

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ»
ХАРКІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА**

**ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ
СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Колективна монографія

*За редакцією
доктора економічних наук,
професора В. І. Чобіток*



УДК 338:005.591.6]:339.9](477)(02)
У67
doi.org/ 10.35668/978-617-8332-75-4

*Рекомендоване до видання рішенням вченої ради
Навчально-наукового інституту
«Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
(Протокол № 4 від 25.02.2025 р.)*

Рецензенти:

ВАЛІНКЕВИЧ Наталія Василівна – д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету;
ВОВК Ольга Миколаївна – д.е.н., проф., професор кафедри економічної кібернетики Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»;
ЗАЛУЦЬКА Христина Ярославівна – д.е.н., проф., професор кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка».

У67 Трансформація соціально-економічних систем в умовах глобалізації = Transformation of socio-economic systems in the context of globalization : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. – Х. : Вид-во Іванченка І. С., 2025. – 712 с.

ISBN 978-617-8332-75-4.

В колективній монографії розглядаються концептуальні аспекти стратегічно-орієнтованого управління та інституційний дизайн розвитку соціально-економічних систем в умовах глобалізації; приділяється увага питанням інноваційно-інвестиційного управління соціально-економічними системами, формування стратегії трансформаційних змін розвитку соціально-економічних систем в умовах цифрової трансформації; висвітлюється питання щодо маркетингових підходів до адаптивного управління соціально-економічними системами; розкриваються обліково-фінансові аспекти до формування парадигмального розвитку соціально-економічних систем.

Колективна монографія розрахована на широке коло читачів, зацікавлених питаннями економіки, соціології, політології та міжнародних відносин, здобувачів освіти, вчених, викладачів, аспірантів, представників бізнесу, працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, експертів, аналітиків, яким цікава проблематика дослідження та її складові.

Опубліковані матеріали відображають власну думку авторів, яка може не збігатися з позицією редакції та носити дискусійний характер. За зміст матеріалів відповідальність несуть автори.

УДК 338:005.591.6]:339.9](477)(02)

© Чобіток В. І., 2025.

© ННІ «УПА» ХНУ ім. В. Каразіна, 2025.

© Видавець Іванченко І. С., 2025.

ISBN 978-617-8332-75-4

2.5. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Самойленко В.В.

*к.е.н., доцент, Харківський національний економічний
університет ім. Семена Кузнеця (м. Харків)*

Функціонування економіки України в умовах воєнного стану вимагає переорієнтації господарюючих суб'єктів на нові форми і методи роботи, що дозволяють підтримувати оптимальний рівень фінансово-економічних показників у виробничій діяльності. В таких умовах, актуальною проблемою господарюючих суб'єктів є питання підвищення ефективності діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності. Підвищення ефективності діяльності досягається шляхом оптимальної та створенням ефективної система мотивації та стимулювання персоналу підприємства, яка здійснює безпосередній вплив на якість роботи персоналу; формування сприятливого морально-психологічного середовища в колективі; вчасність виконання всіх завдань; плинність персоналу, тощо. Таким чином, персонал стає основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства [7].

Маркетингова діяльність підприємства в сучасних умовах господарювання повинна швидко і гнучко реагувати на постійні зміни маркетингового середовища. Визначальну роль у забезпеченні маркетингової діяльності підприємства відіграє персонал служби маркетингу, ефективна організація системи мотивації та стимулювання якого є важливим чинником прогресивного розвитку українських підприємств. Важливого значення при цьому набуває управління мотивацією персоналу, основу якого складають зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і спрямовувати відповідно до цілей підприємства.

Ефективна діяльність підприємства та ефективне використання його ресурсів залежать від знань, навичок, досвіду, професіоналізму, кваліфікованості та компетентності працівників, тому важливу роль відіграє мотивація праці, яка необхідна для того, щоби робітники краще працювали, докладали до своєї діяльності більше зусиль, а також виконували її більш якісно та у встановлений термін. Кінцевий результат діяльності підприємства сильно залежить від того, наскільки задоволені працівники своєю роботою, чи є в них зацікавленість працювати більш ефективно, тому саме мотивація повинна сприяти гарній роботі та пробудженню інтересу до досягнення кращих результатів. Здійснюючи управління персоналом, керівники обов'язково мають приділити увагу мотивації праці, яка відіграє чи не найважливішу роль в досягненні поставлених цілей підприємства [13].

Результативне управління персоналом неможливе без чіткого розуміння поняття «мотивація». В загальному, поняття «мотивація» має велику кількість трактувань. Різноманітність трактувань зумовлене тим, що науковці використовують різноманітні методи дослідження структури, суті та природи

даного поняття. Так, А. М. Колот та С. О. Цимбалюк вважають, що мотивацію варто розглядати з трьох сторін як:

«характеристику психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу й характеризує міру її трудової активності»;

«процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності»;

«сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації» [12, с. 20].

У результаті дослідження автором виокремлено декілька підходів до трактування даного поняття, які представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Підходи щодо трактування поняття «мотивація» (складено за [18, с. 64-65])

Автори	Змістовність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
процес спонукання			
Савчук Л.М., Осовська Г.В., Юшкевич О.О., Завадський Й.С., Колот А.М., Репс J., Laufer H., Тимошенко І.І., Соснін А.С., Урманов Ф.Ш., Касімова А.А., Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О., Грідін О., Заїка С., Заїка О., Заставнюк Л., Горяча О.Л., Сільченко І.А., Таранов В.М., Орлов О.Г., Федюніна О.Р.	розглядає в сукупності сутність мотивації, як процес спонукання за допомогою зовнішніх і внутрішніх рушійних сил з поєднанням мотивів та з використанням чинників впливу психічної та фізіологічної природи задля досягнення певної мети або цілей працівника та/або організації.	- враховує зовнішні та внутрішні фактори, які можуть впливати на мотивацію працівника; - враховує різні типи мотивів та чинників впливу, що дозволяє зрозуміти більш глибоко процес мотивації; - дозволяє організації використовувати різні методи та технології, щоб збільшити мотивацію працівників.	- може спричинити навантаження на менеджерів щодо знаходження і реалізації чинників впливу, а не на підвищення задоволення працівників та підвищення ефективності організації; - може бути складно зрозуміти через велику кількість факторів, які враховуються; - може бути важко застосовувати на практиці, так як важко контролювати всі фактори
вид управлінської діяльності			
Крушельницька О.В., Мельничук Д.Л., Мушкін І.В., Szcziparczyński J., Кузьмін О. Є., Кобелева Т.О., Перерва П.Г., Процик І. С., Черниш І.	сутність мотивації полягає в тому, що це вид управлінської діяльності задля довготривалого впливу на працівника з використанням відповідних	- дозволяє зрозуміти мотивацію, як управлінська діяльність може максимізувати ефективність діяльності працівника, що в свою чергу	- може привести до створення системи стимулів, яка не враховує індивідуальні потреби та внутрішню мотивацію працівника, що

1	2	3	4
Козик М., Носань Н.С., Коршуков Р.В., Герасименко А., Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М.	стимулів задля максимізації ефективності його діяльності задля досягнення певних цілей організації та/або працівника.	допоможе досягти цілі організації та/або працівника; - використання стимулів дозволяє довготривало впливати на працівника та залучати його до досягнення цілей організації.	може призвести до негативного впливу на ефективність його діяльності; - може не враховувати фактори, які впливають на мотивацію працівника, і не вирішувати глибинні проблеми, які впливають на ефективність його роботи.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, за результатами аналізу інформації, представленої у табл. 2.7, можемо зробити висновок, що мотивація є вид управлінської діяльності задля довготривалого впливу на працівника за допомогою зовнішніх і внутрішніх рушійних сил з поєднанням мотивів та з використанням чинників впливу психічної та фізіологічної природи для досягнення цілей і підприємства і працівника.

Розглядаючи точки зору на трактування поняття «мотивація» можна виділити ключові елементи даного поняття, які наведено на рис. 2.18.

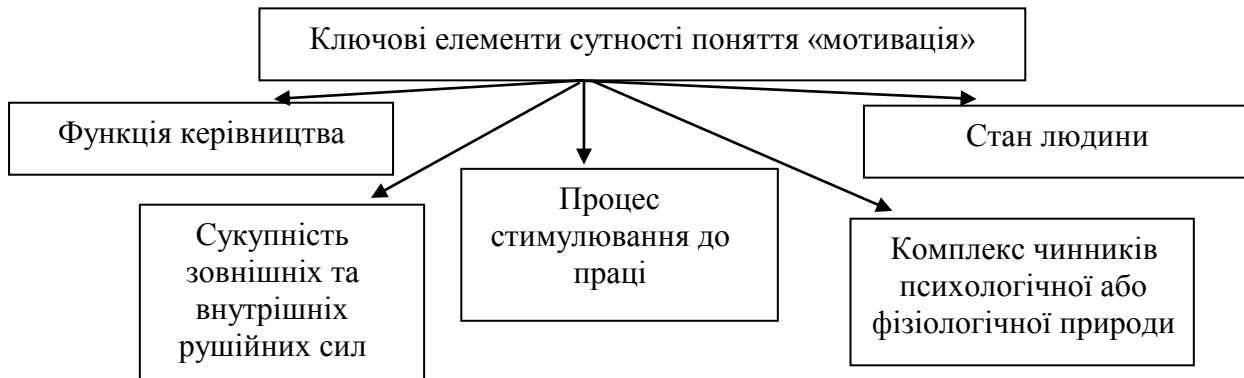


Рис. 2.18. Ключові елементи сутності поняття «мотивація»

Джерело: розроблено автором

Першочерговим завданням управління мотивацією працівників підприємств є розробка та впровадження такої системи, в якій стратегічні цілі підприємства тісно переплітаються та відповідають максимальному задоволенню потреб та інтересів кожного працівника. У цьому випадку кожен співробітник чітко усвідомлює, що його особиста участь у трудовому (виробничому) процесі сприяє реалізації запланованих цілей підприємства, і

тільки в такій ситуації його особисті інтереси і потреби будуть максимально задоволені [17, с. 46].

