

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПІСКОВЕЦЬКИЙ РОМАН ВІКТОРОВИЧ

Допускається до захисту:

В.о. завідувача кафедри
міжнародних економічних
відносин, к.е.н., доцент

_____ Марія ШКУРАТ
« _____ » _____ 2024 р.

**Формування мотиваційного механізму управління персоналом
підприємства в умовах ризиків та невизначеності зовнішнього
середовища**

Спеціальність 073 Менеджмент
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Тетяна ОРЄХОВА, професор кафедри
міжнародних економічних відносин
д.е.н., професор

(підпис)

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

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Пісковецький Р.В. Формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства в умовах ризиків та невизначеності зовнішнього середовища. - Спеціальність 073 Менеджмент. ОП «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У роботі узагальнено теоретико-методологічні засади дослідження управління персоналом в умовах високих ризиків, системи кадрових ризиків підприємства; визначено роль мотиваційного механізму в управлінні персоналом в умовах ризику та невизначеності; здійснено аналіз господарської діяльності ТОВ «Стандарт-Інвест»; проаналізовано фінансовий стан підприємства; здійснено оцінку ризиків системи управління персоналом на ТОВ «Стандарт-Інвест»; узагальнено систему механізмів, спрямовану на нейтралізацію кадрових ризиків; розроблено рекомендації мінімізації ризиків ТОВ «Стандарт-Інвест».

Основними науковими результатами дослідження є: оцінка ризиків системи управління персоналом на ТОВ «Стандарт-Інвест»; узагальнена система механізмів, спрямована на нейтралізацію кадрових ризиків; розроблені рекомендації мінімізації ризиків ТОВ «Стандарт-Інвест».

Ключові слова: ризики, невизначеність, управління персоналом, мотиваційний механізм .

71 с., 22 табл., 6 рис., бібліограф.: 51 найм.

SUMMARY

Piskovetsky R.V. The formation of the motivational mechanism of personnel management of the enterprise in conditions of risks and uncertainty of the external environment. - Specialty 073 Management. OP "Business Administration". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The work summarizes the theoretical and methodological principles of the study of personnel management in conditions of high risks, the personnel risk system of the enterprise; the role of the motivational mechanism in personnel management in conditions of risk and uncertainty is defined; an analysis of the economic activity of "Standard-Invest" LLC was carried out; the financial condition of the enterprise was analyzed; an assessment of the risks of the personnel management system at "Standard-Invest" LLC was carried out; the system of mechanisms aimed at neutralizing personnel risks is generalized; "Standard-Invest" LLC developed recommendations for minimizing risks.

The main scientific results of the study are: risk assessment of the personnel management system at "Standard-Invest" LLC; a generalized system of mechanisms aimed at neutralizing personnel risks; "Standard-Invest" LLC developed risk minimization recommendations.

Key words: risks, uncertainty, personnel management, motivation mechanism

71 pp., 22 tables, 6 figures, bibliography: 51 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1_ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	7
1.1. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків	7
1.2. Система кадрових ризиків підприємства	10
1.3. Роль мотиваційного механізму в управлінні персоналом в умовах ризику та невизначеності	19
РОЗДІЛ 2_ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	29
2.1. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Стандарт-Інвест»	29
2.2. Аналіз фінансової стійкості підприємства.....	32
2.3. Оцінка ризиків системи управління персоналом на ТОВ «Стандарт-Інвест»	38
РОЗДІЛ 3_НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	46
3.1. Зарубіжний досвід формування механізмів мотивації персоналу	46
3.2. Механізми нейтралізації кадрових ризиків.....	50
3.3. Рекомендації щодо мінімізації ризиків ТОВ «Стандарт-Інвест»	58
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Глобалізаційні процеси, які супроводжуються зростаючою невизначеністю техніко-економічних, соціально-організаційних та політико-правових факторів, обумовлюють критичну роль управління кадровими ризиками як ключового елементу системи управління персоналом і підприємством в цілому. Сучасний менеджмент розглядає персонал як стратегічний ресурс, безпосередньо пов'язаний із ефективністю функціонування організації, що висуває кадрові ризики на передній план у структурі загальних ризиків підприємства.

Вибір ефективних методів управління кадровими ризиками стає важливою складовою комплексного управління організацією з метою досягнення стратегічних цілей. Попри зростаючий інтерес до цієї тематики, проблематика управління кадровими ризиками залишається недостатньо розробленою як з точки зору теорії, так і практики, що зумовлено складністю людської природи, яка характеризується інформаційною та поведінковою невизначеністю.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Проблематика кадрових ризиків досліджувалася багатьма вченими, зокрема Я. І. Величком, Ю. П. Воржаковою, І. Горбачовою, Є. Гончаровим, Ю. Е. Дудневою, В. М. Жуковською, Н. Ю. Захаровою, С. В. Мішиним, О. Ю. Мішиним, Н. В. Серафим та іншими.

Проте поза увагою залишаються питання формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства в умовах ризиків та невизначеності. Саме це обумовило мету дослідження.

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства в умовах ризиків та невизначеності.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено і вирішено такі *задачі*:

- досліджено основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків
- узагальнено систему кадрових ризиків підприємства;
- визначено роль мотиваційного механізму в управлінні персоналом в умовах ризика та невизначеності;
- здійснено аналіз господарської діяльності ТОВ «Стандарт-Інвест»
- проаналізовано фінансовий стан підприємства;
- здійснено оцінку ризиків системи управління персоналом на ТОВ «Стандарт-Інвест»;
- узагальнено систему механізмів, спрямовану на нейтралізацію кадрових ризиків;
- розроблено рекомендації мінімізації ризиків ТОВ «Стандарт-Інвест».

Об'єктом дослідження є процес формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства в умовах ризиків та невизначеності.

Предметом дослідження є організаційно-економічний механізм реалізації мотиваційного механізму управління персоналом підприємства в умовах ризиків та невизначеності.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою роботи є положення сучасної теорії менеджменту, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в області формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства в умовах ризиків та невизначеності.

У процесі дослідження використано діалектичний метод наукового пізнання, а також загальнонаукові методи пізнання: метод теоретичного узагальнення; метод аналізу та синтезу; методи статистичного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні матеріали та публікації, а саме Закони України, Укази Президента України, постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, накази Міністерства

освіти і науки України, дані Державної служби статистики України, монографічна та періодична література, результати власних досліджень автора.

Основні наукові результати, які характеризують **новизну виконаного дослідження**, полягають у такому:

- здійснено оцінку ризиків системи управління персоналом на ТОВ «Стандарт-Інвест»;
- узагальнено систему механізмів, спрямовану на нейтралізацію кадрових ризиків;
- розроблено рекомендації мінімізації ризиків ТОВ «Стандарт-Інвест».

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що отримані в процесі дослідження теоретичні результати можуть стати основою для формування рекомендацій щодо впровадження мотиваційного механізму управління персоналом підприємства в умовах ризиків та невизначеності.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 47 найменування. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків

Управління персоналом в умовах підвищених ризиків ускладнюється не лише загрозами, що пов'язані з війною, але й особливостями людського фактора як об'єкта управління та багатогранністю поняття «ризик». У науковій літературі наголошується, що кадрові ризики є складними через їхню прихованість та труднощі у визначенні й оцінці. Це зумовлено тим, що вони безпосередньо стосуються людського ресурсу, який є одним із найскладніших елементів управління. Водночас нинішні виклики, спричинені війною, значно підсилюють ці ризики, перетворюючи їх на системну загрозу для організацій [1].

Національні підприємства стикаються з наслідками економічного спаду, зруйнованою інфраструктурою, складнощами в логістиці та постійними фінансовими проблемами. Додатковими чинниками ризику є руйнування територій, регулярні повітряні тривоги та їхні наслідки. Ці умови кардинально відрізняються від мирного часу і вимагають нестандартних підходів до управління. Науковці вказують на відсутність стратегічного планування ризиків у багатьох українських компаніях навіть у довоєнний період, підкреслюючи важливість стратегічних рішень у сфері управління персоналом, що враховують зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі [2].

Для забезпечення ефективного менеджменту персоналу в сучасних реаліях необхідно враховувати три основні аспекти:

1. Світоглядний – переосмислення управлінської філософії.
2. Методологічний – підбір актуальних інструментів управління.

3. Прикладний – використання досвіду, накопиченого в умовах війни [1].

Філософія управління персоналом стає людиноцентричною. Основною цінністю є безпека працівників і їхнє ментальне здоров'я. Домінуючою функцією менеджменту стає мотивація, оскільки людський ресурс набуває критично важливої ролі. Таким чином, «управління персоналом орієнтується на підтримку життєстійкості, що стає ключовою ідеєю корпоративної культури» [3].

Ефективне управління в умовах ризику вимагає комплексного підходу до використання інструментів менеджменту. «Розробка заходів із попередження ризиків та пом'якшення їх наслідків має базуватися на виявленні джерел ризику» [4]. Основними джерелами ризиків в умовах війни є зовнішні чинники, такі як економічна нестабільність та загрози безпеці. Їх складно прогнозувати, тому для їх мінімізації потрібні інституційні заходи на державному рівні.

Ця діяльність охоплює моніторинг тенденцій, аналіз загроз і планування заходів із мінімізації негативних наслідків. Важливо забезпечити організаційні та ресурсні умови для реалізації цих заходів. Дослідники рекомендують розглядати безпекозабезпечувальну діяльність у широкому контексті, з виходом за межі окремих підприємств [5].

Таблиця 1.1 - Основний фокус впливу видів менеджменту на нейтралізацію ризиків [1]

Види менеджменту	Основне спрямування
Ризик менеджмент	Мінімізація усіх видів ризиків
Антикризовий менеджмент	Мінімізація кризових ситуацій
Стрес-менеджмент	Мінімізація стрес-факторів
Психологічний менеджмент	Максимізація позитивного впливу психологічних чинників на емоційні стани людини

Управління персоналом у складних умовах війни та кризи потребує координації між усіма структурними підрозділами організації, зокрема тими,

що відповідають за безпеку та управління людськими ресурсами. Як зазначають Никифорова В.Г. та Кравченко В.О., «сучасні реалії вимагають перегляду підходів до формування управлінських структур, здатних забезпечити надійність кадрів навіть в умовах значного відтоку кваліфікованих фахівців за кордон» [5]. Це завдання передбачає підготовку спеціалістів у сфері економічної безпеки та управління персоналом на державному рівні.

Науковці підкреслюють, що заходи для забезпечення безпеки мають бути не лише різноманітними та ресурсоемними, а й чітко скоординованими. «Їх виконання має перебувати під постійним моніторингом, що дозволить своєчасно коригувати дії та уникати неефективного використання ресурсів. Інструменти ризик-менеджменту разом із аналізом причин і наслідків ризиків сприяють підвищенню ефективності управлінських впливів. Особливе значення має моніторинг ранніх сигналів про загрози, оцінка їхнього впливу та швидка реакція на них. Це надзвичайно актуально в умовах загостреної економічної кризи, спричиненої війною» [6].

Кризи, попри їхню руйнівну силу, мають свої властивості та можливі шляхи подолання. «Для вирішення таких ситуацій необхідне поєднання інструментів антикризового менеджменту із ризик-менеджментом. Війна та пов'язана з нею міграція змінили структуру ринку праці, викликавши дисбаланс між попитом і пропозицією, особливо у регіонах активних бойових дій. Дефіцит кадрів, низький рівень заробітної плати та обмежена кількість робочих місць є ключовими викликами. Для відновлення трудової активності потрібні довгострокові інституційні заходи, спрямовані на адаптацію ринку праці до демографічних, технологічних і соціальних змін» [1].

Технології стрес-менеджменту є важливими для підтримки ментального здоров'я працівників та їхньої емоційної стійкості. Психологічна підтримка, яка включає антистресові практики, консультації з експертами та колективні заходи, допомагає знижувати рівень стресу та

гармонізувати атмосферу в колективі. «Стрес-менеджмент тісно пов'язаний із психологічним менеджментом, який сприяє ефективному подоланню кризових ситуацій і формуванню емоційної стійкості працівників» [3].

Досвід управління персоналом, набутий у воєнних умовах, включає швидке прийняття рішень, гнучкість та адаптацію до постійних змін. «Підприємства впроваджують синхронні режими роботи, знижують вимоги до продуктивності, але зберігають планування, що дисциплінує працівників і позитивно впливає на їхній психологічний стан. Зміна корпоративної культури, розвиток колективних ініціатив, підтримка традицій та ритуалів сприяють згуртованості колективу. Нові практики, такі як онлайн-активності чи облаштування безпечних просторів для роботи та відпочинку, допомагають адаптувати працівників до нових реалій» [4].

