфекшінері» є такі: висока якість, ефективна команда, впровадження інновацій, бездоганна репутація підприємства.

Персонал вкладає свій талант і накопичений досвід у всю продукцію, так би мовити, з душею. Тому продукція підприємства є проявом пильної уваги до запитів ринку, результатом прозорості всіх виробничих процесів і гарантією високої якості. Підприємство враховує всі інтереси споживачів, а споживачі віддячують своєю довірою, що становить найбільшу винагороду.

Персонал підприємства є головним чинником успіху ТОВ «АВК Конфекшінері». Фаховість працівників є запорукою досягнення єдиної спільної цілі господарської діяльності. Ключовими особливостями формування та розвитку персоналу підприємства є широкі можливості для самореалізації кожного з працівників. Адже створені належні умови для

забезпечення особистісного розвитку та професійного зростання всіх співробітників. Утілення в життя ефективних стратегій підприємства потребує талановитого персоналу.

Цілеспрямований розвиток ТОВ «АВК Конфекшнінері» вмотивований прагненням урахувати вибагливі запити й актуальні потреби споживачів за рахунок інновацій. Тому підприємство інвестує в найсучасніші технології та відповідне обладнання, впровадження власних продуктивних новачків, постійне покращення як філософія бізнесу. Підприємство зараз розвиває свою мережу фірмових магазинів, а також досить новий напрям продажу продукції в Інтернет-магазині.

За вже понад тридцять років самовідданої праці персонал підприємства сформував його бездоганну репутацію з високим рівнем надійності та відповідальності як партнера. Тому ТОВ «АВК Конфекшнінері» довіряють споживачі та поважають усі партнери. Підприємство зорієнтоване на прозорість та відкриту політику в своїх економічних відносинах. Результатом цього зокрема є співробітництво як із великими міжнародними компаніями, так і з численними малими підприємствами та представниками середнього бізнесу в Україні.

В сучасних кризових умовах підприємство провадить свою господарську діяльність для забезпечення сталого розвитку й економічного відновлення України. Весь персонал докладає надзвичайних зусиль, щоб виробництво залишалося безперебійним, як і постачання продукції споживачам в Україні, а також на міжнародний ринок [36].

Як товариство з обмеженою відповідальністю за своєю організаційно-правовою формою ТОВ «АВК Конфекшнінері» в умовах воєнного стану в Україні не розміщує на своєму офіційному сайті фінансової звітності. Втім його результати його фінансової звітності оприлюднені на сайті системи Clarity Project, отже звідти й були отримані всі фінансово-економічні показники діяльності підприємства [43].

У табл. 2.1 проаналізовані в динаміці необоротні активи підприємства,

склад яких є не надто диференційованим, адже вони репрезентовані нематеріальними активами, незавершеними капітальними інвестиціями й основними засобами. До речі, останні в структурі традиційно мають переважну питому вагу.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки необоротних активів ТОВ «АВК Конфекшінері» за період з 2021 року по 2023 рік, тис. грн

Найменування показників	Станом на 31 грудня відповідного року			Зміни показників			
	2021	2022	2023	2023 рік до 2022 року		2023 рік до 2021 року	
				+/-	%	+/-	%
Нематеріальні активи	161	115	77	-38	-33,04	-84	-52,17
первісна вартість	2673	2673	2673	0	0,00	0	0,00
накопичена амортизація	2512	2558	2596	38	1,49	84	3,34
Незавершені капітальні інвестиції	24924	23946	30105	6159	25,72	5181	20,79
Основні засоби	531580	519102	503450	-15652	-3,02	-28130	-5,29
первісна вартість	693190	707246	689103	-18143	-2,57	-4087	-0,59
знос	161610	188144	185653	-2491	-1,32	24043	14,88
Усього необоротних активів	556665	543163	533632	-9531	-1,75	-23033	-4,14

Джерело: [43].

За результатами аналізу видно, що первісна вартість нематеріальних активів залишалася незмінною протягом 2021-2023 років, але їхня залишкова вартість скоротилася більше ніж удвічі. Хоча їх питома вага дуже мала в усій структурі необоротних активів. Незавершені капітальні інвестиції трохи «просіли» в 2022 році, проте в наступному продемонстрували непогане зростання, що за весь період становило 5181 тис. грн або 20,79%. Первісна вартість основних засобів дещо скоротилася, знос об'єктивно накопичився, тому їхня залишкова вартість зменшилася за весь період на 28130 тис. грн або 5,29%. У результаті сукупні необоротні активи ТОВ «АВК Конфекшінері» скоротилися на 23033 тис. грн або 4,14%.

Далі проведемо аналіз динаміки оборотних активів ТОВ «АВК

Конфекшінері» за період з 2021 року по 2023 рік (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки оборотних активів ТОВ «АВК Конфекшінері» за період з 2021 року по 2023 рік, тис. грн

Найменування показників	Станом на 31 грудня відповідного року			Зміни показників			
	2021	2022	2023	2023 рік до 2022 року		2023 рік до 2021 року	
				+/-	%	+/-	%
Запаси	171192	215944	253372	37428	17,33	82180	48,00
Виробничі запаси	114782	164581	165193	612	0,37	50411	43,92
Готова продукція	48897	49601	87321	37720	76,05	38424	78,58
Товари	7513	1762	858	-904	-51,31	-6655	-88,58
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	231759	292901	306115	13214	4,51	74356	32,08
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	42375	84062	71665	-12397	-14,75	29290	69,12
з бюджетом	8	6266	943	-5323	-84,95	935	11687,50
Інша поточна дебіторська заборгованість	18336	64424	54409	-10015	-15,55	36073	196,73
Гроші та їх еквіваленти	75715	30942	126224	95282	307,94	50509	66,71
Рахунки в банках	75715	30942	126224	95282	307,94	50509	66,71
Витрати майбутніх періодів	1753	529	659	130	24,57	-1094	-62,41
Інші оборотні активи	6829	7442	7693	251	3,37	864	12,65
Всього оборотних активів	547967	702510	821080	118570	16,88	273113	49,84

Джерело: [43].

До речі, суттєво збільшилася дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, оскільки просто в 2021 році її майже не було на підприємстві. Значно зменшилися товари за весь період на 6655 тис. грн або 88,58%. Також відбулося зниження вартості витрат майбутніх періодів з 2021 року по 2023 рік на 1094 тис. грн або 62,41%. Натомість усі інші складові оборотних активів

зростали, що й забезпечило їх загальне збільшення для ТОВ «АВК Конфекшінері» протягом проаналізованого періоду.

Далі в табл. 2.3 проаналізовані як довгострокові зобов'язання і забезпечення підприємства, перелік яких зовсім невеликий, а також короткострокові зобов'язання та забезпечення, що більш урізноманітнені. Тобто політика використання позикових коштів має спрямування здебільшого на поточну перспективу.

Таблиця 2.3

**Аналіз динаміки довгострокових і короткострокових зобов'язань
ТОВ «АВК Конфекшінері» за період з 2021 року по 2023 рік, тис. грн**

Найменування показників	Станом на 31 грудня відповідного року			Зміни показників			
	2021	2022	2023	2023 рік до 2022 року		2023 рік до 2021 року	
				+/-	%	+/-	%
Інші довгострокові зобов'язання	89474	116007	150499	34492	29,73	61025	68,20
Всього довгострокових зобов'язань і забезпечення	89474	116007	150499	34492	29,73	61025	68,20
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	16633	13779	0	-13779	-100,00	-16633	-100,00
товари, роботи, послуги	280102	246199	211579	-34620	-14,06	-68523	-24,46
розрахунками з бюджетом	11622	8548	18003	9455	110,61	6381	54,90
у тому числі з податку на прибуток	3587	7039	16318	9279	131,82	12731	354,92
розрахунками зі страхування	1802	1678	1898	220	13,11	96	5,33
розрахунками з оплати праці	7302	6243	7087	844	13,52	-215	-2,94
за одержаними авансами	23313	24532	31249	6717	27,38	7936	34,04
Поточні забезпечення	11126	8726	10258	1532	17,56	-868	-7,80
Інші поточні зобов'язання	58165	118640	66103	-52537	-44,28	7938	13,65
Всього поточних зобов'язань і забезпечення	410065	428345	346177	-82168	-19,18	-63888	-15,58

Джерело: [43].

За результатами аналізу видно, що довгострокові зобов'язання та забезпечення хоч і зросли на 61025 тис. грн або 68,20% за весь період, їх величина понад у два рази менша за величину поточних зобов'язань і забезпечень. Останні, до речі, скоротилися на 63888 тис. грн або 15,58%.

Власний капітал теж недиференційований, але він має суттєве значення для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Він проаналізований у динаміці в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки власного капіталу ТОВ «АВК Конфекшнінері» за період з 2021 року по 2023 рік, тис. грн

Найменування показників	Станом на 31 грудня відповідного року			Зміни показників			
	2021	2022	2023	2023 рік до 2022 року		2023 рік до 2021 року	
				+/-	%	+/-	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	18464	18464	18464	0	0,00	0	0,00
Нерозподілений прибуток	591629	687857	839572	151715	22,06	247943	41,91
Неоплачений капітал	5000	5000	0	-5000	-100,00	-5000	-100,00
Усього власного капіталу	605093	701321	858036	156715	22,35	252943	41,80

Джерело: [43].

Загальна величина власного капіталу зростала щорічно, а за весь період він збільшився на 252943 тис. грн або 41,80%. Власний капітал ТОВ «АВК Конфекшнінері» можливо визначити як його власні джерела фінансування, що були вкладені засновниками підприємства без визначеного терміну їх повернення, нагромаджені суми реінвестованого прибутку на протязі всього терміну господарської діяльності підприємства, а також інші власні джерела фінансування.

Склад власного капіталу підприємства, як правило, представлений такими

основними компонентами:

- зареєстрований (пайовий) капітал;
- нерозподілений прибуток або непокритий збиток підприємства;
- неоплачений капітал [21].

Аналіз демонструє такі результати. Тож, зареєстрований (пайовий) капітал ТОВ «АВК Конфекшнері» упродовж усіх трьох років, які аналізувалися, залишався незмінним. Нерозподілений прибуток поступово збільшувався, що забезпечило його зростання за весь період на 247943 тис. грн або 41,91%. Неоплачений капітал у розмірі 5000 тис. грн у 2023 році був повністю сплачений.

У додатку А проведено аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «АВК Конфекшнері» за період з 2021 року по 2023 рік. З додатку А видно, що діяльність підприємства є прибутковою та ефективною. Це свідчить про досвідченість та раціональність менеджменту підприємства. На підставі даних додатку А було визначено показники ефективності та результативності праці на підприємстві у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників результативності праці ТОВ «АВК Конфекшнері» за період з 2021 року по 2023 рік

Найменування показників	Роки			Зміни показників			
	2021	2022	2023	2023 рік до 2022 року		2023 рік до 2021 року	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Прибуток, тис. грн	32580	126981	194926	67945	53,51	162346	498,30
Чистий прибуток, тис. грн	22706	95775	152191	56416	58,90	129485	570,27
Рентабельність реалізованої продукції, %	2,35	10,85	14,99	4,14	×	12,64	×
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	459	483	448	-35	-7,25	-11	-2,40
у т.ч. робітників, осіб	413	435	403	-32	-7,36	-10	-2,42
Частка робітників у загальній чисельності працівників, %	89,98	90,06	89,96	-0,1	×	-0,02	×
Річний фонд заробітної плати працівників, тис. грн	139119	92703	132246	39543	42,66	-6873	-4,94

у т.ч. річний фонд заробітної плати робітників, тис. грн	90427	63965	88605	24640	38,52	-1822	-2,01
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Частка фонду зарплати працівників у складі собівартості (зарплатомісткість), %	14,39	10,50	13,02	2,52	×	-1,37	×
Річний виробіток одного працівника, тис. грн	2968	2746	3447	701	25,53	479	16,14
Річний виробіток одного робітника, тис. грн	3299	3049	3832	783	25,68	533	16,16
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн	25258	15994	24599	8605	53,80	-659	-2,61
Середньомісячна заробітна плата одного робітника, грн	18246	12254	18322	6068	49,52	76	0,42
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівника	×	1,46	0,82	-0,64	-43,84	×	×
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати робітника	×	1,38	0,84	-0,54	-39,13	×	×

Джерела: [36; 43].

З аналізу даних табл. 2.5 видно, що середньооблікова чисельність працівників у 2022 році зросла, незважаючи на російсько-українську війну, втім у 2023 році знову знизилася, тож за весь період зменшення становило 11 осіб або 2,40%. Аналогічні зміни відбувалися із середньообліковою чисельністю робітників, так за весь період аналізу вона скоротилася на 10 осіб або 2,42%.

Частка робітників у всій чисельності персоналу в 2022 році дещо зросла, а в 2023 році знизилася трохи менше рівня 2021 року. Початок повномасштабної війни негативно позначився на фонді заробітної плати в 2022 році, як працівників, так і робітників ТОВ «АВК Конфекшнері». У 2023 році він зріс, але ж інфляція також в Україні прогресувала.

Цікаво, що коефіцієнти співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівника та робітника зменшилися, тому що зарплати в 2023 році збільшилися суттєвіше, ніж зріс виробіток на одного працівника та робітника відповідно. Зарплатомісткість працівників зменшувалася та збільшувалася в 2022 році та 2023 році відповідно, натомість рентабельність реалізованої продукції зростала постійно, особливо різко з 2021 року по 2022 рік. Це наочно видно на рис. 2.1.

