

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГУМЕНЮК КАТЕРИНА ДМИТРІВНА

Допускається до захисту:
Завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки
д-р. екон. наук, професор

_____ О.А. Дороніна
« _____ » _____ 2024 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.А. Дороніна, завідувач кафедри
менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р. екон. наук, професор

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Гуменюк К.Д. Удосконалення методів мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький Національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

В кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено теоретико-організаційні основи управління мотивацією персоналу, сутність мотиваційного процесу та його складових елементів.

Проаналізовано організаційно-економічну діяльність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»; досліджено стан підсистеми матеріальної мотивації та комплексу заходів з нематеріального заохочення працівників підприємства.

Розроблено рекомендації з впровадження системного моніторингу мотивації праці в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», сформовано пропозиції щодо удосконалення мотиваційних методів на основі посилення індивідуалізації форм заохочень працівників та напрями посилення мотивації персоналу в умовах війни.

Ключові слова: персонал, мотивація, матеріальна мотивація, нематеріальне заохочення, стимулювання, воєнний стан.

74 с., 15 табл., 10 рис., 1 додаток, 36 джерел.

Gumenyuk K.D. Improvement of personnel motivation methods under martial law. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of organizations and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

In the qualification (master's) thesis, the theoretical and organizational foundations of personnel motivation management, the essence of the motivational process and its constituent elements were studied.

The organizational and economic activities of PrJSC "Vinnytsia Plant "Mayak" were analyzed; the state of the subsystem of material motivation and a set of measures for non-material encouragement of employees of the enterprise were studied.

Recommendations were developed for the implementation of systematic monitoring of labor motivation in PrJSC "Vinnytsia Plant "Mayak", proposals were made to improve motivational methods based on increasing the individualization of forms of employee incentives and directions for increasing personnel motivation in wartime conditions.

Keywords: personnel, motivation, material motivation, non-material encouragement, stimulation, martial law.

74 p., 15 tabl., 10 fig., 1 application, bibliography: 36 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Теоретична сутність мотивації та визначення її складових елементів	7
1.2 Класифікаційна характеристика змістовних і процесуальних теорій мотивації.....	14
1.3 Управління мотивацією персоналу як функціональний напрям менеджменту підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	27
2.2 Аналіз матеріальних методів мотивації на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	41
2.3 Оцінка нематеріальних методів заохочення персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	47
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	52
3.1 Впровадження системного моніторингу мотивації праці в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	52
3.2 Удосконалення методів мотивації персоналу підприємства на основі посилення індивідуалізації форм заохочень працівників	58
3.3 Пропозиції щодо удосконалення методів мотивації персоналу в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» в умовах війни	66
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена складністю та унікальністю викликів, з якими стикаються організації в період кризових ситуацій, спричинених військовими діями. Під час воєнного стану персонал часто працює в умовах стресу, нестабільності та невизначеності, що негативно впливає на продуктивність, лояльність та психологічний стан. Ефективні методи мотивації стають ключовим чинником підтримки працездатності, збереження кваліфікованих кадрів та забезпечення стійкості підприємства. Водночас традиційні підходи до мотивації часто не враховують специфічних потреб та обмежень, характерних для воєнного часу, таких як потреба в психологічній підтримці, гнучких умовах праці чи додаткових гарантіях безпеки. Необхідність адаптації сучасних мотиваційних моделей менеджменту до умов кризи та пошук дієвих практичних методів заохочення персоналу для керівників підприємств, обумовлюють актуальність та практичну значущість обраної теми дослідження.

Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає у теоретичному дослідженні та розробці організаційно-практичних пропозицій з удосконалення методів мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети, в роботі заплановано наступні завдання:

- визначити теоретичну сутність мотивації та її складових елементів;
- дослідити існуючі змістовні та процесуальні теорії мотивації;
- розглянути методи управління мотивацією персоналу як функціонального напрямку менеджменту підприємства;
- провести аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;
- проаналізувати матеріальні методи мотивації підприємства;

оцінити нематеріальні методи заохочення персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»;

розробити рекомендації щодо системного моніторингу мотивації праці та посилення індивідуалізації форм заохочень працівників підприємства;

розробити пропозиції щодо удосконалення методів мотивації персоналу в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» в умовах війни.

Об'єктом дослідження є система матеріальної і нематеріальної мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Предметом дослідження є підходи, принципи управління та особливості функціонування системи мотивації персоналу в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. В роботі використовуються методи узагальнення, систематизації, порівняння, аналізу і синтезу, індукції, дедукції, системного підходу, графічного і статистичного аналізу.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що на основі узагальнення теоретичного матеріалу та аналізу в роботі сформовані організаційно-практичні пропозиції щодо удосконалення методів мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» в умовах війни.

Положення, що виносяться на захист. На захист виносяться наступні доробки автора: рекомендації з удосконалення методів мотивації персоналу підприємства на основі посилення індивідуалізації форм заохочень працівників; пропозиції щодо удосконалення мотивації персоналу в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» в умовах війни.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 74 сторінках друкованого тексту, загальний обсяг роботи - 80 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Теоретична сутність мотивації та визначення її складових елементів

Мотивація персоналу відіграє ключову роль серед цілей управління будь-якою організацією, адже вона впливає на поведінку співробітників і рівень їхньої продуктивності, що, у свою чергу, сприяє досягненню позитивних соціально-економічних результатів у майбутньому. Теоретичне вивчення мотивації персоналу варто почати з аналізу основних понять і ключових теоретичних категорій, пов'язаних із процесом спонукання людини до дій. У цьому контексті важливо дослідити та визначити сутність таких термінів, як «мотив» «потреба», «мотивація» і «стимулювання».

В науковій літературі поняття «мотив» в основному характеризується як внутрішній спонукальний фактор, який визначає спрямованість, інтенсивність і тривалість дій людини, спрямованих на досягнення певної мети [10-11]. Він виникає на основі потреб, бажань, інтересів чи переконань, і саме мотив надає діяльності особистісного сенсу, визначаючи, чому людина обирає ту чи іншу поведінку в конкретній ситуації.

В свою чергу, потреба - це стан людини, що виникає через відчуття нестачі чогось необхідного для підтримання життєдіяльності, гармонії чи розвитку. Потреби можуть бути фізіологічними (наприклад, їжа, вода, сон), соціальними (спілкування, визнання) або духовними (самореалізація, творчість), і вони є основою для виникнення мотивації, спонукаючи людину до дій, спрямованих на їх задоволення [10-11].

Мотив і потреба тісно пов'язані між собою, оскільки потреба створює підґрунтя для тригерізації мотивів людини, які в сукупності формують те, що науковці називають мотивацією.

Отже, мотивація це переважно внутрішній стимул, який спонукає людину до дії, спрямованої на досягнення певної мети. Вона визначає, чому і як людина обирає певну поведінку, керуючись своїми потребами, бажаннями, цінностями чи очікуваннями.

Мотивацію часто пов'язують з іншим поняттям – стимулювання, проте за своєю природою це дещо різні категорії (див. таблицю 1.1).

Стимулювання - це процес впливу на поведінку людини через створення умов, які спонукають її до досягнення бажаних результатів. Воно передбачає використання різних засобів впливу, таких як винагороди, заохочення, санкції або інші стимули, які підсилюють мотивацію та спрямовують зусилля на виконання поставлених завдань. Стимулювання є важливим інструментом управління та розвитку особистої чи колективної ефективності.

Таблиця 1.1 – Ключові відмінності між поняттями «мотивація» і «стимулювання» [10-11].

<i>Критерій</i>	<i>Мотивація</i>	<i>Стимулювання</i>
Природа	Внутрішній процес, пов'язаний із особистими потребами, бажаннями та цінностями.	Зовнішній вплив, що використовується для спонукання до дії.
Джерело	Ініціюється самою людиною, залежить від її внутрішніх установок і переконань.	Ініціюється зовнішнім середовищем (керівництво, обставини, соціальні умови).
Засоби впливу	Основа на самостійній зацікавленості, інтересах або внутрішньому задоволенні.	Використовує винагороди, заохочення, санкції або інші стимули.
Спрямованість	Орієнтована на задоволення внутрішніх потреб і досягнення особистої гармонії.	Орієнтована на виконання конкретних завдань або досягнення визначених цілей.
Тривалість дії	Може бути довготривалою, якщо базується на глибоких особистих мотивах.	Зазвичай короткочасна, залежить від зовнішніх умов і підтримки стимулів.
Залежність від контролю	Не вимагає зовнішнього контролю, людина діє самостійно.	Вимагає контролю та підтримки з боку того, хто стимулює.

Ще одне поняття, з яким слід визначитись – це «мотивування». Під ним розуміється цілеспрямована діяльність, спрямована на спонукання людей до виконання певних дій або досягнення поставлених цілей через створення умов, які активізують і підтримують їхню мотивацію [10-11]. Цей процес включає виявлення індивідуальних потреб, визначення чинників, що впливають на поведінку, і використання різних методів стимулювання (винагороди, заохочення, підтримки).

Мотивування сприяє гармонізації інтересів організації та працівників, забезпечуючи їх залученість, продуктивність і задоволеність роботою. Мотивування як діяльність використовує два типи методів – матеріальні та нематеріальні.

Матеріальна мотивація – це система стимулів, спрямована на підвищення ефективності праці працівників шляхом забезпечення їх матеріальних потреб через фінансові та інші економічні заохочення [10-11].

Вона базується на принципах економічної вигоди та передбачає використання таких інструментів, як заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, оплата понаднормової праці, соціальні виплати, страхування та інші форми матеріальної підтримки, що спрямовані на посилення зацікавленості працівника у досягненні індивідуальних, командних або організаційних цілей.

Ефективна матеріальна мотивація враховує взаємозв'язок між внеском працівника у діяльність організації та рівнем отриманих винагород, забезпечуючи справедливість і прозорість розподілу ресурсів. Вона відіграє важливу роль у задоволенні базових потреб працівників, знижуючи рівень трудового стресу, підвищуючи продуктивність та сприяючи формуванню позитивного ставлення до роботи, що в кінцевому результаті впливає на конкурентоспроможність і стабільність організації.

Узагальнені методи матеріальної мотивації включають систему заходів і інструментів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення високих результатів шляхом задоволення їхніх матеріальних потреб.

До методів матеріальної мотивації належать наступні:

основна заробітна плата - регулярна фінансова винагорода за виконану роботу відповідно до посади, кваліфікації та обсягу обов'язків, яка виступає базовим елементом матеріальної мотивації;

премії та бонуси – додаткові виплати за досягнення високих результатів, перевиконання планів, зменшення витрат чи інші значні внески у роботу організації;

надбавки та доплати – фінансові заохочення за специфічні умови праці, високу кваліфікацію, стаж роботи, керівні посади чи виконання додаткових обов'язків;

оплата понаднормової роботи – винагорода за трудову діяльність, що перевищує стандартний робочий час, включаючи роботу у вихідні чи святкові дні;

соціальні пакети – забезпечення працівників додатковими пільгами, такими як оплата медичного страхування, транспортних витрат, навчання чи забезпечення житлом;

програми участі у прибутках – надання працівникам частки від прибутку компанії, що мотивує до спільної роботи над досягненням фінансових цілей організації;

матеріальна підтримка – надання одноразової допомоги у зв'язку зі складними життєвими обставинами;

стимулювання через кредити та позики – надання пільгових умов для отримання кредитів або позик від організації на вигідних умовах.

Зазначені методи працюють ефективно за умов, якщо система мотивації є чіткою, справедливою, прозорою та відповідає реальним потребам працівників.

Нематеріальна мотивація – це сукупність заходів і стимулів, спрямованих на задоволення соціальних, емоційних, психологічних і професійних потреб працівників, що не передбачають прямої фінансової винагороди [11].

Вона ґрунтується на використанні нематеріальних ресурсів, таких як визнання досягнень, створення комфортного робочого середовища, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті рішень, надання автономії в роботі, підтримка гармонійних відносин у колективі, організація корпоративних заходів та інші форми немонетарної підтримки.

Основною метою нематеріальної мотивації є формування внутрішньої зацікавленості працівника у виконанні своїх обов'язків через підвищення рівня задоволеності роботою, посилення почуття причетності до організаційних цілей та стимулювання творчого потенціалу. Вона враховує теорії мотивації, які підкреслюють важливість нематеріальних аспектів у забезпеченні довгострокової лояльності та ефективності працівників.

Нематеріальна мотивація є ключовим інструментом у сучасному управлінні, спрямованим на створення стійкого конкурентного середовища шляхом зміцнення корпоративної культури та підвищення рівня залученості персоналу.

Узагальнені методи нематеріальної мотивації включають інструменти, які спрямовані на задоволення соціальних, психологічних, професійних та творчих потреб працівників, що не передбачають матеріальних винагород.

Основними методами нематеріальної мотивації є наступні:

визнання досягнень – публічна або особиста похвала за виконану роботу, вручення почесних грамот, сертифікатів чи інших знаків уваги, що сприяють підвищенню самооцінки працівника;

можливості професійного розвитку – організація тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації, стажувань, а також створення умов для кар'єрного зростання;

делегування відповідальності – надання працівникам права приймати рішення у межах їх компетенції, що сприяє підвищенню їхньої відповідальності та самостійності;

залучення до прийняття рішень – створення можливостей для участі працівників у стратегічному плануванні або вирішенні важливих питань, що підсилює їхню причетність до успіхів організації;

гнучкий графік роботи – надання можливості обирати зручний час для виконання обов'язків, працювати дистанційно або за скороченим графіком;

покращення робочих умов – створення комфортного та привабливого робочого середовища, включаючи сучасне обладнання, зони відпочинку та ергономічні робочі місця;

корпоративна культура – підтримка позитивної атмосфери в колективі через організацію спільних заходів, святкування, тимбілдингів чи благодійних ініціатив;

підтримка балансу між роботою і життям – надання працівникам часу для особистого життя, підтримка їхніх сімейних потреб, організація дитячих кімнат чи спортивних заходів;

менторство та наставництво – забезпечення працівників індивідуальним супроводом від досвідчених колег, що допомагає у професійному розвитку та підвищенні впевненості в роботі;

соціальне визнання та статус – створення умов для формування позитивного іміджу працівників у колективі та визнання їхнього внеску на рівні організації.

Ці методи сприяють зміцненню лояльності працівників, підвищенню їхньої мотивації та залученості до досягнення спільних цілей організації.

Окрім принципу розподілу методів мотивації на матеріальну і нематеріальну складові, поширеним організаційно-управлінським підходом в менеджменті є система заохочень і покарань.

Система заохочень і покарань – це комплекс організаційних заходів, механізмів і правил, спрямованих на регулювання поведінки працівників у межах організації шляхом впливу на їх мотивацію через надання винагород або застосування санкцій залежно від результатів їхньої діяльності.

В основі системи лежить принцип стимулювання бажаної поведінки та коригування небажаної, що забезпечується за допомогою матеріальних (премії, бонуси, штрафи) і нематеріальних (визнання, почесні відзнаки, догани) інструментів.

Ефективна система заохочення і покарання сприяє підтримці дисципліни, формуванню відповідального ставлення до обов'язків і підвищенню загальної продуктивності персоналу, забезпечуючи баланс між позитивними та негативними стимулами. Її функціонування ґрунтується на принципах прозорості, справедливості, об'єктивності та адаптивності, що дозволяє враховувати специфіку організаційної культури, індивідуальні особливості працівників і стратегічні цілі компанії.

Зловживання покаранням працівників може призвести до явища зворотного мотивації за сенсом, тобто до демотивації працівника.

Демотивація – це процес зниження рівня внутрішньої або зовнішньої зацікавленості працівника у виконанні своїх обов'язків, що проявляється у втраті ентузіазму, зниженні продуктивності, послабленні лояльності до організації та виникненні відчуття незадоволення роботою. Вона виникає під впливом різних факторів, таких як несправедливість у системі винагород, недостатнє визнання досягнень, перевантаження, конфлікти в колективі, відсутність перспектив кар'єрного розвитку, нецікаві або непридатні для працівника завдання, погані умови праці чи невідповідність очікувань реальності.

Демотивація має негативний вплив не лише на індивідуальні результати працівника, але й на загальну ефективність організації, сприяючи підвищенню рівня плинності кадрів, погіршенню робочої атмосфери та втраті конкурентоспроможності. В основі демотивації можуть лежати психологічні, соціальні або організаційні причини, які потребують системного аналізу та коригувальних дій з боку керівництва. Для подолання демотивації необхідно створювати умови, які враховують потреби працівників, забезпечують

справедливість, прозорість та можливість реалізувати професійний і особистий потенціал.

1.2 Класифікаційна характеристика змістовних і процесуальних теорій мотивації

В науковій літературі існує багато підходів до систематизації та класифікаційного групування теорій мотивації, однак загальновизнаним і найбільш поширеним є розподіл всіх їх на змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії мотивації як класифікаційна група зосереджуються на визначенні внутрішніх потреб і факторів, які стимулюють людину до діяльності. Ці теорії пояснюють мотивацію через задоволення певних потреб, що виникають у людини в процесі її життя та роботи. Вони вважають, що поведінка людей спрямована на досягнення стану рівноваги шляхом задоволення базових фізіологічних потреб, потреб у безпеці, соціальних зв'язках, визнанні та самореалізації. Змістовні теорії виділяють різні групи потреб, які можуть варіюватися від базових (як-от фізичні потреби) до вищих (саморозвиток, повага, особистісне зростання), підкреслюючи, що мотивація виникає у відповідь на їх незадоволення. Ключовим є те, що ці теорії орієнтовані на визначення того, що саме мотивує людей, тобто які фактори чи стимули є основними рушіями їхньої поведінки. Застосування змістовних теорій дозволяє розробляти системи мотивації, які враховують різноманітність людських потреб і створюють умови для їх задоволення, підвищуючи тим самим продуктивність і залученість працівників.