Поєднання всіх доступних інструментів менеджменту — економічних, соціальних, ідеологічних, адміністративних — дозволяє мінімізувати ризики та адаптуватися до викликів війни. Цей підхід закладає основу для відновлення ринку праці, розвитку корпоративної культури та збереження кадрового потенціалу навіть у післявоєнний період.

1.2. Система кадрових ризиків підприємства

Згідно з дослідженнями Я. І. Величка, «кадрові ризики ідентифікуються як ризики, пов'язані з компетенціями працівників. Це стосується ситуацій, коли недостатній рівень кваліфікації персоналу або неузгоджені дії співробітників, залучених до ухвалення і реалізації рішень, можуть призвести до негативних наслідків» [7].

Ю. П. Воржакова розглядає кадрові ризики як такі, що виникають у зв'язку з трудовими ресурсами. «Вони можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для діяльності підприємства, залежно від впливу низки факторів» [8].

І. Горбачова визначає кадрові ризики як «загрози, спричинені діями персоналу, які потенційно можуть становити небезпеку для підприємства» [9].

Є. Гончаров трактує кадрові ризики як «несприятливі результати діяльності персоналу під впливом зовнішніх чинників, таких як низька кваліфікація працівників або недоліки кадрової політики підприємства» [10].

Ю. Е. Дуднева та Л. В. Сотнікова у своїй роботі зазначають, що «кадрові ризики виникають як можливі загрози або проблеми для функціонування підприємства через дії чи бездіяльність персоналу» [11]. Ці ризики зумовлюються сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів. Вони класифікуються за трьома основними напрямками: кількісними, якісними та ризиками нелояльності:

- Кількісні ризики включають фінансові втрати, що виникають через дефіцит працівників або їх тимчасовий надлишок.
- Якісні ризики пов'язані з недостатнім рівнем кваліфікації чи низькою відповідальністю співробітників.
- Ризики нелояльності проявляються у зловживанні довірою між роботодавцем і працівниками. Вони можуть виявлятися у порушенні конфіденційності, корупції або інших формах неправомірної поведінки [12].

В. М. Жуковська та Н. В. Серафим пропонують типологію кадрових ризиків, до яких відносяться ризики, що виникають у зв'язку з такими чинниками [13]:

- «процесом підбору персоналу;
- недостатньо ефективною мотивацією співробітників;
- порушенням інформаційної безпеки та недотриманням конфіденційності комерційної інформації;
- наявністю у колективі працівників, що входять до так званих «груп ризику»;
- звільненням співробітників».

Н. Ю. Захарова розглядає кадрові ризики як «імовірність втрат, які можуть бути спричинені недостатньою професійною підготовкою персоналу, низьким рівнем лояльності до організації, коливаннями у чисельності працівників, змінами в трудовому законодавстві та іншими факторами» [14].

На думку С. В. Мішиної та О. Ю. Мішина, «кадрові ризики проявляються у вигляді негативних наслідків, зумовлених несприятливими зовнішніми чинниками, що супроводжуються неефективною кадровою політикою. У цьому контексті кадровий ризик розглядається як потенційна загроза з боку працівників, що може спричинити небезпеку для підприємства» [15].

Ризики на етапі набору, підбору та відбору кадрів підприємства:

Етапи набору, підбору та відбору кадрів пов'язані з низкою ризиків, які можуть впливати на ефективність функціонування підприємства. До таких ризиків належать [16]:

1. «Невідповідність кандидатів вимогам посади
 - Помилкове визначення ключових компетенцій або кваліфікаційних вимог.
 - Недостатня увага до особистісних якостей кандидата, що можуть не відповідати корпоративній культурі.
2. Неправильна оцінка професійних навичок
 - Використання неефективних методів оцінювання, що призводить до недооцінки чи переоцінки компетенцій кандидатів.
3. Ризики, пов'язані з фальсифікацією інформації
 - Подання кандидатами недостовірних даних у резюме (освіта, досвід, досягнення).
4. Затримки у заповненні вакансій
 - Несвоєчасний підбір кадрів, що може негативно вплинути на виконання бізнес-процесів.
5. Високі витрати на рекрутинг

- Перевищення бюджету на залучення нових працівників через використання послуг зовнішніх рекрутингових агенцій або неефективне управління внутрішніми процесами.
- 6. Ризик втрати кваліфікованих кандидатів
 - Нездатність підприємства оперативно реагувати на пропозиції ринку праці або відсутність конкурентних умов працевлаштування.
- 7. Недостатній рівень контролю на етапі відбору
 - Нехтування перевіркою рекомендацій, історії працевлаштування або інших даних про кандидата.
- 8. Ризик найму нелояльного персоналу
 - Прийом на роботу осіб, які згодом можуть не підтримувати цілі та цінності підприємства.

Ризики адаптації персоналу підприємства

Адаптація персоналу підприємства — це процес пристосування нових співробітників до умов роботи, корпоративної культури та виконання професійних обов'язків. Проте цей процес може супроводжуватися певними ризиками, які варто враховувати, щоб мінімізувати можливі проблеми.

Основні ризики включають [17]:

1. «Професійна некомпетентність»
 - Новий працівник може не відповідати заявленим вимогам або не мати достатнього рівня знань та навичок, що призводить до невідповідності очікувань і реальних результатів.
2. Соціальна дезадаптація
 - Співробітник може відчувати труднощі у спілкуванні з колегами або у включенні до корпоративної культури, що може знижувати ефективність роботи.
3. Високий рівень стресу

- Період адаптації часто супроводжується емоційним напруженням, що може негативно вплинути на здоров'я і продуктивність працівника.

4. Витрати на адаптацію

- Підприємство може зазнати фінансових витрат через тривалість адаптаційного періоду або необхідність додаткового навчання нового персоналу.

5. Ризик плинності кадрів

- Якщо працівник не адаптується, існує ймовірність його звільнення, що створює додаткові витрати на пошук і навчання нових кадрів.

6. Супротив змінам

- Нові працівники можуть принести ідеї, які суперечать усталеним практикам, викликаючи напруження серед колективу або опір змінам.

7. Помилки в процесі роботи

- Через недостатню інтеграцію або розуміння специфіки роботи можливі помилки, що негативно впливають на результати діяльності підприємства».

Як мінімізувати ризики:

- Якісний відбір кандидатів: Ретельний процес рекрутингу з оцінкою компетенцій і soft skills.
- Ефективна програма адаптації: Введення чіткої системи наставництва, тренінгів і підтримки новачків.
- Регулярний зворотний зв'язок: Надання підтримки і коригування дій працівника в перші місяці роботи.
- Корпоративна культура: Створення сприятливої атмосфери для інтеграції нових співробітників.

Ризиків оцінки та атестації персоналу підприємства

Оцінка та атестація персоналу є важливими інструментами управління, які дозволяють визначити рівень професійної компетентності працівників, їх відповідність займаним посадам та потенціал для подальшого розвитку.

«Проте ці процеси також супроводжуються низкою ризиків, які можуть впливати на ефективність управління персоналом» [18]. Нижче розглянуто основні ризики:

1. Суб'єктивність оцінки

- Відсутність об'єктивних критеріїв оцінки може призводити до упереджених рішень, що залежать від особистих вподобань або антипатій керівника чи оцінювача.

2. Невідповідність критеріїв реальним вимогам

- Використання застарілих або нерелевантних критеріїв оцінки може спотворити результати, не враховуючи змін у професійних обов'язках або розвитку технологій.

3. Високий рівень стресу серед працівників

- Оцінка чи атестація можуть викликати тривогу та невпевненість у співробітників, що негативно позначається на їхній мотивації та продуктивності.

4. Конфлікти в колективі

- Результати оцінки можуть стати причиною напруженості між співробітниками або між працівниками та керівництвом, особливо якщо процес здається несправедливим.

5. Неправильна інтерпретація результатів

- Недостатній професіоналізм оцінювачів може призвести до хибних висновків, що впливають на ухвалення неправильних рішень, таких як звільнення або відмова в підвищенні.

6. Опір з боку співробітників

- Деякі працівники можуть чинити опір процесу оцінки чи атестації, якщо не довіряють його чесності чи не розуміють його мети.

7. Втрата мотивації

- Негативні результати оцінки або відсутність визнання заслуг можуть демотивувати співробітників і призвести до зниження продуктивності.

8. Витрати на організацію процесу

- Процес оцінки потребує часу, ресурсів і фінансів. Якщо результати не принесуть користі для підприємства, це стає марним витрачанням ресурсів.

9. Конфіденційність даних

- Ризик витоку інформації про результати оцінки, що може зашкодити репутації окремих працівників і підприємства в цілому.

Як мінімізувати ризики:

1. Розробка чітких критеріїв оцінки:
 - Врахування специфіки роботи, завдань і корпоративної культури під час визначення параметрів оцінки.
2. Навчання оцінювачів:
 - Забезпечення тренінгів для керівників і HR-менеджерів, щоб уникнути суб'єктивності й помилок у трактуванні результатів.
3. Використання автоматизованих систем оцінки:
 - Впровадження спеціалізованого ПЗ, яке зменшує вплив людського фактору.
4. Забезпечення зворотного зв'язку:
 - Проведення зустрічей із працівниками для пояснення результатів і визначення шляхів їхнього розвитку.
5. Прозорість процесу:
 - Чітке інформування співробітників про цілі, критерії та процедуру оцінки, щоб уникнути непорозумінь.
6. Конфіденційність даних:
 - Захист результатів оцінки від несанкціонованого доступу та розповсюдження.

Ризики під час навчання та розвитку персоналу підприємства

«Під час навчання та розвитку персоналу підприємства можуть виникати різні ризики, які слід враховувати для забезпечення ефективності цих процесів» [12]. Основні ризики включають:

1. Фінансові ризики

- Значні витрати на навчання: Висока вартість тренінгів, курсів або залучення зовнішніх експертів може не відповідати отриманим результатам.

- Неповорнення інвестицій: Працівники можуть звільнитися після навчання, і компанія втратить вкладені кошти.

2. Ризик низької ефективності навчання

- Невідповідність програм потребам бізнесу: Обрані програми навчання можуть бути теоретичними та не враховувати специфіку діяльності компанії.

- Недостатня мотивація працівників: Співробітники можуть бути незацікавлені в навчанні, що знижує його ефективність.

3. Кадрові ризики

- Втрата ключових співробітників: Навчені працівники можуть стати більш конкурентоспроможними на ринку праці та піти до конкурентів.

- Опір змінам: Деякі працівники можуть сприймати нові знання як загрозу для своєї звичної роботи.

4. Організаційні ризики

- Перевантаження працівників: Поєднання навчання з основними обов'язками може викликати стрес або вигорання.

- Проблеми з координацією: Неправильне планування процесів навчання може порушити робочий графік.

5. Ризики впровадження нових знань

- Складність інтеграції нових знань: Отримані знання можуть не впроваджуватися через відсутність інфраструктури чи підтримки керівництва.

- Неприйняття інновацій: Працівники або керівництво можуть відмовлятися від нових підходів, вважаючи їх невиправданими.

Ризики, що пов'язані зі звільненням працівників підприємства [12]:

1. Фінансові ризики

- Витрати на пошук та адаптацію нового персоналу: Найм нових працівників потребує значних інвестицій у підбір, навчання та адаптацію.

- Компенсації та вихідні виплати: Звільнення працівників супроводжується обов'язковими виплатами, що може бути обтяжливим для бюджету.

- Зниження продуктивності: Тимчасовий брак персоналу може уповільнити робочі процеси.

2. Репутаційні ризики

- Погіршення іміджу роботодавця: Масові звільнення або несправедливе ставлення до працівників можуть створити негативну репутацію, що ускладнить найм у майбутньому.

- Відгуки в публічному просторі: Звільнені працівники можуть залишити негативні відгуки про компанію, що вплине на її сприйняття на ринку.

3. Ризики втрати знань та навичок

- Втрата кваліфікованих фахівців: Разом із працівником компанія може втратити унікальні навички, знання або напрацьовані клієнтські зв'язки.

- Передача конфіденційної інформації конкурентам: Працівники можуть використовувати отримані знання на користь інших компаній.

4. Ризики для внутрішнього клімату

- Зниження морального духу команди: Звільнення можуть спричинити стрес у решти працівників і погіршити атмосферу в колективі.

- Зростання плинності кадрів: Якщо звільнення сприймаються як несправедливі, інші працівники можуть замислитися про зміну роботи.