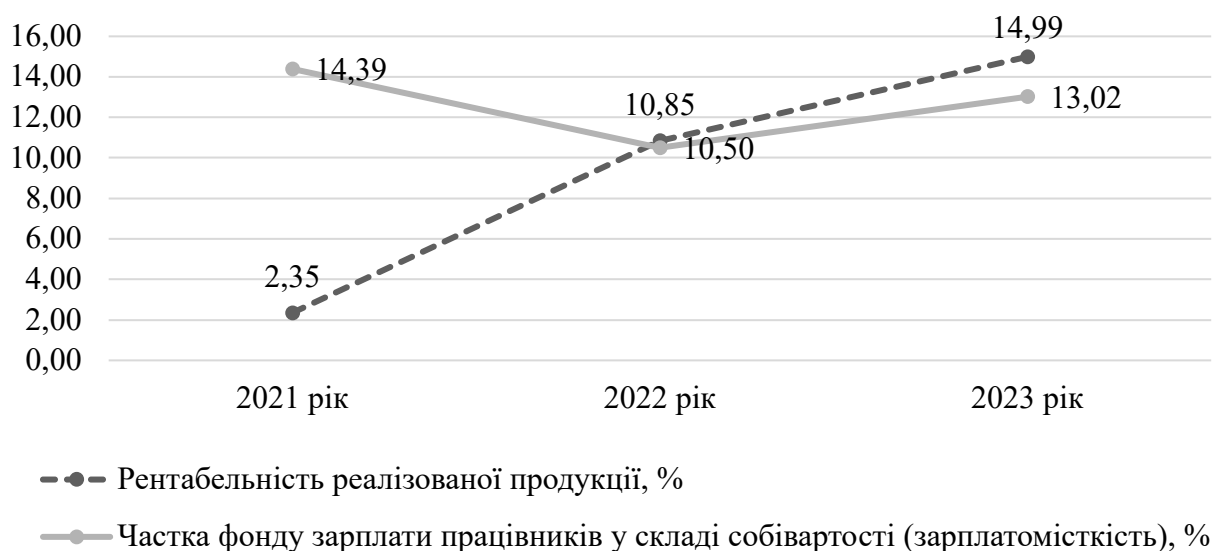


Рис. 2.1. Динаміка рентабельності та зарплатомісткості за результатами діяльності ТОВ «АВК Конфекшінері», %. Джерела: [36; 43]

Підприємство дбає про персонал, намагаючись постійно виплачувати гідну заробітну плату, щоправда в 2022 році через початок російсько-української війни з цим виникли тимчасові труднощі. Втім працівники, зокрема робітники підприємства забезпечували достатньо високі показники продуктивності праці, що відображалось також і на узагальнюючих результатах ефективності, тож рівень рентабельності зростав щороку.

Отже, ТОВ «АВК Конфекшінері» має задовільний склад і структуру необоротних і оборотних активів, їхні зміни дають змогу поряд із динамікою зобов'язань забезпечувати досить збалансоване управління активами та пасивами, враховуючи достатню забезпеченість капіталом і накопиченим

позитивним фінансовим результатом.

2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «АВК Конфекшінері»

Основою системи управління персоналом ТОВ «АВК Конфекшінері» є його організаційна структура управління, яка є лінійно-функціональною, втім із елементами матричної та застосуванням проєктного підходу. Коли для певних завдань виокремлюються проєктні команди, що мають їх виконати за визначений час і з обумовленим бюджетом фінансування. Це дає можливість підвищити ефективність управління персоналом за сучасними підходами менеджменту.

Дієвість системи управління персоналом підприємства можна оцінити за системою кількісних показників і якісних індикаторів, із урахуванням їхніх динамічних змін, зокрема щодо економічної ефективності підприємства в цілому та його потенціалу до сталого розвитку, забезпечення конкурентних переваг і відновлення за умов воєнного стану в Україні.

Далі наведені результати аналізу структури та соціального складу персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері». Варто зазначити, що є сенс спрямовувати працівників на навчання для здобуття вищої освіти, зокрема третього рівня. Особливо це стосується керівних посад і менеджерів.

Крім того, окреслилася загальна для України проблема чи дилема резервування чоловіків, зменшення їхньої частки в структурі персоналу через їхній військовий обов’язок захищати Україну від російських загарбників під час повномасштабної війни.

У табл. 2.6 проаналізований склад персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері» за статтю та віком.

Таблиця 2.6

Аналіз персоналу підприємства ТОВ «АВК Конфекшінері» за статтю та віком у 2021-2023 роках

Ознаки класифікації	Значення показників за роками	Абсолютні зміни питомої ваги 2023 року,
---------------------	-------------------------------	---

							+/-	
	2021 рік		2022 рік		2023 рік		до 2022 року	до 2021 року
	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
Всього середньооблікова чисельність працівників, у тому числі:	459	100,00	483	100,00	448	100,00	×	×
Стать								
жінки	307	66,88	319	66,05	315	70,31	4,27	3,43
чоловіки	152	33,12	164	33,95	133	29,69	-4,27	-3,43
Вік								
до 21 року	4	0,87	3	0,62	4	0,89	0,27	0,02
від 21 до 35 років	13	2,83	15	3,11	16	3,57	0,47	0,74
від 35 до 45 років	206	44,88	215	44,51	198	44,20	-0,32	-0,68
від 45 до 60 років	188	40,96	196	40,58	191	42,63	2,05	1,68
старше 60 років	48	10,46	54	11,18	39	8,71	-2,47	-1,75

Джерела: [36; 43].

Щодо гендерної рівності, то жінок на підприємстві завжди було дещо більше. Втім у 2022 році їх питома вага зменшилася через те, що багато матерів були змушені рятувати своїх дітей від повномасштабної війни, виїжджаючи з ними за кордон. Вони були змушені звільнитися з ТОВ «АВК Конфекшнері», якщо роботу неможливо було виконувати дистанційно. Натомість, уже в наступному 2023 році частка жінок знову збільшилася, що було пов'язано з призовом, із мобілізацією працівників чоловічої статі захищати Україну. Серед працівниць є теж захисниці, втім у меншій чисельності.

За проаналізований період дещо зменшилася питома вага працівників, які старші за 60 років, а молодих стало відносно більше, що для підприємства може забезпечити підвищення продуктивності праці за умов належної кваліфікації й освіти в молоді. В табл. 2.7 здійснений аналіз персоналу підприємства за його стажем, а також досвідом роботи.

Таблиця 2.7

Аналіз персоналу підприємства ТОВ «АВК Конфекшнері» за стажем та досвідом роботи

Ознаки класифікації	Значення показників за роками	Абсолютні зміни питомої ваги 2023 року,
---------------------	-------------------------------	---

							+/-	
	2021 рік		2022 рік		2023 рік		до 2022 року	до 2021 року
	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
Всього середньооблікова чисельність працівників, у тому числі:	459	100,00	483	100,00	448	100,00	×	×
Стаж роботи на підприємстві								
до 3 років	14	3,05	14	2,90	3	0,67	-2,23	-2,38
від 3 до 5 років	58	12,64	67	13,87	59	13,17	-0,70	0,53
від 5 до 8 років	179	39,00	187	38,72	178	39,73	1,02	0,73
понад 8 років	208	45,32	215	44,51	208	46,43	1,92	1,11
За досвідом роботи в кондитерській галузі								
без досвіду	3	0,65	2	0,41	2	0,45	0,03	-0,21
з досвідом від 1 до 5 років	15	3,27	16	3,31	15	3,35	0,04	0,08
з досвідом від 5 до 10 років	203	44,23	216	44,72	201	44,87	0,15	0,64
з досвідом від 10 до 20 років	189	41,18	199	41,20	192	42,86	1,66	1,68
з досвідом понад 20 років	49	10,68	50	10,35	38	8,48	-1,87	-2,19

Джерела: [36; 43].

Що стосується стажу роботи безпосередньо на ТОВ «АВК Конфекшнінері», то за проаналізований період у персоналі цього підприємства він збільшується. Це свідчить про лояльність працівників до нього. Досвід роботи в галузі в персоналі змінився так, що стало менше взагалі без досвіду, а також тих працівників, які його мали понад 20 років. У табл. 2.8 проведений аналіз персоналу підприємства за рівнем освіти й участю у виробництві чи управлінні.

Таблиця 2.8

Аналіз персоналу підприємства ТОВ «АВК Конфекшнінері» за рівнем освіти й участю у виробничому чи управлінському процесі

Ознаки класифікації	Значення показників за роками						Абсолютні зміни питомої ваги 2023 року, +/-	
	2021 рік		2022 рік		2023 рік		до 2022 року	до 2021 року
	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
Всього середньооблікова чисельність працівників,	459	100,00	483	100,00	448	100,00	×	×

у т.ч.:								
Рівень освіти								
базова середня освіта	193	42,05	199	41,20	187	41,74	0,54	-0,31
профільна середня освіта	168	36,60	176	36,44	166	37,05	0,61	0,45
перший (початковий), другий (базовий) або третій (вищий) рівень професійної(професійно- технічної) освіти	23	5,01	24	4,97	22	4,91	-0,06	-0,10
фахова передвища освіта	13	2,83	16	3,31	13	2,90	-0,41	0,07
початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти	21	4,58	20	4,14	18	4,02	-0,12	-0,56
перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	15	3,27	16	3,31	16	3,57	0,26	0,30
другий (магістерський) рівень вищої освіти	18	3,92	23	4,76	19	4,24	-0,52	0,32
третій рівень вищої освіти	5	1,09	5	1,04	4	0,89	-0,14	-0,20
науковий рівень вищої освіти	3	0,65	4	0,83	3	0,67	-0,16	0,02
Участь у виробничому чи управлінському процесі								
керівники	6	1,31	7	1,45	6	1,34	-0,11	0,03
фахівці	17	3,70	20	4,14	19	4,24	0,10	0,54
технічні службовці	23	5,01	21	4,35	20	4,46	0,12	-0,55
робітники	413	89,98	435	90,06	403	89,96	-0,11	-0,02

Джерела: [36; 43].

Розподіл за керівниками, фахівцями, технічними службовцями та робітниками є нормальним. А щодо освіти, то доцільно спрямовувати персонал для здобуття фахової, а також вищої освіти, щоб підвищувати їхні професійні якості та компетентності.

Далі проаналізовано рух персоналу ТОВ «АВК Конфекшнінері» за такими показниками та коефіцієнтами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз показників руху персоналу ТОВ «АВК Конфекшнінері» за період з 2021 року по 2023 рік

Найменування показників	Роки			Зміни показників			
	2021	2022	2023	2023 рік до 2022 року		2023 рік до 2021 року	
				+/-	%	+/-	%

1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	459	483	448	-35	-7,25	-11	-2,40
2. Прийнято працівників, осіб	47	24	25	1	4,17	-22	-46,81
3. Вибуло всього, осіб							
з них:	23	59	31	-28	-47,46	8	34,78
з причин скорочення штату	6	26	12	-14	-53,85	6	100,00
за власним бажанням	4	5	4	-1	-20,00	0	0,00
звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	2	3	1	-2	-66,67	-1	-50,00
невідповідність займаний посаді	3	2	2	0	0,00	-1	-33,33
призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	8	23	12	-11	-47,83	4	50,00
4. Загальний коефіцієнт обороту	0,15	0,17	0,13	-0,05	×	-0,03	×
5. Коефіцієнт обороту з прийому	0,10	0,05	0,06	0,01	×	-0,05	×
6. Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,05	0,12	0,07	-0,05	×	0,02	×
7. Коефіцієнт плинності персоналу	0,01	0,02	0,01	-0,01	×	0,00	×
8. Коефіцієнт сталості персоналу	0,95	0,88	0,93	0,05	×	-0,02	×
9. Коефіцієнт змінюваності	0,05	0,05	0,06	0,01	×	0,01	×
10. Коефіцієнт заміщення	0,05	-0,07	-0,01	0,06	×	-0,07	×

Джерела: [36; 43].

Коефіцієнт загального обороту персоналу розраховується як відношення чисельності прийнятих на роботу працівників і тих працівників, які вибули, до середньооблікової чисельності персоналу підприємства. Він є досить об'єктивним щодо руху персоналу.

Аналогічним чином розраховуються коефіцієнти обороту персоналу окремо з прийому та зі звільнення працівників підприємства.

Коефіцієнт плинності персоналу підприємства обчислюють як відношення чисельності звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньооблікової чисельності персоналу.

Коефіцієнт сталості персоналу визначають відношенням чисельності працівників підприємства, які перебували в штаті протягом усього періоду до середньооблікової чисельності працівників.

Коефіцієнт змінюваності персоналу є співвідношенням меншої величини з числа прийнятих або звільнених працівників підприємства упродовж року до середньооблікової чисельності працівників за відповідний рік.

Коефіцієнт заміщення персоналу визначається як різниця між коефіцієнтом обороту з прийому та коефіцієнту обороту зі звільнення працівників [32].

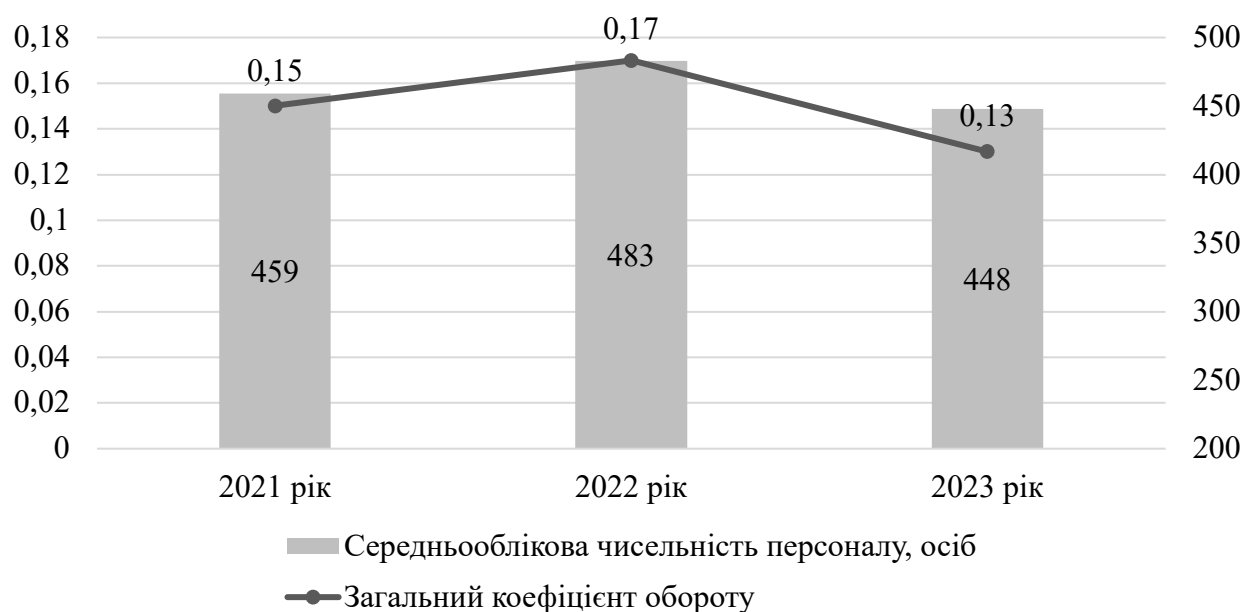


Рис. 2.2. Динаміка загального коефіцієнту обороту (ліва шкала) та середньооблікової чисельності персоналу (права шкала). Джерела: [36; 43]

Проблемою щодо руху персоналу для ТОВ «АВК Конфекшнері» є його скорочення, зокрема чоловіків, які призиваються до лав Збройних Сил України, хоча це й зрозуміло в нинішніх умовах. Динаміка продемонстрована наочно на рис. 2.6.