Процесуальні теорії мотивації зосереджуються на тому, як відбувається мотивація, тобто на динаміці взаємодії між потребами, цілями, поведінкою і результатами. Ці теорії досліджують процес прийняття рішень людиною, її оцінку власних зусиль, очікувань та результатів у певному контексті. Вони підкреслюють, що мотивація залежить від сприйняття справедливості винагород, рівня впевненості в досягненні бажаних результатів і суб'єктивної

цінності цих результатів. Процесуальні підходи аналізують взаємозв'язок між зусиллями, які людина готова докласти, ймовірністю досягнення мети, рівнем задоволення від винагороди та впливом минулого досвіду на поведінку. Вони враховують, як людина оцінює справедливість винагороди порівняно з іншими, чи бачить зв'язок між своїми зусиллями та результатом і чи сприймає винагороду як цінну. Процесуальні теорії акцентують увагу на складності та багатофакторності мотивації, допомагаючи краще зрозуміти, як створювати умови для підвищення продуктивності та задоволення в різних організаційних середовищах.

Поширені змістовні та процесуальні теорії мотивації представлені на рисунку 1.1.

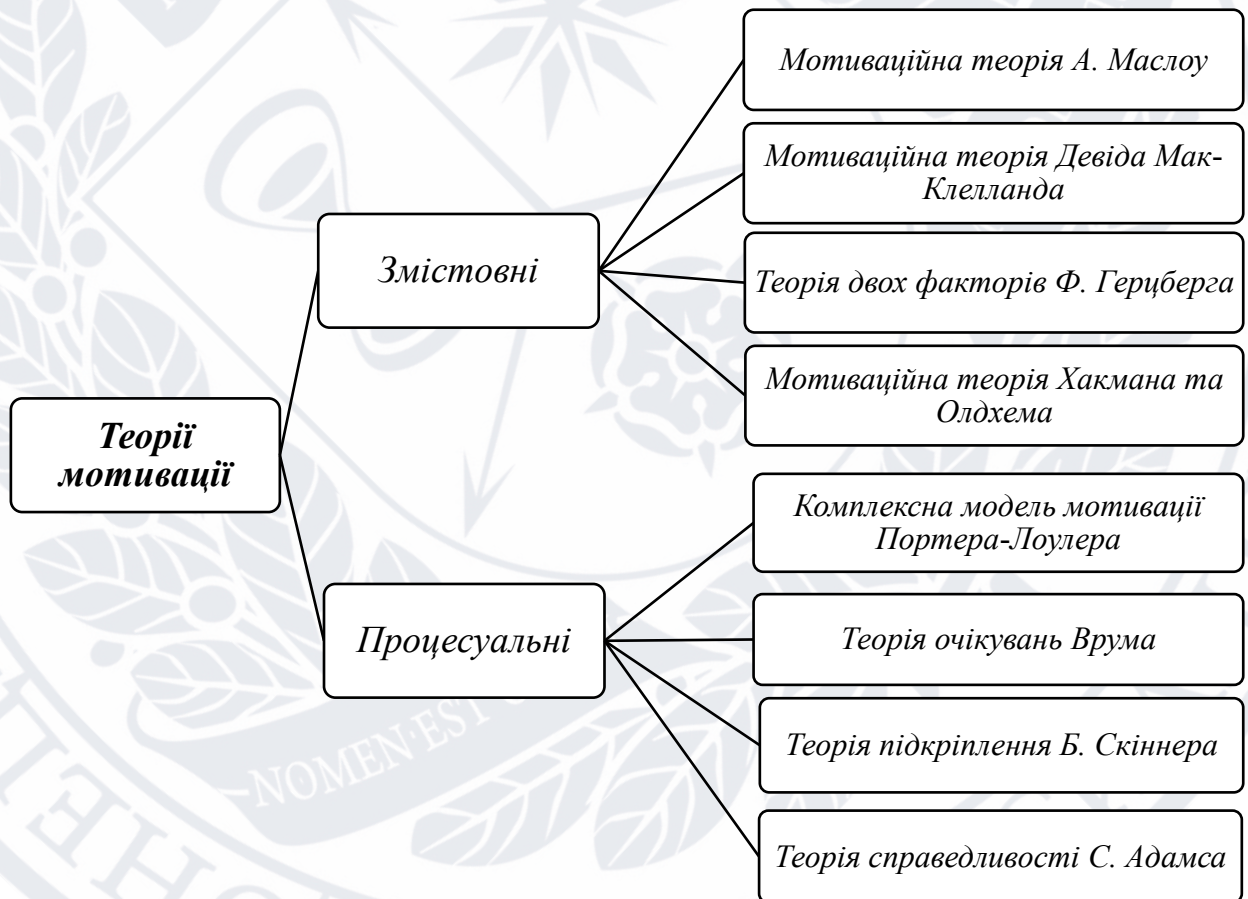


Рисунок 1.1 – Основні змістовні та процесуальні теорії мотивації персоналу [10-11]

Розглянемо більш детально сутність змістовних теорій мотивації персоналу, наведених на рисунку.

Мотиваційна теорія А. Маслоу, відома як «піраміда потреб», пояснює людську мотивацію через ієрархію потреб, які впливають на поведінку людини. Маслоу виділяє п'ять рівнів потреб, розташованих у формі піраміди: фізіологічні, потреби у безпеці, соціальні, потреби в повазі та потреби в самореалізації. Базовими є фізіологічні потреби, такі як їжа, вода, сон, які забезпечують виживання організму. Після їх задоволення актуальними стають потреби у безпеці, що охоплюють фізичний захист, стабільність і впевненість у майбутньому. Далі виникають соціальні потреби: приналежність до групи, дружба, любов, які пов'язані із взаємодією з іншими людьми. Четвертий рівень — потреби в повазі, включаючи самоповагу, визнання і статус, що стимулюють відчуття важливості та досягнення. На вершині піраміди розташовані потреби самореалізації, які проявляються у прагненні до особистісного зростання, розвитку талантів і досягнення життєвих цілей. Маслоу стверджував, що мотивація виникає тоді, коли незадоволені базові потреби, і лише після їх виконання людина спрямовує зусилля на вищі рівні. Ця теорія широко використовується для розуміння поведінки, побудови систем мотивації в організаціях та розробки стратегій розвитку особистості.

Мотиваційна теорія Девіда Мак-Клелланда зосереджується на трьох ключових потребах, які визначають поведінку людей у професійній і соціальній сферах: потребі досягнення (nAch), потребі влади (nPow) і потребі приналежності (nAff). Потреба досягнення мотивує людей ставити перед собою амбітні, але досяжні цілі, шукати можливості для самовдосконалення та отримувати задоволення від результатів своєї діяльності. Люди з високою потребою досягнення прагнуть викликів, уникнення ризиків і отримання конкретного зворотного зв'язку про результати. Потреба влади стосується бажання впливати на інших, контролювати ресурси чи мати значущий вплив у своїй сфері. Вона може проявлятися як у формі персоналізованої влади (особиста перевага) або соціалізованої влади (вплив для досягнення

колективних цілей). Потреба приналежності, натомість, акцентує на важливості міжособистісних стосунків, бажанні бути частиною групи, підтримувати дружні та гармонійні взаємини. Мак-Клелланд вважав, що кожна людина має ці потреби, однак їхній рівень може значно відрізнятися, визначаючи індивідуальні особливості поведінки. Теорія широко використовується в менеджменті та мотивації працівників, оскільки допомагає зрозуміти, як правильно стимулювати продуктивність, розробляти стратегії лідерства та створювати середовище, яке відповідає мотиваційним пріоритетам людей.

Мотиваційна теорія двох факторів Фредеріка Герцберга пояснює, що задоволеність і мотивація на роботі залежать від двох груп чинників: гігієнічних (негативних) і мотиваційних (позитивних). Гігієнічні фактори стосуються умов праці, і хоча вони не мотивують працівників до досягнень, їх відсутність чи низька якість викликають незадоволення. До них належать заробітна плата, безпека праці, політика компанії, стосунки з колегами та керівництвом, умови праці. Мотиваційні фактори, навпаки, сприяють зростанню задоволеності і стимулюють ефективність, оскільки вони пов'язані з внутрішньою мотивацією і самореалізацією. Серед них — визнання досягнень, цікавість роботи, можливості для кар'єрного зростання, відповідальність і відчуття значущості своєї діяльності. Герцберг підкреслював, що наявність лише гігієнічних факторів створює нейтральне ставлення до роботи, а справжня мотивація виникає лише за умови впровадження мотиваційних чинників. Ця теорія допомагає організаціям зрозуміти, що для підвищення продуктивності необхідно не лише усувати негативні аспекти, але й створювати умови для зростання, розвитку та визнання працівників.

Мотиваційна теорія Хакмана й Олдхема, відома як модель характеристик роботи, пояснює, як певні властивості роботи впливають на внутрішню мотивацію працівників і їхню задоволеність. Теорія виділяє п'ять ключових характеристик роботи: різноманітність навичок, цілісність

завдання, значущість завдання, автономія і зворотний зв'язок. Різноманітність навичок означає, що робота вимагає використання різних умінь, що збагачує досвід працівника. Цілісність завдання передбачає виконання роботи як завершеного цілого, а не окремих частин, що сприяє відчуттю досягнення. Значущість завдання відображає, наскільки працівник вважає свою роботу важливою для організації чи суспільства. Автономія підкреслює рівень незалежності, який надається працівнику в процесі виконання завдань, що підсилює відповідальність. Зворотний зв'язок забезпечує працівника інформацією про якість виконаної роботи, допомагаючи коригувати зусилля. Хакман і Олдхем також визначили три критичні психологічні стани, які забезпечують високу мотивацію: усвідомлення значущості роботи, відчуття відповідальності за результати та розуміння ефективності своїх дій. Відповідність характеристик роботи цим станам призводить до високої продуктивності, задоволеності та низького рівня плинності кадрів. Теорія підкреслює, що для підвищення мотивації важливо не лише змінювати зовнішні умови, але й проєктувати роботу так, щоб вона стимулювала розвиток внутрішніх мотивів працівника.

Далі розглянемо сутність процесуальних теорій мотивації, представлених на рисунку 1.1.

Комплексна модель мотивації Портера-Лоулера пояснює зв'язок між зусиллями працівника, його результатами, винагородами та задоволенням, акцентуючи увагу на складності процесу мотивації. Вона базується на припущенні, що мотивація є функцією очікувань працівника щодо результату, цінності винагороди та його сприйняття справедливості. У моделі виділяється кілька ключових елементів. По-перше, рівень зусиль працівника залежить від цінності винагороди (матеріальної чи нематеріальної) та впевненості, що ці зусилля призведуть до бажаного результату. По-друге, фактичні результати залежать не лише від докладених зусиль, але й від здібностей працівника, його навичок і розуміння завдання. По-третє, винагороди поділяються на внутрішні (задоволення від роботи) і зовнішні (зарплата, визнання), причому їхня

цінність визначається індивідуальними пріоритетами працівника. Нарешті, рівень задоволення залежить від сприйняття справедливості винагороди: якщо працівник вважає, що отримав заслужену винагороду, це підсилює його мотивацію. Модель Портера-Лоулера підкреслює, що задоволення є наслідком досягнення результату, а не навпаки, і робить акцент на важливості справедливого управління, відповідності між зусиллями, результатами і винагородами для досягнення високої мотивації та продуктивності.

Теорія очікувань Віктора Врума пояснює мотивацію як процес, заснований на очікуваннях працівника, що його зусилля призведуть до бажаних результатів і винагород. Вона ґрунтується на трьох ключових компонентах: очікуванні (expectancy), інструментальності (instrumentality) та валентності (valence). Очікування відображає віру працівника в те, що докладені зусилля приведуть до певного рівня продуктивності; воно залежить від впевненості у власних здібностях, наявності необхідних ресурсів і підтримки. Інструментальність означає сприйняття зв'язку між досягнутими результатами і винагородою, тобто наскільки працівник вірить, що за його досягнення буде надано відповідну винагороду. Валентність характеризує цінність, яку працівник надає цій винагороді, що залежить від його особистих потреб, цінностей і пріоритетів. Відповідно, мотивація виникає, коли працівник вірить, що його зусилля приведуть до досягнення результатів (високе очікування), ці результати забезпечать винагороду (висока інструментальність), а сама винагорода буде для нього важливою (висока валентність). Теорія Врума підкреслює індивідуальний підхід до мотивації, адже ефективність стимулів залежить від особистих переконань працівників, їхніх цілей і сприйняття організаційної справедливості. Вона є важливим інструментом для розробки систем мотивації, які враховують специфіку очікувань і потреб персоналу.

Теорія підкріплення Б. Скіннера, заснована на принципах біхевіоризму, пояснює мотивацію через зв'язок між поведінкою та її наслідками, акцентуючи увагу на ролі підкріплення у формуванні бажаних дій. В основі

цієї теорії лежить ідея, що поведінка, яка приводить до позитивних наслідків, має більшу ймовірність повторюватися, тоді як поведінка, яка призводить до негативних результатів або ігнорується, з часом згасає. Скіннер виділяє чотири основні типи підкріплення: позитивне підкріплення, яке включає надання винагороди за бажану поведінку (наприклад, похвала або премія); негативне підкріплення, яке полягає у видаленні неприємного стимулу після бажаної дії (наприклад, скорочення робочого навантаження після виконання складного завдання); покарання, яке використовується для зменшення небажаної поведінки (наприклад, догана чи штраф); ігнорування (або відсутність підкріплення), що веде до поступового згасання небажаної поведінки. Теорія підкріплення широко застосовується в управлінні персоналом, оскільки вона дозволяє менеджерам моделювати поведінку працівників, використовуючи різні форми стимулювання та зворотного зв'язку. Вона підкреслює важливість своєчасного і послідовного застосування підкріплення для досягнення стійкої зміни поведінки і підвищення продуктивності.

Теорія справедливості С. Адамса пояснює мотивацію працівників через їхнє сприйняття справедливості винагород у порівнянні з іншими людьми. Вона базується на тому, що люди оцінюють свій внесок (зусилля, кваліфікацію, досвід) та отримані винагороди (зарплату, визнання, привілеї) стосовно того, що отримують інші працівники, які виконують аналогічну роботу. Основою теорії є концепція порівняння: якщо співробітник вважає, що його винагорода пропорційна його зусиллям і відповідає винагородам колег за схожий рівень внеску, він відчуває справедливість, що позитивно впливає на його мотивацію та продуктивність. Однак якщо працівник сприймає ситуацію як несправедливу — наприклад, коли його винагороди менші за ті, що отримують колеги при аналогічних зусиллях, або якщо вони, навпаки, перевищують очікуваний рівень, — це може викликати демотивацію, стрес або бажання змінити ситуацію. У відповідь на несправедливість люди можуть зменшувати свої зусилля, вимагати більшої винагороди або навіть змінити

роботу. Теорія підкреслює важливість прозорості, об'єктивності та балансу в системі винагород, адже справедливість сприйняття винагороди є ключовим фактором у формуванні довіри до організації, залученості та задоволеності працівників.

1.3 Управління мотивацією персоналу як функціональний напрям менеджменту підприємства

Мотивація широко досліджується не тільки в науковому, а й в практичному контексті, оскільки тісно пов'язана з управлінськими процесами підприємства. Мотивацію персоналу слід розглядати як окрему функціональну підсистему менеджменту підприємства, оскільки вона відіграє ключову роль у забезпеченні продуктивності, ефективності та досягненні стратегічних цілей організації.

Мотивація є механізмом, який безпосередньо впливає на поведінку працівників, їх залученість до робочого процесу, готовність виконувати завдання на високому рівні та прагнення до професійного розвитку. У контексті сучасного бізнесу, де конкуренція та інновації є визначальними факторами успіху, мотивований персонал стає джерелом конкурентних переваг. Крім того, різноманітність потреб, цінностей та очікувань працівників вимагає системного підходу до створення мотиваційних програм, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні чинники, зокрема корпоративну культуру, можливості для самореалізації та визнання. Інтеграція мотивації у загальну систему менеджменту забезпечує узгодженість між цілями підприємства та індивідуальними цілями працівників, сприяє зниженню плинності кадрів, покращенню командної роботи і створенню позитивного робочого клімату. Тому формування і впровадження ефективної мотиваційної системи є не лише тактичним завданням, а й стратегічним напрямком управління, що впливає на довгострокову стабільність та успішність підприємства.

Грунтуючись на наукових підходах до визначення сутності системи управління мотивацією персоналу, можна охарактеризувати її як цілісну сукупність методів, принципів, механізмів і інструментів, спрямованих на формування, підтримку та стимулювання бажаної поведінки працівників з метою досягнення організаційних цілей та підвищення ефективності діяльності [11].

Ця система передбачає аналіз потреб і очікувань персоналу, розробку мотиваційних програм, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, та їх адаптацію до змінних умов організаційного середовища. Управління мотивацією персоналу базується на використанні сучасних теорій мотивації, що дозволяють враховувати як базові матеріальні потреби, так і потреби у визнанні, самореалізації та професійному зростанні.

Основними складовими системи є оцінка результатів роботи, встановлення справедливих і зрозумілих критеріїв винагороди, створення умов для розвитку працівників, підтримка позитивного морально-психологічного клімату та впровадження заходів, спрямованих на зниження демотиваційних чинників.

Ефективна система управління мотивацією сприяє підвищенню продуктивності, лояльності та залученості персоналу, що є ключовими чинниками успіху організації в сучасному конкурентному середовищі.

На ефективність системи мотивації персоналу можуть впливати різноманітні чинники як внутрішньоорганізаційного так і зовнішнього характеру.

До зовнішніх чинників впливу на систему мотивації персоналу належать усі фактори, що формуються поза межами самого працівника і організації, але впливають на його мотивацію до роботи.

Зовнішні чинники впливу на систему мотивації персоналу представлені на рисунку 1.2.