5. Юридичні ризики

- Судові позови: Якщо звільнення було проведено з порушенням трудового законодавства, компанія може зіткнутися з юридичними наслідками.

- Штрафи за невідповідність процедур: Недотримання формальностей при звільненні може призвести до санкцій.

1.3. Роль мотиваційного механізму в управлінні персоналом в умовах ризика та невизначеності

У сучасній організаційній діяльності підприємств значна увага приділяється мотиваційним аспектам, адже успіх у бізнесі значною мірою залежить від рівня реалізації професійного потенціалу працівників. Попри існування численних теорій і моделей мотивації, формування ефективного мотиваційного механізму залишається актуальною проблемою для більшості керівників у процесі стратегічного управління. Особливої важливості це питання набуває у періоди економічної нестабільності, коли підприємства ризикують не лише втратити фінансову стабільність і ринкові позиції, а й кваліфікованих співробітників.

Мотиваційний механізм визначається як сукупність організаційно-економічних, матеріально-технічних і соціально-психологічних інструментів, спрямованих на стимулювання ефективної праці задля досягнення стратегічних цілей. Він базується на системі інтересів і стимулів і широко застосовується у країнах із розвинутою ринковою економікою. Основне завдання мотиваційного механізму — забезпечення адаптивності до змін і створення умов для інноваційного розвитку підприємства.

Ефективний мотиваційний механізм має трансформувати систему стимулів, цінностей і поведінкових реакцій із лінійного стану в постійно діючий процес. Його ключовими складовими є вдосконалення системи оплати праці, участь працівників у прибутках, покращення організації трудової діяльності, розширення функцій і гнучких графіків. Важливим аспектом є також гармонізація матеріальних і нематеріальних стимулів, що

забезпечує створення корпоративного духу та підвищення зацікавленості персоналу в результатах своєї роботи.

Для формування дієвого мотиваційного механізму важливо враховувати специфіку діяльності підприємства, забезпечуючи баланс між потребами працівників і стратегічними цілями організації. Запровадження систематичного моніторингу мотивації працівників є необхідною умовою для підвищення продуктивності праці й конкурентоспроможності компанії, що, у свою чергу, сприятиме її виходу на новий рівень розвитку та забезпечить стабільність і рентабельність у довгостроковій перспективі.

У сучасному світі, де конкуренція серед компаній досягає неймовірного рівня, людський ресурс став найважливішим елементом успіху. Жодна технологія, навіть найсучасніша, не зможе замінити вплив мотивованого та кваліфікованого працівника, який із завзяттям та відповідальністю виконує свою роботу. Саме персонал, його стабільність, професійність і відданість є тим наріжним каменем, на якому ґрунтується ефективність діяльності будь-якої організації.

Щоб компанія функціонувала злагоджено і впевнено досягала поставлених цілей, у її штаті мають бути співробітники, здатні реалізувати свій потенціал на найвищому рівні. Це означає не лише виконання повсякденних завдань, а й здатність вирішувати складні, нестандартні ситуації, адаптуватися до викликів і пропонувати нові ідеї. Такі працівники — це не просто виконавці, а партнери компанії, які разом із нею рухаються до успіху.

У цьому контексті важливим завданням сучасного менеджменту є створення таких систем управління персоналом, які забезпечують як професійний розвиток співробітників, так і їхню високу мотивацію. Саме мотивація є тим рушійним чинником, який змушує людей докладати більше зусиль, працювати із задоволенням та досягати високих результатів. Вона не лише впливає на продуктивність кожного окремого працівника, а й формує

загальну атмосферу в колективі, визначає рівень корпоративної культури і, зрештою, впливає на економічний стан компанії.

У сучасному світі розуміння мотивації виходить за межі простих матеріальних стимулів. Це вже не лише зарплата чи премії. Мотивація охоплює широкий спектр підходів, включаючи можливості кар'єрного зростання, визнання досягнень, створення комфортних умов праці та надання працівникам свободи самореалізації. Важливо розуміти, що мотивовані співробітники відчують свою причетність до успіху компанії, і це спонукає їх досягати нових висот.

Ефективність управління працівниками впливає не тільки на економічні показники компанії, а й на її соціальний імідж. Компанія, яка дбає про своїх працівників, стає привабливою для потенційних кадрів, клієнтів та партнерів. Це допомагає створювати стійкий фундамент для подальшого зростання і розвитку.

На сьогодні у світі активно впроваджуються інноваційні підходи до управління персоналом. Застосовуються сучасні автоматизовані системи, що дозволяють ефективно керувати кадровими процесами, аналізувати продуктивність і прогнозувати потреби компанії в ресурсах. Навчання персоналу також виходить на новий рівень завдяки впровадженню онлайн-платформ і корпоративних освітніх програм.

Таким чином, успіх сучасної компанії багато в чому залежить від того, як вона організує управління своїми людськими ресурсами. Інвестиції в персонал, створення мотиваційних програм і сприятливого середовища для розвитку співробітників — це шлях до формування стабільного і продуктивного колективу, який допоможе компанії не лише вижити, а й процвітати в умовах жорсткої конкуренції.

Визначення мотивації праці персоналу, представлені у сучасних наукових школах наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення «мотивація праці персоналу»

Вчені	Визначення «мотивація праці персоналу»
Буряк П. Ю., Карпінський Б. А.	Процес створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці
Зорін Ю. В., Шмонін Д. А.	Спонування, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу
Доманчук Д. П., Чикуркова А.	Процес спонування діяльності людини, спрямованої на досягнення накреслених цілей з урахуванням впливу сукупності внутрішніх і зовнішніх економічних, соціальних, організаційних, виробничих, трудових, політичних, екологічних та інших чинників
Колот А. М., Грішнова О.А.	Спонування людей до активної діяльності, процес вибору людиною певної лінії поведінки, що має привести до задоволення її потреб та інтересів
Островерхов В. М.	Процес спонування до діяльності, пов'язаної із задоволенням потреб суб'єкта; сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, які викликають активність суб'єкта та визначають її напрямлення
Кібанов А. Я.	Система мотивів, що визначає конкретні форми діяльності або поведінки окремого працівника чи колективу
Куліков Г.Т.	Процес спонування людини, соціальної групи або спільноти людей здійснювати спадково закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення різного роду потреб і досягнення особистої, групової та суспільної мети
Шпикуляк О. Г.	Сукупність факторів, що викликають активність особистості та визначають її спрямованість

Джерело: складено на основі [19-23]

Мотивація праці персоналу передбачає стимулювання співробітників

до виконання професійних обов'язків для досягнення цілей компанії через задоволення їхніх особистих потреб. Це є однією з ключових функцій управління.

Основна мета мотивації полягає у підвищенні ефективності використання трудових ресурсів, що сприяє зростанню продуктивності та прибутковості організації.

«Система мотивації праці повинна відповідати таким вимогам:

- враховувати потреби й інтереси кожного члена трудового колективу;
- створювати мотиваційно-стимуляційне підґрунтя для внутрішньої та зовнішньої діяльності;
- впливати на формування мотиваційної свідомості працівників» [23].

Мотивація базується на дії внутрішніх і зовнішніх чинників, які стимулюють персонал до роботи, впливають на його поведінку та сприяють досягненню як особистих цілей, так і цілей компанії.

Мотивація праці є складним процесом. «Оскільки основою трудової діяльності є потреби та інтереси працівників, для створення довготривалих мотивів слід забезпечити такі умови, за яких співробітники сприйматимуть свою роботу як джерело справедливої винагороди, можливість професійного зростання, а також отримуватимуть об'єктивну оцінку своїх здібностей і досягнень» [23].

Процес мотивації праці персоналу відбувається в 5 етапів (рис. 1.1).

Перший етап мотиваційного процесу полягає в тому, що у людини виникають потреби, які вона прагне задовольнити. Саме на цьому етапі важливо розробити методи матеріального та морального стимулювання. В залежності від можливостей організації, потрібно забезпечити достатній рівень надбавок і премій, демонструючи реальний інтерес керівництва до підтримки прагнення до якісної роботи.

Другий етап є аналогом пошуку засобів для задоволення потреб персоналу. На цьому етапі також важливо модернізувати систему мотивації, щоб підвищити конкурентоспроможність компанії.

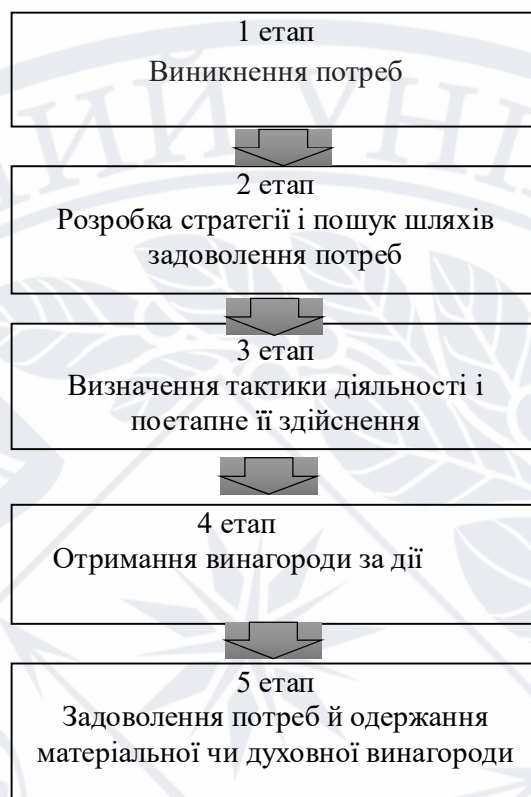


Рисунок 1.1 – Етапи процесу мотивації праці персоналу

«Третій етап спрямований на створення загальної системи мотивації, яка ґрунтується на філософії якості. Це передбачає суттєві зміни в розумінні поняття якості роботи. Тут застосовується моніторинг, що включає аналіз існуючої системи мотивації, оцінку якісного складу персоналу, мотиваційну сферу та потребу в оновленні мотиваційної системи» [23].

«Четвертий етап полягає в тому, що завдяки зусиллям на попередніх етапах працівник отримує те, що задовольняє його потребу. Важливо, чи задоволений працівник, адже це впливає на подальшу мотивацію: або вона знижується, або зберігається й навіть посилюється» [23].

Останній етап завершується задоволенням потреби. Залежно від рівня цього задоволення, працівник або шукає нові способи задоволення потреб, або залишається на цьому рівні.

Що стосується характеру мотиваційного процесу, то він значною

мірою залежить від виду потреб, що його ініціюють. На мотивацію також мають вплив індивідуальні особливості людей, їх мотиваційна спрямованість, а також такі характеристики, як зусилля, ретельність, наполегливість і сумлінність.

Розглянемо основні види мотивації праці персоналу, що представлені на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Види мотивації персоналу [23]

«Внутрішня мотивація полягає в оцінці заслуг та ділових якостей працівників, вихованні у них почуття гордості за свою компанію, відданості їй, а також відчуття необхідності і важливості їхньої ролі в організації. Вона зосереджена на внутрішніх стимулах, таких як бажання досягати особистих успіхів і бути корисним для компанії» [24].

Зовнішня мотивація базується на дисципліні праці, відповідальності працівника та використанні різноманітних форм дисциплінарного покарання або заохочення. Це включає зовнішні стимули, які сприяють дотриманню правил та норм роботи.

Матеріальна мотивація включає різні форми оплати праці, такі як оклад, премії, відсотки, компенсації, відпускні та інші фінансові заохочення. Вона безпосередньо пов'язана з фінансовими винагородами за виконану роботу.

«Нематеріальна мотивація охоплює такі форми стимулювання, як навчання, похвали, грамоти, конкурси, іменні подарунки, змагання та інші нематеріальні методи заохочення. Ці методи орієнтовані на підвищення мотивації через нематеріальні цінності та визнання досягнень» [24].

«Однією з важливих проблем матеріальної мотивації в Україні є низька заробітна плата, зміни стандартів і норм відповідно до європейських вимог, а також необхідність розробки нових методів економічного стимулювання працівників на ринку праці» [7].

«Сучасна ефективність мотиваційної системи включає не лише матеріальні фактори, як висока заробітна плата, а й нематеріальні, що стосуються надійності робочого місця, досягнення особистих цілей, бажання брати на себе ініціативу та відповідальність. Це все прямо впливає на продуктивність праці, ефективність виробництва та конкурентоспроможність компанії» [25].

Основні завдання мотивації праці персоналу можна побачити на рисунку 1.3.