Загальними тенденціями розвитку системи управління персоналом на підприємстві є запровадження проєктного підходу. Гендерні співвідношення потребують певного збільшення частки чоловіків у загальній структурі працівників. Відбувається омолодження складу персоналу, проте варто при цьому спрямовувати працівників для здобуття вищої та фахової передвищої освіти.

2.3. Оцінка дієвості заходів мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «АВК Конфекшінері»

Варто зазначити, що поточні виплати персоналу підприємства охоплюють: зарплату за окладами та тарифами, інші нарахування з оплати праці; виплати за невідпрацьований час (відпустки й інший оплачуваний невідпрацьований час); премії та інші заохочувальні виплати, які підлягають сплаті працівникам протягом дванадцяти місяців після завершення періоду, в якому працівники виконували відповідну роботу. Інші виплати персоналу, зокрема матеріальна допомога працівникам, визнаються зобов'язаннями в звітному періоді, якщо робота, що виконана працівниками в цьому періоді, дає їм право на отримання цих виплат. Нараховані суми виплат персоналу за роботу, виконану ним на протязі звітного періоду, та нараховані суми за єдиним внеском на загальнообов'язкове державне соціальне страхування визнаються поточними зобов'язаннями та витратами звітного періоду, в якому виникли ці зобов'язання, якщо інші нормативні акти не вимагають включення цих витрат до собівартості.

Щоб об'єктивно оцінити дієвість мотивації та стимулювання персоналу, треба обов'язково проаналізувати заробітну плату персоналу (додаток В).

Виплати за невідпрацьований персоналом час визнаються зобов'язаннями в тому періоді, в якому настає подія щодо виплати працівникам підприємства цих зобов'язань [29].

Динамічний розподіл фонду заробітної плати на основну, додаткову, а також інші заохочувальні та компенсаційні виплати зображений на рис. 2.3.

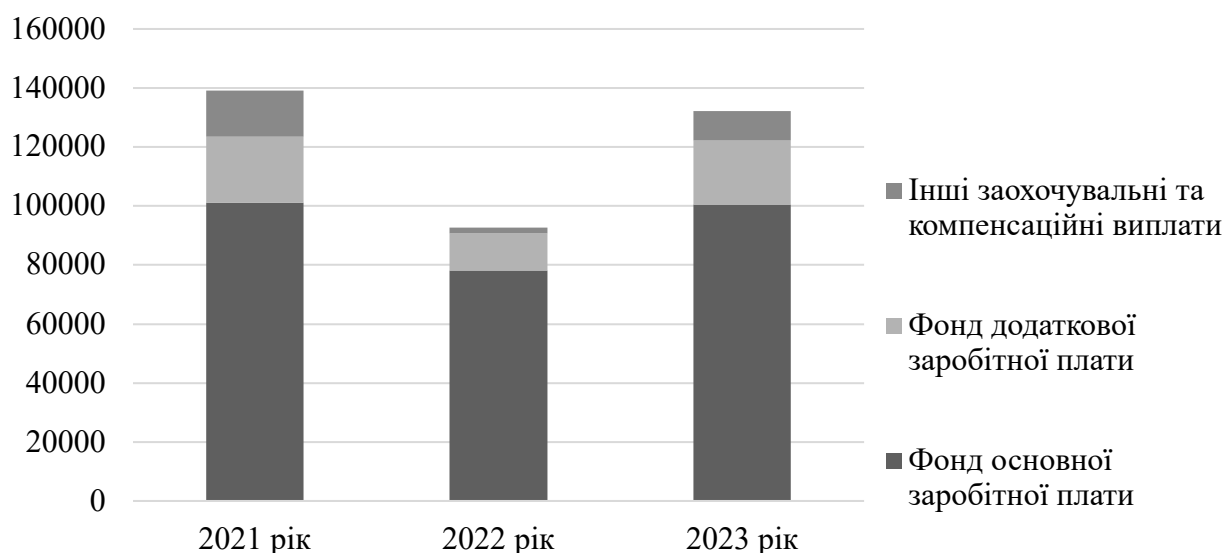


Рис. 2.3. Динаміка основних складових фонду оплати праці персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері», тис. грн. Джерела: [36; 43]

За результатами аналізу було з'ясовано, що не всі працівники вважають мотивацію та стимулювання на підприємстві достатніми. Конкретизовані причини, що зумовили такі відповіді респондентів. Утім подальший аналіз дієвості мотиваційних заходів і матеріального стимулювання, зокрема структури та складу фонду заробітної плати персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері» засвідчив достатню диференціацію та позитивну динаміку. В третьому розділі обґрунтовані конкретні пропозиції з удосконалення цього напрямку.

Проведене дослідження дієвості мотивації та стимулювання персоналу підприємством ТОВ «АВК Конфекшнері» засвідчує досить високу ефективність відповідних заходів, які комплексно та системно здійснюються при управлінні людським капіталом, як найціннішим ресурсом. Але ресурс у цьому контексті навіть занадто прагматичне визначення, адже в процесі менеджменту персоналу слід завжди пам'ятати та враховувати, що підприємство створене для людей, і функціонує для людей, серед яких споживачі, засновники, працівники, всі хто якимось чином взаємодіє з підприємством, має з ним економічні та інші відносини, нехай стейкхолдери і цільові аудиторії.

Втім і проблеми також є, можливо, вони помітні не одразу, чи зовні не надто проявляються, проте результати анкетування свідчать, що й адміністрація, і самі

працівники розуміють існуючі недоліки щодо мотивації та стимулювання персоналу. А найголовніше, готові докладати зусиль, щоб покращити ситуацію, розвинути потенціальні можливості та задіяти можливі для підприємства резерви.

Далі охарактеризовані проблеми, починаючи від тих, вагомість яких, на думку внутрішніх респондентів, є найбільшою. Інакше кажучи, почати варто з найбільш актуальних недоліків, які негативно впливають на дієвість мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері».

Й наче як тавтологія буде окреслена найголовніша проблема, коли самі працівники вважають, що персонал на підприємстві недостатньо мотивований. Така відповідь зумовлена й об'єктивними, й суб'єктивними причинами. Суб'єктивні полягають у тому, що працівники відчують на собі всі складнощі воєнного стану, долають труднощі через ворожі обстріли, атаки дронами, перебої з електроенергією та мобільним зв'язком, Інтернет-покриттям. Кожен по-різному, однак кожен відчуває на собі цей негативний вплив. Когось це може навіть робить сильнішим, а когось знесилює, на жаль.

Що ж до об'єктивності такої причини, то частота відповідей і немаленький бал вагомості вказують на те, що HR-менеджерам аж ніяк не слід нехтувати цією проблемою. Потрібно підвищувати мотивацію. В наступному підрозділі буде наведене порівняння існуючих на підприємстві постійно заходів із матеріального стимулювання та нематеріальної мотивації з тими, що доцільно також запровадити на постійній основі.

Повертаючись до суб'єктивних причин, які зумовлені стресами через російсько-українську війну, варто наголосити на необхідності для кожного працівника працювати над розвитком свого емоційного інтелекту, підвищувати стресостійкість. Для цього на підприємстві треба не втомлюватися дбати про фізичну безпеку, а також про психологічну підтримку персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері».

За оприлюдненими даними досліджень Всесвітньої організації охорони здоров'я, внаслідок зниження продуктивності праці через тривожність і депресію

працівників, втрати глобальної економіки складають до 1 трлн дол. США в рік. Натомість інвестування 1 дол. США, спрямоване на посилення ментального здоров'я персоналу, забезпечує додатковий дохід у межах 3-5 дол. США [49].

Труднощі психологічного та соціального штибу негативно впливають на окремих працівників, їхні команди і підприємство в цілому, призводячи до втрат робочого часу, спричинених абсентеїзмом (виявом соціальної апатії, байдужого ставлення до оточуючих і своїх прав, ухиляння від виконання робочих та громадянських обов'язків працівниками) та презентеїзмом (роботою під час хвороб, коли працівники продовжують так працювати, незважаючи на зниження рівня продуктивності праці та інші негативні наслідки). Це підвищує ризики нещасних випадків на виробництві, створює досить напружену робочу та психологічну атмосферу серед працівників підприємства [13].

Системне піклування про ментальне здоров'я персоналу так само важливе, як і турбота про фізичну безпеку працівників. Це рятує життя, запобігає травматизму на робочих місцях, зберігає кадровий потенціал підприємства, підвищує зрештою мотивацію персоналу. Таким чином можливо підвищити продуктивність праці та привабливість самого підприємства з позицій працевлаштування, що важливо в умовах загострення кадрового голоду в багатьох галузях економіки України [25].

Тут доречно говорити навіть не лише про психологічну, а навіть про психосоціальну підтримку персоналу, що посилює значення та забезпечує профілактику всіх психосоціальних ризиків у сфері мотивації та стимулювання персоналу. Психосоціальна допомога має бути невід'ємною складовою заходів, що інтегровані в загальну політику безпеки на роботі й удома. Вона має гармонійно доповнювати профілактичну роботу, направлену на мінімізацію чинників різних психосоціальних ризиків персоналу ТОВ «АВК Конфекшнері».

Не менш важливою проблемою мотивації та стимулювання персоналу, на думку багатьох опитаних працівників, є несправедливий розподіл обов'язків і відповідальності згідно з посадовими інструкціями й іншими внутрішніми документами кадрової роботи на підприємстві.

Конкретизований список усіх посадових обов'язків персоналу має чітко регламентуватися посадовими інструкціями працівників усіх категорій, що розробляються та затверджуються роботодавцем із урахуванням типових кваліфікаційних характеристик, специфіки завдань, обов'язків, функцій, прав, а також відповідальності персоналу різних груп, особливостей штатного розпису ТОВ «АВК Конфекшнінері».

Цінним для кожного працівника підприємства є збагачення його праці, коли співробітникам надається така робота, що дає змогу професійно зростати, творчо розвиватися, усвідомлювати свою відповідальність за рахунок самоактуалізації, інтеграцію в робочі обов'язки певних функцій ухвалення управлінських рішень.

Звісно, завжди знайдеться хтось незадоволений своїми обов'язками та рівнем відповідальності на роботі, проте число таких треба постійно намагатися мінімізувати. Не звільненням авжеж, а цілеспрямованою роботою над питаннями вдосконалення переліку цих обов'язків і відповідальності, шляхом справедливого ставлення до підлеглих і всіх колег, навіть за рахунок розвитку корпоративної соціальної відповідальності, щоб кожен відчував свою причетність до важливих справ і змін на краще, як на підприємстві, так і в суспільстві. Слід орієнтуватися також на основні принципи концепції сталого розвитку.

Далі дещо менш вагомі проблеми, хоча «диявол у деталях», як то мовиться. Наприклад, багато хто вважає на підприємстві, що менеджери не знають і не вміють користуватися фінансовими інструментами. Ті ж форми матеріального стимулювання варто осучаснювати. Можна обирати для співпраці фінансові установи, банки, які є лідерами цифрових трансформацій. Розвивати в управлінського персоналу та й у кожного співробітника сучасні знання та навички з фінансової грамотності.

Можна матеріально заохочувати, до прикладу, військовими облігаціями, що даватимуть змогу працівникам заощадити, отримати процентний дохід, який на відміну від процентів за депозитними вкладками в банках не оподатковується, а також підтримати економіку України, а найголовніше Збройні Сили України. В

умовах російсько-української війни Міністерство фінансів України постійно проводить аукціони із продажу цих військових облігацій різноманітними каналами. Можна навіть їх придбати в застосунку «Дія».

Військові облігації є важливими інвестиційними інструментами підтримки державного бюджету, доступними для населення, бізнесу й іноземних інвесторів теж. Фінансові ресурси від військових облігацій, залучені у Державний бюджет України, спрямовуються на задоволення найважливіших економічних потреб держави в умовах воєнного стану, а саме соціальних і оборонних [37].

Можливі також інші фінансові інструменти щодо організації пільгового кредитування для працівників, хеджування фінансових ризиків за рахунок деривативів або похідних фінансових активів, запровадження програм медичного та накопичувального страхування, страхування від воєнних ризиків персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері».

Також неодноразово у відповідях простежувалася позиція респондентів, що одні категорії персоналу переобтяжені робочими завданнями, інші навпаки не завантажені роботою належним чином. Це й уже описаний справедливий розподіл робочих обов'язків і відповідальності, а крім того, неухильне дотримання керівниками всіх рівнів посадових інструкцій, неупереджене ставлення до всіх працівників, недопущення якихось проявів дискримінації, порушення прав працівників підприємства. Допомогти в цьому також має профспілка чи первинна профспілкова організація, чи галузевого рівня. На жаль, непоодинокі ще випадки коли профспілки існують аби було, працюють суто формально, або ж і самі працівники необізнані, як користатися всіма перевагами членства в таких профспілкових організаціях [18].

Негативно впливає на дієвість мотивації та стимулювання працівників існуюча плинність кадрів ключового персоналу підприємства. Вона була проаналізована за відповідними коефіцієнтами. Ця плинність на підприємстві несуттєва, втім вона присутня. Звільняються працівники за власним бажанням, через невиконання або неналежне виконання ними своєї роботи, за порушення трудової дисципліни, у зв'язку з призовом захищати Україну на фронті.

Підприємство має опікуватися проблемами внутрішньо переміщених осіб, які на ньому працюють, щоб і житло було, й можливості проїзду на виробництво та додому, можливо до тимчасового помешкання. Займатися бронюванням тих працівників чоловічої статі, які критично важливі для його функціонування, допомагати тим родинам, в яких є учасники бойових дій, захисники України. А за порушення внутрішніх правил відповідальність має бути справедливою й однаковою для всіх, без якихось преференцій. Плинність кадрів можливо і варто регулювати, застосовуючи відповідні вже напрацьовані практикою методи та важелі впливу.

Ще зустрічаються випадки поганої виконавчої дисципліни в деяких працівників на підприємстві. Слід наголосити, що загальна дисциплінарна відповідальність регламентується Кодексом законів про працю України [19], та правилами внутрішнього трудового розпорядку ТОВ «АВК Конфекшінері» [36]. Вона має поширюватися на всіх співробітників, окрім працівників, для яких встановлена спеціальна дисциплінарна відповідальність. А вже спеціальна дисциплінарна відповідальність регулюється чинним законодавством України, статутами та відповідними положеннями про дисципліну на виробництві.