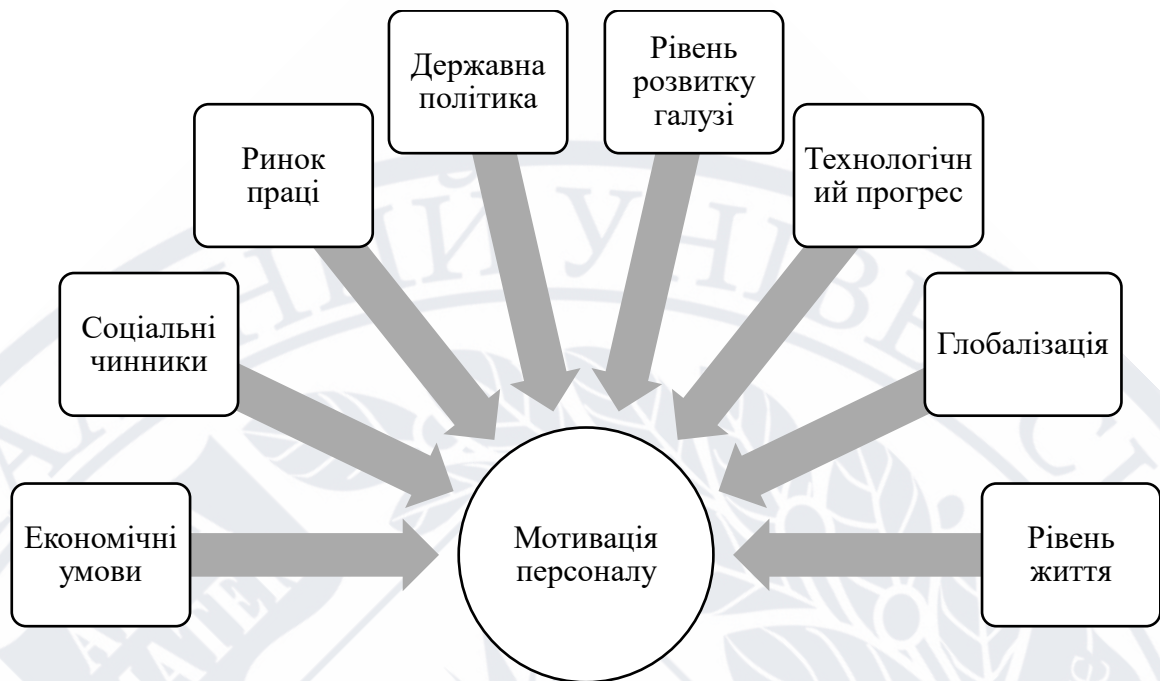


Рисунок 1.2 - Зовнішні чинники впливу на систему мотивації персоналу

Отже, вплив чинників зовнішнього характеру на мотивацію, проявляється в наступних аспектах:

рівень економічного розвитку країни, інфляція, стабільність національної валюти, рівень безробіття та середній рівень заробітної плати, які визначають загальну платоспроможність і матеріальні очікування працівників;

соціальні стандарти, культурні традиції, рівень освіти населення, які формують суспільні уявлення про престиж професій, значення праці та очікуваний рівень життя;

наявність вакансій на ринку праці, конкуренція між роботодавцями за кваліфікованих працівників, популярність професій, умови працевлаштування в інших організаціях чи галузях;

законодавче регулювання трудових відносин, рівень соціального захисту працівників, встановлення мінімальної заробітної плати, податкова політика, а також програми підтримки зайнятості;

конкурентоспроможність, технологічні зміни, інвестиційна привабливість галузі, що впливає на стабільність і перспективи компанії;

доступ до новітніх технологій, автоматизація праці, цифровізація, що змінюють характер роботи, вимоги до кваліфікації та умови праці;

глобалізація і вплив міжнародних ринків, доступ до міжнародних стандартів і практик, що визначають рівень очікувань працівників щодо умов праці та розвитку;

доступ до освіти, охорони здоров'я, житла, культурних та соціальних благ, які формують загальний контекст очікувань працівників щодо фінансових і нематеріальних стимулів.

До внутрішньоорганізаційних чинників впливу на мотивацію персоналу належать ті аспекти, які формуються всередині організації та безпосередньо залежать від її структури, культури, ресурсів та управлінських рішень. Внутрішньоорганізаційні чинники включають наступне:

рівень заробітної плати, справедливість її розподілу, прозорість системи винагород, наявність бонусів, премій та інших матеріальних стимулів;

доступ до навчання, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, перспектива кар'єрного зростання та внутрішнього ротаційного руху;

цінності, традиції, норми поведінки, стиль керівництва, які визначають загальну атмосферу в організації та ступінь психологічного комфорту працівників;

умови праці, зокрема технічне обладнання, якість робочого місця, забезпечення безпеки, рівень фізичного і психологічного комфорту;

якість стосунків у колективі, рівень співпраці, довіри та взаємодопомоги між працівниками та керівництвом;

цікавість і різноманітність завдань, їх відповідність кваліфікації працівника, можливість прояву творчості та самореалізації;

впевненість працівників у стабільності компанії, перспективах її розвитку, а також довіра до керівництва та його стратегічних рішень.

Окремо серед внутрішньоорганізаційних чинників слід виділити стиль управління, який значним чином впливає на мотивацію персоналу. Характеристика різних стилів управління та їх впливу на мотивацію персоналу представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Характеристика впливу різних стилів управління на мотивацію персоналу [11]

Стиль управління	Опис стилю	Вплив на мотивацію персоналу
Авторитарний	Керівник приймає рішення самостійно, без консультацій із підлеглими, акцентує увагу на дисципліні та контролі.	Може знижувати внутрішню мотивацію через відсутність залучення до процесу прийняття рішень, але стимулює продуктивність через страх або обов'язок.
Демократичний	Керівник активно залучає співробітників до обговорення рішень і враховує їхню думку, розвиває командну роботу.	Збільшує мотивацію за рахунок залученості, визнання та відчуття важливості внеску кожного працівника.
Ліберальний	Керівник надає підлеглим значну свободу у прийнятті рішень, втручається лише за необхідності.	Може підвищувати мотивацію серед ініціативних і самостійних співробітників, але знижувати її серед тих, хто потребує керівництва та чіткого плану.
Трансформаційний	Керівник надихає підлеглих, формує спільну візію, заохочує інновації та особистісний розвиток.	Сильно підвищує мотивацію, адже співробітники відчують підтримку, розуміють мету роботи та відчують цінність своєї діяльності.
Транзакційний	Орієнтується на обмін: виконання завдань в обмін на винагороди або уникнення санкцій.	Стимулює мотивацію через зовнішні фактори, але може обмежувати розвиток внутрішньої мотивації, орієнтуючи співробітників лише на винагороди.
Ситуаційний	Керівник змінює стиль залежно від конкретної ситуації та рівня компетентності працівників.	Забезпечує гнучкий підхід, що дозволяє підвищувати мотивацію, враховуючи індивідуальні потреби співробітників і обставини.

Як вже зазначалось, мотивація персоналу є важливою частиною менеджменту компанії. Ефективно організована система управління мотивацією працівників здатна забезпечити досягнення значних соціальних та економічних результатів, серед них можна виділити наступні:

зростання продуктивності праці (мотивовані співробітники зазвичай працюють більш ефективно, демонструють зосередженість і прагнення досягати поставлених цілей, виконуючи свої обов'язки на високому рівні);

підтримка робочого ентузіазму (мотивація сприяє тому, що працівники отримують задоволення від досягнення результатів і вирішення завдань);

утримання та розвиток талантів (ефективна мотиваційна система допомагає залучати здібних співробітників, сприяє їхньому професійному росту та стимулює залишатися в організації);

зниження плинності кадрів (мотивовані працівники, як правило, менше схильні до зміни місця роботи, що позитивно впливає на стабільність команди та розвиток компанії);

покращення якості роботи (мотивація стимулює увагу до деталей, прагнення досягати високих стандартів і сприяє саморозвитку співробітників);

формування командної взаємодії (належний рівень мотивації сприяє створенню ефективних робочих команд і покращує співпрацю між колегами);

стимулювання інноваційності (мотивовані співробітники проявляють більше творчого підходу, відкритості до нових ідей і готовності ризикувати для досягнення кращих результатів);

зміцнення корпоративної культури (мотивація підтримує впровадження корпоративних цінностей, формує відчуття приналежності до колективу і посилює відданість організації).

Отже, розглянувши основні теоретичні та організаційні підходи до управління мотивацією персоналу, в наступному розділі роботи перейдемо до практичних аспектів дослідження мотиваційних процесів на конкретному підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» – товариство, яке здійснює виробництво електричних побутових приладів, виробництво радіаторів і котлів центрального опалення. На початку 1990-х років, попри складні економічні умови, завод зумів використати виклики часу як стимул для розвитку. На той час ВАТ «Маяк» включало декілька дочірніх підприємств: Зовнішньоекономічну фірму “Маяк”, “Автомобіліст” Маяк”, “Житлово-експлуатаційний комплекс”, культурно-спортивний комплекс “Маяк ЛТД”, “Теплокомуненерго “Маяк ЛТД” та лікувально-оздоровчий спортивний комплекс “Маяк ЛТД”.

У 1997 році була зареєстрована торгова марка «Термія», під якою виготовляється продукція підприємства. Підприємство щорічно розробляє нові вироби, розширює номенклатуру своєї продукції, ґрунтуючись на найсучасніших технологіях із застосуванням комплектуючих виробів провідних світових фірм, використовуючи високоякісні, екологічно чисті матеріали. Вся продукція проходить багаторівневу систему випробувань і контролю, сертифікована в Україні та країнах Європи.

23 березня 2012 року підприємство реорганізовано в публічне акціонерне товариство.

Підприємство сьогодні займається розробкою і виготовленням широкої гами побутової техніки, електрообігрівальних приладів і радіаторів (мідно-алюмінієвих, сталевих) для систем опалення під власною торговою маркою «Термія». Воно також надає послуги з сервісного і гарантійного обслуговування, виробництва виробів під замовлення, послуг лабораторії

випробування, оренди приміщень, а також брокерських послуг з митного оформлення вантажів і товарів. Виробнича база підприємства дозволяє надавати широкий спектр послуг за кількома напрямками, а в структурі функціонує акредитована лабораторія випробувань надійності.

Проведемо комплексний аналіз фінансових показників ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Ключові фінансові показники ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Відхилення		Темп росту, %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	305676	599511	208958	293835	-390553	196,13	34,85
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	260052	388889	134557	128837	-254332	149,54	34,60
Валовий: прибуток	45624	210622	74401	164998	-136221	461,65	35,32
Інші операційні доходи	53619	33534	32390	-20085	-1144	62,54	96,59
Адміністративні витрати	15453	16855	14773	1402	-2082	109,07	87,65
Витрати на збут	11865	21832	17686	9967	-4146	184,00	81,01
Інші операційні витрати	37769	95694	40555	57925	-55139	253,37	42,38
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	34156	109775	33777	75619	-75998	321,39	30,77
Дохід від участі в капіталі	0	1695	0	1695	-1695	0,00	0,00
Інші доходи	2	263	1079	261	816	13150,0	410,27
Фінансові витрати	1499	3398	4573	1899	1175	226,68	134,58
Інші витрати	918	11666	9109	10748	-2557	1270,81	78,08
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	31741	96669	21174	64928	-75495	304,56	21,90
Витрати з податку на прибуток	4904	17173	3883	12269	-13290	350,18	22,61
Чистий фінансовий результат: прибуток	26837	79496	17291	52659	-62205	296,22	21,75

Джерело: складено за даними [31]

Комплексний аналіз фінансових показників ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2021-2023 роки демонструє суттєві зміни в доходах, витратах та прибутковості, зокрема через вплив повномасштабної війни, яка розпочалась у лютому 2022 року.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році зріс на 196,13% порівняно з 2021 роком, але зменшився на 34,85% у 2023 році, що, ймовірно, свідчить про стабілізацію після пікового періоду або про труднощі з реалізацією продукції. Подібно, собівартість реалізованої продукції значно зросла у 2022 році, хоча у 2023 році спостерігається зниження на 34,60%.

Валовий прибуток зріс на 461,65% у 2022 році, що відображає значний приріст реалізації, проте у 2023 році зниження на 35,32% свідчить про вплив непередбачуваних обставин. Адміністративні витрати залишилися стабільними з незначними відхиленнями. Натомість витрати на збут у 2022 році різко зросли на 84%, а у 2023 році — знизилися, що, ймовірно, є наслідком оптимізації діяльності.

Фінансовий результат від операційної діяльності значно зріс у 2022 році, але знову знизився на 30,77% у 2023 році, що може бути пов'язано зі зростанням операційних витрат і викликами економічної стабільності в умовах війни.

Попри зростання фінансових витрат і певні збитки, чистий прибуток у 2022 році показав триразове збільшення, але у 2023 році знизився на 21,75%. В цілому, підприємство продемонструвало значну адаптивність у складних економічних умовах, проте, продовжує стикатися з викликами, пов'язаними з війною та коливаннями ринкової ситуації.

Таблиця 2.2 - Оцінка фінансового стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	2023 р. у % до 2021 р.
1	2	3	4	5
Загальна вартість активів	249377	355488	328395	131,69
Вартість необоротних активів	41532	56925	54438	131,07
Вартість оборотних активів	207845	298563	273957	131,81

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Дебіторська заборгованість	48035	73845	63822	132,87
Кредиторська заборгованість	24842	51905	32303	130,03
Власний капітал	212347	280588	286938	135,13
Залучений капітал	30468	48838	41457	136,07
Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних активів	0,20	0,19	0,20	99,44
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	5,00	5,24	5,03	100,56

Джерело: складено за даними [31]

Аналіз фінансового стану ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2021-2023 роки свідчить про стабільне зростання основних показників, незважаючи на вплив зовнішніх факторів, таких як війна, що впливає на економіку країни.

Загальна вартість активів підприємства зросла на 31,69% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про збільшення масштабів діяльності та стабільність активів. Зростання вартості як необоротних активів (на 31,07%), так і оборотних активів (на 31,81%) вказує на інвестиції підприємства в розвиток і підтримку виробничих потужностей.

Дебіторська заборгованість збільшилася на 32,87%, що може бути пов'язано із зростанням продажів або певними затримками в оплатах клієнтами. Кредиторська заборгованість також зросла на 30,03%, що свідчить про розширення операційної діяльності, можливо, за рахунок короткострокових зобов'язань для підтримки поточної діяльності.

Зростання власного капіталу на 35,13% свідчить про накопичення внутрішніх резервів і позитивні фінансові результати, а збільшення залученого капіталу на 36,07% може вказувати на потребу в зовнішніх ресурсах для забезпечення зростання. Коефіцієнти співвідношення необоротних і оборотних активів та оборотних до необоротних активів залишаються стабільними, що говорить про сталість структури активів. Підприємство має достатній обсяг оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань, що свідчить про стабільну ліквідність.

Загалом, ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» демонструє позитивну динаміку фінансових показників і зберігає стійкість у складних умовах,

забезпечуючи фінансову стабільність та підтримуючи оптимальний баланс між активами й зобов'язаннями.

Таблиця 2.3 - Оцінка ліквідності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	2023 р. у % до 2021 р.
Коефіцієнт покриття загальний (платоспроможності)	15,15	13,02	14,84	97,94
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,75	3,62	2,94	78,58
Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності	1,01	0,74	1,12	110,84
Частка оборотних коштів у загальній сумі активів	0,83	0,83	0,83	100,00
Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,22	2,22	0,33	154,71

Джерело: складено за даними [31]

Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Вінницький завод "Маяк"» за 2021-2023 роки свідчить про певні зміни у платоспроможності та ліквідності підприємства в умовах впливу війни та нестабільності економіки.

Коефіцієнт покриття загальний (платоспроможності) залишався на високому рівні, що свідчить про здатність підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок активів. У 2023 році він дещо знизився до 97,94% від рівня 2021 року, що, можливо, вказує на адаптацію підприємства до зростання короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє тенденцію до зниження: з 3,75 у 2021 році до 2,94 у 2023 році (78,58% від рівня 2021 року). Це може бути пов'язано із збільшенням дебіторської заборгованості та можливими труднощами в швидкому перетворенні активів на грошові кошти.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує покращення у 2023 році до 1,12, що становить 110,84% від рівня 2021 року. Це свідчить про підвищення частки грошових коштів у структурі активів, що сприяє забезпеченню платоспроможності в короткостроковій перспективі.

Частка оборотних коштів у загальній сумі активів залишалася стабільною на рівні 0,83 упродовж усіх років, що вказує на сталість у структурі активів підприємства. Частка виробничих запасів в оборотних активах значно зросла у 2022 році до 2,22, проте у 2023 році повернулася до рівня 0,33, що на

54,71% більше, ніж у 2021 році. Це може бути наслідком накопичення запасів у відповідь на коливання постачання та ризики, пов'язані з військовими діями.

Загалом, підприємство продемонструвало відносну стабільність ліквідності та здатність адаптуватися до умов воєнного часу, зберігаючи оптимальну частку оборотних активів і покращуючи абсолютну ліквідність, що є важливим показником фінансової стійкості.

Аналіз показників ділової активності ПрАТ «Вінницький завод "Маяк"» за 2021-2023 роки (табл.2.4) демонструє значні коливання, що є наслідком адаптації підприємства до умов повномасштабної війни, яка вплинула на економіку та бізнес-процеси.

Таблиця 2.4 - Показники ділової активності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	2023 р. у % до 2021 р.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,01	2,01	1,12	110,98
Тривалість обороту оборотних активів, дні	363,06	181,77	327,13	90,10
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	2,23	4,92	2,01	90,23
Тривалість обороту запасів, днів	163,68	74,21	181,41	110,83
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, днів	1,66	3,64	3,84	231,83
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	220,25	100,21	95,00	43,13
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,98	2,14	1,07	108,26
Тривалість обороту власного капіталу, дні	370,92	170,83	342,63	92,37

Джерело: складено за даними [31]

Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2022 році значно зріс, що свідчить про прискорення використання ресурсів, але у 2023 році знову знизився, досягнувши рівня 110,98% порівняно з 2021 роком. Тривалість обороту оборотних активів також скоротилася у 2022 році до 181,77 днів, але в 2023 році знову зросла до 327,13 днів, що на 90,10% від рівня 2021 року. Це свідчить про нестабільність в управлінні оборотними активами в умовах воєнних ризиків.