Система мотивації персоналу являє собою найважливіший інструмент управління персоналом, що дає шанс здійснювати вплив на ефективність діяльності персоналу і організації. Система мотивації персоналу повинна відповідати стратегічним і тактичним цілям підприємства. В даному випадку система мотивації надає можливість керівникам формувати необхідну поведінку персоналу, збільшувати їх продуктивність, зацікавленість і лояльність [8]. Основні завдання, що ставить перед собою система мотивації відображені на рис. 2.19.

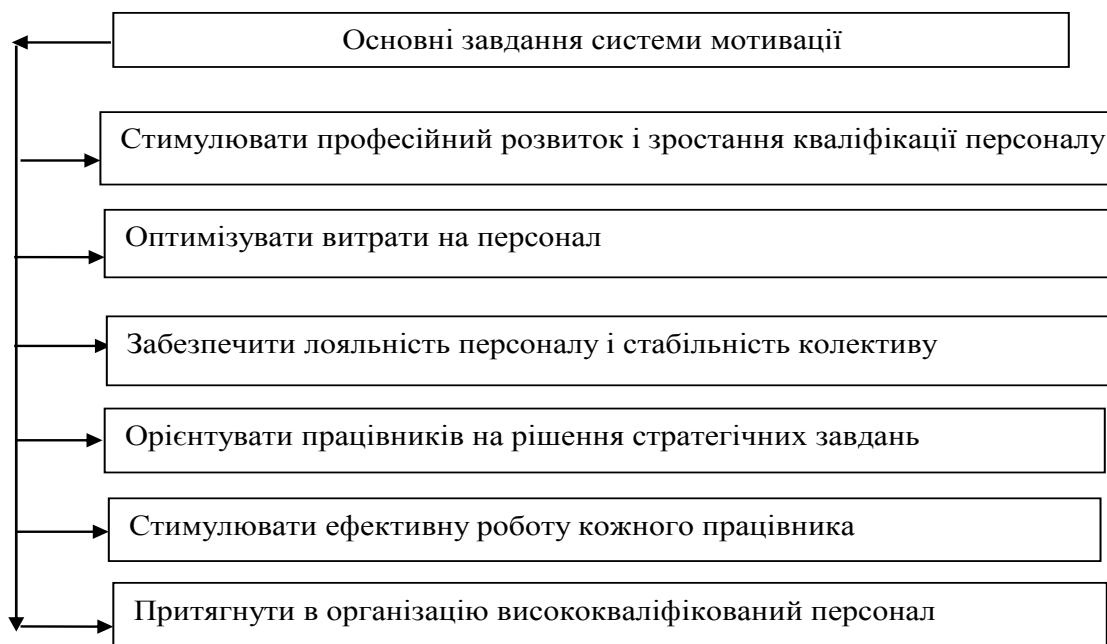


Рис. 2.19. Основні завдання системи мотивації [8]

Джерело: розроблено автором

Ефективна організація системи мотивації та стимулювання працівників є важливим чинником прогресивного розвитку українських підприємств. Ефективність системи мотивації сьогодні, під час війни, передбачає наявність не тільки матеріальних факторів, таких як висока заробітна плата, але й нематеріальних, пов'язаних з надійністю робочого місця, досягненням власних цілей, бажанням взяти на себе ініціативу та відповідальність.

Виділяють підходи до побудови системи мотивації персоналу: адміністративно-технологічний, ресурсно-дефіцитний, ментальний, програмно-галузевий, організаційний, соціально-поведінковий, корпоративний, антропоцентричний, патріархальний [16]. Дієва система мотивації та стимулювання працівників під час їх трудової діяльності на підприємстві та поза ним повинна враховувати суспільні реалії.

На сучасному етапі розвитку економіки в умовах війни, коли відбуваються часті зміни пріоритетів працівників, поширення самомотивації та трансформації ментальності в суспільстві роботодавцям треба приділити більше уваги умовам

праці працівників [20, с. 229]. Важливо створити такі умови на підприємстві, аби кожен працівник був вмотивований на досягнення встановлених цілей. Тобто постає питання про створення відповідного мотиваційного середовища.

Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. визначають мотиваційне середовище як сукупність умов, за яких розкривається потенціал кожного працівника, досягаються поставлені підприємством цілі та, що не менш важливо, особисті цілі кожного працівника [23, с. 48]. Основними напрямками, за якими слід розглядати мотиваційне середовище, є:

соціологія організації: організаційні комунікації, лідерство та структура організації;

економічна теорія: ринкові механізми стимулювання працівників та винагороди за результати;

психологія особистості: потреби, цінності та інші складові особистісного розвитку;

антропологія робочого середовища: ритуали, символи та норми трудового колективу;

інженерія виробництва: організація робочого простору, робочих процесів та технічних засобів, ергономіка та умови праці;

географія праці: взаємозв'язок між місцезнаходженням робочих місць, доступністю ресурсів та забезпеченням мотиваційного середовища в різних регіонах [23, с. 48].

Авторами визначено основні складові мотиваційного середовища та сформовано їх характеристику. На наш погляд, для працівників вітчизняних підприємств, діяльність яких відбувається в умовах підвищених ризиків на території ведення бойових дій, під час повітряних тривог, до запропонованого переліку складових мотиваційного середовища необхідно додати безпекову компоненту. Доповнений перелік складових мотиваційного середовища наведено у табл. 2.8.

Для переважної більшості підприємств найбільш прийнятною є загально-орієнтована система мотивації персоналу, тобто поширена та прийнятна для усіх працівників. Проте, зарубіжна практика свідчить про доцільність впровадження групової (окремих категорій персоналу) та індивідуальної (цінних працівників) системи мотивації персоналу. Найрезультативнішою вважається система мотивації персоналу, яка включає різні форми мотивації відповідно до потреб працівників і можливостей підприємства. Формування системи мотивації персоналу повинне ґрунтуватися на принципах: комплексність, системність, спеціалізація, регламентація, стабільність, цілеспрямованість, керованість, гнучкість, орієнтація на кінцевий результат [16].

Заставнюк Л. на основі проведених досліджень чинних мотиваційних систем запропоновано комплексну модель формування ефективної системи мотивації персоналу. Дана модель включає такі компоненти мотивації праці: економічну, соціальну, психологічну, інституційну та організаційну [7], які за своєю сутністю співпадають з основними компонентами, що наведено у табл. 2.8.

**Основні складові мотиваційного середовища та їх характеристика
(доповнено до [23, с. 51])**

Складова	Опис	Характеристика
Матеріальна компонента	Орієнтована на матеріальні стимули	Заробітна плата, премії, бонуси, акції, пакети акцій
Нематеріальна компонента	Орієнтована на нематеріальні стимули	Похвала, визнання, можливості для розвитку, гнучкий графік, відпустки
Професійна компонента	Спрямована на розвиток навичок та кар'єрне зростання	Навчання, тренінги, курси, підвищення кваліфікації, стажування
Командна компонента	Спрямована на досягнення спільних цілей та підтримку командної роботи	Тімбілдінг, командні заходи, спільні проєкти, групові нагороди
Інноваційно-креативна компонента	Орієнтована на підтримку та винагородження творчого підходу до роботи	Спеціальні проєкти, конкурси ідей, бонуси за інновації
Соціальна компонента	Спрямована на задоволення соціальних потреб працівників	Заходи для підтримки балансу між роботою та особистим життям, соціальні заходи
Стрес-компонента	Спрямована на забезпечення комфортного та здорового робочого середовища	Програми здоров'я та фітнесу, психологічна підтримка, гнучкий робочий графік, програми запобігання стресовим ситуаціям та ефективного виходу з них
Безпекова компонента	Спрямована на створення і забезпечення безпечних умов здійснення професійної діяльності	Наявність та улаштованість сховищ, проведення інструктажів щодо правил поведінки під час повітряних тривог, тренінги з першої домедичної допомоги

Джерело: розроблено автором

Однак, вважаємо, що у сучасних умовах формування системи мотивації персоналу має відбуватися і з такою компонентою, як безпекова. Модель формування системи мотивації персоналу підприємства, що пропонується, наведено на рис. 2.20.