Ще зазначали опитані керівники та їхні підлеглі, які працюють на підприємстві, про досить вагомий вплив на мотивацію та стимулювання персоналу проблем із оперативним плануванням господарської діяльності. Так, статутом визначено місію, розроблена стратегія розвитку, проте в сучасних умовах, коли все змінюється з неймовірною швидкістю, забезпечити належне оперативне планування дійсно не просто. Тому якраз для цього й потрібні знання сучасних цифрових технологій і штучного інтелекту, що дають змогу здійснювати економіко-математичне прогнозування в умовах невизначеності, розробляти сценарні прогнози для різних майбутніх подій у бізнесі й управлінні персоналом зокрема [33].

У табл. 2.10 проведений поглиблений аналіз порівняння номінальної та реальної заробітної плати працівників підприємства із основними соціальними індикаторами, гарантованими в Україні на державному рівні. Варто зазначити,

що в разі їхньої зміни протягом року, що аналізувався, для розрахунків використовувалося значення на кінець відповідного року.

Таблиця 2.10

**Порівняння номінальної заробітної плати працівників ТОВ «АВК
Конфекшінері» з соціальними індикаторами за період
з 2021 року по 2023 рік**

Найменування показників	Роки			Зміни показників			
	2021	2022	2023	2023 рік до 2022 року		2023 рік до 2021 року	
				+/-	%	+/-	%
Середньорічний темп інфляції, %	110,00	126,60	105,10	-21,50	×	-4,90	×
Номінальна заробітна плата, грн	25258	15994	24599	8605	53,80	-659	-2,61
Реальна заробітна плата, грн	22962	12633	23405	10772	85,27	443	1,93
Мінімальна заробітна плата, грн	6500	6700	6700	0	0,00	200	3,08
Межа бідності, грн	2189	2508	2589	81	3,23	400	18,27
Прожитковий мінімум, грн	2379	2684	2920	236	8,79	541	22,74
Коефіцієнт перевищення встановленого державою рівня мінімальної заробітної плати	3,53	1,89	3,49	1,61	×	-0,04	×
Коефіцієнт перевищення встановленого державою рівня прожиткового мінімуму	9,65	4,71	8,02	3,31	×	-1,64	×
Коефіцієнт перевищення встановленої державою межі бідності	10,49	5,04	9,04	4,00	×	-1,45	×

Джерела: [35; 43].

Не надто відомим індикатором є межа бідності, що характеризує певний рівень доходу населення, нижче від якого вже неможливо задовольнити основні потреби громадян. За результатами порівняльного аналізу співвідношення реальної заробітної плати ТОВ «АВК Конфекшінері» до соціальних індикаторів можна стверджувати, що зарплата на підприємстві в рази вища за ці граничні значення, встановлені державою.

Проте, найкращою ситуація була в 2021 році до початку повномасштабної війни. Потім у 2022 році військові дії негативно вплинули на рівень зарплати працівників, утім стандарти все-одно дотримувалися.

У табл. 2.11 порівняно в динаміці середньомісячні заробітні плати (номінальні) в економіці України в цілому, за видом економічної діяльності (харчова промисловість), у конкурента та безпосередньо на підприємстві, що досліджувалося.

Таблиця 2.11

Порівняння заробітної плати працівників ТОВ «АВК Конфекшінері» з зарплатами в економіці, у виді діяльності та в основного конкурента

Найменування показників	Роки			Зміни показників			
	2021	2022	2023	2023 рік до 2022 року		2023 рік до 2021 року	
				+/-	%	+/-	%
Середньомісячна зарплата в економіці України, грн	12337	14577	16784	2207	15,14	4447	36,05
Середньомісячна зарплата в виді економічної діяльності, грн	11788	12759	14902	2143	16,80	3114	26,42
Середньомісячна зарплата працівників основного конкурента ROSHEN, грн	21349	19321	23897	4576	23,68	2548	11,93
Середньомісячна зарплата на ТОВ «АВК Конфекшінері», грн	25258	15994	24599	8605	53,80	-659	-2,61

Джерела: [35; 36; 43].

В 2023 році підприємство майже повернулося в цих співвідношеннях до довоєнних рівнів, а в абсолютних величинах заробітна плата стала вищою, йдеться про реальну зарплату з урахуванням індексу споживчих цін [35].

В 2021 році зарплата була на ТОВ «АВК Конфекшінері» вище так би мовити конкурентної, в 2022 році конкурент ROSHEN зміг швидше адаптуватися до викликів війни, забезпечивши своїм працівникам вищу заробітну плату, втім у 2023 році ТОВ «АВК Конфекшінері» знов почав дещо лідирувати за цим показником, що позиціонує його як кращого роботодавця з дієвими мотивацією та стимулюванням персоналу. Хоча напрями покращення також мають

розроблятися, вони обґрунтовані далі.

З проведеного дослідження можна зробити висновки, що система мотивації ТОВ «АВК Конфекшінері» є досить ефективною, що забезпечує високий рівень результативності праці. Діяльність підприємства, незважаючи на зовнішні негативні фактори впливу, протягом аналізованого періоду була прибутковою. Разом з тим, вході аналізу діяльності підприємства було виявлено ряд проблем, які негативно позначаються на мотивації персоналу.

Для виявлення ключових проблем у діяльності підприємства та з'ясування причин їх виникнення, зокрема тих, які зумовлені вадами щодо мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері», була проведена експрес-діагностика шляхом анкетування репрезентативної вибірки з представників адміністрації, працівників, у тому числі робітників підприємства. Були узагальнені результати заповнених опитувальників, які містили перелік основних симптомів, поданих у табличному вигляді (додаток Б).

Ранжування здійснювалося від тих, які не впливають, адже їх респонденти оцінили в нуль балів, і до тих, які мають вплив. У третьому розділі ці проблеми проаналізовані більш ґрунтовно та сформульовані пропозиції щодо вдосконалення мотивації та стимулювання персоналу в сучасних умовах.

Важливість і негативність впливу конкретних недоліків для підприємства позначалися балами (від нуля до п'яти балів): нуль балів – симптом узагалі не проявляється щодо підприємства; один бал – несуттєвий прояв симптому, незначний негативний вплив на підприємство; два бали – прояв нижче середнього, проте вплив уже помітний; три бали – середній прояв симптому, як і середній вплив на мотивацію та стимулювання персоналу підприємства; чотири бали – прояв симптому є значним, він чинить істотний вплив на підприємство; п'ять балів – симптом проявляється максимально, з таким проявом потрібні негайні та радикальні зміни на підприємстві. Що більший бал у відповідях, то більш нагальною та негативною є недолік для підприємства в цілому, зокрема щодо мотивації та стимулювання персоналу [14].

Таким чином, лише незначною мірою знижують дієвість мотивації та

стимулювання персоналу такі недоліки в роботі ТОВ «АВК Конфекшінері»: надмірно великі запаси готової продукції на підприємстві; великі запаси сировини та матеріалів; затримки з виплатою заробітної плати персоналу підприємства; менеджери не володіють маркетингом і професійними знаннями; підприємство втрачає частку свого ринку; підприємство не знає носіїв економічних витрат, не вміє управляти витратами; підприємство не знає, що і в яких обсягах виробляють основні конкуренти; погана система контролінгу щодо персоналу. Тобто мало хто з респондентів так вважає, а якщо вважає, то проблеми лише окреслилися нечітко.

Більш суттєвий вплив на дієвість мотиваційних заходів і стимулювання справляють такі недоліки: менеджери не знають і не вміють користуватися фінансовими інструментами; одні категорії персоналу переобтяжені, інші навпаки не завантажені; плинність кадрів ключового персоналу підприємства; незадовільна виконавча дисципліна в працівників підприємства; проблеми з оперативним плануванням господарської діяльності. Тобто більше опитаних так вважають, крім того, вагомість цих причин теж означена вищою.

Особливо слід звернути увагу на ТОВ «АВК Конфекшінері», що все-таки: персонал підприємства недостатньо мотивований; погано розподілені обов'язки та відповідальність серед працівників. Значна частка опитаних оцінили ці недоліки на три бали. Це має бути гучним сигналом і приводом удосконалювати мотивацію, переглянути розподіл усіх обов'язків і відповідальності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «АВК КОНФЕКШІНЕРІ»

3.1. Напрями вдосконалення мотивації та стимулювання персоналу підприємства ТОВ «АВК Конфекшінері»

Багато в чому напрями мотивації та стимулювання персоналу залежать звісно від самого підприємства, проте й держава може суттєво цьому сприяти. Так, державне регулювання економіки здатне суттєво впливати на дієвість мотивації та стимулювання персоналу на підприємствах України. Контролюючи інфляційні процеси, наприклад, Національний банк України впливає на розміри реальних заробітних плат, які відмінні від номінальних. Важливим є регулювання валютного курсу та запровадження зараз певних валютних обмежень. В умовах воєнного стану певні соціальні індикатори, зазвичай гарантовані державою, вже тривалий час не змінювалися, що знижує стимулюючий вплив матеріальних виплат, які здійснюються роботодавцями, зокрема ТОВ «АВК Конфекшінері». Важливим є також вплив профспілкової діяльності на рівні підприємства та галузі на мотивацію й стимулювання персоналу, що відчуває чи ні піклування з боку профспілкових організацій.

Для того, щоб виявити напрями вдосконалення мотивації та стимулювання персоналу на ТОВ «АВК Конфекшінері», необхідно порівняти ті заходи, що вже застосовуються HR-менеджерами підприємства, а також виважено запропонувати додаткові форми та види нематеріальної мотивації, а також матеріального стимулювання.

При цьому зовсім не мається на увазі, що підприємство має більше витратити на персонал. А лише припускається така можливість, однак із урахуванням окупності таких витрат, ефекту фінансового важеля, тобто левериджу. Всі додаткові витрати мають забезпечувати підвищення ефективності господарської діяльності.

Таблиця 3.1

Види матеріального стимулювання та нематеріальної мотивації, що застосовуються на підприємстві, та рекомендовані до впровадження

Перелік видів матеріального стимулювання	Перелік видів нематеріальної мотивації
Які вже запроваджені на ТОВ «АВК Конфекшінері»	
Зарплата за відрядними розцінками	Забезпечення фізичної безпеки персоналу
Зарплата за тарифними ставками та посадовими окладами	Розвиток корпоративної культури та приязних відносин між працівниками
Надбавки, передбачені чинним законодавством	Офіційне визнання досягнень і заслуг персоналу керівництвом
Премії та винагороди	Доступ до сучасних цифрових технологій
Компенсаційні виплати	Корпоративні змагання та рейтингування
Індексація заробітної плати	Залучення до процесу ухвалення рішень
Оплата відпусток	Забезпечення стажування та розвитку
Матеріальні заохочення разового характеру	Можливості кар'єрного зростання
Соціальна матеріальна допомога	Гнучкі робочі графіки
Які доцільно запровадити ТОВ «АВК Конфекшінері», щоб перевірити їх дієвість	
Матеріальне стимулювання військовими облігаціями, страховими полісами, сучасними фінансовими активами для хеджування	Заохочення та допомога в опануванні практик домедичної допомоги, безпеки життєдіяльності та цивільної оборони
Пільгове кредитування для співробітників	Організація спортивно-оздоровчих заходів
Грантове та проектне фінансування персоналу	Заохочення до проектної діяльності
Сплата за навчання працівників, зокрема за рахунок ваучерів	Організація івентів, спрямованих на розвиток SoftSkills і корпоративної культури в цілому
Премії за раціоналізаторство, винахідництво	Психосоціальна підтримка працівників
Додаткові компенсаційні виплати тим, хто працює не віддалено	Заохочення до безпосереднього живого спілкування, розвиток командного духу
Фінансова допомога внутрішньо переміщеним особам – працівникам і співробітникам, рідні яких захищають країну в лавах Збройних Сил України	Сприяння в опануванні сучасних цифрових технологій, а також програм штучного інтелекту для використання їх у роботі на підприємстві

Джерело: авторські дослідження

Радше мова про те, щоб урізноманітнити заходи з мотивації та стимулювання працівників ТОВ «АВК Конфекшінері», диференціювати їх у розумних межах, осучаснити. Таке порівняння виконане за допомогою табл. 3.1. Деякі нові матеріальні стимули потребуватимуть значних інвестицій, інші майже не потребуватимуть. Так само й щодо нематеріальної мотивації, певні заходи організувати можливо без особливих додаткових витрат, інші ж мають бути економічно обрховані, бо передбачають вкладення значних фінансових

ресурсів.

Усі вони мають перевірятися в різних часових площинах щодо їхнього впливу на персонал у цілому, забезпечення мотивації та стимулювання, а також підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «АВК Конфекшінері».

Зупинимося спочатку більш детально на запропонованих заходах матеріального стимулювання персоналу. Так, його матеріальне стимулювання військовими облігаціями, страховими полісами й іншими новими фінансовими активами для хеджування економічних ризиків має сенс і з позиції заощадження, накопичення, і з позиції убезпечення наприклад від воєнних ризиків, і з позиції допомоги Збройним Силам України фінансово за рахунок акумуляції тимчасово вільних коштів працівників підприємства.

Зараз національний бізнес, українське суспільство, різні сектори економіки спрямовують свої зусилля на відновлення України, що також проявляється в певних зрушеннях у страхуванні воєнних ризиків, із чим на початку російсько-української війни були певні проблеми. Такі страхові поліси вже пропонуються страховиками в Україні, тож їх цілком можливо використовувати як різновид матеріального стимулювання персоналу [44].

Пільгове кредитування для співробітників підприємства може мати сьогодні потужний стимулюючий вплив, адже можливих варіантів є досить багато. Це і спеціальні умови, які можуть надати банки, що співпрацюють із підприємством, і додаткові гарантії для працівників, які мають намір отримати банківський кредит. Крім того, відповідні фахівці-економісти можуть просто надавати консультаційну допомогу та супровід щодо програм пільгового кредитування, що вже діють в Україні, наприклад, державна програма відновлення «єОселя» [11].

Працівникам при цьому треба розвивати свою фінансову грамотність, обізнаність, щоб правильно користуватися кредитними коштами, вчасно виконувати свої зобов'язання перед кредиторами та підприємством.

Програми грантового та проєктного фінансування персоналу є не лише фінансовим стимулом, але й поштовхом до розвитку ініціативності, коли

працівник або команда можуть обґрунтувати свій економічний проєкт, який спрямовано на розвиток виробництва, організаційного забезпечення або ж і соціальної сфери ТОВ «АВК Конфекшінері». Фахівці підприємства, що розуміються на грантовій діяльності, можуть супроводжувати подання заявок щодо отримання міжнародного фінансування цих проєктів, зокрема з економічного відновлення. Чи й саме підприємство може фінансувати такі ініціативи проєктної діяльності власного персоналу.