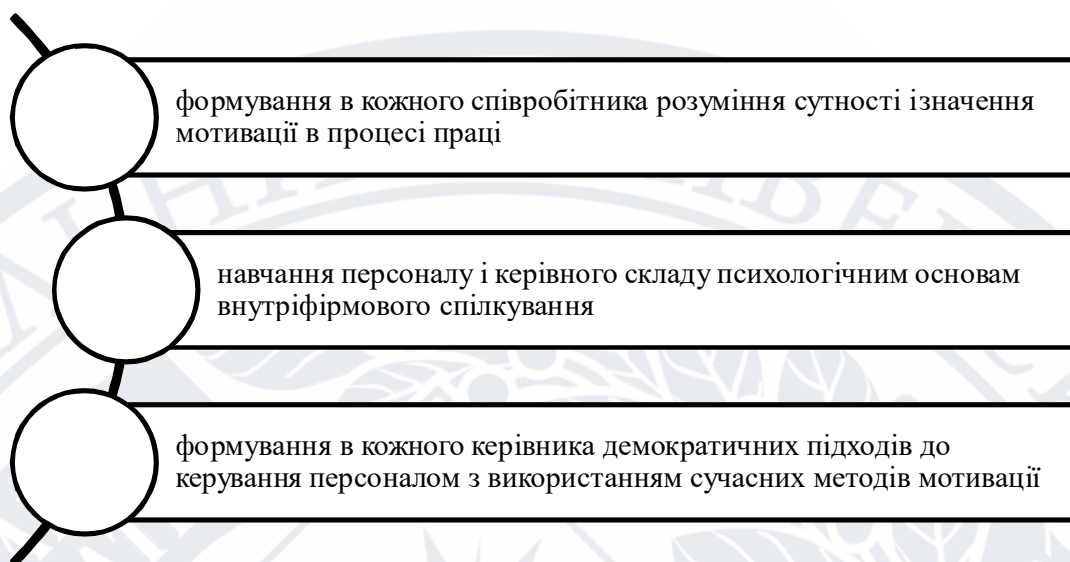


Рисунок 1.3 – Завдання мотивації праці персоналу

Джерело: складено на основі [23]

Для ефективного вирішення завдань мотивації праці необхідно провести всебічний аналіз, який включає такі ключові аспекти:

1. Визначення функцій мотивації праці на підприємстві: Це передбачає вивчення ролі мотивації в загальній стратегії компанії, розуміння, як мотиваційні механізми сприяють досягненню організаційних цілей та підвищенню ефективності праці.
2. Процес мотивації в організаціях: Потрібно детально розглянути, як саме відбувається процес мотивації працівників, які фактори на нього впливають, а також які методи та підходи використовуються для стимулювання праці.
3. Індивідуальна та групова мотивація: Важливо розуміти, як мотивація працює на індивідуальному рівні (наприклад, через особисті цілі та потреби) і на рівні групи (через командні цілі та колективну відповідальність).
4. Зміни в мотивації при переході до ринкових відносин: Перехід до ринкової економіки вимагає адаптації мотиваційних стратегій, оскільки

змінюються умови праці, стандарти та вимоги до працівників, а також необхідність розвитку нових форм мотивації в умовах конкурентного ринку.

Тільки комплексний підхід до цих аспектів дозволяє сформувати ефективну систему мотивації праці, яка відповідає потребам як співробітників, так і організації в цілому.

Основні функції мотивації праці (рис. 1.4).

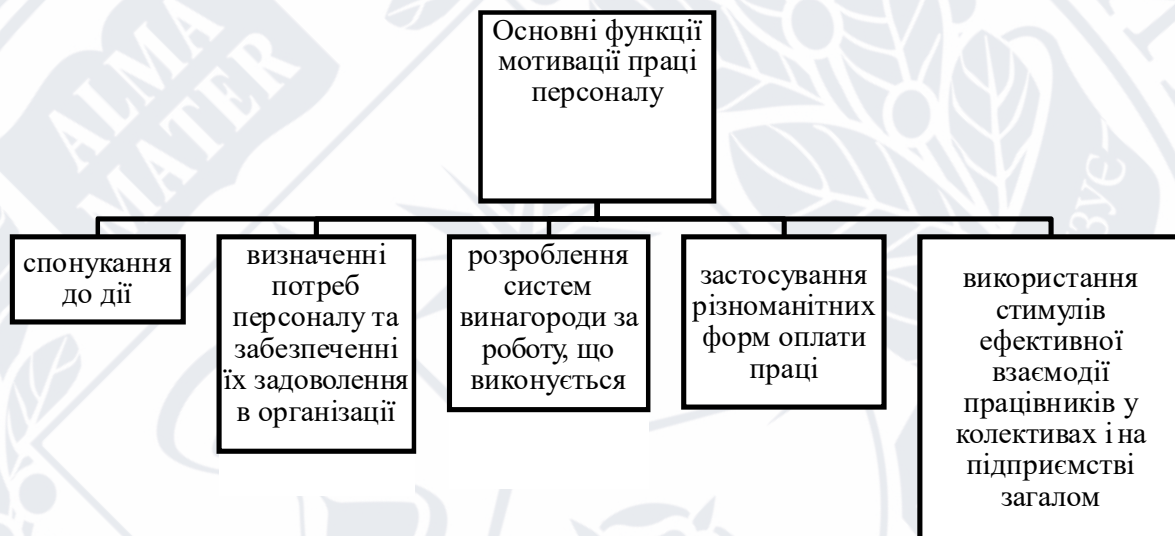


Рисунок 1.4 – Основні функції мотивації праці персоналу

Джерело: складено на основі [23].

Висновки до 1 розділу

Отже, мотивація як основна функція менеджменту є процесом спонукання себе та інших до діяльності шляхом формування мотивів поведінки. Це дозволяє досягати як особистих цілей, так і цілей організації. Мотивація є важливим інструментом для управління людськими ресурсами, оскільки вона стимулює досягнення високих результатів через залучення працівників до спільної мети і забезпечення їхнього особистого розвитку в межах організаційних потреб.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Стандарт-Інвест»

Метою підприємства «Стандарт-Інвест» є повне задоволення потреб суспільства у послугах та товарах народного споживання.

Для реалізації своїх цілей підприємство здійснює такі види діяльності:

- інвестування та будівництво і продаж житла та інших споруд для юридичних і фізичних осіб;
- виробництво проектно-конструкторських розробок, проектування державних і приватних споруд;
- виробництво та реалізація будівельних матеріалів;
- ремонтно-будівельні послуги;
- надання та виконання торгово-посередницьких, маркетингових, інформаційно-посередницьких, рекламних та інших послуг комерційного характеру юридичним і фізичним особам;
- здійснення роздрібної, оптової, консігнаційної, комісійної торгівлі товарами народного споживання, продукцією виробничо-технічного призначення як власного, так і невластного виробництва, продовольчими товарами, крупами, напівфабрикатами з правом відкриття у власних та орендованих приміщеннях складів, магазинів, салонів для реалізації продукції, товарів;
- торгівля алкогольними напоями та тютюновими виробами вітчизняного та імпортного виробництва;
- вирощування, заготівля, переробка та реалізація сільсько-господарської продукції;
- закупівля сільсько-господарської продукції у населення за готівку;
- організація лекцій, семінарів, наукових конференцій;
- рекламна діяльність;

- видавнича діяльність по виготовленню та розповсюдженню плакатів, листівок, афіш, буклетів за їх призначенням;
- торгівельно-посередницька діяльність;
- відкриття власних, кіосків, барів, кафе та ресторанів;
- організація та проведення концертів, шоу, театральновидовищних програм та інших культурно-освітніх та розважальних заходів, з продажем квитків на ці заходи;
- торгівля паливно-мастильними матеріалами;
- виробництво товарів народного споживання;
- переробка відходів вторинної сировини;
- організація громадського харчування;
- торгівля нерухомістю;
- охоронна діяльність;
- надання туристичних послуг;
- внутрішні та міжнародні перевезення вантажів і пасажирів автотранспортом;
- відкриття власного автотранспортного господарства;
- відкриття автозаправочних станцій;
- комісійна торгівля автотранспортом та запчастинами до нього (в т.ч. імпортного виробництва);
- автотранспортний сервіс, організація автостоянок та станцій технічного обслуговування;
- ремонт комп'ютерної та іншої електронної техніки;
- програмне забезпечення;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності згідно вищевказаних напрямків.

Підприємство отримує дозволи (ліцензії) на види діяльності, якщо це передбачено чинним законодавством.

Підприємство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність

згідно чинного законодавства.

Предметом зовнішньоекономічної діяльності є:

- експорт та імпорт товарів та послуг;
 - інвестиційна діяльність;
 - надання іноземним підприємствам та організаціям послуг, що становлять предмет діяльності підприємства;
 - представництво інтересів іноземних підприємств та організацій на території України;
 - спільна підприємницька діяльність з іноземними підприємствами.
- Валютні відрахування до бюджету здійснюються у порядку і розмірах, передбачених чинним законодавством. Підприємство на свій розсуд використовує належну йому частку валютної виручки.

Динаміку фінансових показників підприємства представлено на рисунку 2.1.

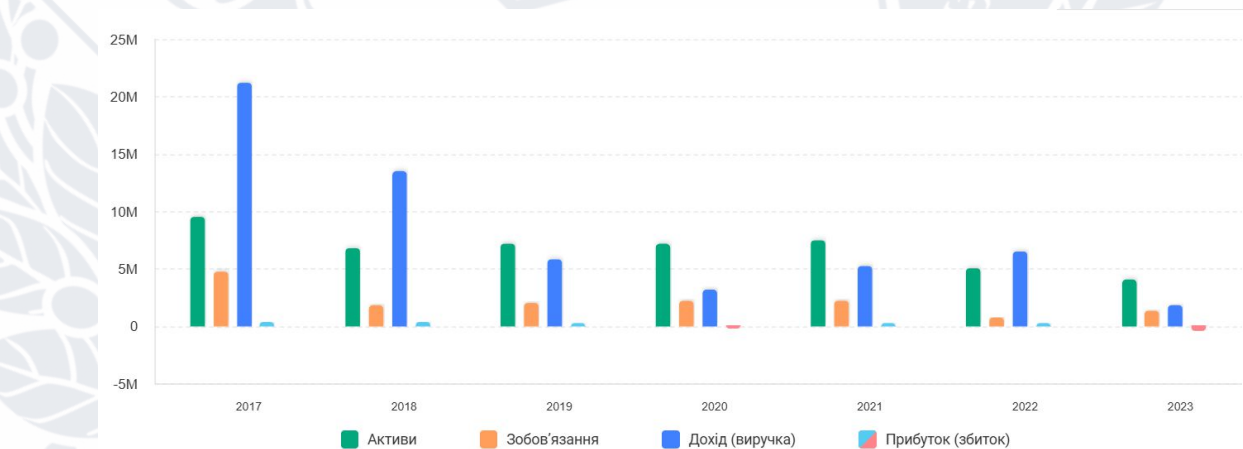


Рисунок 2.1 – Динаміка фінансових показників ТОВ «Стандарт-Інвест»

2.2. Аналіз фінансової стійкості підприємства

Таблиця 2.1 - Аналіз показників рентабельності ТОВ «Стандарт-Інвест» за 2022-2023 рр.

Показники	Характеристика показника	Формула розрахунку	2022	2023	Відхилення (+, -)
1. Рентабельність (збитковість) ресурсів (активів),%	Частка прибутку до оподаткування, що припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи підприємства	$\frac{\phi.2 \text{ стр.2290(2295)}}{\phi.1 \text{ стр.1300}} \times 100$	-7,1	7,6	14,7
2. Рентабельність (збитковість) власного капіталу,%	Частка чистого прибутку, що припадає на одиницю власного капіталу підприємства	$\frac{\phi.2 \text{ стр.2350(2355)}}{\phi.1 \text{ стр.1495}} \times 100$	-9,0	8,1	17,1

Показник рентабельності активів збільшився на 14,7 процентних пункти у 2023 році в порівнянні з минулим роком. Це позитивно впливає на компанію так як, чим більший показник, тим більш ефективним є процес управління діяльністю підприємства.

Показник Рентабельності власного капіталу збільшився на 17,1 процентних пунктів у 2023 році в порівнянні з 2022 роком. Це означає підвищення здатності компанії генерувати прибуток власникам.

Таблиця 2.2 - Загальні показники фінансової стійкості
ТОВ «Стандарт-Інвест» за 2022-2023 рр.