На сьогоднішній день поширені два основні підходи до мотивації: змістовні та процесуальні теорії мотивації. Змістовні теорії передбачають визначення того, що у внутрішньо особистісному або робочому середовищі спонукає до цієї поведінки. Процесуальні теорії зосереджені на самому процесі мотивації. Перед тим, як обговорювати управління мотивацією та стимулюванням персоналу, важливо визначити їх цілі. У цьому процесі мають свій інтерес як роботодавець, так і працівник. Для роботодавця ціллю управління мотивацією та стимулюванням персоналу є досягнення економічної ефективності організації, досягнення певних результатів, переважно фінансових. У свою чергу, для працівника ціллю мотивації та стимулювання є досягнення певних соціальних та інших значущих для нього благ. Кількість та якість праці, яку працівники готові надати або витратити, є

ключовим фактором, що визначає економічну ефективність організації, особливо за умови наявності соціальних благ і відповідного рівня соціальної ефективності.

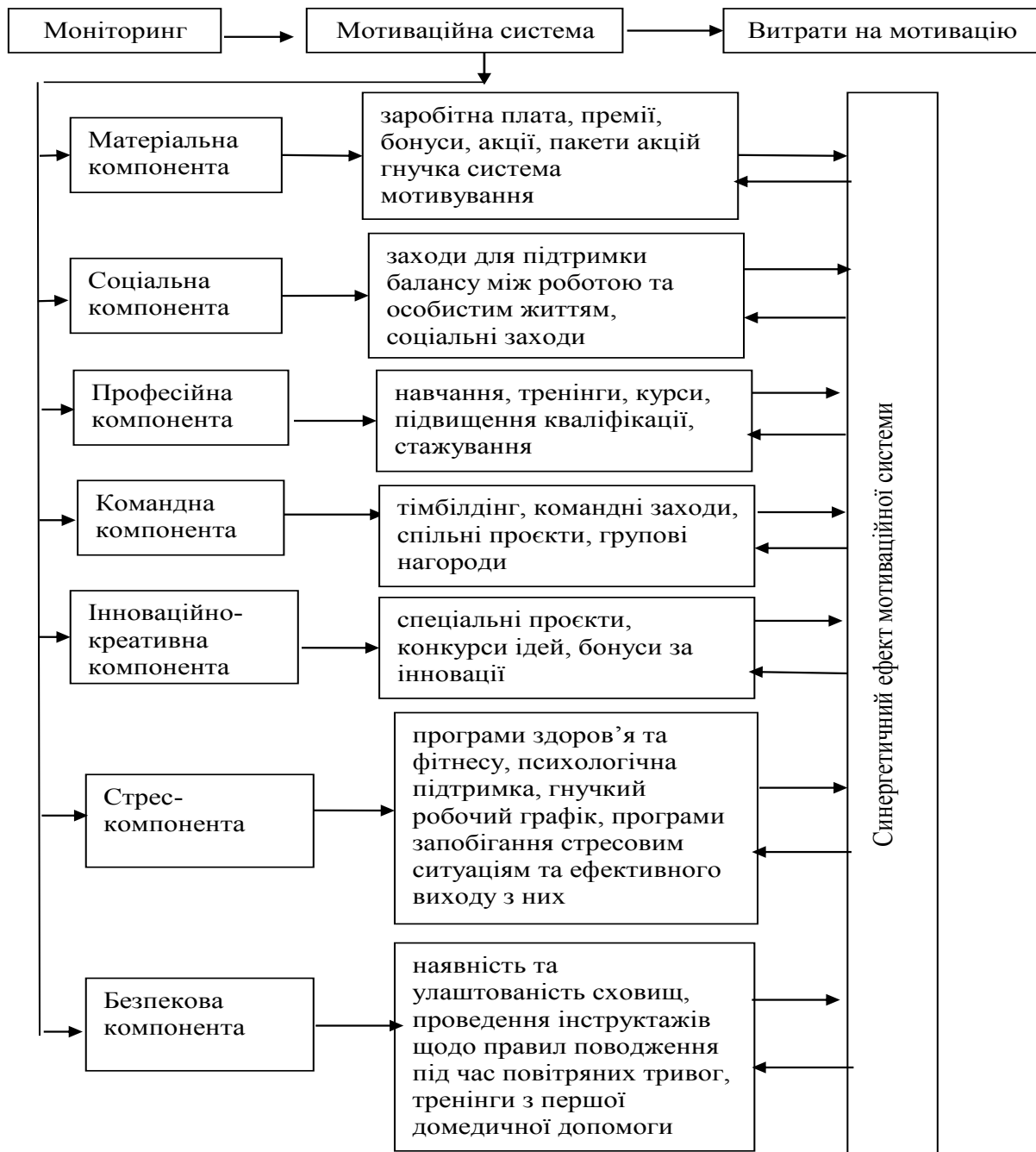


Рис. 2.20. Модель формування системи мотивації персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором на базі [7, 23]

Щоб досягти соціальної ефективності, необхідно забезпечити стійке економічне становище організації та забезпечити прибуток, що дозволяє вирішувати соціальні завдання та задовольняти інтереси й очікування працівників. Управління мотивацією та стимулюванням персоналу є однією зі складових ефективного управління персоналом, що відображає відношення між

ступенем досягнення цілей організації та цілями співробітників із витратами на персонал. Управління мотивацією та стимулюванням персоналу в організації потребує розгляду як короткострокових, так і довгострокових перспектив співробітництва між працівником та роботодавцем. Це передбачає врахування цілей організації (комерційних та суспільних), керівництва організації (особистих, трудових, організаційних) та працівників (професійних, особистих, трудових) при побудові відносин, які були б оптимальними для обох сторін. Для цього можна використовувати різноманітні стимули для співробітників, які забезпечують їхню працю та не суперечать їх внутрішнім установкам. Керівництво повинно формувати два типи стимулів для працівників: довгострокові та короткострокові. Довгострокові стимули пов'язані із загальними цілями як працівника, так і роботодавця. Вони допомагають визначити, навіщо працівник прийшов в організацію, який позитивний результат він може досягти, які його особисті цілі у співробітництві. Короткострокові стимули пов'язані з діяльністю працівника і спрямовані на стимулювання виконання організаційних стратегій, планів та проектів. Для забезпечення ефективної мотивації працівників необхідно враховувати як коротко-строкові, так і довгострокові цілі організації та її керівництва, а також особисті цілі та мотиви працівників. Довгострокова мотивація сприяє досягненню професійних та особистих цілей працівника, тоді як короткострокова мотивація визначає якість виконання конкретної роботи. Керівництво повинно формувати у співробітників два типи стимулів – довгострокові та короткострокові, щоб забезпечити відповідність мотивації та стимулювання з метою досягнення спільних цілей. Це забезпечує згоду між сторонами та уникнення дисонансу, що може виникнути через різні цілі та очікування. Наприклад, якщо роботодавець бажає залучити та утримати кваліфікованих працівників, то він повинен пропонувати довгострокові стимули, такі як розвиток кар'єри, підвищення зарплати, пільги по здоров'ю тощо. З іншого боку, короткострокові стимули, такі як премії за досягнення виробничих показників, можуть бути застосовані для стимулювання працівників до досягнення конкретних виробничих цілей. Залежно від конкретних цілей та потреб роботодавця, мотиваційні пласти можуть відрізнятися. Актуально, що кожна сторона знатиме, чого вона хоче та що за це отримає, тому що це сприятиме згоді та уникненню протиріч між сторонами з приводу праці [8].

Важливо також розуміти, що недостатній рівень мотивації може призвести до погіршення якості виконання роботи, невдоволення працівників та їх відходу з компанії. Тому роботодавцям варто ретельно обирати та формувати мотиваційні пласти, щоб досягти кращих результатів та зберегти талановитих працівників. Чинники, що впливають на мотивацію співробітника, можуть бути внутрішніми або зовнішніми. До внутрішніх чинників належать такі як самореалізація, самоствердження, творчість та задоволення виконаної роботи. Зовнішніми факторами мотивації можуть бути дохід, просування по службі, визнання та статус у суспільстві. Механізм формування мотивації полягає у закономірних зв'язках та відносинах, що визначають процес засвоєння соціальних цінностей, норм та правил поведінки. Це також включає формування специфічних

ціннісних орієнтацій та установок у сфері праці. Формування мотивації починається у процесі соціалізації індивіда та обумовлюється соціокультурним середовищем людини. Мотиваційні механізми формуються на основі природних особливостей індивіда, етнічних та національних особливостей ставлення до праці, рівня життя та якості життя у сім'ї та найближчому соціальному оточенні, а також на основі можливості та якості загальнокультурної та професійної підготовки до вибраної діяльності. Важливою передумовою досягнення цілей сучасного підприємства є наявність високо вмотивованого персоналу, зацікавленого в кінцевих результатах своєї праці. Мотивування виконує важливу роль в системі менеджменту сучасного підприємства, сприяє самореалізації особистості, її творчому розвитку. Мотивацію персоналу до високо-продуктивної праці формують не тільки система оплати праці, наявність компенсаційного пакету, можливість кар'єрного зростання, але й умови праці, стиль керівництва, корпоративна культура, соціально-психологічний клімат в колективі, можливість самореалізації тощо [3].

Найвизначальнішою метою діяльності підприємств в умовах воєнного стану є збереження і можливе підвищення його конкурентоспроможності.