Втім треба враховувати, що проєктне фінансування передбачає фінансове забезпечення інвестиційних проєктів, за якого джерелами обслуговування боргових зобов'язань є фінансові потоки, що генеруються проєктами. Особливість такого виду інвестиційної діяльності полягає в тому, що оцінювання витрат і доходів проводиться із врахуванням розподілу економічних ризиків між усіма учасниками конкретного проєкту [34].

Сплата за навчання працівників ТОВ «АВК Конфекшінері», зокрема за рахунок ваучерів. Тобто або ж підприємство оплачує навчання перспективних співробітників, або ж допомагає з отриманням ваучера від держави. Проведений аналіз щодо рівня освіти працівників підприємства засвідчив, що персоналу треба розвиватися за цим напрямом, здобувати фахову перед вищу й вищу освіту, можливо заочно, щоб не надто відволікатися від своїх безпосередніх робочих функцій.

Ваучер на навчання є документом встановленого зразка, що дає громадянину відповідно до Закону України «Про зайнятість населення» право на перепідготовку, підготовку на наступному освітньо-кваліфікаційному рівні, спеціалізацію, підвищення своєї кваліфікації у навчальних закладах або в роботодавця [37].

Так, за сприяння Державної служби зайнятості працівники підприємства мають змогу одноразово отримати такий ваучер для підтримки своєї конкурентоспроможності на ринку праці у випадках, якщо вони відповідають визначеним вимогам. Варто наголосити, що вартість ваучера встановлюється у межах вартості навчання, проте вона не може перевищувати десятикратного

розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб в Україні. Вже оплата цього ваучера відбувається за рахунок коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття, виходячи із його фінансових можливостей. Але багато українців уже скористалися такою можливістю. В разі коли вартість навчання в закладі освіти перевищує максимальну вартість ваучера, працівник або підприємство можуть здійснити фінансування різниці у вартості навчання.

Премії за раціоналізаторство та винахідництво для працівників можуть здатися, на перший погляд, якимось пережитком минулих часів. Але за цим, як не дивно, майбутнє. Адже раціоналізаторські пропозиції становлять результат найбільш поширеного напрямку технічної творчості працівників, що за своєю новизною та технічним рівнем є дещо нижчою від винахідництва, втім за доступністю, масштабністю та деякими іншими характеристиками не поступається винаходам.

Саме за рахунок свого масового впровадження раціоналізаторські пропозиції подекуди можуть забезпечувати вищу економічну ефективність, ніж винахідництво. Економія на підприємстві від застосування раціоналізаторських пропозицій у підсумку буває теж вищою, ніж від впровадження винаходів. Тож раціоналізаторство як різновид науково-технічної творчості заслуговує на заохочення та стимулювання, але результати його потребують надійної правової охорони згідно з міжнародними нормами та національним законодавством України [2].

Додаткові компенсаційні виплати тим, хто працює не віддалено, мають свій стимулюючий вплив. Адже ще з початком коронакризи стали розвиватися дистанційні можливості виконання своїх робочих функцій, утім тепер спостерігається і зворотній рух. Роботодавці та й працівники зрозуміли, що не все можливо зробити віддалено, а живе спілкування на роботі цінне, корисне та бажане багатьма. Працівники безпосередньо на підприємстві, а не в себе вдома, не так схильні до прокрастинації, виконують свою роботу більш сумлінно та з вищою продуктивністю праці. ТОВ «АВК Конфекшнері» має матеріально

стимулювати тих працівників, які працюють саме не дистанційно, а безпосередньо на виробництві.

Підприємством також може надаватися фінансова допомога внутрішньо переміщеним особам – працівникам і співробітникам, рідні яких захищають країну в лавах Збройних Сил України. Це благородно та сприяє українській перемозі. Внутрішньо переміщені особи мають зокрема право на отримання матеріального забезпечення, страхових виплат і соціальних послуг. А бійців треба підтримувати постійно. Варто зазначити, що ТОВ «АВК Конфекшінері» є ініціатором багатьох акцій допомоги, спрямованої на відновлення економіки України та наближення перемоги й утвердження миру.

Далі охарактеризовані запропоновані заходи нематеріальної мотивації персоналу підприємства. Так, важливими є в умовах російсько-української війни заохочення та допомога в опануванні дієвих практик домедичної допомоги, забезпечення безпеки життєдіяльності та цивільної оборони для персоналу підприємства. Адже брак знань і відповідних навичок надання першої допомоги та психологічної підтримки знижують шанси постраждалих осіб уберегти своє фізичне та психічне здоров'я в умовах воєнного стану. Наприклад, аналіз найбільш поширених помилок дасть працівникам змогу підвищити дієвість надання першої допомоги та якість проведених у разі потреби заходів. Отримані персоналом знання та навички можуть бути застосовані працівниками для мінімізації рівня помилок, яких припускаються аматори в цій важливій справі захисту та самозахисту, допомоги та самодопомоги співробітниками підприємства.

Також є важливою систематична організація спортивно-оздоровчих заходів серед співробітників ТОВ «АВК Конфекшінері». Йдеться і про оздоровлення фізичне, й про оздоровлення відносин у трудовому колективі, що більш продуктивний, коли працює як команда справжніх однодумців.

Заохочення до проєктної діяльності мотивує до звершень і на роботі теж. Сама проєктна діяльність персоналу підприємства є конструктивною та продуктивною його роботою, направленою на розв'язання життєво важливих

проблем на підприємстві, досягнення відповідних кінцевих результатів у процесі цілепокладання, планування та реалізації проєктів. Проєктна діяльність працівників є унікальним способом їх практик, пов'язаних із науково-обґрунтованим прогнозуванням майбутніх подій, створенням певного ідеального образу, здійсненням і оцінюванням наслідків реалізації своїх задумів. У підсумку проєктна діяльність забезпечує встановлення продуктивного зв'язку між теоріями та практикою в процесі виконання робочих функцій, а також сприяє формуванню в працівників ТОВ «АВК Конфекшнері» нових і необхідних професійних компетенцій [47].

Організація івентів, спрямованих на розвиток SoftSkills і корпоративної культури в цілому, мотивує персонал підприємства. У загальному розумінні SoftSkills є цілим комплексом загальних, неспецифічних для конкретної професії якостей та навичок у працівників. Персонал, який добре володіє ними, більш ефективно виконує свої завдання, вибудовуючи при цьому продуктивну комунікацію з усією командою, партнерами та споживачами, а також має успішний кар'єрний розвиток у колективі ТОВ «АВК Конфекшнері».

Психосоціальна підтримка працівників дає їм можливість дієво управляти ризиками щодо свого психічного здоров'я та підтримувати колег, які цього можуть потребувати. Навчання персоналу навикам психосоціальної підтримки приносить відчутну вигоду для самого підприємства. Це мінімізує ступінь стигматизації в колективі працівників у зв'язку з можливими психічними проблемами, збільшує ступінь поінформованості працівників про підтримку їхнього ментального здоров'я, дає змогу за потреби спрямувати працівника далі для отримання вже професійної допомоги.

Заохочення до безпосереднього живого спілкування, розвиток командного духу мають мотивувати до продуктивної роботи. Адже здоровий командний дух, це коли всі працівники готові згуртовано діяти разом і підтримувати один-одного, незважаючи на перешкоди та сучасні виклики.

Сприяння в опануванні сучасних цифрових технологій, а також програм штучного інтелекту для використання їх у роботі на підприємстві сьогодні є

надзвичайно актуальним питанням для мотивації персоналу та забезпечення його продуктивної роботи. Програми штучного інтелекту застосовуються для автоматизації виробничих процесів і підвищення ефективності бізнес-операцій на підприємстві.

В результаті дослідження були запропоновані для підприємства ТОВ «АВК Конфекшінері» такі нові для нього заходи матеріального стимулювання: забезпечення матеріального стимулювання військовими облігаціями, страховими полісами, сучасними фінансовими активами для хеджування; пільгове кредитування для співробітників; грантове та проєктне фінансування персоналу; сплата за навчання працівників, зокрема за рахунок ваучерів; премії за раціоналізаторство та винахідництво; додаткові компенсаційні виплати тим, хто працює не віддалено; фінансова допомога внутрішньо переміщеним особам – працівникам і співробітникам, рідні яких захищають країну в лавах Збройних Сил України.

Доцільні до впровадження заходи нематеріальної мотивації персоналу підприємства, а саме: заохочення та допомога в опануванні практик домедичної допомоги, безпеки життєдіяльності та цивільної оборони; організація спортивно-оздоровчих заходів; заохочення до проєктної діяльності; організація івентів, спрямованих на розвиток SoftSkills і корпоративної культури в цілому; психосоціальна підтримка працівників; заохочення до безпосереднього живого спілкування, розвиток командного духу; сприяння в опануванні цифрових технологій, а також програм штучного інтелекту для використання їх у роботі.

3.2. Економічне обґрунтування заходів з удосконалення мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері»

Економічне обґрунтування проведене шляхом порівняння планових витрат, які необхідно здійснити на мотивацію та стимулювання (табл. 3.2), із прогностичними додатковими доходами від їх запровадження (табл. 3.3).

Планування витрат на впровадження нових заходів з матеріального стимулювання та нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері», тис. грн

Показники	2025 рік	2026 рік	2027 рік	Разом
Заходи матеріального стимулювання персоналу				
Матеріальне стимулювання військовими облігаціями, страховими полісами, сучасними фінансовими активами для хеджування	1500	2000	2500	6000
Пільгове кредитування для співробітників підприємства	3000	3200	3400	9600
Грантове та проєктне фінансування персоналу підприємства	1700	2300	3000	7000
Сплата за навчання працівників, зокрема за рахунок ваучерів	5000	4000	5000	14000
Премії за раціоналізаторство, винахідництво	1000	1500	2000	4500
Додаткові компенсаційні виплати тим, хто працює не віддалено	1200	1400	1800	4400
Фінансова допомога ВПО – працівникам і співробітникам, рідні яких захищають країну	3500	3500	3500	10500
Додаткові витрати на матеріальне стимулювання персоналу	16900	17900	21200	56000
Заходи нематеріальної мотивації персоналу				
Заохочення та допомога в опануванні практик домедичної допомоги	500	600	700	1800
Організація спортивно-оздоровчих заходів	400	450	500	1350
Заохочення до проєктної діяльності	150	200	250	600
Організація івентів, спрямованих на розвиток SoftSkills і корпоративної культури в цілому	1500	1700	1900	5100
Психосоціальна підтримка працівників	600	700	800	2100
Заохочення до безпосереднього живого спілкування, розвиток командного духу	300	350	400	1050
Сприяння в опануванні сучасних цифрових технологій, а також програм ІІІ	2500	2700	2900	8100
Додаткові витрати на нематеріальну мотивацію персоналу	5950	6700	7450	20100
Сукупні додаткові витрати на мотивацію та стимулювання персоналу	22850	24600	28650	76100

Джерело: авторські дослідження

При плануванні витрат врахована специфіка запропонованих заходів, очікувані тенденції певного зростання економічного потенціалу підприємства, бо

для цього є всі передумови, а також інфляційні процеси, що очікуються відповідно до прогнозів Національного банку України [45]. Далі наведені додаткові аргументи щодо сум, які необхідно буде інвестувати підприємству, а також щодо ефектів, які прогнозуються внаслідок запровадження нових заходів мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері» впродовж 2025-2027 років.

За нинішніх нестабільних умов цей період планування та прогнозування є досить значним, отже в процесі обов'язково будуть коригування. Щоб врахувати поточні зміни макроекономічних показників, необхідності участі підприємства у відновленні економіки України, а також інших чинників, про які зараз можна лише здогадуватися з більшою чи меншою вірогідністю. Звісно, застосовуючи весь доступний арсенал методів наукового передбачення.

На рис. 3.1 наведені діаграми нарощення планових витрат на заходи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері», а також збільшення прогнозних доходів від їх запровадження підприємством.

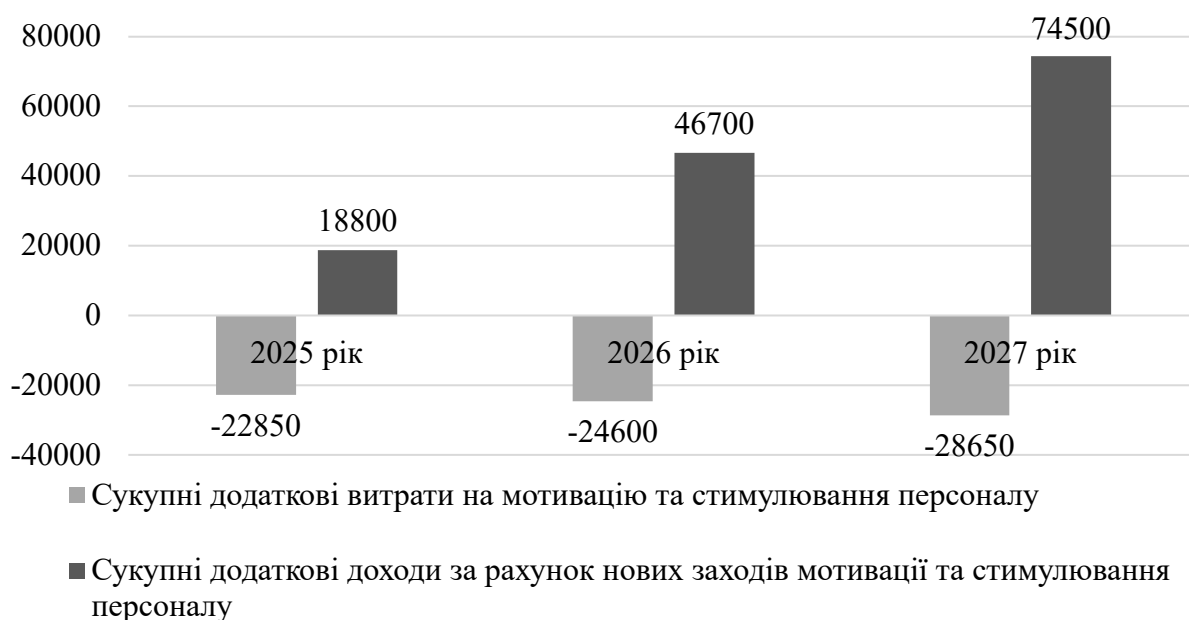


Рис. 3.1. Порівняння очікуваних витрат із доходами від заходів із мотивації та стимулювання персоналу, тис. грн. Джерело: авторські дослідження

У табл. 3.3 наведено прогнозування додаткового доходу від впровадження

нових заходів щодо матеріального стимулювання та нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ABK Конфекшінері».