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів показав різке зростання у 2022 році, що відображає швидке використання запасів. Проте у 2023 році він повернувся до більш низького рівня, досягнувши 90,23% від рівня 2021 року.

Тривалість обороту запасів також відзначається коливаннями: після значного зниження у 2022 році вона зросла до 181,41 дня у 2023 році, що на 110,83% більше, ніж у 2021 році. Це може свідчити про накопичення запасів як засіб реагування на збої у ланцюгах постачання.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості значно зріс у 2022 і 2023 роках, досягнувши 231,83% від рівня 2021 року, а тривалість обороту кредиторської заборгованості зменшилася до 95 днів у 2023 році (43,13% від рівня 2021 року), що свідчить про швидше погашення заборгованості.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу і тривалість обороту власного капіталу демонструють покращення у 2022 році, з деяким зниженням в 2023 році, але все ж залишаються на вищому рівні відносно 2021 року. Це свідчить про ефективніше використання власних ресурсів у складних умовах.

Загалом, підприємство показало здатність пристосовуватися до складних умов, підтримуючи обіг активів і кредиторської заборгованості на належному рівні. Проте зміни в оборотності свідчать про певні труднощі з підтримкою стабільних бізнес-процесів через непередбачувані зовнішні умови війни.

Таблиця 2.5 - Оцінка фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	2023 р. у % до 2021 р.
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,85	0,79	0,87	102,61
Коефіцієнт фінансової залежності	1,17	1,27	1,14	97,45
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,17	0,14	0,20	115,06
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,12	0,12	0,12	100,00
Коефіцієнт покриття поточний	6,82	6,11	6,61	96,87
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0,14	0,14	0,14	100,00
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	2,22	2,45	1,80	81,30
Коефіцієнт фінансової стабільності	6,97	6,97	6,97	100,00

Джерело: складено за даними [31]

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Вінницький завод "Маяк"» за 2021-2023 роки свідчить про стабільність та збереження фінансової стійкості підприємства навіть в умовах воєнних викликів.

Коефіцієнт автономії дещо зріс у 2023 році до 0,87, що становить 102,61% від рівня 2021 року. Це свідчить про високу частку власного капіталу у структурі активів, що позитивно впливає на фінансову незалежність підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2023 році знизився до 1,14 (97,45% від рівня 2021 року), що свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Підприємство підтримує достатню автономію, що забезпечує гнучкість у фінансовому управлінні.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс до 0,20 у 2023 році, що становить 115,06% від рівня 2021 року. Це свідчить про покращення можливості маневрування власними ресурсами для фінансування оборотного капіталу, що є позитивним показником у складних умовах.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу та коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів залишилися стабільними на рівні 0,12 і 0,14 відповідно, що свідчить про збереження структури капіталу без значних змін у залученні зовнішніх коштів.

Коефіцієнт покриття поточний у 2023 році зменшився до 6,61, що становить 96,87% від рівня 2021 року. Це незначне зниження все ж свідчить про високу ліквідність і здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт забезпечення власними коштами знизився до 1,80 у 2023 році (81,30% від рівня 2021 року), що може свідчити про певне зменшення обсягу власних коштів, доступних для фінансування поточних зобов'язань, можливо, через воєнні обставини.

Коефіцієнт фінансової стабільності залишився незмінним на рівні 6,97 протягом усіх трьох років, що свідчить про сталість фінансового становища та

здатність підприємства забезпечувати фінансову стійкість навіть в умовах економічної нестабільності.

Загалом, ПрАТ «Вінницький завод "Маяк"» демонструє високу фінансову стійкість, зберігаючи достатній рівень власного капіталу та обмежуючи залежність від зовнішнього фінансування, що сприяє стабільності та адаптації до викликів в умовах війни. Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Вінницький завод "Маяк"» за 2021-2023 роки, результати якого наведені у табл.2.6 демонструє хвилеподібну динаміку, що є наслідком впливу війни та адаптації підприємства до умов воєнного стану.

Таблиця 2.6 – Рентабельність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	2023 р. у % до 2021 р.
Рентабельність операційної діяльності	195,34	138,09	127,27	65,15
Рентабельність підприємства	83,79	168,64	93,08	111,09
Рентабельність статутного капіталу	8,14	28,33	9,35	114,86
Рентабельність активів	6,93	22,36	8,17	117,86
Рентабельність основних засобів	77,51	221,75	72,60	93,67

Джерело: складено за даними [31]

Рентабельність операційної діяльності знизилася з 195,34% у 2021 році до 127,27% у 2023 році, що становить 65,15% від рівня 2021 року. Це зниження може вказувати на зростання операційних витрат або на труднощі з підтримкою високого рівня прибутковості основної діяльності.

Рентабельність підприємства показала значне зростання у 2022 році до 168,64%, проте в 2023 році знизилася до 93,08%, що, тим не менш, перевищує рівень 2021 року на 11,09%. Це свідчить про здатність підприємства підтримувати загальну прибутковість навіть за несприятливих умов.

Рентабельність статутного капіталу зросла з 8,14% у 2021 році до 9,35% у 2023 році, що становить 114,86% від рівня 2021 року. Показник вказує на покращення ефективності використання статутного капіталу в умовах війни.

Рентабельність активів також демонструє позитивну динаміку, зростаючи до 8,17% у 2023 році, що на 17,86% вище рівня 2021 року. Це свідчить про покращення ефективності використання активів у створенні прибутку.

Рентабельність основних засобів зросла до 221,75% у 2022 році, але в 2023 році знизилася до 72,60%, що на 6,33% нижче від рівня 2021 року. Це може бути результатом коливань у використанні основних засобів або змін у продуктивності основних виробничих фондів.

Загалом, підприємство демонструє стабільні показники рентабельності на тлі складних умов, зберігаючи ефективність використання капіталу та активів. Незважаючи на зниження окремих показників у 2023 році, загальний рівень рентабельності свідчить про стійкість та адаптивність підприємства до викликів війни та економічних змін.

Організаційна структура ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» включає органи управління та контролю, що забезпечують ефективне функціонування підприємства. Органами управління є:

- Загальні збори Товариства — вищий орган управління, що вирішує питання, віднесені до його компетенції законодавством України та Статутом.

Виключна компетенція Загальних зборів охоплює:

- Визначення основних напрямків діяльності товариства;
- Затвердження річного звіту, розподіл прибутків і збитків;
- Обрання членів Ревізійної комісії та затвердження її висновків;
- Вирішення питань, пов'язаних зі зміною статутного капіталу, розміщенням акцій, а також затвердженням положень про органи управління і контроль.

- Наглядова рада Товариства — орган, що захищає права акціонерів та, згідно з компетенцією, визначеною Статутом і законодавством України, контролює діяльність товариства та регулює її відповідно до рішень Загальних зборів.

- Правління Товариства — виконавчий орган, що відповідає за реалізацію стратегії та поточне управління діяльністю підприємства.

Органом контролю є:

- Ревізійна комісія Товариства — здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства відповідно до Положення про Ревізійну комісію, затвердженого рішенням Загальних зборів.

Така структура дозволяє підприємству ефективно функціонувати, дотримуючись законодавчих норм та стандартів бухгалтерського обліку.

Чисельність співробітників ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» на 01.01.2022 р. складає 1370 осіб. Порівняємо фактичну кількість працівників із плановими показниками (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Чисельність персоналу підприємства у 2021-2023 роки, осіб

Категорія персоналу	2021			2022			2023		
	факт	план	% Забезпеченості	факт	план	% Забезпеченості	факт	план	% Забезпеченості
Усього в тому числі:	527	545	96,7	545	560	97,32	459	470	97,45
керівники	47	50	94	49	52	94,23	45	48	93,75
менеджери	147	150	98	158	160	98,75	128	130	98,46
робітники	333	345	96,52	338	348	97,13	285	292	97,6

Джерело: складено за даними ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Чисельність персоналу підприємства залишається високою за показником відсотка забезпеченості плану, що становить понад 96% у кожному з років. Хоча загальна кількість фактичного персоналу дещо зменшилася з 2021 по 2023 рік, показник забезпеченості залишається стабільним і свідчить про здатність підприємства підтримувати необхідний склад працівників. Аналіз за категоріями персоналу (керівники, менеджери, робітники) демонструє високу забезпеченість на рівні понад 90% у кожній групі, що свідчить про стійку кадрову структуру.

Як видно з табл.2.8, у 2023 р. на підприємстві спостерігається зменшення частки молодих працівників (до 25 років), що свідчить про невисокий рівень привабливості підприємства для молоді.

Таблиця 2.8 – Розподіл персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за віковими групами працівників

Показник	2021		2022		2023	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
До 25 років	52	9,87	55	10,09	0	0
25-35 років	194	36,81	276	50,64	229	50
35-45 років	201	38,14	161	29,54	192	41,92
Старше 45 років	80	15,18	53	9,72	37	8,08
Разом	527	100,0	545	100,0	458	100,0

Джерело: складено за даними ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Найбільша вікова група в 2023 році це працівники віком від 25 до 35 років (50%), що може вказувати на те, що підприємство залучає кадри з певним досвідом. Частка працівників віком 35-45 років також значно зросла до 41,92%, що свідчить про поступове старіння кадрів. Група старших працівників (після 45 років) зменшилась, що може бути пов'язано з виходом на пенсію або скороченням позицій у цій категорії.

Далі розглянемо рівень освіти персоналу підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Розподіл персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за рівнем освіти

Освіта	2021		2022		2023	
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %
Середня загальна	34	6,45	42	7,71	0	0
Середня професійна	96	18,55	142	26,06	55	12,01
Вища	397	75,33	361	66,24	403	87,99
РАЗОМ:	527	100,0	545	100,0	458	100,0

Джерело: складено за даними ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

За останні три роки спостерігається значне зростання частки працівників із вищою освітою, яка досягла 87,99% у 2023 році. Це може свідчити про тенденцію до підвищення вимог до кваліфікації персоналу, а також про прагнення підприємства до залучення висококваліфікованих фахівців. Частка працівників із середньою загальною освітою скоротилася до 0%, що підтверджує зростання вимог до освітнього рівня. Частка працівників із середньою професійною освітою в 2023 році склала 12,01%, що свідчить про зменшення цієї категорії.

Як видно з рис.2.1, за аналізований період на підприємстві кількість працівників зі стажем до 1 року зменшилася на 23 особи (темп зростання – 81,3%), що свідчить про зниження поповнення новими працівниками. Аналогічна тенденція спостерігається у категорії "понад 5 років", де кількість працівників скоротилася на 27 осіб (темп зростання – 68,24%).

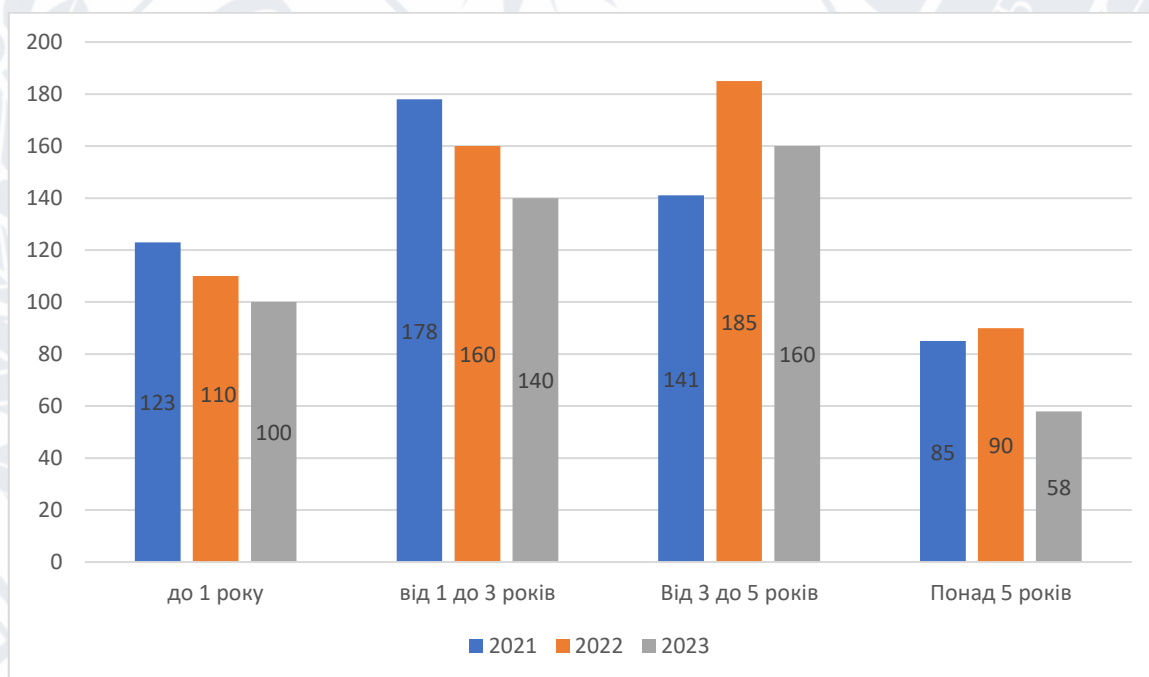


Рисунок 2.1 – Розподіл персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за стажем роботи, осіб

Джерело: складено за даними ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Категорія працівників зі стажем від 3 до 5 років, навпаки, зросла на 19 осіб (темп зростання – 113,48%), що може свідчити про збереження кадрів, які

досягли середнього рівня досвіду на підприємстві. В цілому, як видно з даних табл.2.10 загальна чисельність персоналу зменшилась на 69 осіб (темп зростання – 86,91%).

Таблиця 2.10 - Аналіз показників руху та сталості кадрів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Показники	2021	2022	2023	Абсолютний приріст	Відношення 2023 до 2021 %
Складалося працівників початку періоду, осіб	527	545	458	-69	86,9
Ухвалено, осіб	82	71	65	-17	79,3
Вибуло, осіб, у т.ч.:	79	68	62	-17	78,5
- за власним бажанням	65	54	51	-14	78,5
- звільнено за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0	0
- зі скорочення штатів	14	14	11	-3	78,6
Чисельність наприкінці періоду, осіб	545	527	458	-87	84
Середньооблікова чисельність, осіб.	545	527	458	-87	84
Коефіцієнт обороту з прийому стр.2: стр.8	15	13,5	14,2	-0,9	94,3
Коефіцієнт обороту з вибуття стр. 3 : стр. 8	14,5	12,9	13,5	-1	93,4
Коефіцієнт загального обороту (стр.2+стр.3): стр.8	29,5	26,4	27,7	-1,8	93,9
Коефіцієнт плинності кадрів (стр.4+стр.5): стр.8	11,9	10,2	11,1	-0,8	93,4
Коефіцієнт сталості кадрів (стр. 1-стр.3)	85	87,5	86,5	1,5	101,7

Джерело: складено за даними ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Показники прийому та вибуття кадрів демонструють скорочення: кількість ухвалених працівників знизилась на 17 осіб (79,3%), а вибулих — на 17 осіб (78,5%) порівняно з 2021 роком. Зокрема, зниження кількості звільнень за власним бажанням (-14 осіб) та за скороченням штатів (-3 особи) вказує на певну стабільність у роботі персоналу.

Коефіцієнти обороту з прийому та вибуття залишилися на стабільному рівні, зокрема, коефіцієнт загального обороту скоротився на 1,8 пункта (темп зростання – 93,9%), що вказує на незначні зміни в кадровому обороті.

Коефіцієнт сталості кадрів демонструє стабільність і навіть невелике зростання на 1,7% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що вказує на збереження досвідчених кадрів на підприємстві.

Отже в ході дослідження встановлено, що ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» зберігає відносну стабільність у структурі кадрів, зокрема серед працівників зі стажем від 3 до 5 років. Зменшення загальної чисельності та відносно низька кількість нових працівників можуть свідчити про обмеження у наймі на тлі економічної ситуації. Проте коефіцієнти сталості кадрів та показники обороту залишаються стабільними, що свідчить про підтримку задовільного рівня стабільності персоналу на підприємстві.

2.2. Аналіз матеріальних методів мотивації на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

На ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» матеріальні методи мотивації спрямовані на забезпечення конкурентної та справедливої оплати праці, що відповідає кваліфікації працівників і їх внеску в діяльність підприємства, а також на соціальну підтримку та гарантії безпеки праці.

Основні положення матеріальної мотивації, закладені в Положенні про оплату праці ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», включають кілька ключових аспектів.

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» самостійно визначає фонд оплати праці, штатний розклад і структуру заробітної плати, що дозволяє підприємству гнучко регулювати рівень матеріального стимулювання відповідно до економічних умов і продуктивності праці. Кожен працівник отримує зарплату відповідно до трудового договору або контракту, а її розмір визначається відповідно до вимог законодавства України. Працівники можуть отримувати базову заробітну плату, яка залежить від кваліфікаційного рівня, досвіду та категорії посади. Окрім цього, працівники можуть отримувати

доплати за складність виконуваних завдань, за умови роботи в нічні зміни або надурочний час.

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» своєчасно та в повному обсязі сплачує обов'язкові соціальні внески, забезпечуючи своїм працівникам матеріальні гарантії та підтримку у випадках непрацездатності чи інших обставин. Це включає внески до пенсійного фонду, фондів з тимчасової непрацездатності, безробіття та страхування на випадок нещасного випадку на виробництві. Якщо працівник отримує травму на виробництві, підприємство виплачує компенсацію та допомогу через державне страхування, що значно підвищує рівень захищеності працівників. Окрім цього, працівникам забезпечуються пенсійні накопичення залежно від їхнього стажу та розміру заробітної плати.

Кожен працівник підприємства має право на оплату лікарняних листів, що є важливим фактором матеріальної мотивації та підтримки в разі хвороби. ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» також виплачує допомогу у разі безробіття та нещасного випадку, забезпечуючи стабільний дохід у критичних ситуаціях. Якщо працівник тимчасово втрачає працездатність через хворобу, йому виплачується допомога, що розраховується за середньоденним заробітком. Це мотивує працівників почуватися захищеними у випадку непередбачуваних обставин.