Показники	Характеристика показника	Формула розрахунку	2022	2023	Відхилення (+, -)
1. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними засобами	Частка оборотних активів підприємства, що фінансуються за рахунок його власних оборотних коштів	$\frac{\phi.1 \text{ стр.1495} + \phi.1 \text{ стр.1595} - \phi.1 \text{ стр.1095}}{\phi.1 \text{ стр.1195}} \geq 0,6 \div 0,8$	0,7	0,4	-0,3
2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Частка власного оборотного капіталу у власному капіталі	$\frac{\phi.1 \text{ стр.1495} + \phi.1 \text{ стр.1595} - \phi.1 \text{ стр.1095}}{\phi.1 \text{ стр.1495}} > 0$	0,4	0,3	-0,1
3. Коефіцієнт автономії	Частка власних джерел фінансування в загальній сумі джерел його коштів	$\frac{\phi.1 \text{ стр.1495} + \phi.1 \text{ стр.1595}}{\phi.1 \text{ стр.1900}} \geq 0,5$	0,9	0,7	-0,2
4. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених джерел коштів	Забезпеченість заборгованості власними коштами	$\frac{\phi.1 \text{ стр.1495} + \phi.1 \text{ стр.1595}}{\phi.1 \text{ стр.1695} + \phi.1 \text{ стр.1700}} > 1$	6,2	2,2	-4,0

Аналіз стійкості дозволяє визначити здатність підприємства фінансувати формування своїх запасів і витрат за рахунок стабільних джерел коштів.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними засобами у 2023 році зменшився на 0,3 процентних пункти у в порівнянні з 2022 роком, що складає 0,4 процентних пунктів. Це нижче нормативного значення, що говорить про фінансову не стабільність підприємства.

Збільшення рівня показника коефіцієнта маневреності власного капіталу, який складає 0,3 процентних пункти станом на 2023 рік та є вищим за нормативне значення, свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Коефіцієнт автономії у ПП «Стандарт-Інвест» вище нормативного значення у 2023 році та складає 0,7 процентних пунктів, це означає, що підприємство здатна профінансувати 70% активів за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених джерел коштів у 2023 році хоча і зменшився на 4 процентних пунктів у в порівнянні з 2022 роком, але показник залишився у межах нормативного нормативного значення. Це свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

Таблиця 2.3 - Показники ліквідності ТОВ «Стандарт-Інвест»
за 2022-2023 рр.

Показники	Характеристика показника	Формула розрахунку	2022	2023	Відхилення (+, -)
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Частка поточної заборгованості, яку підприємство може погасити найближчим часом	$\frac{\phi.1 \text{ с.1160} + \phi.1 \text{ с.1165}}{\phi.1 \text{ п.1695}}$ [0,2-0,35]	0,01	0,01	0
2. Коефіцієнт критичної ліквідності	Очікувана платоспроможність підприємства через період, рівний тривалості одного обороту дебіторської заборгованості	$\frac{\phi.1 \text{ с.1195} - \phi.1 \text{ с.1100}}{\phi.1 \text{ стр.1695}}$ > 1	2,3	1,2	-1,1
3. Коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності)	Здатність підприємства погасити поточні зобов'язання за період, що дорівнює тривалості обороту його оборотних активів	$\frac{\phi.1 \text{ стр.1195}}{\phi.1 \text{ стр.1695}}$ > 2	3,6	1,6	-2

Показники ліквідності дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства по різних ступенем обліку ліквідних коштів і відповідають інтересам різних зовнішніх користувачів аналітичної інформації.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вище нормативного значення і складає 1,6 процентних пункти на 2021 рік. Це вказує на проблеми в компанії і свідчити про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами.

Коефіцієнт критичної ліквідності вище нормативного значення, що складає 1,2 процентних пункти у 2023 році, але цей показник зменшився на 1,1 процентних пунктів в порівнянні з минулим роком, це означає, що активи підприємства повинні покривати короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт покриття у ПП «Стандарт-Інвест» станом на 2023 рік складає 1,6 процентних пункти – це нижче нормативного значення, що свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб погасити поточними зобов'язаннями. Це веде до зниження довіри до підприємства з боку кредиторів, постачальників, інвесторів і партнерів. Крім цього, проблеми з платоспроможністю ведуть до збільшення вартості позикових коштів і, як результат, до прямих фінансових втрат.

Таблиця 2.4 - Динаміка загальних показників ділової активності
ТОВ «Стандарт-Інвест» за 2022-2023 рр.

Показники	Характеристика показника	Формула розрахунку	2022	2023	Відхилення (+, -)
1. Ресурсовіддача	Частка чистого доходу підприємства, що припадає на одиницю його активів	$\frac{\phi.2}{\phi.1} \cdot \frac{с.2000}{с.1300}$	1,0	0,4	-0,6
2. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	Кількість оборотів оборотних коштів за звітний період	$\frac{\phi.2}{\phi.1} \cdot \frac{с.2000}{с.1195}$	2,0	0,7	-1,3
3. Період одного обороту оборотних коштів, днів	Тривалість в днях	$365 \div \frac{\phi.2}{\phi.1} \cdot \frac{с.2000}{с.1195}$	182,5	521,4	338,9
4. Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	Частка оборотних коштів в кожній грошовій одиниці, отриманої підприємством від реалізації продукції	$1 \div \frac{\phi.2}{\phi.1} \cdot \frac{с.2000}{с.1195}$	0,5	1,4	0,9

Коефіцієнт ресурсовіддачі в компанії ПП «Стандарт-Інвест» зменшився на 0,6 процентних пункти у 2023 році в порівнянні з 2022 роком. В такому випадку потрібно працювати в напрямку оптимізації суми активів.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів вимірює ефективність використання оборотних активів підприємства (грошових коштів, запасів товарів, виробничих запасів, дебіторської заборгованості). В даному випадку показник зменшився на 1,3 процентних пунктів у в порівнянні з минулим роком, це веде до зростання потреби в фінансових ресурсах. В умовах відсутності доступу до дешевих фінансових ресурсів це призведе до збільшення фінансових витрат компанії. Для того щоб покращити показник, можна здійснити заходи щодо прискорення погашення дебіторської заборгованості

Період одного обороту оборотних коштів (днів) вказує на ефективність управління оборотними активами підприємства. В даному випадку показник збільшився у 2023 році на 338,9 процентних пункти в порівнянні з минулим 2022 роком. Збільшення рівня показника говорить про те, що компанії необхідно залучити більше фінансових ресурсів для фінансування оборотних активів, а це веде до збільшення фінансових витрат, так як необхідно залучати додаткові кошти.

Коефіцієнт ефективності (прибутковості) оборотних коштів характеризує, скільки прибутку припадає на 1 грн оборотних коштів. Чим більший він, тим ефективніше використовуються оборотні кошти. В даному випадку показник у 2023 році збільшився на 0,9 процентних пунктів в порівнянні з 2022 роком, що позитивно впливає на компанію.

Таблиця 2.5 - Динаміка показників ділової активності за елементами оборотних коштів ТОВ «Стандарт-Інвест» за 2022-2023 рр.

Показники	характеристика показника	Формула розрахунку	2022	2023	Відхилення (+, -)
1. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Показує у скільки разів чистий дохід перевищує середню дебіторську заборгованість	$\frac{\phi.2 \text{ стр.2000}}{\phi.1 \text{ стр.1125} + \phi.1130 + \phi.1135 + \phi.1140 + \phi.1145 + \phi.1155}$	3,4	1,1	-2,3
2. Середній термін обороту дебіторської заборгованості, днів	Середній термін погашення дебіторської заборгованості	$365 \div \text{Коб}$	107,4	331,8	224,4
3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Віддача власного капіталу підприємства	$\frac{\phi.2 \text{ стр.2000}}{\phi.1 \text{ стр.1495} + \phi.1595}$	1,2	0,6	-0,6

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в динаміці зменшився на 2,3 процентних пункти – це є негативною тенденцією для підприємства.

Середній термін обороту дебіторської заборгованості за 2023 рік на даному підприємстві становить 331,8 днів. Чим нижче обіговість дебіторської заборгованості, тим вище будуть потреби компанії в обіговому капіталі для розширення обсягу збуту.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу за звітний період зменшився в порівнянні з попереднім періодом на 0,6 процентних пункти. Це негативно впливає на оптимізацію роботи компанії в цій сфері.

2.3. Оцінка ризиків системи управління персоналом на ТОВ «Стандарт-Інвест»

Розглянемо склад та структуру персоналу ТОВ «Стандарт-Інвест» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Склад та структура персоналу підприємства ТОВ «Стандарт-Інвест»

Показник	2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2022 р., %
	чол.	у % до заг. к-ті	чол.	у % до заг. к-ті	
Середньооблікова чисельність персоналу	35	100%	24	100%	69%
Адміністративний персонал	6	17%	4	17%	67%
Виробничий персонал	29	83%	20	83%	69%

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Стандарт-Інвест»

У 2023 році чисельність працівників зменшилася на 31%, у порівнянні з 2022 роком, разом з цим частки адміністративного і виробничого персоналу не змінилися.

Таблиця 2.7 – Склад та структура за статтю

№	Показники	2022р.		2023р.		Відхилення 2023р. до 2022р.	
		осіб	Пит. Вага, %	осіб	Пит. Вага, %	+/-	%
1	Всього працівників	35	100%	24	100%	-11	69%
2	жінки	6	17%	4	17%	-2	67%
3	чоловіки	29	83%	20	83%	-9	69%

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Стандарт-Інвест»

У звітному періоді, як і у попередньому році кількість працівників-чоловіків переважала над жінками на 66%, при чому співвідношення між

чоловіками і жінками, не зважаючи на зменшення загальної кількості працівників, не змінилося.

Таблиця 2.8 – Характеристика персоналу за рівнем освіти і віком (2023 р.)

Вік	Кількість з вищою освітою, осіб	Кількість з середньою спеціальн. освітою, осіб	Кількість з середньою освітою, осіб	Всього, осіб	Питома вага в загальній чисельності, %
	звіт. рік	звіт. рік	звіт. рік	звіт. рік	звіт. рік
До 30 років	0	5	2	7	29%
Від 30 до 45	4	6	0	10	42%
Від 45 до 60	2	3	0	5	21%
Понад 60 років	1	0	1	2	8%
Всього	7	14	3	24	100%

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Стандарт-Інвест»

У даній таблиці видно, що працівники підприємства переважно мають середню спеціальну освіту. За віковою характеристикою переважають співробітники віком від 30 до 45 років, вони складають 42% від загальної чисельності.

Таблиця 2.9 – Структура персоналу за стажем роботи

№	Показники	2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023р. до 2022р.	
		осіб	Пит. Вага	осіб	Пит. Вага	+/-	%
			%		%		
1.	Всього працівників	35	100	24	100	-11	-31%
2.	до 1 року	2	2	2	8	0	0
	від 1 до 3 років	3	9	2	8	-1	-33%
	від 3 до 5 років	10	29	4	16	-6	-60%
	від 5 до 10 років	12	34	8	32	-4	-33%
	від 10 до 20 років	2	6	2	8	+2	+33%
	більше 20 років	6	20	6	28	0	0

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Стандарт-Інвест»

У 2023 році чисельність персоналу ТОВ «Стандарт-Інвест» впала на 31% (11 працівників) у порівнянні з 2022 роком. А також відбулися суттєві структурні зміни персоналу за стажем роботи. Якщо у 2022 році частка працівників зі стажем роботи від 3 до 10 років сумарно складала 63%, то у 2023 році частка таких працівників залишилася на рівні 48% , збільшилася частка працівників зі стажем роботи більше 20 років, частки працівників зі стажем роботи менше 1 року та від 10 до 20 років є рівними – по 8%.

Згідно проведеного аналізу можемо зробити наступні висновки: компанія не наймала додаткових працівників протягом 2023 р.; у 2023 році було звільнено 11 працівників, що на 1 працівника менше, ніж у 2022 році; коефіцієнт плинності персоналу у поточному році становить 38%; коефіцієнт обороту з наймання становить 0 як у 2022, так і в 2023 році, так як не було найнято додаткового персоналу; коефіцієнт обороту з вибуття становить 46%, як у 2023 році, так і у 2022 році.

Таблиця 2.10 – Показники руху персоналу на підприємстві у 2022/2023 р.