Підприємство зацікавлене у визначенні своїх конкурентних переваг та слабких сторін з метою побудови ефективної стратегії конкурентної боротьби, в межах якої буде визначений перелік чітких короткострокових і стратегічних дій, які необхідно впровадити для підвищення конкурентоспроможності. Забезпечення вирішення даного завдання залежить від ефективного менеджменту маркетингової діяльності і, в першу чергу, від ефективності персоналу маркетингових служб підприємства.

Таким чином, система мотивації персоналу підприємства є комплексом заходів керівництва, спрямованих на спонукання і заохочення персоналу до ефективного виконання поставлених завдань, підвищення продуктивності праці та досягнення цілей як підприємства, так і працівника.

Управління мотивацією персоналу - це процес, який передбачає розробку та реалізацію заходів, спрямованих на вдосконалення навичок, знань, мотивації та компетентності працівників, що вимагаються загальною стратегією розвитку підприємства. Головним завданням управління мотивацією персоналу є одночасне поєднання навчання, підвищення кваліфікації працівників мотивації праці та стимулювання їх до виконання високого рівня роботи.

Ефективною системою управління мотивацією персоналу слід вважати систему, що передбачає реалізацію загальної (організація, стимулювання, планування, координація, облік, контроль) та специфічної (аналіз існуючої системи мотивації праці персоналу, формування цілей, стратегії та принципів організаційної політики у сфері стимулювання та мотивації співробітників, планування змісту, структури цієї системи, управління матеріальними та нематеріальними благами, кадрове, інформаційне та документальне забезпечення систем мотивації трудової діяльності персоналу) функції управління. Згаданими вище визначеннями поняття «мотивація» часто ототожнюють із стимулом, заснованим на активізації людського фактора, свідомому виборі людини. Отже, основним завданням управління є з'ясування кола інтересів та потреб персоналу,

що забезпечить формування оптимальної системи мотивації персоналу. Система мотивації персоналу – це система управлінських впливів на мотиви співробітників, спрямована на максимізацію ефективності певної організації. Він передбачає встановлення взаємозв'язків між цілями підприємства, його структурними підрозділами та цілями окремих працівників організації, а також взаємозалежності розміру винагороди персоналу підприємства від ефективності та продуктивності їх роботи. Розробляючи систему мотивації персоналу, менеджер повинен дотримуватися наступної послідовності: сучасна система мотивації персоналу – це така, що включає різні форми стимулювання відповідно до потреб співробітників та можливостей організації. Найефективнішою формою є матеріальна мотивація – заробітна плата, премії. Однак неможливо досягти високого рівня мотивації працівників виключно на основі виплати заробітної плати або премій [15].

Управління мотивацією слід розглядати як складову управління персоналом. В умовах повномасштабної війни перед системою управління персоналом постали нові виклики. У дослідженні Данилюка Д.О., Середи Г.В. проведено контент-аналіз наукових публікацій з проблем управління персоналом та систематизовано виклики, які постали перед українськими підприємствами в умовах воєнного стану (рис. 2.21.).

Повномасштабна та довготривала російсько-українська війна трансформувала методи управління персоналом, актуалізувавши на першому її етапі організаційні та адміністративно-правові методи управління персоналом, на другому етапі – економічні та соціально-психологічні методи (антистресові програми, програми управління різним досвідом проживання війни, підвищення залученості та мотивації), які залишаються актуальними і в повоєнний період.

У контексті формування належного ставлення до праці важливим є створення таких умов, за яких би працівник сприймав би свою працю як свідому діяльність, необхідну не тільки для забезпечення матеріального комфорту себе та членів своєї сім'ї, але й як джерело самовдосконалення, основу професійного та службового зростання [5, с. 128]. За цих обставин менеджменту підприємства необхідно:

- формувати взаємодоповнюючу систему матеріальних та моральних стимулів;

- надавати усім працівникам однакові можливості щодо посадового просування залежно від результатів праці;

- підтримувати в колективі атмосферу довіри та зацікавленості в кінцевих результатах діяльності підприємства;

- застосовувати об'єктивні критерії оцінки результатів трудової діяльності працівників, враховувати особистий внесок кожного в загальний результат;

- оптимально поєднувати морально-психологічні та організаційні стимули;

- застосовувати стимулювання праці на постійній основі;

- забезпечувати максимально сприятливі умови для розкриття потенціалу працівників, зростання їхньої професійної майстерності [3].

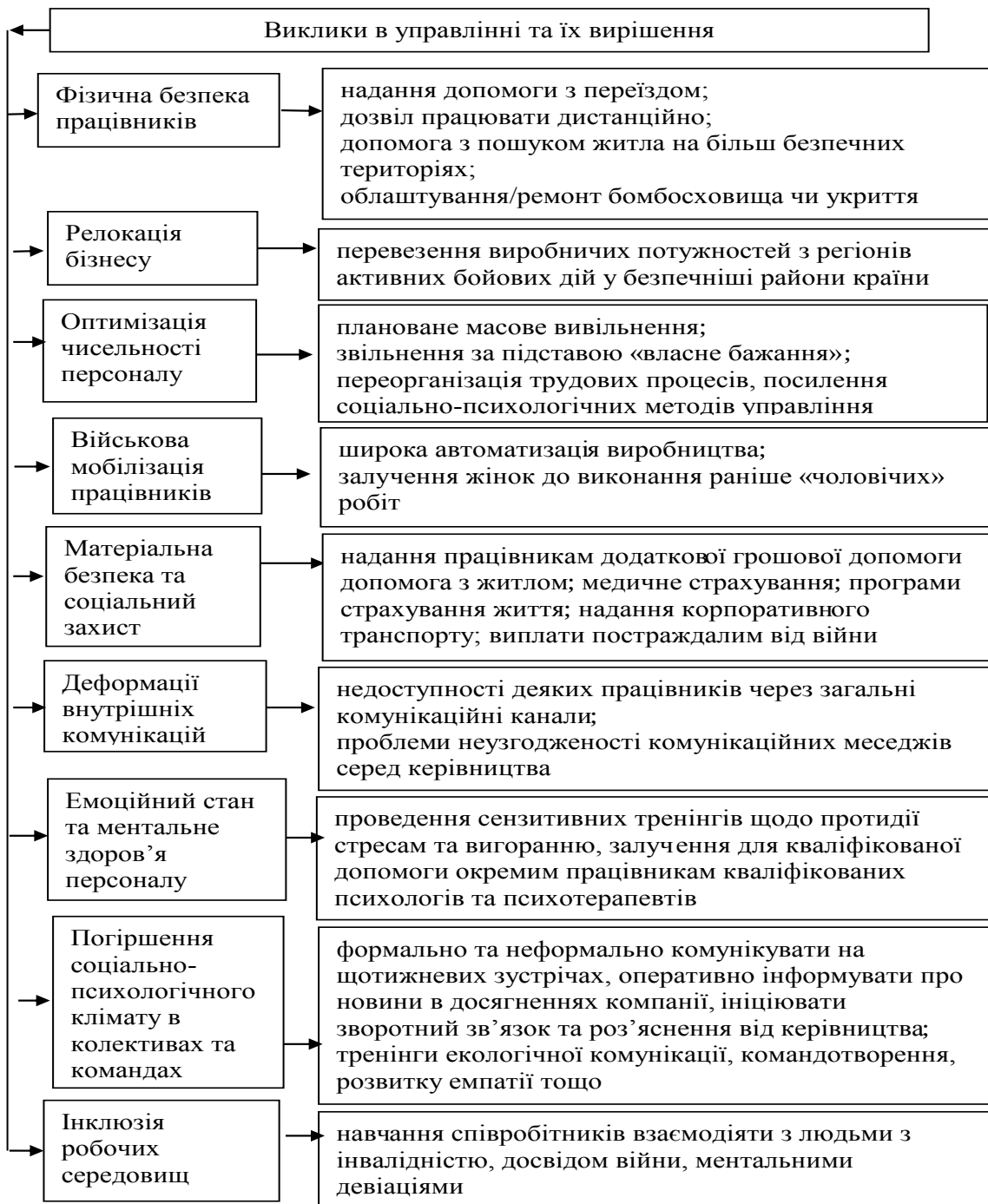


Рис. 2.21. Виклики в управлінні персоналом та їх вирішення умовах воєнного стану

Джерело: розроблено автором на базі [6]

Одним із дієвих засобів активізації персоналу підприємства є розробка мотиваційної стратегії, основною метою якої є забезпечення необхідних і економічно вигідних умов, які максимально сприяють досягненню стратегічних цілей і очікувань працівників в рамках реалізації базової стратегії розвитку підприємства [21, с. 93].

Стратегія мотивації визначає спрямованість системи на безперервність в залученні, збереженні відповідальних і компетентних кадрів, які необхідні для виконання місії й інших цілей організації, на рішення довгострокових проблем,

що стосуються того, як варто винагороджувати робітників, службовців і в цілому персонал організації. Ціль стратегій мотивації персоналу - досягнення і закріплення постійних конкурентних переваг. Ці цілі досягаються за рахунок розвитку і підкріплення високих рівнів виконання, оснований на інноваційній ініціативі, щоб відповідати вимогам динаміки ринку. Крім того, стратегії повинні відповідати і підтримувати корпоративні цінності і переконання, виникати з ділових стратегій і цілей, що повинні бути зв'язані з ефективністю організації.