Таблиця 3.3

Прогнозування додаткового доходу від впровадження нових заходів щодо матеріального стимулювання та нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «ABK Конфекшінері», тис. грн

Показники	2025 рік	2026 рік	2027 рік	Разом
Заходи матеріального стимулювання персоналу				
Матеріальне стимулювання військовими облігаціями, страховими полісами, сучасними фінансовими активами для хеджування	500	2500	5000	8000
Пільгове кредитування для співробітників	1000	3000	5000	9000
Грантове та проєктне фінансування персоналу	1000	4000	7000	12000
Сплата за навчання працівників, зокрема за рахунок ваучерів	1000	7000	11000	19000
Премії за раціоналізаторство, винахідництво	500	2500	4500	7500
Додаткові компенсаційні виплати тим, хто працює не віддалено	2000	4000	6000	12000
Фінансова допомога ВПО – працівникам і співробітникам, рідні яких захищають країну	2000	3000	7000	12000
Додаткові доходи від запровадження заходів матеріального стимулювання персоналу	8000	26000	45500	79500
Заходи нематеріальної мотивації персоналу				
Заохочення та допомога в опануванні практик домедичної допомоги, безпеки життєдіяльності та цивільної оборони	1500	2000	3000	6500
Організація спортивно-оздоровчих заходів	1200	2500	3500	7200
Заохочення до проєктної діяльності працівників підприємства	1100	1200	2500	4800
Організація івентів, спрямованих на розвиток SoftSkills і корпоративної культури в цілому	500	2500	3500	6500
Психосоціальна підтримка працівників	2000	3000	4000	9000
Заохочення до безпосереднього живого спілкування, розвиток командного духу	1000	2500	3500	7000
Сприяння в опануванні сучасних цифрових технологій, а також програм ІІІ	3500	7000	9000	19500
Додаткові доходи від впровадження заходів нематеріальної мотивації персоналу підприємства	10800	20700	29000	60500
Сукупні додаткові доходи за рахунок нових заходів мотивації та стимулювання персоналу	18800	46700	74500	140000

Джерело: авторські дослідження

На рис. 3.2 наочно репрезентована прогнозна динаміка економічного ефекту (різниці між додатковими витратами та додатковими доходами) від запровадження заходів з мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері».

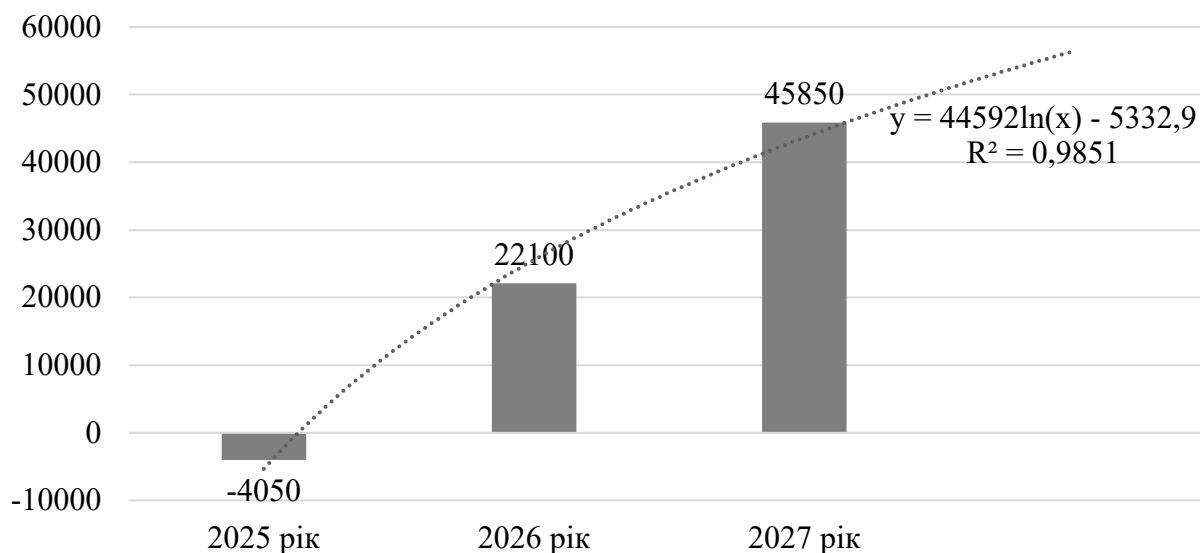


Рис. 3.2. Динаміка сукупного економічного ефекту від нових заходів мотивації та стимулювання персоналу, тис. грн. Джерело: авторські дослідження

Видно, що в 2025 році інвестиції навіть не окупляться цілком, але це нормально. При інвестуванні завжди треба враховувати цей часовий лаг. У підприємства є фінансові ресурси, тож воно може дозволити собі такі витрати. Адже вже з 2026 року планується значний економічний ефект, позитивний фінансовий результат. У 2027 році економічна ефективність рекомендованих заходів має ще зрости. Звісно період не надто великий для прогнозування за допомогою лінії тренду, втім усі вони в MS Excel засвідчують подальше підвищення ефективності, маючи R^2 наближений до одиниці.

Матеріальне стимулювання працівників ТОВ «АВК Конфекшінері» військовими облігаціями, страховими полісами, сучасними фінансовими активами для хеджування передбачає щорічне збільшення інвестицій, але й віддача буде збільшуватися, тільки швидшими темпами. Оскільки в сучасних умовах відчуття фінансової безпеки має величезне значення.

Наприклад, для зменшення можливих фінансових втрат працівників підприємства за несприятливих макроекономічних змін можливо запропонувати їх хеджування фінансових ризиків коливання валютного курсу, спричиненого різкою волатильністю котирувань гривні до іноземних валют. Українські банки пропонують своїм корпоративним клієнтам фінансові послуги зі здійснення так званих форвардних операцій. Це в наш час оптимальний засіб для планування своїх фінансових потоків і зменшення валютних ризиків, зокрема.

Так, умови означених договорів дають змогу придбати чи продати іноземні валюти за фіксованим курсом в обумовлений день у майбутніх періодах. Перевагами цього є такі: можливості для хеджування змін валютних курсів і зменшення фінансових ризиків від курсових коливань на національному й міжнародному фінансових ринках; оптимізація планових грошових потоків і гарантування балансу в бюджеті працівників підприємства тощо [11].

Пільгове кредитування для співробітників зараз також має широкі перспективи за рахунок цікавих пропозицій від банків України. Хоча цей напрям для ТОВ «АВК Конфекшнері» виявився найменш ефективним. Але в такий спосіб підприємство може демонструвати свою соціальну позицію та отримати відповідні дивіденди в майбутньому.

Наприклад, за різними програмами соціального інвестування, що реалізуються в Україні спільно декількома комерційними банками, в бізнесу є змога організації пільгового кредитування саме для соціальних підприємств. Мета цих програм орієнтована на те, щоб надати змогу українському бізнесу розв'язувати важливі соціальні й екологічні проблеми за рахунок цільових фінансових коштів, а також упровадження передових практик щодо бізнес-процесів. Цільовою аудиторією можуть бути такі суб'єкти бізнесу: 1) на підприємстві понад 50% працівників, які є вразливими категоріями населення, а також велика частка чистого прибутку реінвестується в розвиток для створення нових робочих місць на підприємстві; 2) на підприємстві до 50% працівників, які є вразливими категоріями населення, втім щонайменше 10% чистого прибутку направляється на вирішення соціальної проблеми; 3) не менше 20%

чистого прибутку підприємства фінансується на вирішення актуальної соціальної проблеми в Україні [37].

Грантове та проєктне фінансування персоналу охоплює й матеріальне стимулювання, а також і нематеріальну мотивацію, щоб працівники більш охоче займалися цим перспективним напрямом залучення додаткових джерел фінансування ззовні, зокрема від міжнародних грантодавців. За правильної організації всі ці комплексні заходи, що потребують інвестицій, забезпечують значні фінансові надходження як для безпосередніх виконавців, так і для підприємства, на якому вони працюють, використовуючи для розробки проєктів усі ресурси підприємства ТОВ «АВК Конфекшінері».

Для українських підприємств, що прагнуть налагодити чи розширити свою господарську діяльність і досягти позитивного економічного ефекту для відновлення України, наприклад, за рахунок підготовки висококваліфікованого персоналу чи запровадження сучасних стандартів сталого розвитку, доступне проєктне фінансування від європейських спонсорів.

Ключовими напрямками, що фінансуються, можуть бути такі: 1) захист навколишнього середовища та запобігання кліматичним змінам (нові джерела енергії та підвищення енергоефективності, захист природних ресурсів і збереження біорізноманіття); 2) забезпечення гендерної рівності (розширення можливостей для працевлаштування й отримання заробітку для жінок, підвищення їхньої ролі як лідерок, а також послуги, пов'язані з цим); 3) сталі ланцюги постачання товарів і послуг (екологічно чисті виробництва, соціальні стандарти та належні умови праці, підвищення прозорості та сертифікація на підприємстві). Все це можна розвивати за рахунок проєктного фінансування в Україні, тому принаймні деякі з цих напрямів є перспективними для розвитку ТОВ «АВК Конфекшінері» [43].

Сплата за навчання працівників вигідна для самого підприємства. Тому роботодавці не повинні шкодувати фінансових ресурсів, інвестованих для навчання своїх співробітників. Утім, коли під час здобуття освіти чи відразу після його отримання співробітник звільняється, в підприємства можуть виникнути

збитки внаслідок цього. До того ж, оподаткування цих трансакцій залежить від того, який вид освіти здобуває співробітник, де саме він проходить навчання та чи є процес здобуття освіти обов'язковим. Відповівши на ці питання, HR-менеджери ТОВ «АВК Конфекшніері» можуть забезпечити ефективність таких витрат на підвищення фаховості персоналу [27].

Премії за раціоналізаторство, винахідництво мають виплачуватися, коли винаходи чи раціоналізаторські пропозиції дають можливість удосконалити господарську діяльність підприємства, його окремі бізнес-процеси чи покращити соціальну інфраструктуру. Необхідно при цьому залучати до співпраці якомога більше потенційних інвесторів та партнерів цих проєктів, щоб вони теж долучилися до фінансування. Стимулюючи розвиток раціоналізаторства та винахідництва зараз, підприємство допомагає реалізації дієвих українських розробок, що забезпечує підґрунтя для майбутнього зростання економіки України та галузі, в якій працює ТОВ «АВК Конфекшніері» [23].

Додаткові компенсаційні виплати тим, хто працює не віддалено, вигідні підприємству. Вже відбуваються процеси повернення працівників до роботи безпосередньо на підприємствах, звісно з дотриманням усіх необхідних безпекових вимог. Таким чином забезпечується більш якісне виконання робочих завдань, колектив згуртовується та внаслідок підвищується продуктивність праці в цілому на підприємстві.

Фінансова допомога внутрішньо переміщеним особам – працівникам і співробітникам, рідні яких захищають країну в лавах Збройних Сил України, це й данина, внесок у наближення української перемоги, а також забезпечення необхідним тих, хто наразі цього потребує. Працівники, відчуючи таке піклування про себе та своїх рідних з боку підприємства, зможуть віддячити своєю відданою роботою.

Заохочення та допомога в опануванні практик домедичної допомоги, безпеки життєдіяльності та цивільної оборони на підприємстві теж сьогодні справедливо вважається необхідною умовою організації безпечної роботи персоналу, тому ці заходи просто неможливо не розвивати в умовах війни.

Організація спортивно-оздоровчих заходів, не є обов'язковою, але підтримка персоналу в гарній фізичній формі повертається підприємству у вигляді додаткового доходу. Адже це знижує кількість серцево-судинних захворювань, відповідно, персонал буде менше брати лікарняних. Також важливим є дотримання санітарно-гігієнічних умов, що також знижує захворюваність працівників під час спалахів епідемії.

Важливо періодично організовувати івенти, спрямовані на розвиток SoftSkills і корпоративної культури в цілому. Наприклад, корпоративна культура ТОВ «АВК Конфекшнері»: надає персоналу підприємства організаційну ідентичність, формує в працівників внутрішнє уявлення про саме підприємство, його ключові цінності, що є важливим способом самоідентифікації персоналу в команді; допомога новим співробітникам оперативно адаптуватися та долучитися до продуктивної роботи завдяки знанням про принципи корпоративної культури підприємства; стимулює індивідуальну та колективну відповідальність працівників підприємства.

Не менш важливими є також психосоціальна підтримка працівників підприємства, заохочення їх до безпосереднього живого спілкування, розвиток командного духу на підприємстві, сприяння в опануванні сучасних цифрових технологій, а також програм штучного інтелекту для використання їх у роботі на підприємстві ТОВ «АВК Конфекшнері» [36].

Якщо порівняти економічні ефекти за весь період прогнозування від рекомендованих заходів, то п'ятірку найбільш ефективних заходів для підприємства ТОВ «АВК Конфекшнері» сформували такі (починаючи від найбільшого економічного ефекту): сприяння в опануванні сучасних цифрових технологій, а також програм штучного інтелекту для використання їх у роботі (мотивація); додаткові компенсаційні виплати тим, хто працює не віддалено (стимулювання); психосоціальна підтримка працівників (мотивація); заохочення до безпосереднього живого спілкування, розвиток командного духу (мотивація); організація спортивно-оздоровчих заходів (мотивація).

Тобто більше навіть мотиваційних заходів, аніж заходів із матеріального

стимулювання. Проте це просто пояснити тим, що здебільшого вони потребували менших інвестицій, а їхній вплив є також суттєвим. Але розрахунки також спираються на те, що сукупний економічний ефект є синергією. Він не буде досягнений, якщо зупинитися на цій п'ятірці найбільш рентабельних. Усі вони лише в сукупності даватимуть підприємству змогу досягти прогнозованої ефективності за оптимістичним сценарієм прогнозування. Негативний розвиток форс-мажорних подій може зменшити економічний ефект, але він має бути позитивним у будь-якому разі. При цьому без опанування нових цифрових рішень у бізнесі просто неможливо обійтись, як і без дієвої психологічної підтримки персоналу ТОВ «АВК Конфекшінері».

ВИСНОВКИ

В процесі дослідження набуло подальшого розвитку визначення мотивації та стимулювання персоналу як невід’ємних і взаємопов’язаних складових менеджменту персоналу, що формують внутрішні та зовнішні мотиви працівників щодо продуктивної праці й усвідомлення важливості своєї роботи на підприємстві, як і суспільного значення діяльності цього підприємства, а також охоплюють усю сукупність стимулів, які дієво спонукають до ефективної роботи окремих працівників і колективів у цілому, з урахуванням сучасних викликів і передових досягнень в економіці та науці.