Показник	Базовий рік	Поточний рік	Відхилення	
			+/-	%
1	2	3	4	5
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	35	24	-11	-31
2. Прийнято працівників, осіб	0	0	0	0
3. Вибуло працівників, осіб,	12	11	-1	-8
у тому числі:				
- за власним бажанням	12	9	-3	-25
- за порушення дисципліни	0	0	0	0
- по скороченню штатів	0	2	2	+200
- з інших причин	0	0	0	0
4. Коефіцієнт обороту з наймання працівників	0	0	0	0
5. Коефіцієнт обороту персоналу з вибуття	34%	46%	-	+12%
6. Коефіцієнт загального обороту персоналу	34%	46%	-	12%
7. Коефіцієнт плинності персоналу	34%	38%	0	+4%

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Стандарт-Інвест»

Звідси бачимо, що фонд оплати праці на підприємстві впав на 22% у порівнянні з 2022 роком. Частка додаткової з/п залишилася зросла на 2%, проте основна з/п залишилася без змін. Разом з цим обсяг усіх інших виплат впав на 2%.

Для подальшої реалізації поставлених у дослідженні завдань пропонуємо в основу методичного забезпечення оцінювання кадрових ризиків покласти такі параметри як: ймовірність настання ризиків (V_i) і важливість ризику (P_i).

Таблиця 2.11 – Обсяг та структура фонду оплати праці

№ з/ п	Складові фонду оплати праці	2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023р.до 2022р.	
		тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	%	пунктів структури
1	2	5	6	7	8	9	10
1	Всього фонд оплати праці	770	100	600	100	-22%	-
2.	Основна заробітна плата	525	68%	408	68%		0%
3.	Додаткова заробітна плата	140	18%	120	20%		+2%
4	Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	105	14%	72	12%		-2%

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Стандарт-Інвест»

Оцінка за параметрами ймовірність настання ризиків (V_i) і важливість ризику (P_i) при експертній оцінці може бути доволі суб'єктивною.

Тому особливу увагу при визначенні цих характеристик потрібно приділити формуванню групи експертів.

Важливість ризику (P_i) визначається за шкалою від 0 до 5.

Імовірність настання (V_i) визначається за такими параметрами:

0 – ризик не настане;

25 – ризик можливо настане;

50 – ситуація щодо настання ризику невизначена;

75 – ризик швидше за все настане;

100 – ризик настане.

Запропонована Т. В. Білорус та О. О. Бурмістровою методика оцінювання кадрових ризиків [29] спирається на класифікацію, яка була запропонована Ю. Дуднєвою [11], а саме за підсистемами управління персоналом: набору та відбору персоналу; навчання та розвитку персоналу; адаптації персоналу; мотивації та оцінки персоналу; вивільнення персоналу.

За кожною із зазначених підсистем наведено перелік можливих кадрових ризиків, який не є вичерпним і може бути доповнений з врахуванням особливостей галузевої приналежності підприємства, стадії його життєвого циклу тощо.

Результатами оцінювання кадрових ризиків за підсистемами наведені у таблиці 2.12-2.16.

Таблиця 2.12 - Ризики набору та відбору персоналу

Ризики набору персоналу	V_i	P_i	W_i	$W_i * V_i$
Недобросовісне наймання персоналу	25	5	0,36	9
Неблагонадійність найманих співробітників	50	5	0,36	18
Ризик підбору персоналу недостатньої кваліфікації	75	4	0,28	21
Разом		14		48

Джерело: Розроблено автором на основі матеріалів ТОВ «Стандарт-Інвест»

Таким чином, ризики набору та відбору персоналу склали 48, що є свідчить про середній рівень виникнення ризиків. Найбільшою зоною ризику є ризик підбору персоналу недостатньої кваліфікації.

Таблиця 2.13 - Ризики навчання і розвитку персоналу

Ризики навчання і розвитку персоналу	V_i	P_i	W_i	$W_i * V_i$
Ризик перевантаженості (без відриву від роботи)	75	4	0,21	15,75
Після навчання відсутність бажання приступати до роботи	50	5	0,26	13
Ризик невикористання отриманих знань на робочому місці	25	5	0,26	6,5
Низька ефективність навчання	25	5	0,27	6,75
Разом		19		42

Джерело: Розроблено автором на основі матеріалів ТОВ «Стандарт-Інвест»

Таким чином, ризики навчання і розвитку персоналу склали 42, що є середнім рівнем виникнення ризиків. Найбільшою зоною ризику є ризик перевантаженості (без відриву від роботи).

Таблиця 2.14 - Ризики адаптації персоналу

Ризики адаптації персоналу	V_i	P_i	W_i	$W_i * V_i$
Відсутність системи адаптації	25	5	0,19	4,75
Невідповідний наставник	25	5	0,19	4,75
Ризик звільнення співробітника в період адаптації	50	5	0,19	9,5
Великий обсяг на початковому етапі делегованих повноважень	75	3	0,1	7,5
Усвідомлення неправильно обраної роботи професії (роботи)	50	5	0,19	9,5
Стрес	75	4	0,15	11,25
Разом		27		47,25

Джерело: Розроблено автором на основі матеріалів ТОВ «Стандарт-Інвест»

Таким чином, ризики адаптації персоналу склали 47,25, найбільшою зоною ризику є стрес працівників.

Таблиця 2.15 - Ризики мотивації і оцінки персоналу

Ризики мотивації і оцінки персоналу	V_i	P_i	W_i	$W_i * V_i$
Невірно трактовані трудові мотиви	50	4	0,18	9
Відсутність продуманої компенсаційної політики	25	5	0,23	5,75
Сприйняття несправедливою оплати	25	4	0,18	9
Недостатність коштів для підтримки високої мотивації	75	5	0,23	17,25
Ризик сприйняття необ'єктивності до оцінки	50	4	0,18	9
Разом		22		50

Джерело: Розроблено автором на основі матеріалів ТОВ «Стандарт-Інвест»

Таким чином, ризики мотивації і оцінки персоналу є середніми – 50, найбільшою зоною ризику є недостатність коштів для підтримки високої мотивації.

Таблиця 2.16 - Ризики вивільнення персоналу

Ризики звільнення	V_i	P_i	W_i	$W_i * V_i$
Ризик переходу на роботу до конкурента	50	5	0,33	16,5
Ризик мобілізації працівників чоловічої статі	75	5	0,33	24,75
Розголошення конфіденційної інформації	50	5	0,33	16,5
Разом		15		57,75

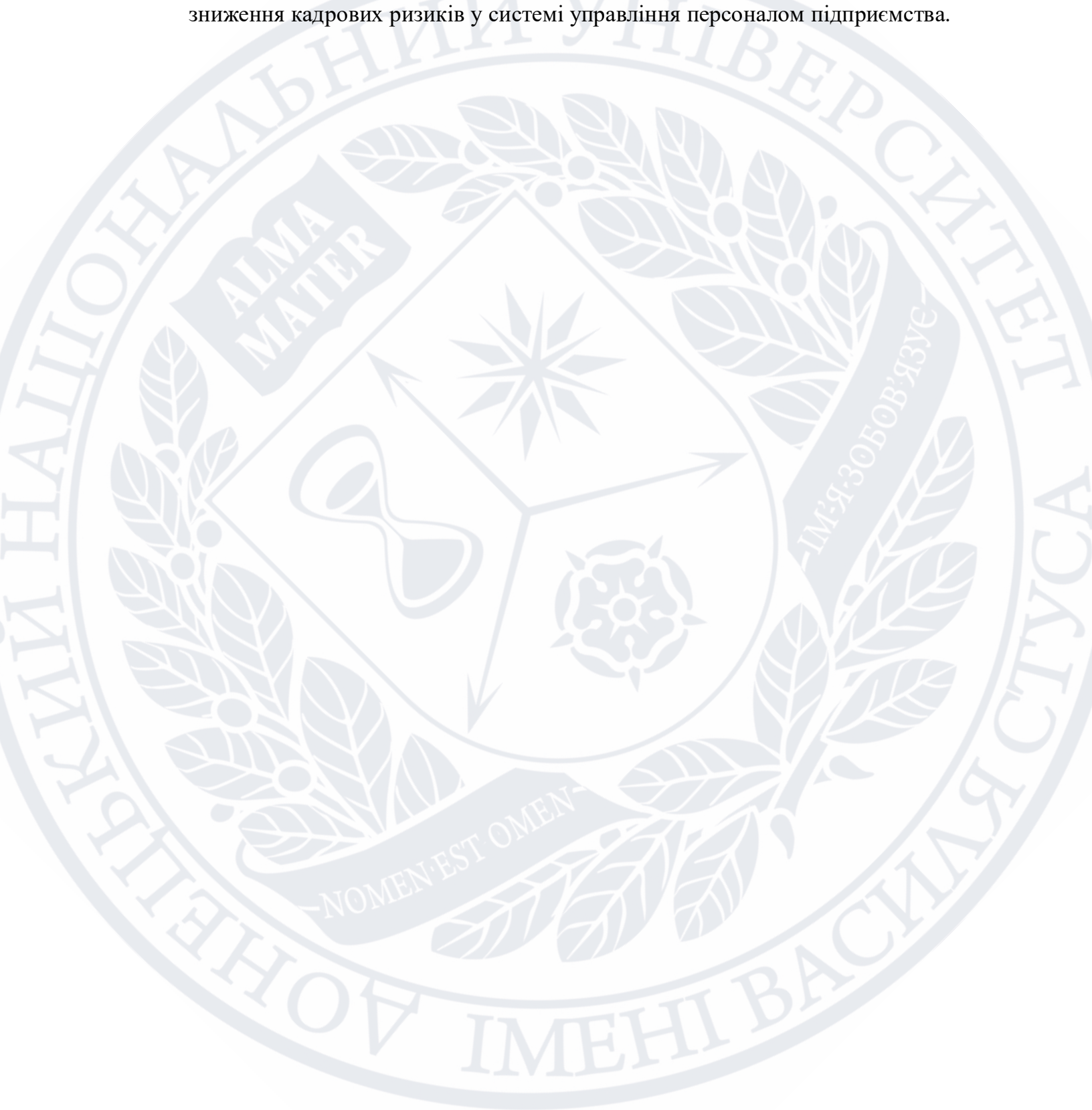
Джерело: Розроблено автором на основі матеріалів ТОВ «Стандарт-Інвест»

Таким чином, ризики вивільнення склали 57,75, що свідчить про високий рівень ризиків, найбільшою зоною ризику є ризик мобілізації працівників чоловічої статі.

Висновки до 2 розділу

Імплементація існуючих методичних підходів до оцінки кадрових ризиків системи управління персоналом ТОВ Стандарт-Інвест дав можливість визначити інтегральний рівень кадрових ризиків у системі управління персоналом підприємства та оцінити ступінь кризовості ситуації; відслідковувати зміни інтегрального рівня кадрових ризиків у системі управління персоналом за напрямками впливу окремих загроз; здійснювати

порівняльний аналіз підприємств за інтегральним рівнем кадрових ризиків у системі управління персоналом; розробляти практичні рекомендації для зниження кадрових ризиків у системі управління персоналом підприємства.



РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Зарубіжний досвід формування механізмів мотивації персоналу

Аналіз системи мотивації працівників у державах Західної Європи демонструє значну різноманітність економічних підходів, зокрема:

- Гнучка система оподаткування, яка стимулює економічну активність.
- Заохочення до впровадження інновацій і випуску нової продукції.
- Підвищення кваліфікації персоналу через різноманітні програми професійного розвитку.

«У багатьох європейських компаніях премії залежать від зростання обсягів реалізації нової продукції, а також її частки у загальному виробництві. Спостерігається тенденція до індивідуалізації оплати праці на основі оцінки особистих заслуг працівників. Ця модель включає диференціацію умов праці, а також оцінювання результатів безпосередньо під час виконання обов'язків» [46].

У кожній країні Західної Європи мотиваційні моделі персоналу адаптовані до специфіки місцевого ринку, враховують національні особливості та менталітет населення. Наприклад:

- У Німеччині особливу увагу приділяють підвищенню кваліфікації через дуальну систему освіти.
- У скандинавських країнах акцент робиться на рівновазі між роботою та особистим життям (work-life balance).

Цей підхід дозволяє підвищити продуктивність праці та забезпечує високий рівень мотивації персоналу, адаптуючись до вимог сучасних умов ринку.

Німецька модель мотивації праці є унікальним поєднанням принципів ринкової економіки та соціального забезпечення, побудованим на ідеї справедливості. Вона має кілька ключових особливостей:

1. «Мінімальна винагорода: Тарифні ставки та посадові оклади забезпечують гарантований рівень доходу, який працівники отримують незалежно від обставин.
2. Стимулювання продуктивності: За досягнення високих показників продуктивності та особисті успіхи працівникам нараховуються додаткові бонуси.
3. Соціальні програми: Багато німецьких компаній розробляють розширені соціальні пакети, що включають:
 - Додаткове пенсійне страхування, внески до якого рівномірно сплачуються роботодавцем і працівником.
 - Медичне страхування, яке доповнює державну систему охорони здоров'я.
 - Доступ до ресурсів для особистого розвитку, таких як бібліотеки, курси підвищення кваліфікації, спортивні зали та культурні заходи» [46].