Вибір стратегій мотивації персоналу передбачає аналіз основних умов функціонування підприємства, його цілей та переконань керівництва (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Основні стратегії мотивації персоналу підприємства [4]

Вид стратегії	Орієнтація	Характеристика
1	2	3
Стратегія підтримки зарплати на рівні вимог ринку праці	Орієнтація на середній, сталий на ринку праці рівень заробітної плати.	Забезпечує: стабільність в оплаті праці; рівномірність розподілу робочої сили через ринок праці; сильні матеріальні стимули, що ґрунтуються не тільки на зарплаті, але і на пільгах
Стратегії, що обумовлюють позитивний образ організації	Є основою привабливості організації для працюючого і найманого персоналу	Сумарна винагорода персоналу виконує соціальну по своїй спрямованості функцію
Стратегії, орієнтовані на підвищення якості трудового життя	Винагорода повинна цілком забезпечувати всіма життєвими благами не тільки самого працюючого, але його родину	Винагорода повинна зростати в зв'язку з інфляцією, підвищенням цін на різного роду послуги, у зв'язку з ростом родини
Стратегії, орієнтовані на розвиток персоналу	У зростаючих і організаціях, які навчаються, періодичність підвищення кваліфікації і перепідготовки здійснюється частіше, ніж прийнято нормами	Працівник повинний один раз у три роки пройти підвищення кваліфікації праці. Розвиток набуває підвищення кваліфікації, за спеціальними програмами, що пов'язані з інноваційними процесами, що відбуваються в організації
Стратегії, орієнтовані на інноваційну активність організації і персоналу	Зв'язані зі стратегіями розвитку і росту.	Забезпечують подолання порога байдужості чи неприйняття інновацій, що виникають у вигляді різного роду бар'єрів у трудовій й організаційній поведінці
Стратегії, що забезпечують рух персоналу в зв'язку з потребами організації	«Стабільність – рух» - дві найважливіші стратегічні задачі, що можуть зважуватися за допомогою регулювання винагороди.	Для запобігання звільнення працівника передбачають використання наступних засобів матеріального і нематеріального стимулювання: зняття з черги на поліпшення житлових умов; відрахування дітей з відомчого дитячого саду; припинення різного роду виплат і доплат, установлених працівнику, що звільняється; позбавлення відомчої житлоплощі

1	2	3
Стратегії, що забезпечують ефективну диференціацію винагороди персоналу	У цілому орієнтовані на зміцнення соціального світу усередині організації - свого роду організаційної рівності і співробітництва	Включають наступні вимоги: - оплачуватися повинна робота і зв'язана з нею відповідальність; - диференціація повинна бути більшою між професійними групами, але меншою в межах однієї професійної групи.

Джерело: розроблено автором

У роботі [21] авторами запропоновано науково-практичний підхід до розробки мотиваційної стратегії підприємства, відповідно до якого процес розробки має розпочинатися із визначення мети діяльності підприємства, цілей мотивації персоналу, діагностики трудового потенціалу. На наш погляд, враховуючи особливості умов функціонування підприємств, сучасні виклики на ринку робочої сили, розробка мотиваційної стратегії має обов'язково включати дослідження і аналіз поточного стану мотиваційного середовища та розроблення заходів щодо його коригування задля створення такої атмосфери, яка забезпечить ефективну мотивацію персоналу. Укрупнену схему процесу розробки мотиваційної стратегії наведено на рис. 2.22.

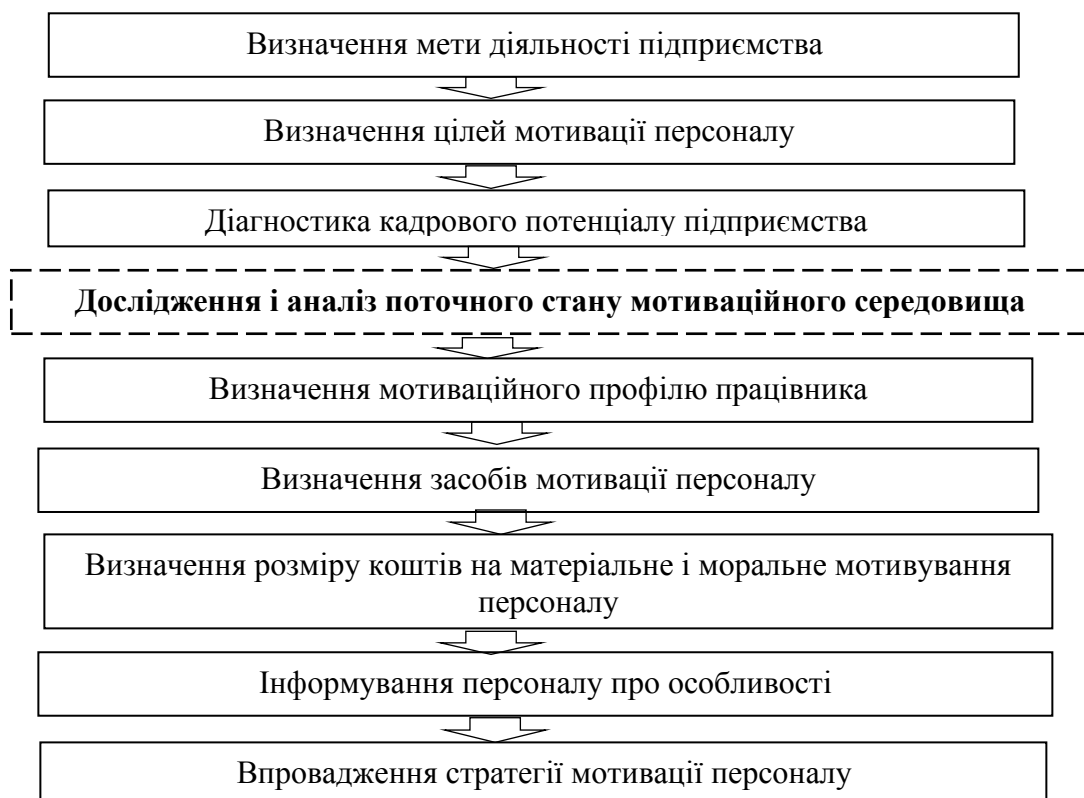


Рис. 2.22. Розроблення стратегії мотивації персоналу (доповнено до [21])

Джерело: розроблено автором

Розроблена таким чином мотиваційна стратегія буде забезпечувати як підвищення вмотивованості працівників у виконанні функціональних

обов'язків, а й створенню сприятливого робочого середовища, це призведе до збільшення прибутку та посиленню конкурентної позиції підприємства.

Реалізація управління мотивацією персоналу здійснюється через мотиваційний механізм, за рахунок якого досягається баланс між організаційним та мотиваційним складниками управління. Мотиваційний механізм більшість авторів визначає як комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики [1, с. 259]. Мотиваційний механізм забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій із лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми та правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо [11, с. 173].

Суб'єктом мотиваційного механізму є служба управління персоналом, яка виконує не тільки функції мотивації та стимулювання праці персоналу, але й реалізує увесь комплекс завдань щодо управління персоналом – від планування до охорони праці.

Об'єктом мотиваційного механізму виступає не тільки наявний персонал підприємства, але й потенційні працівники, – тобто трудові ресурси або робоча сила на ринку праці. Враховуючи це, суб'єкт мотиваційного механізму (служба управління персоналом) повинен впливати не тільки на внутрішній об'єкт (найманих працівників) під час реалізації управлінських функцій, але й взаємодіяти з зовнішнім середовищем підприємства – ринком праці під час залучення кваліфікованої робочої сили, яка потрібна підприємству для досягнення визначених цілей [25, с. 111].

Управлінська модель механізму мотивації є цілісною системою внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів діяльності працівників, використання яких дозволяє виявити внутрішні резерви стійкого розвитку організації.

Сьогодні мотивація праці вважається одним з найбільш важливих факторів, успішне застосування якого може допомогти вирішенню складних суспільних проблем. Чимало українських компаній застосовують звичні методи матеріальної мотивації, такі як фіксована заробітна плата, одноразові премії та інші доплати.

Черниш І., Козак М. стверджують, що немає єдиного правила або способу мотивації персоналу, але існують принципи розробки власного ефективного методу:

дієвою буде мотивація, що дозволяє працівникові відчувати себе важливим і потрібним. Таке заохочення викликає повагу і добру заздрість серед колег. Однак у всьому слід знати міру, в іншому випадку втрата нагород призведе до моральної дискваліфікації працівника;

непередбачені одноразові заохочення працюють успішніше системних (щомісячне нарахування премії за якісну роботу). До системних методів швидко звикають і вважають їх частиною норми;

похвала діє краще покарання;

реакція керівництва (позитивна чи негативна) повинна бути негайною. Таким чином, підлеглий відчуває себе значущим: начальнику небайдужі його досягнення або промахи;

проміжний результат це теж результат. Стимулювання працівників за маленькі успіхи дозволить прискорити досягнення головної мети [24].