Визначено, що інструменти матеріального стимулювання персоналу охоплюють: відрядну та почасову оплату праці; додаткову заробітну плату; спеціальні доплати; різноманітні надбавки; гарантійні та компенсаційні виплати, що передбачені чинним законодавством України; премії, пов’язані із виконанням виробничих завдань та функцій; інші заохочувальні та компенсаційні виплати персоналу; виплати у вигляді винагород за річними результатами роботи; додаткові премії за спеціальними системами та положеннями; компенсаційні й інші фінансові виплати, що не передбачені чинним законодавством чи які здійснюються понад встановлені нормативними актами норми.

Сучасні методи нематеріальної мотивації персоналу підприємств України охоплюють (але не обмежуються): забезпечення високого рівня фізичної безпеки персоналу; розвиток корпоративної культури та приязних відносин у колективі; офіційне визнання досягнень і заслуг персоналу підприємства; забезпечення доступу до сучасних цифрових технологій і відповідного обладнання; організація корпоративних змагань і рейтингування персоналу; залучення персоналу до процесу ухвалення управлінських рішень; забезпечення навчання, стажування та професійного розвитку персоналу; адаптивність роботи персоналу до сучасних викликів і гнучкі робочі графіки.

Сьогодні ТОВ «АВК Конфекшінері» продовжує втримувати лідерські позиції на кондитерському ринку в Україні. Крім того, підприємство реалізує

свою продукцію на міжнародних ринках, які охоплюють 60 зарубіжних країн. Підприємство має задовільний склад і структуру необоротних і оборотних активів, їхні зміни дають змогу поряд із динамікою зобов'язань забезпечувати досить збалансоване управління активами та пасивами, враховуючи достатню забезпеченість капіталом і накопиченим позитивним фінансовим результатом.

Проблемами, що найбільше впливають негативно на дієвість мотивації та стимулювання персоналу підприємства є зниження вмотивованості працівників, зокрема через війну, прояви несправедливого розподілу обов'язків і відповідальності серед працівників, потреба запровадження нових фінансових інструментів у матеріальне стимулювання тощо.

Хоча проаналізована зарплата ТОВ «АВК Конфекшінері» набагато вища за соціальні індикатори, гарантовані на державному рівні. Значення по Україні щодо зарплати та в галузі харчової промисловості підприємством перевищувалися протягом усіх проаналізованих років.

В результаті дослідження були запропоновані й обґрунтовані для підприємства ТОВ «АВК Конфекшінері» нові для нього заходи матеріального стимулювання. Крім того, також обґрунтовані заходи до впровадження щодо нематеріальної мотивації персоналу підприємства.

Якщо порівняти економічні ефекти за весь період прогнозування від рекомендованих заходів, то п'ятірку найбільш ефективних заходів для підприємства ТОВ «АВК Конфекшінері» сформували такі (починаючи від найбільшого економічного ефекту): сприяння в опануванні сучасних цифрових технологій, а також програм штучного інтелекту для використання їх у роботі; додаткові компенсаційні виплати тим, хто працює не віддалено; психосоціальна підтримка працівників; заохочення до безпосереднього живого спілкування, розвиток командного духу; організація спортивно-оздоровчих заходів.

Тобто більше навіть мотиваційних заходів, аніж заходів із матеріального стимулювання. Проте це просто пояснити тим, що здебільшого вони потребували менших інвестицій, а їхній вплив є також суттєвим. Але розрахунки також спираються на те, що сукупний економічний ефект є синергією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арєф'єва О. В., Ковальчук А. М. Забезпечення економічної безпеки підприємства через мотивацію персоналу до стратегічних змін. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 126–133.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
3. Барбінова А. В. Механізм мотивації персоналу в контексті організаційної функції менеджменту. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 30. С. 95–100.
4. Бортник С. М. Розвиток корпоративного менеджменту в системі управління персоналом. *Право і безпека*. 2020. № 3 (78). С. 45–51.
5. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
6. Водка Т. Нематеріальна мотивація персоналу. Практичні кейси. *Діловодство*. 2021. № 1-2. С. 96–105.
7. Воробйова Л. Д., Воробйов В. В. Особливості оцінювання і стимулювання персоналу на машинобудівних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. С. 129–143.
8. Воскресенська О. Є. Шляхи підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу санаторно-курортного комплексу. *Бізнес інформ*. 2020. № 8. С. 231–236.
9. Газуда С. М., Герцег В. А., Оприсок М. Д. Вдосконалення системи управління персоналом у сфері аграрного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 2 (62). С. 39–44.
10. Димченко О. В., Шаповаленко Д. О., Серікова К. С. Розробка принципів побудови адаптивної системи мотивації і стимулювання для управління персоналом підприємств гостинності. *Комунальне господарство міст. Серія «Технічні науки та архітектура»*. 2021. Т. 6. № 166. С. 28–32.

11. Гарасимлюк М. В., Левицька О. М., Саєць І. А. Мотивація персоналу як елемент управління діяльністю банку. *Регіональна економіка*. 2023. № 1. С. 55–62.
12. Гринцевич Я. І., Ігнатюк В. В. Мотивування персоналу на транспортних підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 12. С. 5–8.
13. Громцев К. М. Методи і організаційні складові підвищення рівня мотивації персоналу медичного закладу в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 4 (74). С. 20–28.
14. Завальський В. В. Мотиваційні аспекти професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС: досвід для України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 24. С. 138–144.
15. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 21.12.2024).
16. Застрожнікова І. В. Кадровий потенціал аграрних підприємств в умовах діджиталізації: стратегії та механізми розвитку : монографія. Харків : Смугаста типографія, 2020. 374 с.
17. Іванова Н. С., Рикун С. С. Особливості мотивації персоналу промислового підприємства в умовах криз. *Торгівля і ринок України*. 2022. № 2 (52). С. 85–94.
18. Кірдіна О. Г., Лубенцова Л. В. Управління персоналом підприємств залізничного транспорту: оплата та мотивація праці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 222–233.
19. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. Дата оновлення: 19.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 24.12.2024).
20. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 11–19.
21. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська М. К., Альошина Т. В.

Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

22. Колесник В. І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. Вип. 1. С. 37–41.

23. Колесник В. І. Стимулювання творчої праці персоналу як фактор підвищення інвестиційної привабливості підприємств харчової промисловості. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12. Вип. 2. С. 62–67.

24. Кривошеєва В. В., Васюренко Л. В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. *Економіка та управління АПК*. 2020. № 1. С. 93–100.

25. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес інформ*. 2022. № 1. С. 390–397.

26. Лук'янихіна О. А., Лук'янихін В. О., Колесник І. В., Хамлика К. О. Стимулювання персоналу Державної служби України з питань праці до впровадження міжнародного досвіду в управлінні охороною праці. *Право і безпека*. 2021. № 1 (80). С. 42–48.

27. Маковоз О. В., Іщенко В. О. Мотиваційні компоненти управління персоналом на підприємствах. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 99–106.

28. Махсма М. Б. Методологічні аспекти вимірювання рівня життя сільського населення. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 279–289.

29. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 2 (60). С. 167–173.

30. Махсма М. Б., Мельник Т. П. Преміювання персоналу як інструмент розвитку мотиваційного менеджменту. *Бізнес інформ*. 2024. № 7. С. 459–465.

31. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи

здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / розроб. В. В. Нехай, І. В. Колокольчикова, С. Р. Плотніченко. Запоріжжя : ТДАТУ, 2024. 53 с.

32. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Мотиваційна стратегія в управлінні персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 19. С. 95–101.

33. Мотивація персоналу міжнародних проєктів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства з використанням статистичних та економетричних методів / М. І. Іванова та ін. *Бізнес інформ*. 2024. № 5. С. 345–356.

34. Нісфоян С. С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств : монографія. Кропивницький : Видавець Лисенко В. Ф., 2020. 268 с.

35. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 24.12.2024).

36. Офіційний сайт ТОВ «АВК Конфекшнері». URL: <https://www.avk.ua> (дата звернення: 25.12.2024).

37. Портал «Кадровий експерт». URL: <https://kadrex.com.ua> (дата звернення: 27.12.2024).

38. Потьомкін Л. М. Підвищення ефективності функціонування підприємств та рівня управління процесом мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 3-4 (86-87). С. 59–75.

39. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. Дата оновлення: 24.08.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.12.2024).

40. Прохоренко О., Брінь П., Ковшик В. Наслідки переходу на дистанційну форму організації праці: ставлення керівників та працівників. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 1. С. 227–242.

41. Стрижеус Л. В., Тендюк А. О., Марчук Ю. С. Теоретико-методичні

засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2021. Вип. 18 (68). С. 191–202.

42. Теоретичні основи забезпечення якості прийняття управлінських рішень в умовах європейської інтеграції : монографія / М. М. Новікова та ін. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Друкарня «Мадрид», 2020. 335 с.

43. Товариство з обмеженою відповідальністю «АВК Конфекшнері». URL: <https://clarity-project.info/edr/39461796> (дата звернення: 25.12.2024).

44. Товканець О. Методи стимулювання і мотивації інноваційної діяльності педагогічного персоналу закладу освіти. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2024. Вип. 1 (54). С. 211–215.

45. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 20.12.2024).

46. Шаповал О. А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 1. С. 73–77.

47. Шевчук О. А. Кадрова логістика : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 99 с.

48. Aleksić M., Jerotijević G., Jerotijević Z. Modern approaches to employee motivation. *Ekonomika*. 2019. Vol. 65. № 2. pp. 121–133.

49. Kumari K., Barkat S., Nisa N., Abbas J. Examining the role of motivation and reward in employees' job performance through mediation effect of job satisfaction: an empirical evidence. *International Journal of Organizational Leadership*. 2021. Vol. 10. pp. 401–420.

50. Mwaba L., Qutieshat A. Employee motivation and productivity: the case of Zambia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 2024. Vol. 12. Iss. 1. pp. 160–169.

51. Теслюк, С. Організаційно-економічні зв'язки молочарського кооперативу із суб'єктами ринку. *економіка АПК*, 2010, 1: 101-104.

52. Плотніченко, С. Р. (2015). Етика в сучасному менеджменті. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, (1), 116-118.
53. Плотніченко, Світлана Романівна. Етика менеджера в діловому спілкуванні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, 2016, 1: 53-55.
54. Плотніченко, С. Р. Основи ділового етикету та протоколу/Навч. посібн.[для студ. вищ. навч. закл.]. К.: Видавничий дім «Кондор», 2021.
55. Світлана Плотніченко, Олексій Лук'янов. АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ: ОГЛЯД ПОТОЧНИХ МЕХАНІЗМІВ, ПРОБЛЕМ ТА ПРОПОЗИЦІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ . *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024/12/27
56. Плотніченко, С. Р. Зв'язки з громадськістю в органах влади./СР Плотніченко, КВ Анатасова/Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)/За ред. ЛВ Синяєвої–Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2018, 3: 35.
57. Плотніченко, Світлана Романівна; ГАВРИЛЮК, І. І. Роль стратегічного планування при виході аграрних підприємств на зовнішній ринок. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, 2014, 4: 148-150.
58. PLOTNICHENKO, Svitlana, et al. Systemic Risks of Financial Management in the International Projects: Global Investments and Financial Management as a Component of National Security. *Economic Affairs*, 2024, 69.1: 579-591.
59. Плотніченко, С. Р. (2013). Формування ефективного ринку сільськогосподарської продукції. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, (2 (6)), 317-322.
60. Ляшенко, Олександра; Плотніченко, Світлана. МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ В УНІВЕРСИТЕТАХ: ВІЙНА, БЕЗПЕКА, ЕТИКА. In: *Міжнародна конференція з економіки, обліку та фінансів-2024* . 2024 рік.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності

ТОВ «АВК Конфекшінері»

Таблиця А.1

Аналіз формування фінансових результатів ТОВ «АВК Конфекшінері» за період з 2021 року по 2023 рік, тис. грн

Найменування показників	Роки			Зміни показників			
	2021	2022	2023	2023 рік до 2022 року		2023 рік до 2021 року	
				+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1362289	1326483	1544196	217713	16,41	181907	13,35
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-967097	-882549	-1015436	-132887	15,06	-48339	5,00
Валовий: прибуток	395192	443934	528760	84826	19,11	133568	33,80
Інші операційні доходи	59689	33703	26800	-6903	-20,48	-32889	-55,10
Адміністративні витрати	-86061	-44093	-64839	-20746	47,05	21222	-24,66
Витрати на збут	-256407	-224220	-234793	-10573	4,72	21614	-8,43
Інші операційні витрати	-57964	-56730	-29353	27377	-48,26	28611	-49,36
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	54449	152594	226575	73981	48,48	172126	316,12
Інші фінансові доходи	37	1013	2843	1830	180,65	2806	7583,78
Інші доходи	16	79	0	-79	-100,00	-16	-100,00
Фінансові витрати	-21917	-26702	-34492	-7790	29,17	-12575	57,38
Інші витрати	-5	-3	0	3	-100,00	5	-100,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	32580	126981	194926	67945	53,51	162346	498,30
Витрати з податку на прибуток	-9874	-31206	-42735	-11529	36,94	-32861	332,80
Чистий фінансовий результат: прибуток	22706	95775	152191	56416	58,90	129485	570,27

Джерело: [43].