Ця система створює умови для гармонійного балансу між особистими інтересами працівників та економічними цілями компаній. Вона не лише підвищує мотивацію персоналу, а й сприяє довгостроковій лояльності співробітників до роботодавця, що є важливим фактором стійкого розвитку бізнесу.

Такі заходи формують соціально відповідальний підхід до управління, що робить Німецьку модель прикладом для наслідування в інших країнах.

Французька модель мотивації ґрунтується на стратегічному плануванні в рамках ринкового механізму. «У сфері оплати праці спостерігаються дві основні тенденції: індексація заробітної плати відповідно до рівня цін і вартості життя та її індивідуалізація. Принцип індивідуалізації заробітної плати застосовується переважно до управлінського персоналу й реалізується

через врахування таких факторів, як рівень професійної кваліфікації, якість виконуваної роботи, кількість поданих раціоналізаторських пропозицій і показники мобільності працівника. Форми індивідуалізації включають участь у розподілі прибутків, продаж акцій компаній працівникам, а також преміювання. У більшості французьких компаній діє система оцінки праці працівника за шкалою від 0 до 120 балів за шістьма критеріями: професійні знання, продуктивність, якість роботи, дотримання техніки безпеки, етика виробництва та ініціативність» [46].

Польська модель мотивації персоналу спрямована на підвищення ефективності виробництва шляхом обмеження доходів населення і надання соціальної підтримки малозабезпеченим верствам. «Її формування було зумовлене необхідністю подолання економічної кризи та готовністю населення жертвувати поточним добробутом заради майбутніх економічних і соціальних досягнень. Головним недоліком моделі є проблема «відтоку умів», що виникає через бажання громадян отримувати матеріальні блага вже сьогодні, а не в перспективі» [46].

Американська система мотивації орієнтована на заохочення підприємницької активності громадян. Вона базується на прагненні досягти власного добробуту та сприяти економічному процвітання країни. Основою для визначення тарифної ставки є список професій і чіткий рівень кваліфікації, необхідної роботодавцю.

Прикладом ефективної системи мотивації є діяльність американської компанії *McDonald's*, яка завдяки єдиній бізнес-моделі забезпечує швидку адаптацію молодих і недосвідчених працівників до роботи в колективі. Іншим прикладом є *Apple*, яка розглядає своїх співробітників як основний ресурс і пропонує додаткові переваги, зокрема програми підтримки благодійності, освіти та корпоративні знижки на продукцію.

Японська модель мотивації, представлена компанією *Toyota Motor*, акцентує увагу на довічній зайнятості працівників і кооперативних виробничих відносинах. «Основою системи оплати праці є принцип

старшинства: з підвищенням стажу зростає рівень заробітної плати, а також кваліфікація працівників. Це забезпечує стабільність зайнятості та стимулює розвиток національного ринку праці. Працівники виконують багатофункціональні завдання, що дозволяє підвищувати їх професійний рівень і ефективність» [46].

Японська та китайська моделі управління вирізняються здатністю поєднувати західний управлінський досвід із власними національними особливостями.

Японська модель мотивації базується на принципі колективізму, де компанія сприймається як «одна сім'я», а її співробітники працюють заради спільного блага. «Японські підприємства надають своїм працівникам різноманітні соціальні виплати та послуги, зокрема вихідну допомогу, пенсійне забезпечення, медичні послуги, особисте страхування, підтримку в разі виробничого травматизму, а також сприяння в отриманні освіти членами сімей працівників. Оплата праці залежить від результатів роботи та стажу, а для менеджерів – від загальної ефективності компанії. Головними елементами мотивації є довічний найм, неформальні стосунки між працівниками, колективізм, ротація кадрів та висока трудова мораль. Усі ці компоненти взаємодіють у єдиній системі, що сприяє підвищенню трудової активності співробітників» [46].

Китайська модель мотивації, на відміну від японської, значною мірою спирається на концепцію сімейного бізнесу. «Для китайців більш природно бути власниками малого підприємства, ніж обіймати високі посади у великих корпораціях. Цей підхід визначає специфіку мотивації, де основним стимулом є нематеріальне заохочення, що часто ґрунтується на культурних і соціальних цінностях» [46].

У міжнародній практиці широко застосовуються нестандартні інструменти мотивації персоналу, серед яких:

- безкоштовні перельоти для працівника та його сім'ї до місця відпочинку раз на рік;

- доступ до послуг салонів краси, зокрема спа-процедур і ботоксних ін'єкцій;
- корпоративний дитячий садок поблизу офісу;
- можливість користування корпоративним доступом до Інтернету вдома;
- навчання за рахунок компанії, включно з престижними програмами MBA.

Порівняння механізмів мотивації персоналу в розвинених країнах і в Україні виявляє суттєві відмінності. В Україні система мотивації є недостатньо ефективною, адже основна увага зосереджується лише на результативності праці. Водночас втрата традиційних ціннісних орієнтирів і зниження престижу чесної праці призводять до того, що дедалі більше людей обирають неформальні або навіть незаконні способи забезпечення добробуту.

Закордонний досвід може слугувати базою для створення дієвих інструментів і методів мотивації персоналу на українських підприємствах, сприяючи підвищенню ефективності праці та формуванню здорового корпоративного середовища.

3.2. Механізми нейтралізації кадрових ризиків

Процес управління кадровими ризиками включає три основні етапи [9–11]:

1. «Ідентифікація ризиків: виявлення й аналіз потенційних загроз, пов'язаних із кадровими аспектами діяльності.
2. Формалізація ризиків: оцінка виявлених ризиків та їх ранжування за рівнем впливу.
3. Розробка системи управління ризиками: створення та впровадження конкретних заходів і методів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу кадрових ризиків».

До ключових факторів, що впливають на виникнення кадрових ризиків у процесі трансформацій, належать: зміна обсягу завдань, розширення спектру діяльності, підвищення вимог до виконання робіт, зміни в умовах праці, а також перегляд підходів до оцінки результативності праці та її оплати.

Для ефективного управління кадровими ризиками необхідно застосовувати широкий спектр заходів, спрямованих на їх мінімізацію. У практиці кадрового управління найбільш поширеними методами є трансфер ризиків через механізми аутстафінгу, аутсорсингу або лізингу персоналу; використання страхування; реалізація профілактичних заходів (наприклад, обмеження доступу до інформації, документально-адміністративні інструменти, ділова розвідка); а також планування людських ресурсів підприємства.

Для забезпечення стабільності кадрового складу та уникнення ризиків доцільно впроваджувати такі заходи:

1. Забезпечення якісного процесу відбору кваліфікованих працівників.
2. Розвиток корпоративної культури на підприємстві.
3. Введення сучасної системи стимулювання персоналу.
4. Створення та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату.
5. Організація регулярних тренінгів і періодичної атестації співробітників.
6. Дотримання принципів конфіденційності щодо корпоративної інформації.

Вибір оптимальних методів ідентифікації та класифікації кадрових ризиків залежить від специфіки діяльності підприємства і характеру бізнес-середовища. Правильне визначення причин виникнення таких ризиків дозволяє підприємству впроваджувати найбільш ефективні заходи для їхнього попередження, інтегруючи ці дії у загальну систему ризик-менеджменту.

Методика управління кадровими ризиками повинна враховувати всі етапи управління персоналом та діяльністю підприємства, включаючи:

- аналіз факторів ризику;
- визначення індикаторів, які сигналізують про ризики;
- оцінку потенційних втрат чи вигод;
- вибір методів управління ризиками;
- формування бюджету на реалізацію заходів;
- встановлення термінів виконання.



Рисунок 3.1 - Уніфікована методика управління кадровими ризиками підприємства

Ця методика орієнтована на запобігання виникненню ризиків і забезпечення профілактичних дій.

«Ефективне управління кадровими ризиками тісно пов'язане з:

- стратегічними цілями розвитку підприємства, рівнем ефективності управлінських рішень, організаційними та технологічними аспектами діяльності, а також розвитком корпоративної культури;

- системою кадрового менеджменту, яка охоплює планування, підбір і оцінку персоналу, забезпечення умов праці, мотивацію та стимулювання, а також професійний розвиток працівників;

- оцінкою індивідуальних професійних компетенцій співробітників відповідно до кваліфікаційних вимог;

- безперервною ідентифікацією та моніторингом ефективності роботи персоналу, що включає аналіз плинності кадрів, розрахунок ключових показників продуктивності та відстеження результатів впровадження прийнятих рішень» [30].

«Методика управління кадровими ризиками на підприємстві передбачає, передусім, ідентифікацію ризиків та визначення їх основних складових. Розробка методів управління кадровими ризиками розпочинається лише після досягнення критичної межі, коли негативні наслідки впливу таких ризиків на функціонування підприємства вже спричинили серйозні ускладнення» [31].

Реалізація запропонованої методики управління кадровими ризиками сприятиме активному залученню працівників у процес управління ризиками на підприємстві. Особливу увагу варто приділити участі HR-менеджерів через використання аутстафінгу або аутсорсингу. Це дозволить ефективно вирішувати такі завдання:

- «створення результативної системи управління кадровими ризиками з інтеграцією процесів змін у діяльність підприємства;
- підтримка керівників на всіх рівнях у впровадженні загальної політики управління ризиками, пов'язаними з персоналом;
- дотримання підприємством чинних нормативно-правових вимог;
- застосування системного та ціннісного підходу в управлінні кадровими ризиками;

- підвищення спроможності компанії ефективно реагувати на виклики у сфері управління персоналом» [32].

До ефективних способів нейтралізації або зменшення кадрових ризиків належить комплекс методів та рекомендацій, які мають активно впроваджуватися підрозділами з управління персоналом та службами безпеки підприємства.

Ризики на етапі набору, підбору та відбору кадрів підприємства пов'язані з кількома ключовими аспектами, серед яких:

1. Збір і верифікація особистих даних кандидатів із можливістю аналітичної обробки: створення бази даних про потенційних працівників; аналіз ймовірності наявності у кандидата злочинних нахилів, судимостей тощо.
2. Опрацювання та перевірка рекомендаційних листів: оцінка достовірності рекомендацій, наданих попередніми роботодавцями.
3. Перевірка даних через правоохоронні органи: аналіз інформації щодо можливих правопорушень чи інших ризиків, пов'язаних із кандидатом.
4. Перевірка інформації за місцем проживання та попередніми місцями роботи: з'ясування репутації та особливостей поведінки кандидата в минулому.
5. Проведення співбесід і тестування з подальшою психоаналітичною обробкою результатів: виявлення професійної придатності, емоційної стійкості та інших психологічних характеристик.

Ці дії спрямовані на зменшення ризиків під час працевлаштування та забезпечення надійності майбутнього персоналу.

Напрями нейтралізації ризиків адаптації персоналу підприємства:

1. Неформалізований супровід нового співробітника
 - Призначення наставника, який допомагає адаптуватися до умов роботи, встановлювати контакти з колективом та розуміти особливості корпоративної політики.

2. Використання корпоративного PR

- Розробка та надання працівникам регламенту праці, що включає правила поведінки, інформацію про дрес-код, розпорядок робочого дня, технічні перерви та вимоги до організації робочого місця.

3. Командний тренінг

- Проведення інтерактивних заходів, таких як ділові ігри або кейси, спрямованих на швидке ознайомлення працівника із системою міжособистісних відносин у колективі.

4. Організаційна адаптація

- Інтеграція нового працівника в організаційну структуру підприємства, знайомство зі співробітниками з інших підрозділів для майбутньої координації роботи.

5. Інструктаж у підрозділах

- Ознайомлення з посадовими обов'язками, внутрішніми регламентами та правилами діяльності як конкретного підрозділу, так і підприємства загалом.

Ці напрями спрямовані на створення комфортних умов для нового працівника, що сприятиме швидкій інтеграції у колектив і зменшенню ризиків, пов'язаних із адаптацією.