Останні дослідження з питань методів мотивації персоналу вказують на те, що традиційні методи матеріальної мотивації, такі як фіксована заробітна плата та одноразові премії, вже не є ефективними у залученні та утриманні кваліфікованих співробітників. Замість цього, все більше компаній використовують нетрадиційні методи мотивації, такі як гнучкі робочі графіки, можливість працювати віддалено, розвиток кар'єри та професійна підтримка [2]. Дослідження також показують, що важливим фактором мотивації є створення позитивної корпоративної культури та командного духу, що допомагає стимулювати співробітників до досягнення спільних цілей та відчуття приналежності до організації. Крім того, для ефективної мотивації персоналу необхідно бути гнучким та адаптивним до потреб та особливостей кожного співробітника, оскільки різні люди мають різні мотиваційні фактори.

Оксенюк К.С. у своїй роботі запропонувала класифікацію методів мотивації персоналу за такими ознаками, як спосіб впливу, економічний зміст, місце виникнення, спрямованість, функціональне призначення і за суб'єктом [16]. В той же час, відповідно до визначення мотивація має забезпечувати досягнення цілей організації і працівника, які визначаються короткострокову і довгострокову перспективу. Для забезпечення ефективної мотивації працівників необхідно враховувати як короткострокові, так і довгострокові цілі організації та її керівництва, а також особисті цілі та мотиви працівників. Довгострокова мотивація сприяє досягненню професійних та особистих цілей працівника, тоді як короткострокова мотивація визначає якість виконання конкретної роботи. Керівництво повинно формувати у співробітників два типи стимулів – довгострокові та короткострокові, щоб забезпечити відповідність мотивації та стимулювання з метою досягнення спільних цілей. Це забезпечує згоду між сторонами та уникнення дисонансу, що може виникнути через різні цілі та очікування [2]. Тому, на наш погляд, до переліку класифікаційних ознак методів мотивації слід додати термін, на який має встановлюватися стимул для працівників. Доповнену класифікацію методів мотивації персоналу наведено на рис. 2.23.

Застосування різних методів мотивації або їх комбінація залежить від конкретних умов, у яких працює організація. Використання систем винагородження базується на теорії потреб, яка стверджує, що мотивація досягається за рахунок цілей, прагнень, цінностей та поведінки.

Винагорода стимулює віру у себе, додає надії на успіх у виконанні завдань, збільшує бажання працювати з підвищеною продуктивністю. Позитивні заходи мотивації є ефективнішими, ніж негативні. Примусова мотивація може мати негативний вплив на мотивацію працівників, оскільки вона базується на контролі та покараннях, а не на позитивному стимулюванні.

Це може призвести до зниження мотивації працівників та недостатньої уваги до їхніх потреб та інтересів.

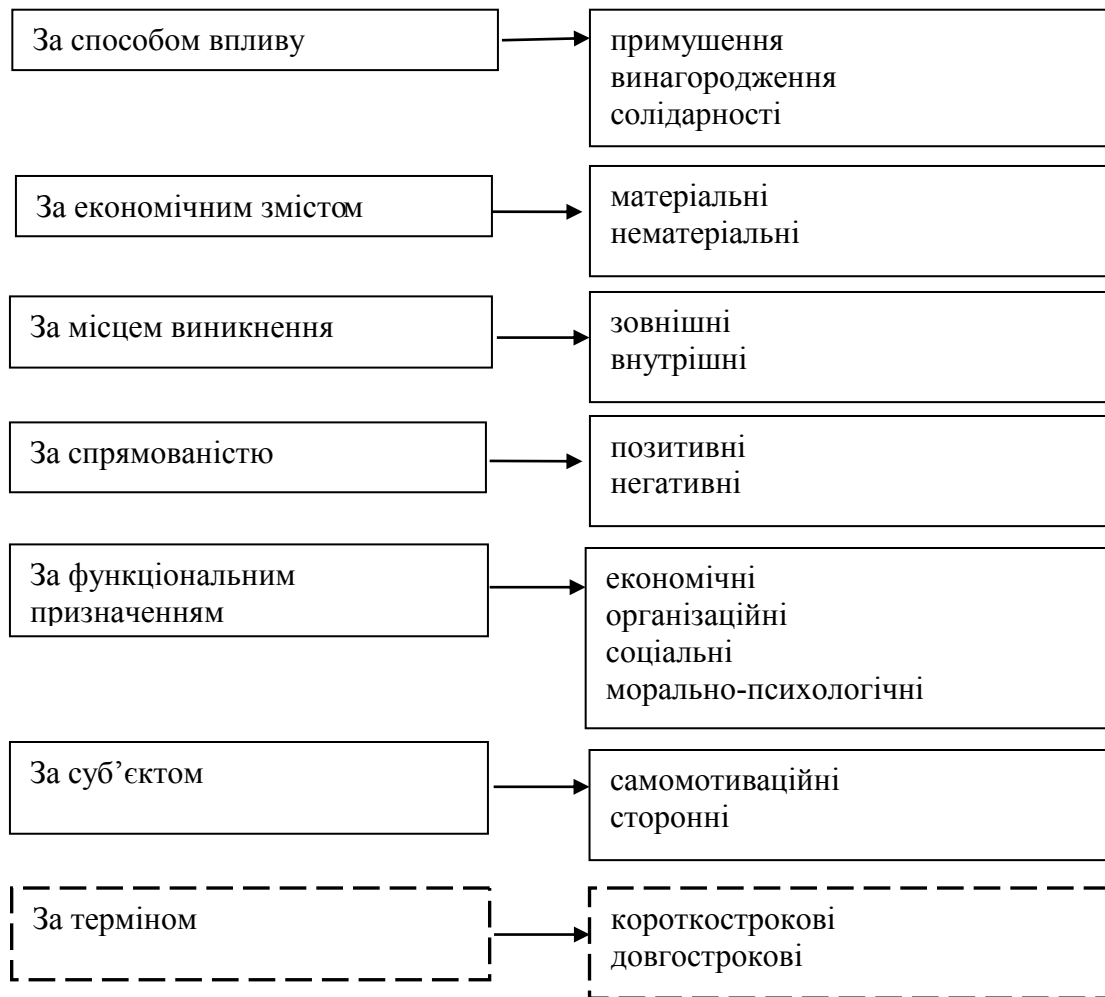


Рис. 2.23. Класифікація методів мотивації персоналу (доповнено до [23])
Джерело: розроблено автором

Для ефективної системи мотивації необхідно знайти правильний баланс між заохоченням і покаранням. Крім того, важливо враховувати індивідуальні потреби та інтереси працівників, щоб стимулювати їхню роботу відповідно до їхніх особистісних характеристик та мотиваційних факторів. Використання негативних заходів може знизити активність працівника, спричинити негативні емоції та створити стресові ситуації, що, у свою чергу, знизить задоволеність роботою [2].

Економічні методи мотивації є більш ефективними, коли вони поєднуються з моральними методами. Один з таких методів – це визнання. Коли працівник відчуває визнання своєї праці, він стає більш мотивованим та задоволеним. Тому важливо включити моральні методи стимулювання у систему мотивації персоналу. До інструментів фінансової мотивації належать грошові заохочення та штрафи. Серед заохочень можна виділити премії, надбавки, бонуси за перевиконання завдань, соціальний пакет, страхування,

пільги та інші матеріальні нагороди. Кожна компанія система маю свою систему штрафів, але існують і загальні штрафи, такі як штраф за запізнення, невиконання плану та ін. Штрафи можуть виступати дієвим методом мотивації, але доцільно його поєднувати з методом матеріального заохочення [14]. Головне завдання керівника – виявлення та досягнення рівноваги між нагородами та покараннями, щоб забезпечити ефективну мотивацію персоналу.

Сучасні методи мотивації персоналу відображають загальний тренд до більш людського та індивідуалізованого підходу до управління ресурсами підприємства, що допомагає залучати та утримувати талановитих співробітників та досягати успіху на ринку. Варто розуміти, що інноваційна та справедлива мотивація персоналу передбачає:

- відповідальний підхід співробітників до виконання своїх функціональних обов'язків;

- підвищення якості та продуктивності праці;

- поліпшення виробничих показників;

- формування командного духу персоналу;

- зниження показників плинності кадрів;

- прискорення процесу розвитку підприємства та посилення його конкурентоспроможності на ринку тощо [17, с. 47].

Розглядаючи новітні методи мотивації, варто відзначити, що останнім часом поряд зі стандартними методами, такими як заробітна плата, премії та подяки, поширюються нестандартні методи:

- стимулювання праці шляхом видачі готівкової одноразової винагороди за своєчасне виконання завдань та відсутність затримок;

- надання подарунків, видача медалей, знаків відзнаки, а також присвоєння почесних звань як форми нагородження;

- система внутрішніх навчань, індивідуальні програми розвитку та можливості додаткової освіти, які спонсорує роботодавець;

- перетворення робочого місця на зручне та комфортне середовище, де панує дружба, сприятлива атмосфера, може бути важливим методом мотивації працівників. Окрім цього, пропонування пільгового медичного обслуговування може сприяти їх здоров'ю та добробуту;

- передбачення вільного часу, дозвілля та можливості відвідування наукові заходи для підтримки творчої та винахідницької діяльності, участь у наукових товариствах компанії – це методи мотивації, які допомагають створювати стимул для розвитку творчих здібностей та підтримки наукової активності працівників;

- надання працівникам можливості отримувати безкоштовне або пільгове харчування [2].