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» сприяє розвитку працівників через організацію спеціалізованого навчання, курсів підвищення кваліфікації та стажування. Це є матеріальною інвестицією в кожного працівника, оскільки підвищення кваліфікації дає змогу зростати кар'єрно та отримувати вищу оплату праці за результатами навчання і атестації. Після проходження курсів підвищення кваліфікації або навчання новим методикам, працівники мають можливість отримати підвищення, що супроводжується збільшенням заробітної плати. Наприклад, бухгалтерії виписуються професійні журнали, такі як "Все про бухгалтерський облік" та "Фінанси і податки", що дозволяє бути в курсі нових змін та підвищувати рівень професійних знань.

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» інвестує в створення безпечних умов праці, проводить навчання з пожежної безпеки та охорони праці. Це важливий матеріальний аспект, адже працівники мають можливість працювати в середовищі з мінімальними ризиками для здоров'я та життя, що є важливим мотиваційним фактором. Крім того, організація медичного обслуговування та соціальної підтримки також сприяє формуванню позитивного ставлення до підприємства. Підприємство проводить регулярні навчання з охорони праці та медичні огляди, що гарантує працівникам безпечні умови праці, а також забезпечує організацію медичного обслуговування. Це матеріальне забезпечення сприяє зниженню рівня травматизму і зберігає фізичне здоров'я працівників.

Загалом, система матеріальної мотивації у ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» спрямована на забезпечення гідного рівня оплати праці, соціального захисту та умов, які сприяють професійному розвитку. Такий підхід забезпечує матеріальну стабільність працівників та створює умови для їх професійного й особистісного розвитку, що формує у працівників довіру до підприємства та підвищує їх мотивацію до ефективної роботи.

У ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» система преміювання працівників є частиною мотиваційної програми та спрямована на заохочення досягнень, підвищення продуктивності та якості праці. Положення про преміювання встановлює чіткі критерії та умови виплати премій залежно від показників праці, результатів підрозділів та особистих досягнень працівників (табл. 2.11).

Премія виплачується на основі виконання виробничого плану та індивідуальних показників продуктивності. Розмір місячної премії може становити від 10% до 30% від базової заробітної плати працівника. Якщо працівник виконує план на рівні 100-110%, йому виплачується премія у розмірі 10% від його місячної заробітної плати.

Таблиця 2.11 – Основні положення та критерії преміювання персоналу
ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Тип премії	Умови виплати	Розмір премії, % від зарплати	Значення
Місячна виробнича премія	Виконання або перевиконання виробничого плану (від 100% до 125% і більше)	10-30%	План 100-110%: 10%, 110-125%: 20%, понад 125%: 30%
Квартальна премія за якість та ефективність роботи	Виконання або перевиконання показників якості продукції за квартал	15-20%	При досягненні показників якості: 15%, перевиконання: 20%
Річна премія за результатами роботи підприємства	Досягнення річних фінансових та виробничих показників	25-50%	Досягнення річного плану: 25%, перевиконання: 50%
Спеціальні премії за досягнення та інновації	Ініціативи, інноваційні рішення, що покращують виробничі процеси	До 15%	Запропоноване рішення для підвищення ефективності — до 15%
Премії за стаж роботи	Стаж роботи понад 5 років	5-10%	5% за стаж понад 5 років, 10% за стаж понад 10 років

Джерело: складено за даними ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

При перевиконанні плану на 110-125%, премія може становити 20%. За показників вище 125% премія може досягати 30%, що є стимулом для працівників прагнути до високих результатів. Ця премія виплачується щоквартально, і її розмір залежить від виконання загальнокорпоративних цілей, які включають покращення якості продукції, зменшення браку та дотримання термінів поставки. Квартальна премія зазвичай становить 15-20% від квартальної заробітної плати. Якщо відділ або працівник досягли поставлених квартальних показників з якості продукції, вони можуть розраховувати на премію в розмірі 15%. У випадку суттєвого перевиконання цілей або скорочення браку понад встановлені показники, премія може сягати 20% від заробітної плати за квартал.

Річна премія надається на основі підсумкових показників роботи підприємства за рік, а також враховує індивідуальний вклад кожного працівника в досягнення корпоративних цілей. Її розмір коливається в межах 25-50% від середньорічної заробітної плати працівника. Якщо підприємство досягло запланованих фінансових і виробничих показників, працівники можуть отримати премію в розмірі 25% від середньорічної заробітної плати. За умов, коли підприємство перевищило річний план або реалізувало важливі стратегічні проекти, річна премія може сягати 50%.

Спеціальні премії можуть бути надані працівникам, які проявили ініціативу, запропонували нові ефективні рішення або впровадили інновації, що сприяли покращенню виробничих процесів. Розмір такої премії визначається керівництвом і зазвичай становить до 15% від місячної заробітної плати або є одноразовою виплатою. Працівник, який впровадив інноваційне рішення, що дозволило скоротити витрати або підвищити якість продукції, може отримати премію в розмірі до 15% від його місячної зарплати. В окремих випадках, за суттєві покращення, можливе одноразове преміювання в більшому розмірі.

На підприємстві також передбачені премії за тривалий стаж роботи. Це додаткова виплата, що становить 5-10% від місячної заробітної плати і виплачується працівникам зі стажем понад 5 років. Працівники, які відпрацювали на підприємстві 5 років і більше, отримують додатково 5% від місячної зарплати, а ті, хто працює більше 10 років — 10%.

Отже, система преміювання на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є багаторівневою і враховує як особисті досягнення працівників, так і загальні результати роботи підприємства. Вона спрямована на підтримку високої продуктивності, якісного виконання робіт і довготривалої лояльності працівників. Такий підхід мотивує працівників до підвищення власної кваліфікації, ініціативності та прагнення до перевищення планових завдань.

Таблиця 2.13 – Динаміка показників оплати праці ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Відхилення		Темп росту, %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Відрахування на соціальні заходи	17183	22055	13099	4872	-8956	128,35	59,39
Витрати на оплату праці, тис. грн.	78743	102195	55021	23452	-47174	129,78	53,84
Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	149,42	187,51	120,13	38,10	-67,38	125,50	64,07
Середньомісячна заробітна плата, грн.	12451,6 6	15625,8 3	10010,8 3	3174,1 6	-5615	125,4	64,1

Джерело: складено за даними [31]

Аналіз динаміки показників оплати праці на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2021-2023 роки відображає суттєві зміни, спричинені як економічними факторами, так і впливом воєнного стану в Україні з лютого 2022 року. Відрахування на соціальні заходи зросли у 2022 році на 4872 тис. грн (128,35% порівняно з 2021 роком), що може бути пов'язано з підвищенням витрат на підтримку персоналу в умовах воєнного часу. Однак у 2023 році ці витрати знизилися на 8956 тис. грн, що становить 59,39% від рівня 2022 року, можливо, через скорочення штату або зменшення витрат на соціальні виплати у зв'язку зі скороченням чисельності працівників.

Витрати на оплату праці зросли у 2022 році на 23452 тис. грн, досягнувши 102195 тис. грн (129,78% від рівня 2021 року), що є результатом індексації заробітної плати або інших заходів підтримки персоналу. У 2023 році витрати на оплату праці знизилися на 47174 тис. грн (53,84% від рівня 2022 року), що свідчить про економію коштів або зниження кількості працівників.

Середня заробітна плата за рік також відображає такі коливання: у 2022 році вона зросла до 187,51 тис. грн (+38,10 тис. грн або 125,50% від рівня 2021 року), але у 2023 році знизилася до 120,13 тис. грн (-67,38 тис. грн або 64,07%

від рівня 2022 року). Це зниження пов'язане із загальною оптимізацією витрат і складною економічною ситуацією в умовах війни.

У цілому, динаміка показників свідчить про значний вплив воєнного стану на економічну діяльність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», зокрема на його доходи, витрати, чисельність персоналу та продуктивність. Попри позитивні результати у 2022 році, показники 2023 року вказують на загальні труднощі підприємства в умовах тривалої кризи та невизначеності, пов'язаних із воєнним конфліктом.

2.3. Оцінка нематеріальних методів заохочення персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

До нематеріальних методів заохочення персоналу на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» належать методи, спрямовані на розвиток, комфорт і соціальне забезпечення працівників (рис.2.2).

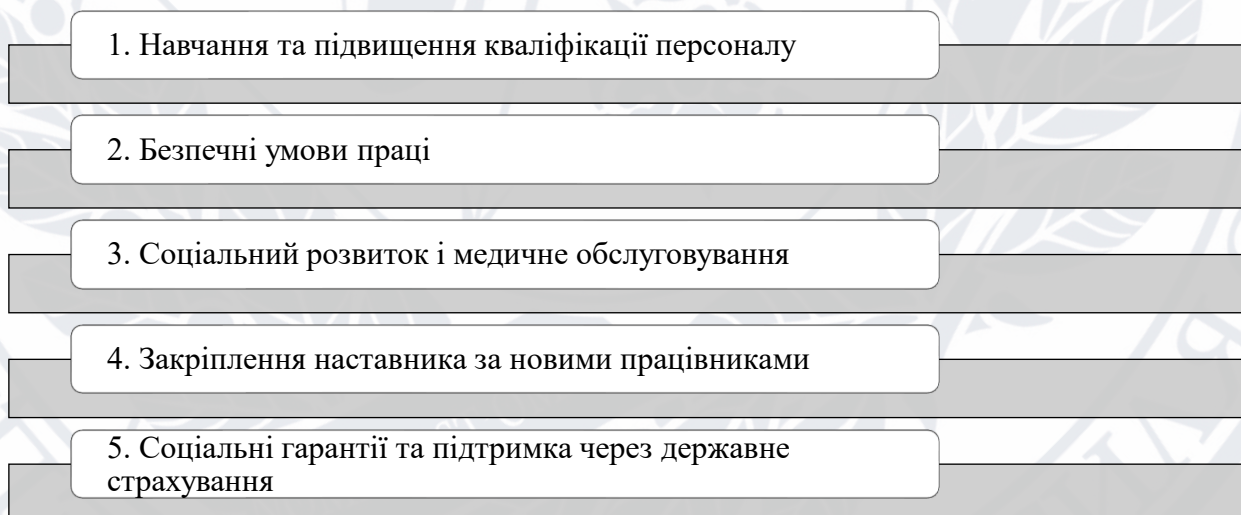


Рисунок 2.2 – Нематеріальні методи заохочення персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Джерело: власна розробка автора

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» активно підтримує розвиток професійних навичок та знань своїх працівників. Спеціальні програми

навчання включають відвідування семінарів, виставок та спеціальних курсів підвищення кваліфікації, що сприяє професійному росту та забезпечує працівникам можливості для самовдосконалення. Робітники усіх робочих професій проходять стажування, а за кожним новим працівником закріплюється досвідчений наставник. Це не лише підвищує рівень кваліфікації персоналу, але й сприяє соціальній адаптації працівників у колективі.

Створення безпечного і комфортного робочого середовища є пріоритетом ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», що відноситься до нематеріальної мотивації. Проведення регулярних навчальних робіт із пожежної безпеки та охорони праці забезпечує співробітникам захист і знижує стресові фактори на робочому місці. Постійне інформування працівників щодо безпечних методів роботи та надання засобів захисту сприяють формуванню довіри до роботодавця та підвищують мотивацію до безпечної й ефективної праці.

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» забезпечує працівникам медичне обслуговування, що сприяє підтримці їх здоров'я і знижує рівень тривожності. Додатково, така підтримка формує позитивне ставлення працівників до організації та підвищує їх лояльність. Організація медичних оглядів та надання медичної допомоги в разі потреби формує у працівників відчуття турботи з боку роботодавця, що є важливим елементом нематеріального стимулювання.

За кожним прийнятим на роботу працівником закріплюється наставник з вищою кваліфікацією. Це сприяє швидшій адаптації нових співробітників та формує в них почуття підтримки з боку колективу. Призначення досвідченого працівника для супроводу новачка на етапі стажування та адаптації полегшує процес входження в нову професійну діяльність, сприяє передачі досвіду та формує колективну підтримку.

Хоча соціальні виплати є матеріальними, забезпечення доступу до державних страхових програм також виконує нематеріальну функцію,

забезпечуючи працівникам відчуття безпеки та стабільності. Знання того, що підприємство забезпечує внески до фондів на випадок хвороби, безробіття або нещасного випадку, знижує стрес і підвищує почуття захищеності.

Загалом, нематеріальні методи заохочення персоналу на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» спрямовані на створення умов для професійного розвитку, комфортної та безпечної роботи, а також підтримку здоров'я та соціальної захищеності, що сприяє зростанню лояльності працівників та їх задоволеності роботою.

На ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» підтримка мотивації кадрів в умовах воєнного стану спрямована на забезпечення стабільності, захищеності, а також надання можливостей для професійного та особистісного розвитку. Підприємство, адаптуючись до нових викликів, реалізує комплексний підхід до мотивації, який охоплює матеріальні та нематеріальні стимули, що дозволяють працівникам зберігати впевненість у своїй роботі (рис.2.3).

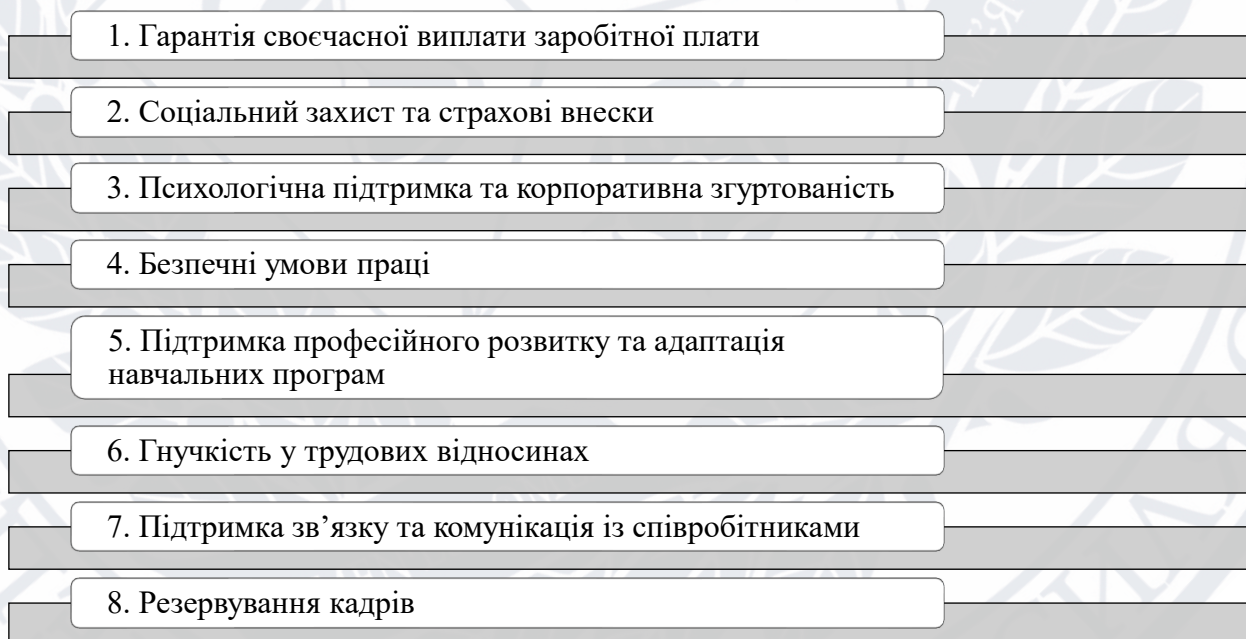


Рисунок 2.3 - Підходи до підтримки мотивації в умовах воєнного стану

Джерело: власна розробка автора

Одним із ключових аспектів підтримки мотивації є стабільна й своєчасна виплата заробітної плати, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності. Завод забезпечує регулярне нарахування

заробітної плати, що дозволяє працівникам відчувати матеріальну впевненість і захищеність навіть у кризовий час.

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» своєчасно здійснює обов'язкові внески до державних соціальних фондів, зокрема до пенсійного фонду та фондів соціального страхування, що забезпечує працівникам доступ до матеріальної підтримки у разі хвороби, тимчасової непрацездатності або безробіття. У воєнний час ці заходи стають важливими факторами, які дозволяють працівникам відчувати впевненість у завтрашньому дні.

В умовах війни ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» прагне забезпечити психологічну підтримку працівників, розуміючи, що колективна згуртованість та підтримка один одного підвищують стійкість до стресових факторів. Відкриті комунікації між керівництвом і працівниками, підтримка командного духу та створення сприятливої атмосфери на робочому місці допомагають працівникам зберігати емоційну стабільність.

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» продовжує інвестувати у навчання та підвищення кваліфікації персоналу, адаптуючи ці програми до актуальних потреб. Навчання сприяє зростанню кваліфікації працівників і підвищує їх цінність для підприємства, що стає вагомим фактором мотивації у складні часи.

Зважаючи на обставини, підприємство може надавати працівникам можливість працювати за скороченим графіком або гнучкими змінами, враховуючи індивідуальні потреби, такі як необхідність допомоги сім'ї або участі в оборонних ініціативах. Такий підхід демонструє людяність з боку роботодавця та підвищує лояльність працівників до підприємства.

Важливим аспектом є регулярна комунікація між керівництвом та працівниками, що забезпечує відкритість та підтримує довіру до керівництва. Інформування працівників про стан справ на підприємстві, плани та можливі зміни сприяє зниженню рівня тривожності та створює атмосферу відкритості.

Також ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» впровадило механізм резервування кадрів від мобілізації до армії, що є важливим нематеріальним

фактором підтримки мотивації в умовах воєнного стану. Це дає змогу підприємству зберегти ключових фахівців, а працівникам — мати впевненість у стабільності робочого місця навіть у кризових умовах.

Резервування кадрів означає, що частина працівників, які мають критичні навички або займають важливі для виробництва посади, може бути тимчасово звільнена від мобілізації. Це сприяє безперервності виробничих процесів та дозволяє підприємству виконувати свої зобов'язання перед державою та замовниками. Для працівників таке резервування надає додаткову впевненість у збереженні їхнього місця роботи та підтримці з боку керівництва.