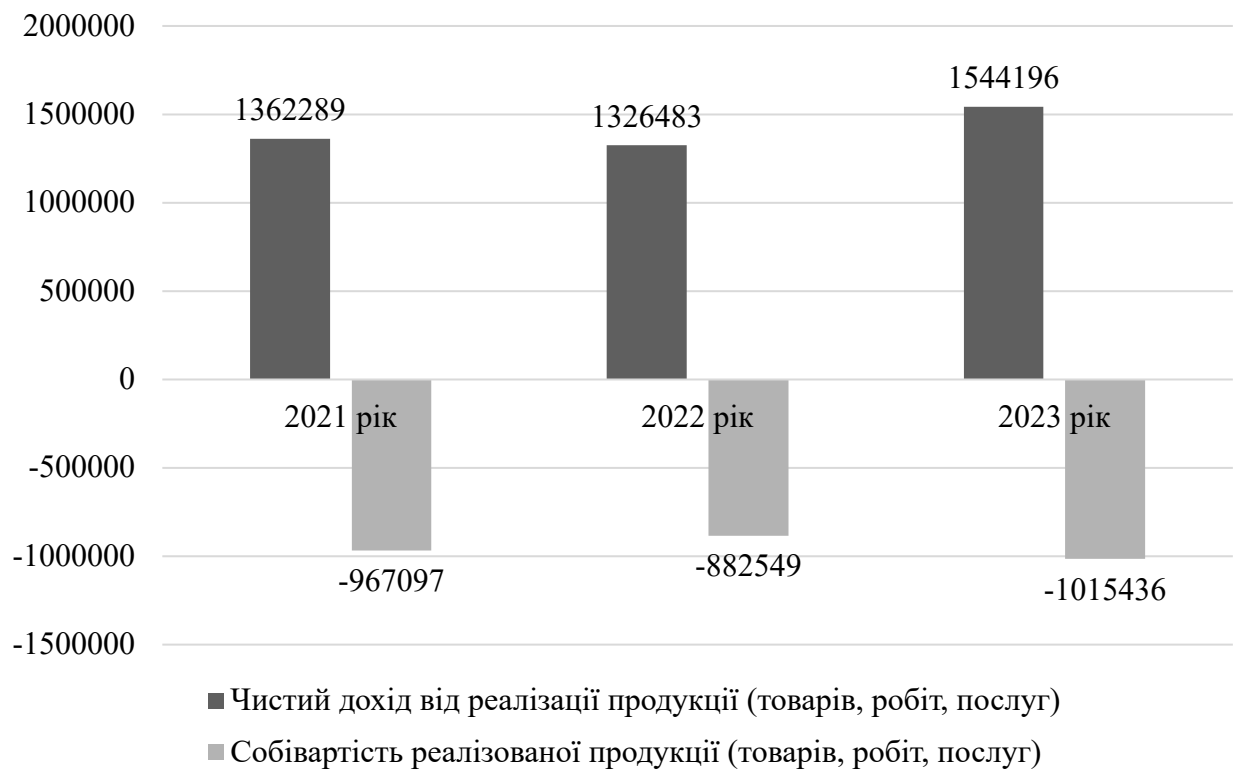


Рис. А.1. Зміни чистого доходу та собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт і послуг) ТОВ «АВК Конфекшнері», тис. грн. Джерело: [43]

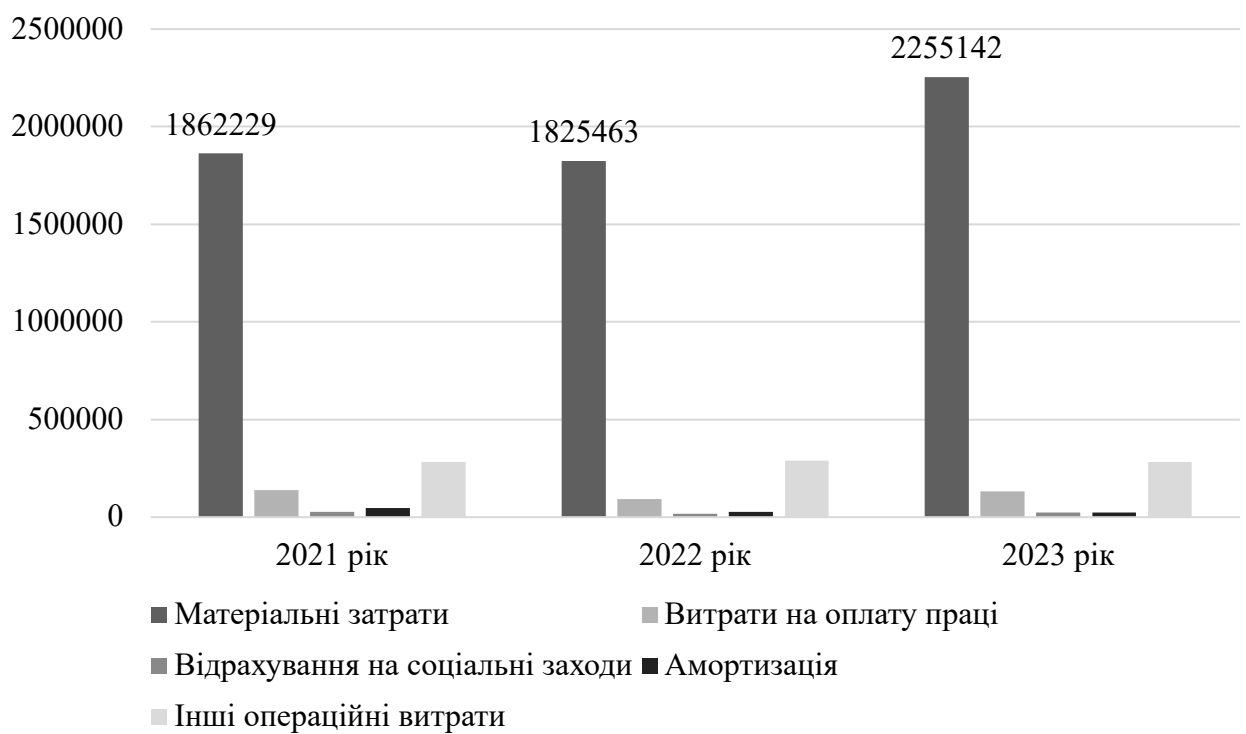


Рис. А.2. Зміни основних елементів операційних витрат ТОВ «АВК Конфекшнері», тис. грн. Джерело: [43]

Аналіз динаміки елементів операційних витрат у господарській діяльності ТОВ «АВК Конфекшніері» за 2021-2023 роки, тис. грн

Найменування показників	Роки			Зміни показників			
	2021	2022	2023	2023 рік до 2022 року		2023 рік до 2021 року	
				+/-	%	+/-	%
Матеріальні затрати	1862229	1825463	2255142	429679	23,54	392913	21,10
Витрати на оплату праці	139119	92703	132246	39543	42,66	-6873	-4,94
Відрахування на соціальні заходи	26544	18586	24855	6269	33,73	-1689	-6,36
Амортизація	45466	26897	24786	-2111	-7,85	-20680	-45,48
Інші операційні витрати	282122	290569	282351	-8218	-2,83	229	0,08
Разом операційних витрат	2355480	2254218	2719380	465162	20,64	363900	15,45

Джерело: [43].

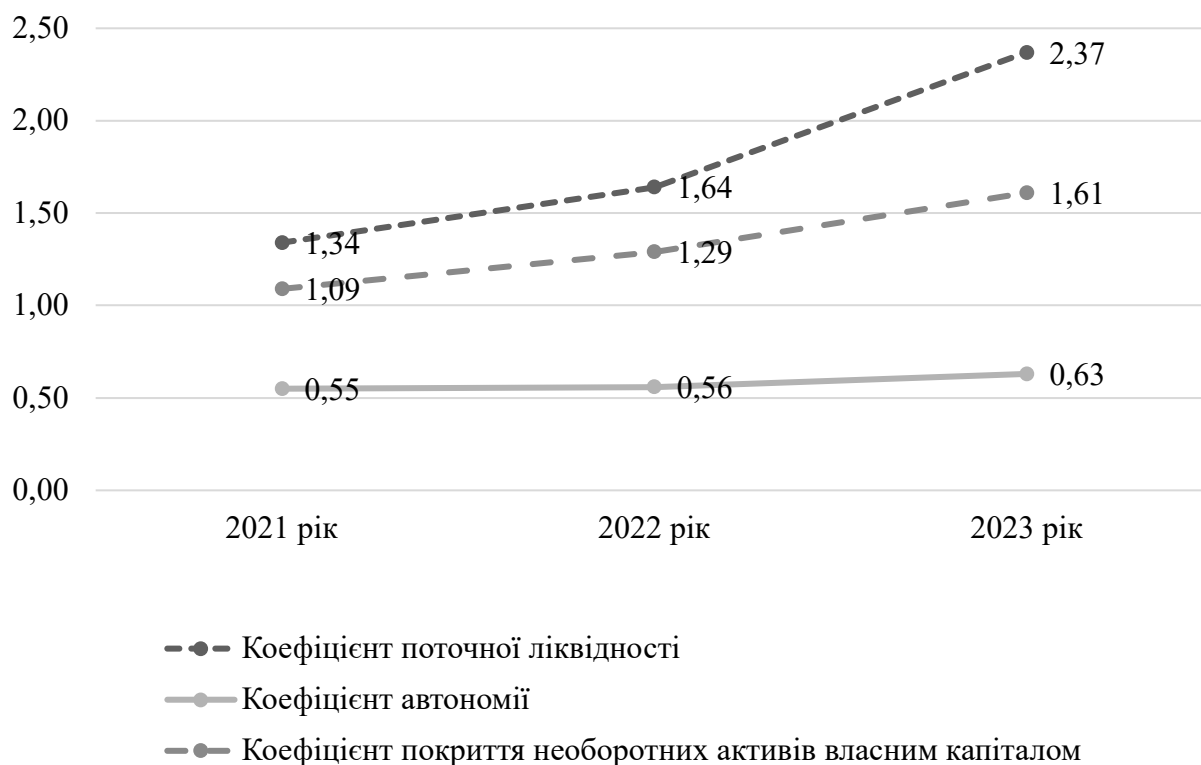


Рис. А.3. Динаміка коефіцієнтів поточної ліквідності, автономії та покриття необоротних активів капіталом ТОВ «АВК Конфекшніері». Джерело: [43]

Таблиця А.3

**Коефіцієнтний аналіз фінансово-економічних показників діяльності
ТОВ «АВК Конфекшнері» за 2021-2023 роки**

Найменування показників	Роки			Зміни показників			
	2021	2022	2023	2023 рік до 2022 року		2023 рік до 2021 року	
				+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт рентабельності активів	0,02	0,08	0,11	0,03	37,50	0,09	450,00
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,04	0,15	0,20	0,05	33,33	0,16	400,00
Коефіцієнт чистої маржі	0,02	0,07	0,10	0,03	42,86	0,08	400,00
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,34	1,64	2,37	0,73	44,51	1,03	76,87
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,07	0,36	0,29	414,29	0,18	100,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,92	1,13	1,64	0,51	45,13	0,72	78,26
Коефіцієнт автономії	0,55	0,56	0,63	0,07	12,50	0,08	14,55
Коефіцієнт заборгованості	0,37	0,34	0,26	-0,08	-23,53	-0,11	-29,73
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	1,09	1,29	1,61	0,32	24,81	0,52	47,71

Джерело: [43].

ДОДАТОК Б

Основні недоліки в діяльності ТОВ «АВК Конфекшineri»,
виявлені при проведенні експрес-діагностики шляхом анкетування експертів,
які впливають на дієвість мотивації та стимулювання персоналу

№ з/п	Питання про проблеми, що знижують дієвість мотивації та стимулювання персоналу	Оціночні бали
1.	Немає бізнес-плану, не сформульовані цілі розвитку підприємства	0
2.	Підприємство не відстежує потреби споживачів своєї продукції	0
3.	Підприємство не знає фактичну прибутковість товарів	0
4.	Підприємство не має сформульованої політики управління персоналом	0
5.	Підприємство не управляє якістю своєї продукції	0
6.	Дуже великі запаси готової продукції на підприємстві	1
7.	Дуже великі запаси сировини та матеріалів	1
8.	Затримки із виплатою заробітної плати персоналу підприємства	1
9.	Менеджери не володіють маркетингом і професійними знаннями	1
10.	Підприємство втрачає частку свого ринку	1
11.	Підприємство не знає носіїв економічних витрат, не вміє управляти витратами	1
12.	Підприємство не знає, що і в яких обсягах виробляють основні конкуренти	1
13.	Погана система контролінгу щодо персоналу	1
14.	Менеджери не знають і не вміють користуватися фінансовими інструментами	2
15.	Одні категорії персоналу переобтяжені, інші навпаки не завантажені	2
16.	Плинність кадрів ключового персоналу підприємства	2
17.	Погана виконавча дисципліна в працівників підприємства	2
18.	Проблеми з оперативним плануванням господарської діяльності	2
19.	Персонал підприємства недостатньо мотивований	3
20.	Погано розподілені обов'язки та відповідальність серед працівників	3

Джерело: авторські дослідження

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

**Аналіз складу та структури фонду заробітної плати ТОВ «АВК
Конфекшінері» за період з 2021 року по 2023 рік**

Показники	Значення показників за роками						Абсолютні зміни питомої ваги 2023 року, +/-	
	2021 рік		2022 рік		2023 рік		до 2022 року	до 2021 року
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фонд заробітної плати, всього	139119	100,00	92703	100,00	132246	100,00	×	×
1. Фонд основної заробітної плати, в т.ч.:	101236	72,77	78158	84,31	100456	75,96	-8,35	3,19
1.1. За відрядними розцінками	56034	40,28	39459	42,56	55431	41,92	-0,65	1,64
1.2. За тарифними ставками та посадовими окладами	43789	31,48	37654	40,62	43654	33,01	-7,61	1,53
1.3. Працівників, які не перебувають у штаті	1413	1,02	1045	1,13	1371	1,04	-0,09	0,02
2. Фонд додаткової заробітної плати, в т.ч.:	22156	15,93	12456	13,44	21679	16,39	2,96	0,47
2.1. Надбавки та доплати у розмірах, передбачених чинним законодавством	8134	5,85	4751	5,12	7864	5,95	0,82	0,10
2.2. Премії та винагороди, зокрема за вислугу років, що мають систематичний характер	4143	2,98	3367	3,63	4531	3,43	-0,21	0,45
2.3. Відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково	1247	0,90	568	0,61	789	0,60	-0,02	-0,30
2.4. Оплата роботи в надурочний час, у святкові та неробочі дні	1389	1,00	678	0,73	871	0,66	-0,07	-0,34
2.5. Суми виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати	1459	1,05	469	0,51	1421	1,07	0,57	0,03

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.6. Оплата щорічних і додаткових відпусток	5390	3,87	2478	2,67	5687	4,30	1,63	0,43
2.7. Оплата інших перерв у роботі	394	0,28	145	0,16	516	0,39	0,23	0,11
3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, в тому числі:	15727	11,30	2089	2,25	10111	7,65	5,39	-3,66
3.1. Нарахування за невідпрацьований час, не передбачені чинним законодавством	4589	3,30	456	0,49	3987	3,01	2,52	-0,28
3.2. Винагороди та заохочення, що здійснюються раз на рік або мають одноразовий характер, зокрема	2178	1,57	479	0,52	2014	1,52	1,01	-0,04
3.2.1. Винагороди за підсумками роботи за рік	1267	0,91	341	0,37	1028	0,78	0,41	-0,13
3.2.2. Щорічні винагороди за вислугу років (стаж роботи)	911	0,65	138	0,15	986	0,75	0,60	0,09
3.3. Матеріальна допомога	5674	4,08	897	0,97	2987	2,26	1,29	-1,82
3.4. Виплати соціального характеру в грошовій і натуральній формі	3286	2,36	257	0,28	1123	0,85	0,57	-1,51

Джерела: [36; 43].