Мотивація персоналу відіграє значну роль в підвищенні ефективності підприємств, однак в умовах воєнного стану велика кількість мотиваційних інструментів застаріла через зміну фокусу уваги людини на інші потреби. Людина по своїй природі схильна до стресу, а її психічний стан в період воєнних конфліктів нестабільний. Когут О.О. визначає що стрес може бути наслідком емоційного вигорання на роботі, переживання якого може призвести

до хронічної втоми, депресії, емоційного занепокоєння та багато інших проблем [9, с. 208]. Це призводить до зниження якості виконання професійних обов'язків, зменшення результативності та навіть втрати трудових ресурсів.

Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. вважають, що керівникам важливо використовувати такі мотиваційні програми, які б в сприяли зменшенню рівня стресу у персоналу та створенню максимально комфортних умов для роботи, та пропонують напрями удосконалення мотиваційних програм на підприємстві, на які слід звернути увагу (рис. 2.24.).

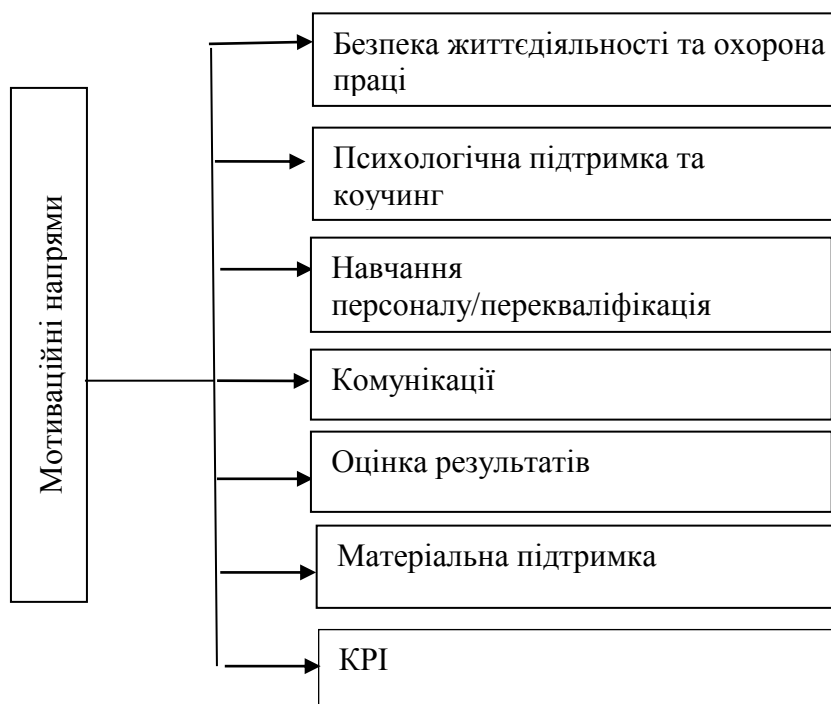


Рис. 2.24. Напрями удосконалення мотиваційних програм на підприємстві
Джерело: розроблено автором на базі [10]

Під час воєнного стану для кожного працівника визначальними є задоволення його базових потреб у безпеці, захисті та відпочинку. Тому найголовнішою рекомендацією для кожного керівника під час впровадження нових методів мотивації є створення безпечних умов роботи та розробка алгоритму дій у випадку надзвичайної ситуації. До таких заходів відносяться:

підготовка бомбосховища або місць для укриття, облаштування їх всім необхідним та вільний доступ до евакуаційних шляхів у випадку повітряної тривоги;

проведення інструктажів щодо поведінки під час повітряної тривоги, в бомбосховищі/укритті, надання першої допомоги;

проведення консультації щодо прав працівників згідно нового законодавства, змін в роботі та домовленостях, якщо такі є [10, с. 29].

Такі заходи дозволять персоналу зрозуміти свої дії у випадку надзвичайної ситуації, збільшать відчуття безпеки та впевненості, підвищать довіру до підприємства.

Зусилля та заохочення не матимуть жодного ефекту, якщо не подбати спершу про безпеку працівників. В залежності від місця розташування, галузі, умов праці та фінансових можливостей підприємства це може означати такі дії, як: релокація бізнесу з зони ведення бойових дій; практична та/або фінансова допомога в релокації працівникам та їх сім'ям; переїзд у більш безпечні приміщення з укриттям у межах пішої доступності; розробка чітких алгоритмів дій працівників під час повітряних тривог та надзвичайних ситуацій; складання графіків віддаленої роботи, якщо така робота є безпечнішою [20, с. 231]

Психологічний стан працівників це саме те, що в умовах воєнного конфлікту та економічної кризи доволі суттєво пливає на процес роботи та продуктивність, адже із важким емоційним станом, високим рівнем стресу та підвищеною тривожністю неможливо демонструвати високу продуктивність праці. Тому потрібно зробити відповідні кроки, спрямовані на психологічну підтримку та коучинг персоналу.

Основною складовою частиною загальної мотиваційної програми є матеріальна підтримка працівників підприємств. Поряд із матеріальною мотивацією, заслуговує на увагу й моральна мотивація до праці. Людина працює не тільки й не стільки для задоволення першочергових матеріальних інтересів, скільки для комплексного забезпечення широкого кола потреб соціального, культурного, духовного характеру. Але з огляду на кризові явища сучасної світової економіки, основним мотиваційним фактором сьогодні все ж залишається матеріальний чинник. У цьому контексті необхідно звернути увагу на систему мотивації за ключовими показниками ефективності Key Performance Indicators (KPI).

Система ключових показників ефективності (KPI), які є припустимими для будь-якої організації, повинна відповідати наступним вимогам:

- обмежена кількість показників;
- єдність для всієї організації в цілому;
- вимірність, можливість кількісного вираження показників;
- прямий взаємозв'язок із найважливішими факторами успіху;
- можливість впливати на численні фактори; стимул для працівника [19].

Найчастіше компанії орієнтуються на чотири основні групи KPI:

1. Цільові показники – це індикатори, які показують, наскільки близька компанія до досягнення поставленої мети (рентабельність продажів, кількість нових клієнтів тощо).

2. Процесні показники – свідчать, наскільки ефективним є процес. З їхньою допомогою можна оцінити, чи можливо зробити той чи інший процес більш швидким та менш затратним без зниження якості: рентабельність виробництва, економічний ефект від впровадження того чи іншого процесу тощо.

3. Проєктні показники – пов'язані з конкретними задачами проєкту та показують, наскільки ефективно виконується проєкт в цілому, а також окремі роботи у ньому: рентабельність інвестицій, питома вага прибутку від впровадження даного проєкту у загальному обсязі валового прибутку компанії та ін.

4. Показники зовнішнього середовища – це показники, на які неможливо безпосередньо вплинути, але які потрібно враховувати при розробці цільових показників: рівень ціни на ринку, що склався; коливання ціни тощо [19].

Але насправді їх набагато більше, і применшувати їхню важливість не варто, оскільки всі показники взаємопов'язані один з одним і впливають на оцінку ефективності діяльності підприємства. Такими показниками можуть бути:

кількісні показники – це найпростіші KPI, які вимірюються лише числом;

якісні показники є характеристикою процесу чи бізнес-рішення. Загальним якісним показником, який компанії використовують регулярно, є опитування щодо рівня задоволеності працівників;

випереджувальні показники використовуються для прогнозування результатів змін у процесі. Такі KPI допомагають визначити, що може статися у разі реалізації нового продукту чи послуги та ухвалювати передбачувані рішення щодо потреб клієнтів;

запізними KPI вимірюються результати запущеного раніше продукту чи послуги, щоб оцінити успіх чи невдачу цієї ініціативи;

вхідні показники використовуються для вимірювання ресурсів, необхідних для бізнес-процесу або проєкту. Деякі приклади вхідних показників охоплюють робочий час персоналу, кошти чи необхідне устаткування;

показники процесу необхідні спеціально для оцінювання продуктивності роботи і, можливо, для полегшення будь-яких необхідних змін;

показники результатів вимірюють успіх і невдачу процесу чи ділової активності. Приклади таких KPI охоплюють прибуток або нових клієнтів;

KPI напряду оцінюють певні тенденції всередині компанії та допомагають зрозуміти, куди рухаються показники, покращуються вони, погіршуються чи зберігаються;

практичні показники вимірюють і відображають відданість та ефективність компанії в реалізації бізнес-змін. Вони використовуються для визначення того, наскільки якісно компанія здатна здійснити бажані зміни у зазначені строки;

фінансові показники є мірою економічної стабільності, зростання та життєздатності бізнесу, дають чітке уявлення про фінансовий стан компанії [22].

Основні переваги успішного впровадження KPI та ризики, які можуть виникнути, наведено на рис. 2.25.

Процес розробки системи мотивації персоналу з використанням KPI на підприємстві може бути представлено такими етапами (рис. 2.26.).

Таким чином, професійно підготовлений мотиваційний пакет забезпечить підвищення лояльності співробітників; формування злагодженої та ефективної команди; профілактику психологічного та емоційного вигорання; зростання продуктивності праці; створення комфортної та сприятливої атмосфери; формування привабливого іміджу та позитивної репутації підприємства.



Рис. 2.25. Основні переваги та ризики впровадження КРІ
Джерело: сформовано автором на базі [19, 22]

Для підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємств, що працюють в умовах сучасних викликів, необхідно постійно вдосконалювати методи мотивації персоналу для досягнення стратегічних цілей та зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку.