Таким чином, резервування кадрів є частиною комплексної стратегії підтримки персоналу, що підвищує рівень лояльності та забезпечує стабільність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» в умовах підвищеної військової загрози.

Загалом, мотиваційна програма підприємства в умовах воєнного стану спрямована на збереження стабільності, впевненості в завтрашньому дні та підтримку кожного працівника. Такий комплексний підхід дозволяє підприємству не лише зберігати кадровий склад, але й підвищувати його стійкість та лояльність, що є критично важливим у складних умовах воєнного часу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Впровадження системного моніторингу мотивації праці в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Комплексний аналіз особливостей підсистеми мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», проведений в 2 розділі кваліфікаційної роботи, дав підстави щодо винесення пропозиції про впровадження системного мотиваційного моніторингу на підприємстві. Доцільність та актуальність впровадження такого моніторингу в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» обумовлена необхідністю підтримувати стабільність функціонування підприємства в умовах підвищеної невизначеності, стресу та нестабільності серед працівників. Війна значним чином впливає на фізичний, емоційний та економічний стан персоналу, що може знижувати його продуктивність і залученість, тому системний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти проблеми, які демотивують персонал, і швидко реагувати на них. Моніторинг може бути направлений на оцінку рівня задоволеності працівників умовами праці, адаптацію системи стимулювання до нових викликів, забезпечення психологічної підтримки та створення умов для збереження команди.

Впровадження такого підходу, на наш погляд, сприятиме підвищенню довіри до керівництва, формуванню у працівників відчуття стабільності й турботи, що, у свою чергу, зміцнює корпоративну культуру. Для менеджменту ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» це є можливістю покращити процес прийняття рішень, базуючись на реальних даних про стан працівників, що підвищує ефективність управління та допомагає досягати стратегічних цілей навіть у складних умовах. Отже, системний моніторинг може стати інструментом не лише для збереження кадрового потенціалу, а й для підвищення адаптивності самого підприємства до змін і кризових ситуацій.

Організаційний алгоритм впровадження запропонованого системного моніторингу мотивації праці включатиме кілька важливих етапів, схематично вони представлені на рисунку 3.1.

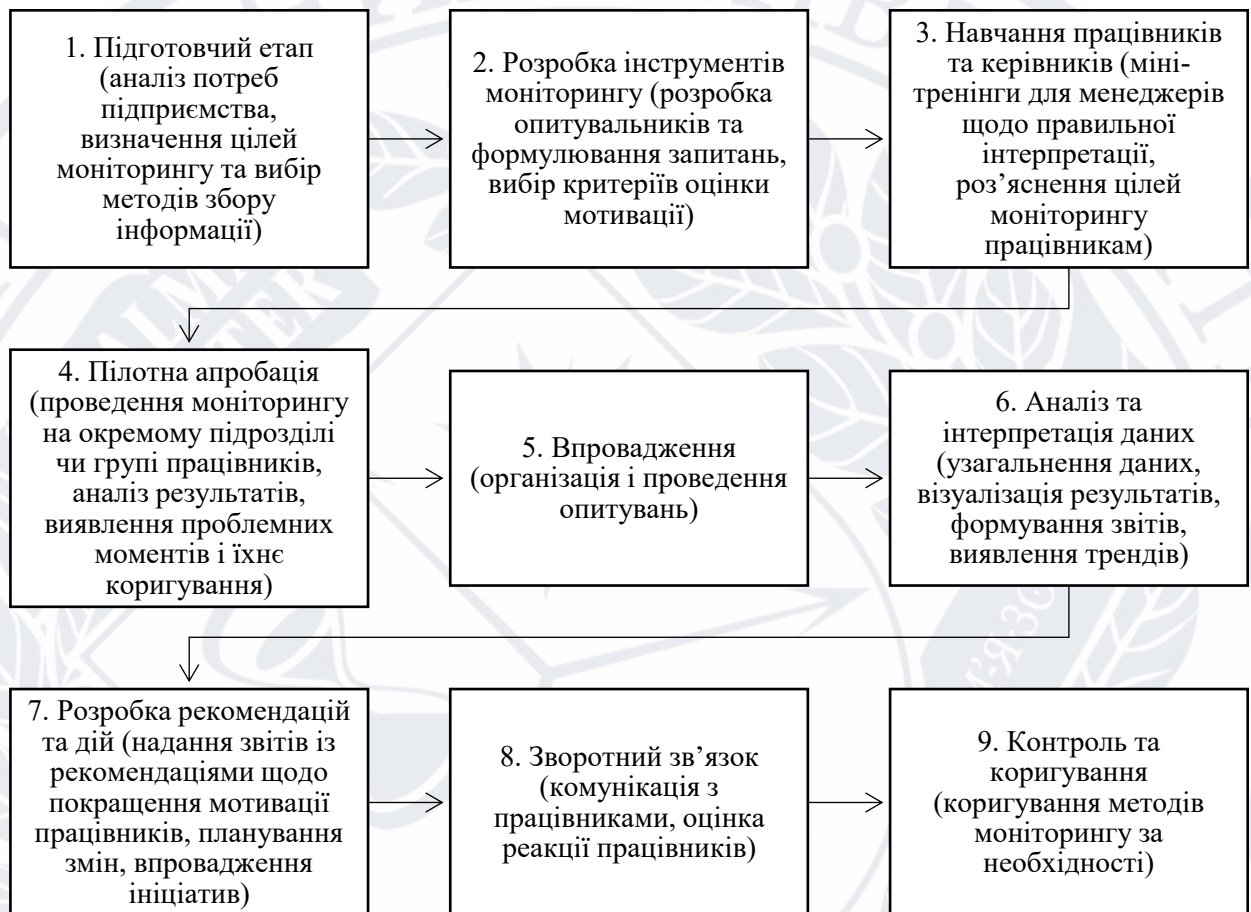


Рисунок 3.1 - Алгоритм впровадження системного моніторингу мотивації праці в діяльність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Розглянемо більш детально сутність наведених на рисунку етапів впровадження моніторингу.

1. Підготовчий етап. На цій початковій стадії здійснюється ретельний аналіз потреб підприємства для визначення основних цілей моніторингу мотивації праці, таких як підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів або виявлення факторів, які впливають на залученість співробітників ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Паралельно визначаються методи збору даних, які будуть використовуватися в процесі моніторингу: опитування,

інтерв'ю, фокус-групи, автоматизовані платформи для збору зворотного зв'язку чи аналітичні інструменти.

Далі формується робоча група, що може включати HR-фахівців, керівників підрозділів і зовнішніх консультантів, якщо це необхідно. На основі потреб і ресурсів розробляється детальний план впровадження, який охоплює ключові етапи, строки, відповідальних осіб і необхідні ресурси.

Важливо також врахувати особливості корпоративної культури та забезпечити підтримку з боку керівництва, щоб процес моніторингу був сприйнятий позитивно і мав належну вагу в загальній стратегії управління персоналом.

2. Розробка інструментів моніторингу. На цьому етапі створюються інструменти, які дозволять систематично оцінювати мотивацію працівників. Основним завданням є розробка опитувальників, анкет або інших засобів збору даних, які враховують специфіку підприємства та дозволяють оцінити як матеріальні, так і нематеріальні мотиваційні фактори. Формулювання запитань повинно бути чітким і спрямованим на аналіз ключових аспектів мотивації, таких як рівень задоволеності працею, взаємодія з керівництвом, можливості кар'єрного зростання, соціальні гарантії та корпоративна культура. Також на цьому етапі визначаються критерії оцінки, наприклад, рівень залученості, готовність виконувати додаткові завдання чи загальне відчуття щастя на роботі. Інструменти моніторингу можуть бути інтегровані з цифровими платформами для автоматизації процесу збору даних і спрощення подальшого аналізу (звісно якщо є така можливість та кошти придбання необхідних програмних продуктів). Важливо, щоб інструменти були зручними у використанні та відповідали вимогам конфіденційності, що підвищить довіру працівників і забезпечить об'єктивність отриманих результатів.

3. Навчання працівників та керівників. Цей етап передбачає підготовку всіх учасників процесу до ефективного використання інструментів моніторингу мотивації праці.

Для менеджерів і HR-фахівців ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» можуть організовуватись міні-тренінги, які допоможуть їм освоїти методи збору, аналізу та інтерпретації даних про мотивацію працівників.

На цьому етапі паралельно проводиться комунікація з працівниками, де їм пояснюється мета впровадження моніторингу, його важливість для покращення умов праці та їхнього професійного розвитку. Забезпечення прозорості процесу та гарантії конфіденційності даних сприяють підвищенню рівня довіри до системного моніторингу та готовності співробітників брати участь у цьому процесі.

4. Пілотна апробація. На цьому етапі моніторинг мотивації працівників впроваджується на обмеженому масштабі для тестування його ефективності та виявлення потенційних проблем. Зазвичай пілотний проект запускається в окремому підрозділі або серед певної групи працівників, які представляють різні категорії персоналу.

Основна мета цього етапу - перевірити працездатність інструментів збору даних, таких як анкети, опитувальники або цифрові платформи, і оцінити їх зручність для користувачів. Після збору інформації здійснюється аналіз отриманих результатів, який дозволяє виявити сильні сторони системи, а також слабкі місця, які потребують доопрацювання.

На цьому етапі важливо отримати зворотний зв'язок від учасників пілотного проекту, щоб зрозуміти їхнє сприйняття нової системи, оцінити її прозорість і ефективність. Пілотна апробація дозволяє мінімізувати ризики та оптимізувати процес перед масштабним впровадженням системи на всьому підприємстві.

5. Етап впровадження. Після успішного завершення пілотного запуску моніторинг мотивації працівників впроваджується на всьому підприємстві. Цей етап включає організацію регулярного збору даних за допомогою обраних інструментів, таких як опитування, інтерв'ю чи цифрові платформи, з чітко визначеною періодичністю, наприклад, щоквартально або раз на півроку.

Забезпечується доступність інструментів для всіх працівників, незалежно від їхньої посади, відділу чи формату роботи (офісного чи віддаленого).

Особлива увага на цьому етапі приділяється інтеграції процесу моніторингу з іншими HR-процесами, такими як оцінка продуктивності, навчання та розвиток персоналу. На цій стадії моніторингу важливо створити централізовану систему зберігання та обробки даних, яка дозволяє в режимі реального часу аналізувати результати й забезпечувати доступ до звітів для керівництва ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

6. Аналіз та інтерпретація даних. Цей етап зосереджується на обробці, аналізі та інтерпретації інформації, зібраної в рамках моніторингу мотивації працівників. Отримані дані систематизуються, а для їх аналізу можуть використовуватися як прості статистичні методи, так і сучасні аналітичні інструменти, що дозволяють виявляти тренди, закономірності та відхилення.

На даному етапі увагу потрібно приділити візуалізації результатів у вигляді графіків, діаграм або інтерактивних звітів, що робить їх зрозумілими для керівництва та інших зацікавлених сторін. На основі аналізу визначаються ключові фактори, що впливають на мотивацію працівників, такі як рівень задоволеності умовами праці, сприйняття корпоративної культури, відносини з керівництвом або можливості професійного зростання.

Цей етап дозволяє виявити як сильні сторони системи мотивації, які слід підтримувати, так і проблемні зони, що потребують втручання. Ретельна інтерпретація даних є основою для розробки подальших рекомендацій та планування заходів, спрямованих на підвищення рівня мотивації й залученості працівників ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

7. Розробка рекомендацій та дій. На цьому етапі результати аналізу даних про мотивацію працівників використовуються для формулювання конкретних рекомендацій та розробки заходів, спрямованих на покращення мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Перш за все, готується детальний звіт для керівництва, який включає ключові висновки та пропозиції щодо можливих змін. Рекомендації можуть

охоплювати широкий спектр рішень: від удосконалення системи матеріального стимулювання до впровадження програм розвитку персоналу, створення можливостей для кар'єрного зростання чи покращення умов праці. Також можуть пропонуватися заходи з посилення корпоративної культури, організації тренінгів або створення механізмів для зворотного зв'язку. Важливо залучати керівників підрозділів і ключових співробітників ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» до обговорення плану дій, щоб забезпечити його реалістичність та підтримку на всіх рівнях.

Чітке формулювання цілей, визначення відповідальних осіб, строків реалізації та очікуваних результатів робить ці заходи ефективними й орієнтованими на досягнення конкретних змін, які сприятимуть підвищенню рівня мотивації працівників і продуктивності підприємства в цілому.

8. Зворотний зв'язок. На цьому етапі менеджмент ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» забезпечує двостороннє спілкування з працівниками, щоб повідомити їм результати моніторингу мотивації та отримати їхню реакцію. Важливим завданням є прозорий обмін інформацією: працівники повинні дізнатися, які висновки зроблені на основі зібраних даних і які дії плануються для покращення умов праці та мотивації. Це може бути реалізовано через зустрічі з командами, публікацію внутрішніх звітів або використання цифрових каналів комунікації. Водночас важливо отримати відгуки працівників щодо запропонованих заходів: наскільки вони вважають їх доречними, які додаткові аспекти варто врахувати чи уточнити. Такий підхід підвищує рівень довіри до процесу моніторингу та створює відчуття залученості працівників у процес прийняття рішень. Регулярний зворотний зв'язок також дозволяє виявляти можливі труднощі в реалізації заходів.

9. Контроль та коригування. Цей етап є завершальним у циклі моніторингу мотивації праці, проте він має тривалий і постійний характер, адже спрямований на забезпечення ефективності впроваджених змін. Регулярно оцінюється результативність заходів, прийнятих на основі моніторингу: аналізуються показники плинності кадрів, продуктивності, рівня

задоволеності працівників роботою та їхньої залученості. Якщо результати свідчать про недостатню ефективність дій, проводиться корекція планів, що може включати зміну підходів до мотивації, доповнення або перегляд існуючих ініціатив. Також важливо продовжувати отримувати зворотний зв'язок від працівників і враховувати їхні пропозиції для покращення системи.

Отже завершальний етап контролю забезпечує безперервний процес удосконалення, що дозволяє адаптувати мотиваційні заходи до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, сприяючи створенню стабільної, продуктивної й задоволеної команди працівників ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

3.2 Удосконалення методів мотивації персоналу підприємства на основі посилення індивідуалізації форм заохочень працівників

В умовах воєнного стану та невизначеності зовнішнього середовища, актуальним питанням кадрового менеджменту ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» постає перехід на більш індивідуалізовані форми заохочення працівників. Такий підхід в мотивації персоналу може бути достатньо перспективним, оскільки допомагає врахувати особливості та потреби працівників, які натомість будуть відчувати посилення уваги до них з боку керівництва досліджуваної компанії. Врахування менеджментом персональних інтересів та потреб працівників може розглядатись як додаткова форма мотивації та залучення персоналу, що є важливим для подальшої успішної діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Для створення більш індивідуалізованої та адресної системи мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві, вважаємо за доцільне запропонувати низку рекомендацій, що можуть бути розглянуті як перспективні напрями удосконалення методів та форм заохочення персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Схематично ці рекомендації представлені на рисунку 3.2.

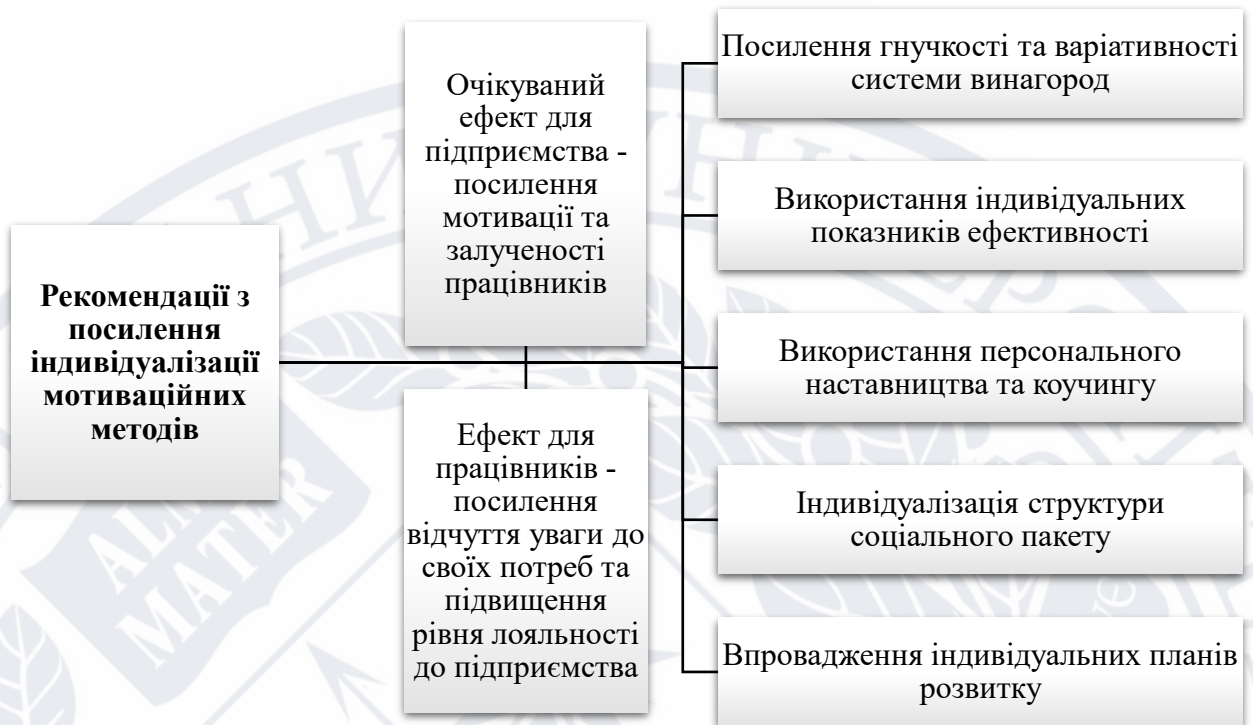


Рисунок 3.2 - Рекомендації з посилення індивідуалізації мотиваційних методів в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Розглянемо сутність запропонованих і представлених на рисунку рекомендацій більш детально.