Проведено дослідження підходів щодо трактування поняття «мотивація». Зазначено, що мотивацію варто розглядати з трьох сторін як характеристику психологічного стану людини, процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки, сферу фахової, практичної діяльності, що дозволило визначити два основних підходи до визначення поняття мотивація: як процес спонукання і як вид управлінської діяльності. За результатами дослідження запропоновано визначати мотивацію як вид управлінської діяльності задля довготривалого впливу на працівника за допомогою зовнішніх і внутрішніх рушійних сил з поєднанням мотивів та з використанням чинників впливу психічної та фізіологічної природи для досягнення цілей і підприємства і працівника.

Система мотивації персоналу являє собою найважливіший інструмент управління персоналом, що дає шанс здійснювати вплив на ефективність діяльності персоналу і організації. Розглянуто основні завдання, які вирішує система мотивації персоналу на підприємстві. Зазначено, що у сучасних умовах воєнного стану для підприємств найвизначальнішим у створенні ефективної системи мотивації є формування мотиваційного середовища як сукупності умов, за яких розкривається потенціал кожного працівника, досягаються

поставлені підприємством цілі та, що не менш важливо, особисті цілі кожного працівника.

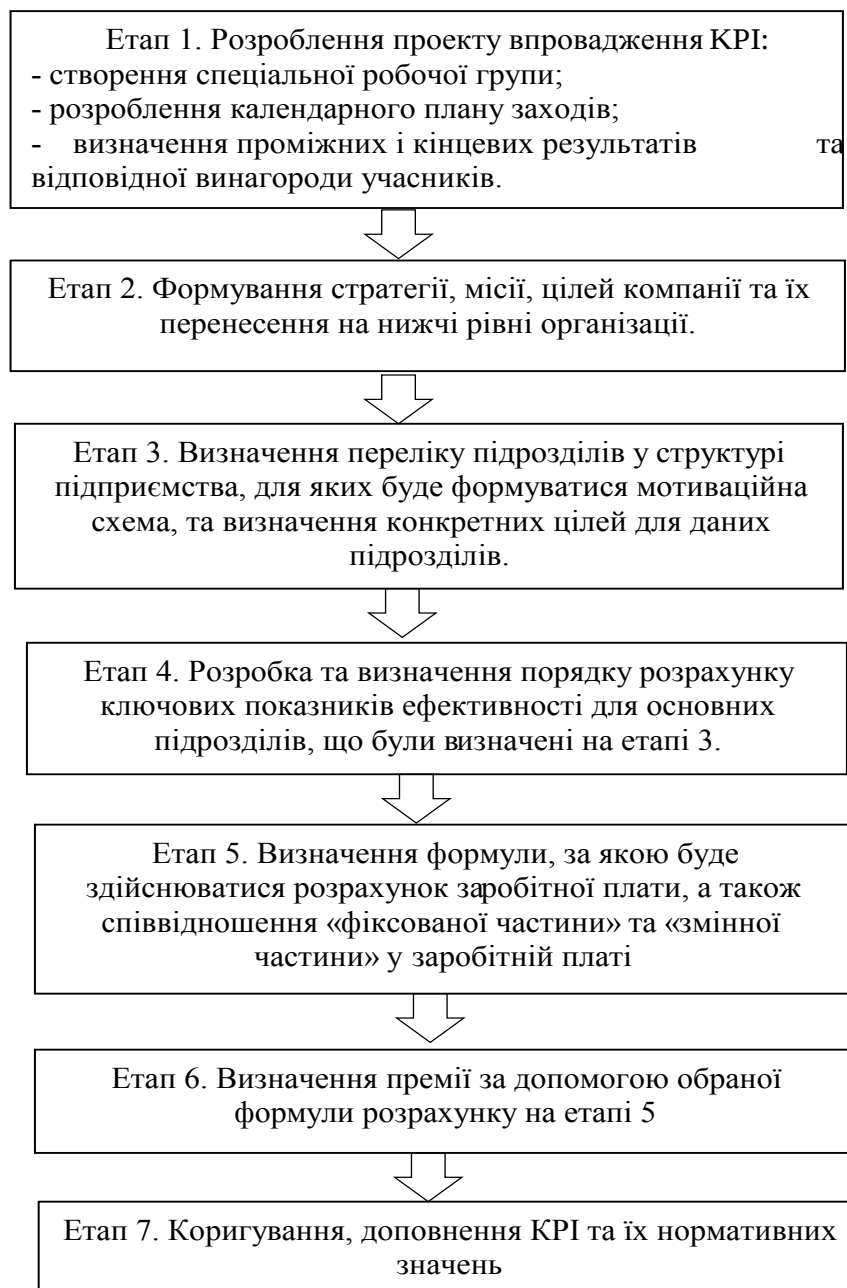


Рис. 2.26. Процес розробки системи мотивації персоналу з використанням KPI

Джерело: сформовано автором на базі [19]

Враховуючи умови воєнного стану, мотиваційне середовище має бути спрямоване на створення і забезпечення безпечних умов здійснення професійної діяльності, запропоновано додати до складових мотиваційного середовища безпекову компоненту. Відповідно, модель формування системи мотивації персоналу підприємства доповнено безпековою компонентою.

В умовах повномаштабної війни перед системою управління персоналом і, відповідно, мотивацією постали нові виклики. У роботі визначено перелік основних викликів в управлінні персоналом та їх вирішення умовах воєнного стану. Одним із дієвих засобів активізації персоналу підприємства є розробка мотиваційної стратегії, основною метою якої є забезпечення необхідних і економічно вигідних умов, які максимально сприяють досягненню стратегічних цілей і очікувань працівників в рамках реалізації базової стратегії розвитку підприємства. Наведено основні мотиваційні стратегії із зазначенням їх орієнтації та характеристики. Враховуючи особливість умов функціонування підприємств, сучасні виклики на ринку робочої сили, процес розробки мотиваційної стратегії доповнено етапом дослідження і аналізу поточного стану мотиваційного середовища та розроблення заходів щодо його коригування задля створення такої атмосфери, яка забезпечить ефективну мотивацію персоналу.

Розглянуто методичні підходи до мотивації персоналу підприємства. Визначено принципи, за якими кожне підприємство має здійснювати розробку власного ефективного методу, оскільки єдиного правила або способу мотивації персоналу немає. Запропоновано доповнити класифікацію методів мотивації персоналу за такою ознакою як термін дії, на який має встановлюватися стимул для працівників. Оскільки в умовах воєнного стану велика кількість мотиваційних інструментів застаріла через зміну фокусу уваги людини на інші потреби, у роботі наведено напрями удосконалення мотиваційних програм на підприємстві. Визначено, що одним із найбільш дієвих напрямів є впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ). Сформульовано основні переваги та ризики впровадження КРІ та складено процес розробки системи мотивації персоналу з використанням КРІ.

Література

1. Андреева Т.В., Терещенко Д.А., Величко В.А. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. 42. С. 259–263.
2. Бондар Т., Краснонос А. (2023). Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
3. Буняк Н. (2023). Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*, (55). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>
4. Герасименко, Д. В. Особливості формування стратегій мотивації персоналу підприємства / Д. В. Герасименко, О. М. Криворучко // Сучасні напрями розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України : зб. матеріалів VI всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищ. освіти та молодих вчених, 5 листоп. 2020 р. / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. – Харків, 2020. – С. 149–151. URI <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/14206>
5. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(3). С. 125–131.
6. Данилюк Д.О., Середа Г. В. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. Том 2 №15, 137-144.

7. Заставнюк Л. (2022). Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (45). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
8. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance* 2023; 2(1): 75-83 URL: <https://isg-journal.com/isjmef/>
9. Когут О.О. (2020) Стресостійкість як елемент ефективної організаційної культури // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. 2020. Том 31 (70). № 4. С.208-212
10. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4.
11. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
12. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
13. Курченко А.В., Левченко Ю.Г. (2018). Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*, 19. 450-545.
14. Нечева Н.В. (2020) Удосконалення методів виміру мотивації персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери. *Причорноморські економічні студії*. 56, 65-73.
15. Носань Н., Коршуков Р. (2021). Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (26). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>
16. Оксенюк К. (2022). Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (45). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>
17. Прохоровська С.А. (2023). Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, 2(02), 45-48.
18. Сайко В. Р. (2023) Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 36. 60-69. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7723519>
19. Самойленко А. А. (2014). Особливості застосування KPI в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 5. URI: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_54.
20. Середа О.Г., Швець Н.М. (2023). Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 11, 229-232.
21. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. (2019). Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*, № 3(35). 92-100. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.9>
22. Телець Ю. Система KPI: розробка та застосування показників бізнес-процесу. Показники ефективності [Електронний ресурс] Агентство інтернет-маркетингу Webpromo URL : <https://web-promo.ua/ua/blog/sistema-kpi-rozrobka-ta-zastosuvannya-pokaznikiv-biznes-procesu-pokazniki-efektivnosti/#>
23. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. (2024). Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*, (1(48), 47-55.
24. Черниш І., Козак М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. 2021. Т. (1(80). С. 87-91.
25. Цимбал Ю. С. Підвищення ефективності мотиваційних механізмів у системі менеджменту організації. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 1. С. 110-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2017_1_31.