1. Посилення гнучкості та варіативності системи винагород з урахуванням індивідуальних пріоритетів працівників.

Сутність полягає в тому, щоб надати працівникові вибір для створення індивідуальної комбінації форм заохочення, наприклад заміна премії на додатковий вихідний або компенсацію за навчання. Розробка таких комбінацій відповідно до особистих уподобань працівників може бути покладена на менеджерів з управління персоналом, за участі безпосередніх керівників підрозділів, які найбільше комунікують зі своїми підлеглими і знають їх проблеми, потреби, інтереси, що в свою чергу може впливати на вибір форм заохочень.

2. Використання індивідуальних показників ефективності (KPI), які враховують сильні сторони, інтереси та кар'єрні цілі працівників.

Зрозуміло, що певним чином така система показників використовується в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», вони в першу чергу стосуються таких категорій як управлінський персонал та фахівці різного рівня. Однак сутність цієї рекомендації в тому, щоб максимально залучати самих працівників до розробки та перегляду індивідуальних показників ефективності для забезпечення відповідності особливостям окремого працівника як об'єкта оцінювання. Для налагодження цього процесу пропонуємо зосередити увагу на плануванні наступних завдань та організаційних заходів:

- проведення зустрічей чи тренінгів, на яких пояснюється важливість KPI, їхній вплив на розвиток працівників;

- надання детальних описів, прикладів і алгоритмів розробки KPI, щоб працівники зрозуміли процес і могли ефективно долучитися;

- організація індивідуальних бесід для узгодження параметрів індивідуальних показників ефективності;

- опитати працівників, як вони сприймають поточну систему KPI, які моменти потребують покращення;

- використання HR-системи чи корпоративних інструментів для обговорення показників;

- проведення мозкових штурмів чи командних обговорень для створення загальних цілей, які можна адаптувати індивідуально;

- забезпечення максимальної прозорості процесу формування показників.

Таким чином, зазначені заходи допоможуть створити атмосферу довіри й співпраці, де кожен працівник почуватиметься цінним і впливовим у процесі формування своїх цілей і показників ефективності.

3. Використання персонального наставництва та коучингу.

Ці два інструменти розвитку персоналу можна розглядати і як форми нематеріальної мотивації з доволі чітко вираженим індивідуальним підходом до кожного працівника.

Коучинг це сучасний метод розвитку особистості та підвищення ефективності, який полягає у співпраці між коучем (тренером) і клієнтом (індивідом або командою) для досягнення конкретних цілей. Головна ідея коучингу полягає в тому, щоб допомогти людині знайти власні рішення, розкрити потенціал і зробити кроки до успіху, використовуючи свій досвід, знання й внутрішню мотивацію.

В свою чергу, наставництво - це форма професійної підтримки, у якій досвідчений співробітник або фахівець (наставник) допомагає менш досвідченій особі (підопічному) у розвитку навичок, знань і кар'єри. Основна мета наставництва полягає у передачі практичного досвіду, професійної експертизи та порад, які допомагають підопічному адаптуватися до роботи, опанувати нові компетенції чи досягти певних цілей. Процес наставництва зазвичай передбачає тривалу співпрацю, у рамках якої наставник підтримує підопічного через консультування, демонстрацію прикладів, спільний аналіз ситуацій та обговорення проблем, що також створює у підопічного додаткову мотивацію і залученість.

В ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» як правило наставництво використовується в своєму традиційному призначенні – адаптації нових працівників. У той же час керівництву підприємства доцільно переглянути можливість використання сучасних форм наставництва, таких як гейміфіковане та реверсивне.

Гейміфіковане наставництво використовує елементи гри, щоб зробити процес навчання цікавим, мотивуючим і більш залученим. Основна ідея полягає у впровадженні механік, які стимулюють працівників до активної участі та досягнення цілей. Цей підхід може використовуватись для мотивації, підвищення інтересу до навчання, а також для швидшого закріплення знань у реальних ситуаціях.

Реверсивне наставництво - це унікальний формат, у якому молодші або менш досвідчені співробітники стають наставниками для старших колег, зазвичай у сферах, де молодь має більшу обізнаність. Цей підхід найбільше

застосовується в таких напрямках: сучасні технології, культура спілкування та інновації, порозуміння поколінь. Перевагами використання реверсивного наставництва в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» може бути потенційне подолання стереотипів між поколіннями, покращення комунікації, створення атмосфери взаємного навчання і мотивації.

4. Індивідуалізація структури соціального пакету.

Сутність пропозиції полягає у наданні працівникам ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» можливості обирати та змінювати опції соціального пакету (медичне страхування, корпоративний транспорт, дитячі садочки, абонементи у спортзал тощо).

Пропонується, по-перше, розділити структуру соціального пакету на дві частини – загальна та варіативна. Загальна частина буде містити ті елементи соціального пакету, які розповсюджуються на всіх працівників, наприклад медичне страхування. У варіативну можна включити перелік пільг та інших форм заохочення, які будуть опціональними для працівників, тобто вони зможуть обирати та варіювати.

По-друге, пропонується створити на підприємстві онлайн-платформу або сервіс, де працівники змогли б обирати ті елементи соціального пакету, які їм потрібні або навпаки вже втратили свою актуальність. Іншим рішенням може бути інтеграція можливостей варіативного вибору опцій соціального пакету працівниками в автоматизовану систему, яку використовує кадрова служба ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

5. Впровадження індивідуальних планів розвитку.

Проведений в другому розділі роботи аналіз системи нематеріальної мотивації показав, що в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» немає чіткої системи індивідуального кар'єрного розвитку та заохочень для співробітників із високим потенціалом. На основі цього доцільною виглядає пропозиція щодо впровадження індивідуальних планів розвитку працівників та пошуку талановитих кандидатів для складання персональних програм кар'єрного розвитку.

Індивідуальний план розвитку - це програма, яка орієнтована на навчання та вдосконалення конкретного працівника, допомагаючи йому здобувати нові знання та покращувати існуючі навички. Це не тільки інструмент розвитку співробітника, але й потужний нематеріальний мотиватор, що приносить вигоду як для працівника, так і для компанії.

Завдяки такому плану працівник стає більш залученим та лояльним до організації, а підприємство отримує цінного фахівця, який ефективніше сприяє досягненню бізнес-цілей. Успішне виконання індивідуального плану може призвести до матеріальних заохочень чи стати основою для кар'єрного зростання в межах ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Розглянемо змістовну структуру індивідуального плану розвитку (ІПР) працівника, схематично представлену на рисунку 3.3.

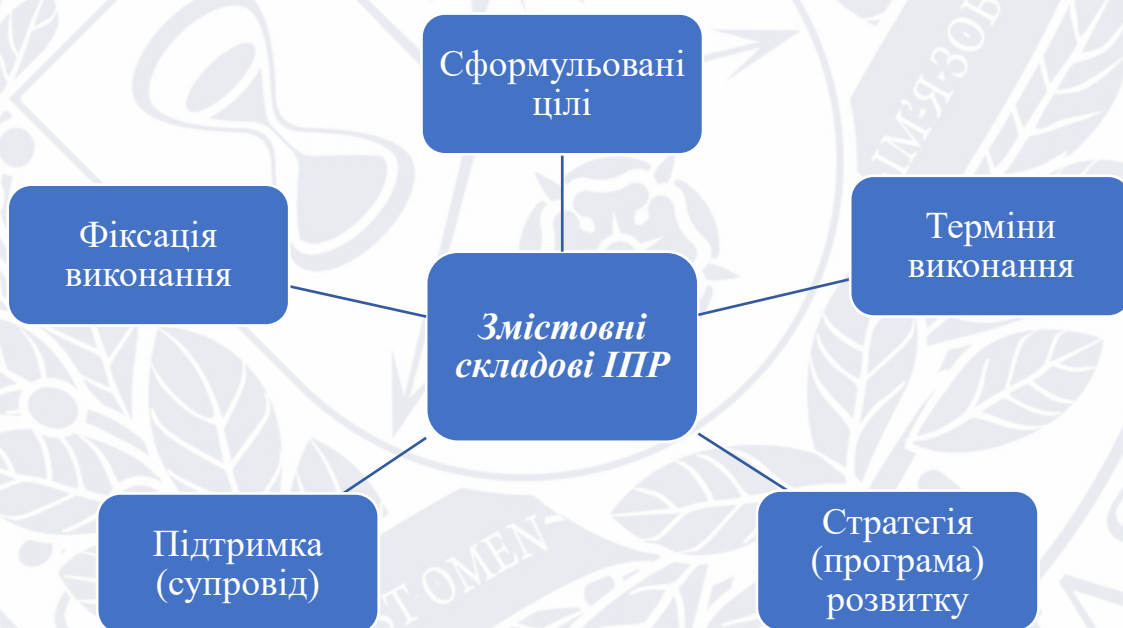


Рисунок 3.3 – Ключові змістовні складові індивідуального плану розвитку працівника [4]

Отже, запропонований до впровадження план індивідуального розвитку співробітника ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» буде включати наступні п'ять змістовних елементів:

1) цілі індивідуального розвитку (вони повинні бути важливими як для компанії, так і для працівника, забезпечуючи спільну зацікавленість у їх досягненні;

2) терміни виконання (у документі необхідно чітко визначити часові рамки для виконання кожного пункту плану);

3) стратегія або план розвитку (цей розділ містить конкретні дії та завдання, які потрібно виконати для досягнення поставлених цілей);

4) підтримка працівника (вказуються особи, які супроводжуватимуть і допомагатимуть працівникові в процесі реалізації плану, наприклад, керівники структурних підрозділів, коучери, наставники);

5) моніторинг виконання (завершені завдання необхідно фіксувати, щоб оцінювати прогрес і підводити підсумки реалізації індивідуального плану).

Такий підхід дозволяє структурувати процес розвитку, зробити його прозорим і ефективним, створюючи у працівника додаткову мотивацію.

З точки зору документального оформлення індивідуальний план розвитку може вестись або в електронному вигляді, або складатись за формою, яка наведена в додатку А.

Очевидними кандидатами на складання індивідуальних планів розвитку є менеджери та молоді перспективні фахівці, однак ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є достатньо крупним підприємством зі значною чисельністю персоналу. Тому пропонується комплексно підходити до пошуку талантів на підприємстві. Схема цього процесу представлена на рисунку 3.4.

Таким чином, організація внутрішнього пошуку талантів для складання індивідуальних планів розвитку працівників ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», на наш погляд, має включати наступні кроки, наведені нижче.

Перший крок. Розробка критеріїв оцінки працівників, які визначатимуть їх як потенційних кандидатів. Це можуть бути такі показники, як професійні навички, рівень залученості, ініціативність, готовність до навчання, лідерські якості, здатність вирішувати складні завдання тощо.

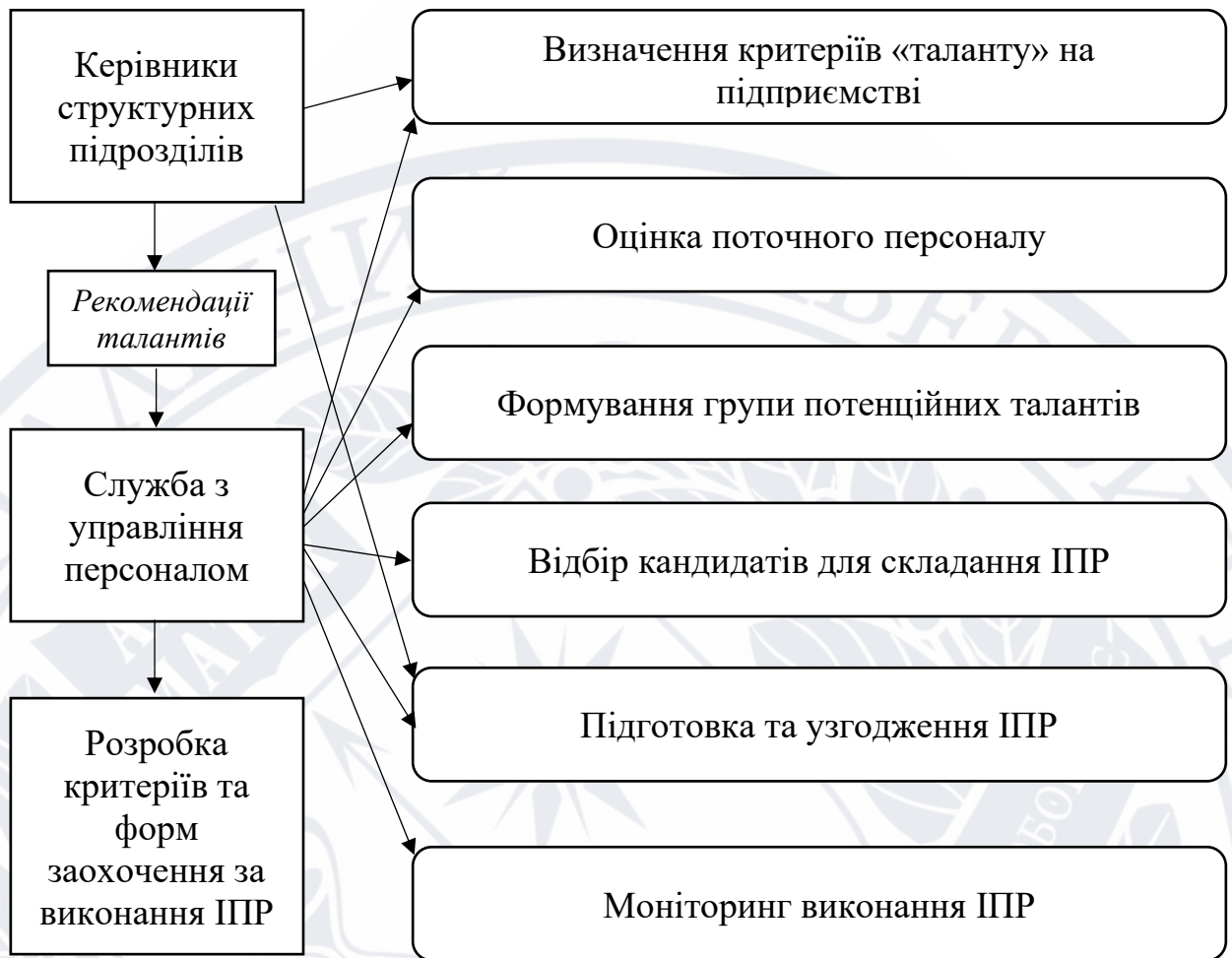


Рисунок 3.4 – Схема процесу внутрішнього пошуку талантів для складання індивідуальних планів розвитку працівників

Другий крок. Проведення оцінки продуктивності працівників кадровою службою ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за різними показниками, організація анкетування чи інтерв'ю для визначення амбіцій працівників, їхніх цілей та бажання розвиватися. Можна також запропонувати керівникам підрозділів подавати свої рекомендації менеджерам з управління персоналом щодо працівників, які демонструють високу ефективність або потенціал для зростання.

Третій крок. Формування групи потенційних талантів. Передбачає створення бази даних з інформацією про перспективних працівників, включаючи їхні сильні сторони, потреби в розвитку, досягнення та кар'єрні цілі.

Четвертий крок. Розподіл кандидатів за категоріями (наприклад, майбутні лідери, експерти у вузьких галузях, багатофункціональні спеціалісти) і подальше прийняття рішення про відбір підходящого кандидата на складення індивідуального плану розвитку.

П'ятий крок. Для кожного обраного працівника складається план розвитку та узгоджується із працівником та його керівником, щоб забезпечити спільне бачення форм заохочення за виконання індивідуального плану розвитку.

Шостий крок. Проводиться періодичний моніторинг виконання індивідуального плану розвитку особою, яка була призначена куратором, найчастіше це безпосередній керівник.

Отже, впровадження процесу внутрішнього пошуку талантів дозволить не лише виявити перспективних співробітників в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», а й підвищити їхню мотивацію і залученість, через використання індивідуального підходу до планування кар'єрного зростання, як однієї з форм заохочення персоналу.

3.3 Пропозиції щодо удосконалення методів мотивації персоналу в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» в умовах війни

В умовах війни посилення уваги до мотивації персоналу є критично важливим для збереження стабільності та ефективності роботи ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Нестабільна безпекова ситуація, психологічний стрес, економічні труднощі та мобілізація частини працівників створюють серйозні виклики, які можуть знизити продуктивність і моральний дух команди. За таких умов менеджмент має зосередитися на індивідуалізованому підході до мотивації, що включає фінансову підтримку, психологічну допомогу, забезпечення безпеки, а також прозору комунікацію про стан підприємства і його плани. Така увага допоможе зміцнити довіру працівників,

зберегти ключових фахівців, підвищити згуртованість команди та підтримати стабільне функціонування організації навіть у складних обставинах.

В умовах воєнного часу на персонал підприємства впливають численні чинники, які необхідно враховувати при адаптації методів мотивації до викликів зовнішнього середовища і змін у поведінці працівників.

На рисунку 3.5 представлені чинники, що можуть впливати на мотивацію працівників досліджуваного підприємства.

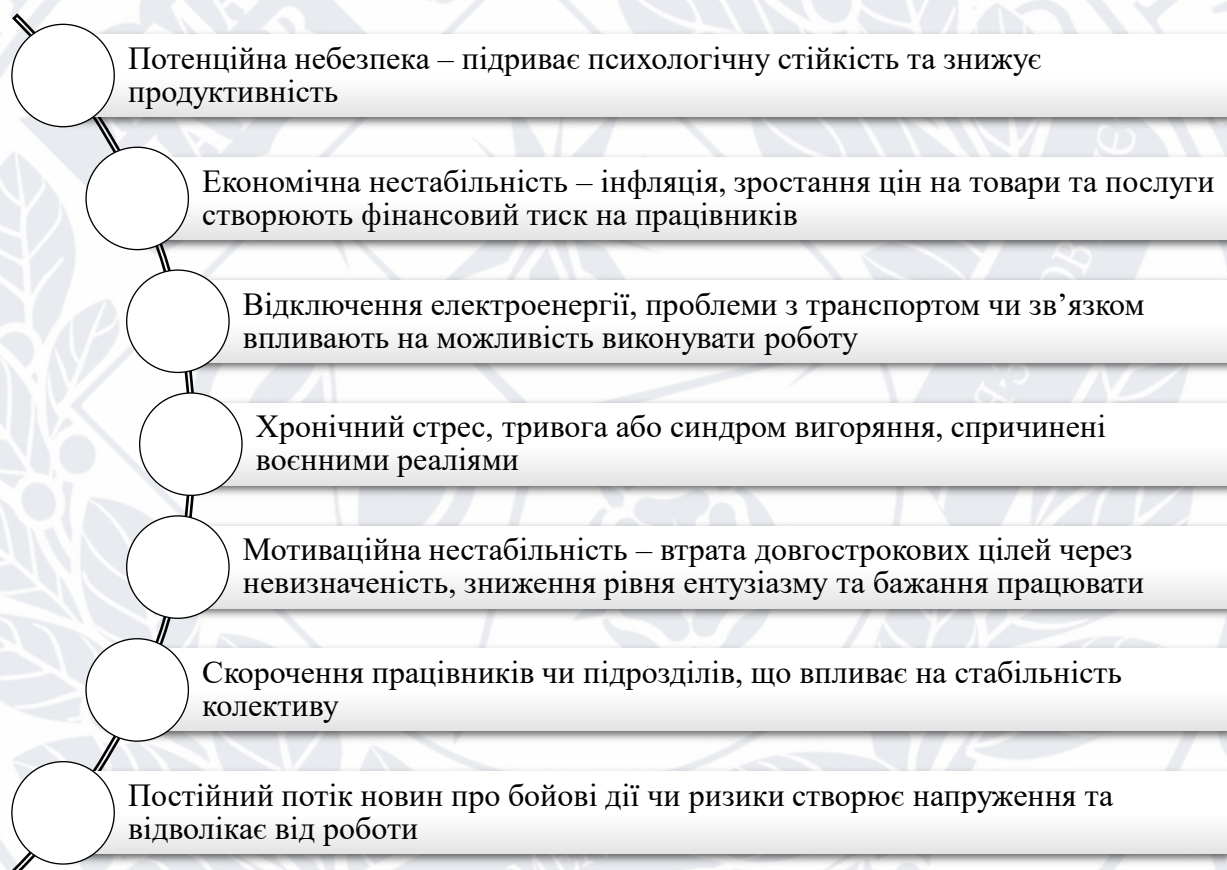


Рисунок 3.5 - Чинники, пов'язані з війною, що можуть впливати на мотивацію працівників ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Загалом, представлені на рисунку чинники формують складне середовище, у якому керівництву ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» необхідно адаптувати підходи до роботи з персоналом, зосереджуючись на безпеці, підтримці та мотивації персоналу. У контексті зазначеного, було сформовано низку пропозицій щодо удосконалення методів мотивації персоналу в умовах

війни, які на наш погляд, можуть позитивно вплинути на мотиваційні характеристики працівників ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

1. Навчання менеджерів навичкам емоційного інтелекту.

В межах цієї пропозиції, пропонуємо керівництву підприємства впровадити програму навчання менеджерів навичкам емоційного інтелекту як інструмент для підвищення мотивації персоналу в умовах війни. Розвиток емоційного інтелекту дозволяє керівникам ефективніше розуміти емоційний стан своїх підлеглих, виявляти ознаки стресу чи демотивації, а також будувати довірливі взаємини, що особливо важливо в умовах підвищеної напруги.

Навчання має охоплювати такі аспекти, як розвиток емпатії, навички активного слухання, управління власними емоціями та конструктивна комунікація у кризових ситуаціях.

Програма навчання повинна бути направлена на розвиток наступних компетенцій у менеджерів ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»:

- вміння менеджера визначати власний емоційний стан і його вплив на прийняття рішень;

- опанування практик, які допомагають розвивати самоусвідомлення менеджера;

- вміння управляти емоціями, контролювати свої емоції у стресових ситуаціях під час роботи;

- опанування менеджером техніки саморегуляції та вміння застосовувати це в своїй роботі з персоналом;

- оволодіння способами розуміння емоцій та потреб інших людей;

- вміння будувати довірливі стосунки з підлеглими через емоційну комунікацію та використовувати активне слухання для покращення взаєморозуміння;

- вміння створювати позитивний емоційний фон у колективі та мотивувати працівників через визнання та підтримку їхніх емоційних потреб;

навички менеджера розпізнавати перші ознаки емоційного виснаження та застосування практик, які дозволяють швидко відновлювати емоційний баланс.

Отже, реалізація такої програми навчання допоможе менеджерам краще реагувати на індивідуальні потреби працівників, підтримувати їхній моральний дух, своєчасно вирішувати конфлікти та створювати атмосферу підтримки й згуртованості в команді.

У підсумку, такі заходи сприятимуть підвищенню продуктивності, зниженню рівня стресу в колективі та збереженню лояльності співробітників ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

2. Проведення тренінгів зі стресостійкості з працівниками.

Сутність пропозиції полягає в організації тренінгів зі стресостійкості для працівників, що є важливим інструментом підтримки їхньої емоційної стабільності та продуктивності в умовах війни. Такі тренінги допоможуть працівникам навчитися краще справлятися з хронічним стресом, невизначеністю та емоційним навантаженням, що є характерними для кризових періодів. Програми можуть охоплювати техніки саморегуляції, методи управління емоціями, розвиток позитивного мислення, а також практики дихальних вправ і медитації. Проведення таких заходів з залученням професійних тренерів або психологів сприятиме підвищенню особистої впевненості співробітників, зміцненню їхньої психологічної стійкості та створенню відчуття підтримки з боку роботодавця.

3. Включення до соціального пакету пільг з надання психологічної допомоги працівникам.

Доцільним буде, запропонувати включити до соціального пакету ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» таку опцію, як пільги з надання психологічної допомоги працівникам. Постійний стрес, невизначеність і підвищене емоційне навантаження негативно впливають на психічний стан співробітників, що може знижувати їхню продуктивність, мотивацію та здатність приймати ефективні рішення. Включення таких пільг, як безкоштовні або частково

оплачувані консультації психологів, доступ до гарячих ліній підтримки, допоможе працівникам долати психологічні виклики під час війни. У результаті працівники почуватимуться більш впевнено і захищено, що позитивно вплине на корпоративну культуру та підтримає стабільність роботи ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» в кризовий період.

4. Створення комфортних зон відпочинку для працівників.

На підприємстві доцільно замислитись про практику створення комфортних зон для психологічного розвантаження та відпочинку працівників, що може стати елементом підтримки їхньої працездатності та мотивації. Такі зони можуть включати облаштовані місця для короткого відпочинку, спокійного спілкування, оснащені зручними меблями, приємним освітленням та елементами, що сприяють релаксації (наприклад, кімнатні рослини, музика чи ароматерапія).

Додатково можна організувати доступ до настільних ігор, книг чи технічних засобів для проведення онлайн-зустрічей із психологами. Це допоможе працівникам зняти емоційне напруження, відновити концентрацію та покращити загальне самопочуття, що позитивно вплине на їхню продуктивність. Такі ініціативи продемонструють турботу керівництва про психічний добробут колективу, сприятиме зниженню рівня стресу та допоможе створити більш стійке і дружнє робоче середовище навіть у складних обставинах.

5. Мотивація через волонтерство.

Рекомендуємо впровадити практику мотивації працівників через участь у волонтерських ініціативах, що сприяє підвищенню їхньої залученості та морального духу в умовах війни. Багато працівників відчують потребу робити внесок у підтримку суспільства та оборону країни, і підприємство може стати платформою для таких ініціатив. Це може включати організацію корпоративного волонтерства, наприклад, допомогу переселенцям, постраждалим чи військовим, а також участь у гуманітарних проєктах. Підприємство може підтримати ці ініціативи матеріально, забезпечити

виділення часу для волонтерської діяльності в рамках робочого графіка або надати ресурси, необхідні для реалізації проєктів.

6. Інформування працівників про зміни в законодавстві під час війни.

Інформування працівників про зміни в законодавстві, що стосуються трудових відносин та соціальних гарантій, зокрема в умовах війни є також проявом турботи та інструментом додаткової мотивації персоналу. Це можна реалізувати через проведення семінарів, розсилання інформаційних бюлетенів або створення внутрішнього порталу для роз'яснення актуальних питань. Крім того, варто організувати консультації з юристами чи кадровими спеціалістами для надання індивідуальних роз'яснень. У підсумку, інформованість працівників ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» підвищить їхню впевненість у стабільності роботи та зміцнить мотивацію до виконання своїх обов'язків.

Таким чином, представлені вище організаційно-практичні пропозиції є, на наш погляд, актуальними в умовах воєнного стану, і в комплексі здатні удосконалити існуючу систему мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», доповнюючи її адаптивними до нинішніх складних реалій мотиваційними методами і заходами з підтримки працівників досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

В результаті проведених теоретичних та аналітичних досліджень в кваліфікаційній (магістерській) роботі були отримані наступні висновки.

У теоретичній частині роботи розглянуто сутність понять «мотивація», «стимулювання», «мотив» і «потреба», а також визначено основні відмінності між мотивацією та стимулюванням персоналу. Узагальнення теоретичних підходів дозволило встановити, що мотивація персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на заохочення працівників і підтримку їхньої ефективності та продуктивності. До основних аспектів мотивації належать: матеріальне заохочення, професійне навчання, системи винагород за досягнення, створення комфортного робочого середовища, побудова довірливих стосунків у колективі та забезпечення автономності у прийнятті рішень.

У роботі досліджено і систематизовано основні теорії мотивації, які поділяються на дві групи: змістовні та процесуальні. Дослідження підтвердили, що мотивація персоналу є важливим компонентом системи управління організацією та ключовим інструментом для досягнення її стратегічних цілей. Її значущість проявляється у низці позитивних результатів: підвищенні продуктивності праці та ентузіазму працівників; зниженні плинності кадрів; поліпшенні якості виконання робіт; сприянні командній взаємодії та інноваційності; формуванні й укріпленні корпоративної культури.

Аналіз фінансових показників та системи мотивації персоналу в умовах воєнного стану на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» виявив як позитивні, так і негативні аспекти.

Серед ключових переваг ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» є його здатність адаптуватися до кризових умов і підтримувати стабільний кадровий склад. Зокрема, система матеріальної мотивації передбачає справедливу оплату праці, яка враховує кваліфікацію і внесок працівників, доплати за

складні умови та надурочний час. Це забезпечує достатній рівень матеріальної підтримки персоналу і сприяє підтримці мотивації навіть у складних економічних умовах. Позитивною стороною також є наявність соціальних гарантій, таких як страхові виплати, відшкодування у випадку травм на виробництві, пенсійні накопичення та покриття лікарняних листів, що посилює соціальний захист і стабільність доходів працівників.

Іншим важливим аспектом є нематеріальні методи мотивації, включаючи розвиток професійних навичок, підтримку здоров'я та безпечні умови праці. Підприємство організовує курси підвищення кваліфікації, семінари та стажування для працівників, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації та цінності для компанії. Це дозволяє зберігати високий рівень професійної підготовки персоналу. Також варто відзначити підтримку командного духу, відкриту комунікацію з керівництвом та психологічну підтримку, що сприяють зміцненню колективної згуртованості та емоційної стабільності працівників.

Важливим позитивним кроком в умовах воєнного стану є механізм резервування кадрів від мобілізації, який дає можливість підприємству зберігати ключових фахівців, а працівникам - відчувати впевненість у стабільності свого робочого місця. Це позитивно впливає на безперервність виробничих процесів і підвищує лояльність працівників до підприємства.

Дослідження виявило певні недоліки, зокрема, складна економічна ситуація, пов'язана з війною, призвела до скорочення чисельності персоналу та зниження середньої заробітної плати у 2023 році. Такі зміни можуть негативно впливати на мотивацію працівників і підвищувати ризик відтоку персоналу. Зниження продуктивності праці в 2023 році може вказувати на проблеми в управлінні операційними процесами та необхідність перегляду стратегії оптимізації праці.

Іншою проблемою є те, що хоча підприємство підтримує різноманітні соціальні програми, немає чіткої системи індивідуального кар'єрного розвитку та заохочень для співробітників із високим потенціалом. Наприклад,

працівникам, які демонструють особливі досягнення чи ініціативність, могли б бути запропоновані більш значні заохочення або можливості для кар'єрного зростання.

Таким чином, ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» демонструє здатність до адаптації та забезпечення стабільної роботи персоналу в умовах воєнного стану, пропонуючи комплексну систему матеріальної та нематеріальної мотивації. Однак ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» варто звернути увагу на впровадження індивідуальних планів розвитку для персоналу та пошук шляхів для стабілізації заробітної плати в умовах поточної економічної ситуації.

В результаті дослідження в роботі було запропоновано низку рекомендацій для створення більш індивідуалізованої та адресної системи мотивації персоналу в ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». Рекомендації направлені на посилення гнучкості та варіативності системи винагород; використання індивідуальних показників ефективності; впровадження персонального наставництва та коучингу; індивідуалізацію структури соціального пакету; впровадження індивідуальних планів розвитку.

В роботі сформовано комплекс організаційно-практичних пропозицій щодо удосконалення існуючої системи мотивації персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» через доповнення її адаптивними до нинішніх складних реалій мотиваційними методами і заходами з підтримки працівників досліджуваного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горбаль Н., Мельничук К. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2023. №7. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/semi/vsi-vypusky/volume-7-number-1-2023/pidvyshchennya-motyvaciyi-pracivnykiv-ukrayinskyh>
2. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. № 23. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/>
3. Жосан, Г., Кириченко, Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. №12. С. 46–51.
4. Індивідуальний план розвитку співробітника. Блог команди HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/indyvidualnyj-plan-rozvytku-spivrobitnyka-shho-cze-i-yak-sklasty/>
5. Компанець К. А., Гончар Т. М., Височило О. М. Формування компонентів мотивації персоналу в умовах інноваційних змін підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 45. С. 103-108.
6. Консолідована фінансова звітність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». URL: <https://termia.com.ua/фінансова-звітність/> (дата звернення: 06.11.2024)
7. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. № 11. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/71.pdf.
8. Кузнецов В. Новий формат. Як підтримувати співробітників під час війни. Dsnews.ua. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/noviy-format-yak-pidtrimuvati-spivrobitnikiv-pid-chas-viyni-10082022-464114>

9. Кустріч Л.О., Кустріч В.І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. №4. С. 34–38.

10. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигриниць [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

11. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.

12. Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. Forbes. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyniyak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikov-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy21042022-5566.%C2%A0>

13. Міроненко Т., Карманська Ю., Наконечна А. Вісім українських компаній, які перетворили офіс на інструмент мотивації працівників. URL: <https://forbes.ua/company/visim-ukrainskikh-kompaniy-yaki-peretvorili-ofis-na-instrument-motivatsii-pratsivnikov-vibir-forbes-17122021-3008>.

14. Монєтова-Федорова О. Як мотивувати працівника в умовах війни. URL: <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny>.

15. Мотивація персоналу в умовах віддаленої роботи. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/motivatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti>.

16. Мотивація персоналу в умовах війни: трансформація підходів. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/motivaciya-personalu-v-umovah-viyni-transformaciya-pidhodiv>.

17. Організаційна структура ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». С.25-26. URL: <https://termia.com.ua/wp-content/uploads/2021/04/Консолідована-звітність-ПРАТ-Вінницький-завод-МАЯК-за-2020-рік.pdf> (дата звернення: 06.11.2024)

18. Офіційний сайт ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». URL: <https://termia.com.ua/about-the-enterprice/> (дата звернення: 06.11.2024)
19. Полюк М.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf.
20. Попрозман О.І. Послідовність реалізації функцій менеджменту для удосконалення роботи підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. - 2021. - № 1. - С. 72-80.
21. Потьомкіна О.В. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. - 2022. - Вип. 19. - С. 217-224.
22. Рублівська А.О. Система управління персоналом на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/185.pdf>
23. Рублівська А.О. Система управління персоналом на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/185.pdf>
24. Смірнова К.В., Чабанюк А.С. Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. С. 155-163.
25. Смолинець І.Б. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*. - 2021. - Вип. 101. - С. 94-100.
26. Сновидович І.Г. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. - 2022. - Вип. 51. - С. 50-62.
27. Стрижеус Л.В. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. - 2021. - Вип. 18. - С. 191-202.
28. Сукрушева Г.О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 1-5.

29. Толуб Н. Як під час війни роботодавці змінили соціальні пакети співробітників. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/socialni-paketi-2023-v-ukrayini>.

30. Управління і теорії мотивації та їх значення для управління персоналом. URL: <https://hurma.work/blog/teoriyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom>.

31. Фінансова звітність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». URL: https://clarity-project.info/edr/14307771/finances?current_year=2023 (дата звернення: 06.11.2024)

32. Чернишова Л. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство* (55), 2023. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2915>

33. Чого очікує бізнес у 2023. Головні виклики року у сфері управління персоналом. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/golovni-vikliki-roku-u-sferi-upravlinnya-personalom-novini-ukrajini-50292636.html>

34. Чорнодід І.С. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*, вип. 6, Грудень 2022, doi:10.54929/2786-5738-2022-6-04-08.

35. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatciyi-dlya-personalu>

36. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р., Болгарія: Access Press. С. 257-262.*

ДОДАТКИ

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ

П.І.Б. співробітника: _____ Посада: _____

П.І.Б. лінійного керівника: _____ Посада: _____

Пріоритети розвитку:

1. ...
2. ...
3. ...

Карта розвитку співробітника:

Стратегія (програма) розвитку	Заходи	Терміни	Відмітки про виконання
Розвиток на робочому місці	1. ... 2. ...		
Спеціальні завдання (проекти)	1. ... 2. ...		
Навчання з досвіду інших	1. ... 2. ...		
Зворотний зв'язок	1. ... 2. ...		
Коучинг	1. ... 2. ...		
Самонавчання	1. ... 2. ...		
Тренінги та семінари	1. ... 2. ...		

Підпис співробітника _____

Підпис куратора з розвитку _____