Напрями нейтралізації ризиків оцінки та атестації персоналу підприємства:

1. Інструктаж у підрозділах підприємства

2. Ступенева атестація персоналу (формулювання цілей атестації та альтернативи управлінських рішень за результатами її проведення; визначення основних та другорядних факторів для кожної посади та критерії їх оцінювання; визначення вагомості кожного основного фактора через їх ранжування; формування стандартів діяльності для кожної посади)

Напрями нейтралізації ризиків під час навчання та розвитку персоналу підприємства:

1. Утримання кваліфікованих працівників (опрацювання системи

мотивування з врахуванням рівня кваліфікації працівника та стажем його роботи на підприємстві)

2. Визначення пріоритетних напрямів навчання та підвищення кваліфікації (узгодження особливостей розвитку кадрів із загальними корпоративними цілями та стратегіями)

3. Формування системи кадрового аудиту персоналу (здійснення системи кадрового аудиту працівників підприємства; моніторинг поточної діяльності працівників; виявлення та оцінювання ризикоутворювальних чинників; аналізування достовірності та своєчасності інформації для оцінювання поточної діяльності персоналу та ухвалення рішень; своєчасне звільнення від “кадрового баласту” і підвищення продуктивності праці).

Напрями нейтралізації ризиків, що пов’язані зі звільненням працівників підприємства:

1. Уникнення або унеможливлення розголошення комерційної інформації підприємства (визначення переліку інформації, що містить комерційну таємницю; встановлення порядку роботи з документами в електронному та паперовому вигляді; облік працівників, які мають доступ до конфіденційної інформації; регулювання відносин щодо використання конфіденційної інформації; укладання угод про конфіденційність)

2. Налагодження організаційно-кадрової безпеки на підприємстві (забезпечення перевірки кандидатів під час прийому на роботу; проведення підготовки керівників і персоналу з питань кадрової безпеки; проведення внутрішніх службових розслідувань)

Запропонована система методів управління кадровими ризиками підприємства, побудована за основними етапами процесу управління персоналом, дає змогу сформулювати низку рекомендацій щодо нейтралізації впливу кадрових ризиків. Заходи щодо мінімізації кадрових ризиків підприємства доцільно розподілити за основними етапами процесу управління персоналом, а саме: набір, підбір та відбір персоналу; адаптація персоналу до умов праці на підприємстві; оцінювання та атестація

працівників; навчання та розвиток персоналу; звільнення працівників. Дослідження відбору та ранжування кадрових ризиків, проведення оцінювання відібраних кадрових ризиків і моніторинг залежних показників за вартісними характеристиками дають змогу виділити головні індикатори контролю персоналу, на основі яких здійснюється процес забезпечення моніторингу управління кадровими ризиками підприємства (табл. 3.1).

Рекомендована методика управління кадровими ризиками сприятиме ефективному функціонуванню підприємства на основі дотримання основних принципів управління кадровими ризиками, що забезпечить підвищення рівня трудової дисципліни, розвитку кадрового потенціалу, прозорості відносин серед співробітників та, як наслідок, запобігання кадрових ризиків.

Таблиця 3.1 - Рекомендовані заходи з управління кадровими ризиками підприємства

Елемент управління	Принцип управління	Рекомендовані рішення
Формування відповідальності менеджерів підприємства за управління кадровими ризиками	Впровадження та моніторинг плану управління кадровими ризиками	1. Менеджерам потрібно реалізувати управлінську стратегію через процеси управління кадровими ризиками. 2. Менеджери відповідальні за інтеграцію кадрових ризиків у щоденну діяльність підприємства
Формування відповідальності керівництва підприємства за управління кадровими ризиками	Визначення рівня толерантності до кадрового ризику	1. Керівництву варто розробити технологію процесу управління кадровими ризиками. 2. Керівництву потрібно раз на рік встановлювати рівні толерантності до кадрових ризиків. 3. Керівництву потрібно організовувати тренінги з управління кадровими ризиками для менеджерів та іншого персоналу

3.3. Рекомендації щодо мінімізації ризиків ТОВ «Стандарт-Інвест»

Для визначення загального рівня кадрових ризиків для підприємства ТОВ «Стандарт-Інвест» внесемо раніше отримані дані по кожній групі ризику для отримання інтегрального показника (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Інтегральний показник оцінки кадрових ризиків ТОВ «Стандарт-Інвест»

Оцінка кадрових ризиків	V_i	P_i	W_i	$W_i * V_i$
Ризики набору та відбору персоналу	48	5	0,2	9,6
Ризики навчання і розвитку персоналу	42	5	0,2	8,4
Ризики адаптації персоналу	47,25	5	0,2	9,45
Ризики мотивації і оцінки персоналу	50	5	0,2	10
Ризики вивільнення	57,75	5	0,2	11,55
Разом		25		49

Джерело: Розроблено автором на основі матеріалів ТОВ «Стандарт-Інвест»

В результаті ми можемо побачити, що загроза виникнення ризиків в системі управління персоналом становить 49%. Даний результат свідчить про те, що на підприємстві існує небезпека, пов'язана з розробкою, прийняттям та реалізацією кадрових управлінських рішень.

Достатньо важливим та практично необхідним, на нашу думку, є визначення якісної характеристики рівня кадрових ризиків. Т.В. Білорус та О.О. Бурмістровою запропоновано виокремлення чотирьох граничних інтервалів із градацією на низький, середній, підвищений і високий табл. 3.3 [29].

Таблиця 3.3 - Граничні інтервали оцінки рівня виникнення кадрових ризиків

Рівень	Граничні інтервали	Характеристика
Високий	[76-100]	Такі компанії характеризуються високим рівнем небезпеки настання кадрових ризиків: керівництво організації практично не приділяє уваги роботі з кадрами, не дотримуються соціальні норми, інформація про систему управління персоналом непрозора та прийняття кадрових рішень пов'язане зі значним ступенем ризику
Підвищений	[51-75]	Такі компанії характеризуються середньою увагою до управління кадровими ризиками: система управління персоналом дієва, але не охоплює всі необхідні процеси та елементи роботи з кадрами; процес обґрунтування та прийняття кадрових рішень носить інтуїтивний та несистематичний характер.
Середній	[26-50]	Рівень небезпеки настання кадрових ризиків оцінюється як задовільний. Це може бути викликане наступними факторами: керівництво не вважає питання роботи з кадровими ризиками пріоритетним, але достатньо уваги приділяє розробці ефективних інструментів в системі управління персоналом. забезпечується досить інтенсивний розвиток в цілому, проте з окремих елементів допущене незначне відставання.
Низький	[0-25]	Небезпека настання кадрових ризиків досить низька: такі організації характеризуються наявністю комплексного підходу до обґрунтування, прийняття та реалізації кадрових рішень, що спрямовується на підтримку всіх підсистем управління персоналом.

Отже, за результатами проведених досліджень, що апробації запропонованої методики у ТОВ «Стандарт-Інвест» було визначено, що компанія за рівнем загрози настання кадрових ризиків відноситься до компаній з середнім рівнем. Недосконалістю діючої системи управління кадровими ризиками ТОВ «Стандарт-Інвест» є те, що всі заходи зосереджуються лише на виробничій діяльності, тоді як мотиваційні, проблеми розвитку та адаптації залишаються на другому плані, тому у табл. 3.4. представлено заходи щодо мінімізації ризиків, з описом причин, що призвели до них, з метою попередження їх повторної реалізації у майбутньому.

Таблиця 3.4 - Заходи мінімізації кадрових ризиків

Кадровий ризик	Причина кадрового ризику	Пропозиції по мінімізації кадрових ризиків
Ризик підбору персоналу недостатньої кваліфікації	Недостатній рівень кваліфікації працівників відділу кадрів та розвитку персоналу	Підвищення кваліфікації працівників відділу кадрів та розвитку персоналу
Ризик перевантаженості	Відсутня налагоджена комунікація з командою та менеджером; недостатня кількість кадрів, не раціональне розподілення обов'язків.	Перепідготовка кадрів, горизонтальна кар'єра, призначення наставником, консультантом, зміна виду діяльності.
Стрес	Психологічна виснаженість працівників, понаднормова робота, конфлікти в колективі.	Увага до проєктів та пропозицій працівника. Проведення тренінгів з ментального здоров'я. Психологічна та адресна матеріальна підтримка з боку керівництва та в колективі. Додатковий найм працівників, розвантаження наявного персоналу.
Недостатність коштів для підтримки високої мотивації.	Ризики фінансової стійкості підприємства.	Пошук додаткових джерел фінансування.
Ризик мобілізації працівників чоловічої статі	Продовження військової агресії РФ проти України	Бронювання працівників, найм працівників жіночої статі

В цілому реалізація зазначених заходів сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату у колективі, підвищенню результатів діяльності персоналу, збереженню іміджу компанії тощо.

Слід також звернути увагу на значній залежності настання кадрових ризиків від цілої низки зовнішніх та внутрішніх факторів, то обумовлює організацію роботи з оцінювання та управління кадровими ризиками на комплексній та систематичній основі.

Для подальшої мінімізації ризиків ТОВ «Стандарт-Інвест» пропонуються такі напрями вдосконалення:

1. Навчання та розвиток персоналу

- Впровадження електронних корпоративних освітніх ресурсів:
 - Дистанційне навчання та розвиток професійних навичок працівників.
 - Проведення тестувань та атестацій для оцінки рівня знань.
 - Відбір та підтримка талановитих працівників.
- Співпраця з університетами:
 - Спільні програми підготовки спеціалістів для забезпечення потреб підприємства.
 - Стажування студентів на базі компанії для виявлення перспективних кадрів.

2. Закріплення персоналу

- Соціальні програми:
 - Розробка додаткових соціальних пільг для співробітників та їхніх сімей.
 - Організація заходів для підвищення лояльності до компанії (корпоративи, спортивні змагання).
- Конкурентоспроможна заробітна плата:
 - Регулярний перегляд заробітних плат з урахуванням ситуації на ринку праці.
 - Створення бонусної системи для працівників із високими результатами.
- Охорона праці:
 - Забезпечення комфортних умов праці.
 - Дотримання норм техніки безпеки та створення програми медичного страхування.

3. Підвищення продуктивності праці

- Розробка програм стимулювання (гнучкий графік роботи, додаткові дні відпустки).
- Впровадження інноваційних підходів до організації праці.
- Постійний моніторинг ефективності співробітників із забезпеченням зворотного зв'язку.

Очікувані результати

Реалізація цих заходів дозволить:

- Залучити висококваліфікованих спеціалістів.
- Зменшити плинність кадрів.
- Покращити корпоративну культуру та підвищити командний дух.
- Забезпечити стабільність виробничої діяльності підприємства.

Інтеграція цих змін сприятиме сталому розвитку компанії, підвищенню її конкурентоспроможності та мінімізації ризиків, пов'язаних із персоналом.

Висновки до 3 розділу

Закордонний досвід може стати основою для розробки ефективних інструментів і методів мотивації персоналу на українських підприємствах, що сприятиме зростанню продуктивності праці та створенню позитивного корпоративного клімату.

У процесі дослідження було здійснено аналіз існуючих підходів до нейтралізації кадрових ризиків. Запропоновані методи нейтралізації ризиків ТОВ Стандарт-Інвест дає можливість їх мінімізації та попередження.

ВИСНОВКИ

Історичний період нашого сьогодення характеризується значними викликами, спричиненими війною з росією, яка створює високий рівень ризиків у різних сферах. Для повернення до стабільності необхідно трансформувати традиційні підходи до управління персоналом, адаптуючи їх до умов воєнного часу. Особливості управління персоналом визначаються природою ризиків, тому механізми їхньої мінімізації тісно пов'язані із впровадженням ефективних моделей управління, що включають ризик-менеджмент, антикризовий менеджмент, стрес-менеджмент і психологічну підтримку.

Практики, які сформувалися під час війни, сприяють розвитку нових світоглядно-ціннісних орієнтирів та створенню сучасних моделей управління персоналом. Ці моделі забезпечують швидку адаптацію співробітників і зменшення впливу негативних чинників. Досвід і уроки, отримані сьогодні, перетворюються на цінний ресурс для майбутнього, сприяючи формуванню стійкішого та ефективнішого управління в кризових умовах.

За результатами дослідження було визначено сутність кадрових ризиків і запропоновано методiku їх управління для підприємств. Будь-яка методика управління ризиками починається з їхньої ідентифікації та визначення складових. Для цього необхідно провести комплексний аналіз ризиків, уникаючи тих, походження яких є незрозумілим. Процес ідентифікації включає визначення джерел, суб'єктів і об'єктів ризиків.

Насамперед ідентифікуються найбільш вірогідні та небезпечні ризики, після чого увага поступово переключається на менш імовірні та менш витратні ризики. Цей етап дає змогу сформувати чітке уявлення про профіль кадрових ризиків конкретного підприємства. Водночас пошук і ідентифікація ускладнюються через взаємозв'язок кадрових ризиків з іншими видами ризиків, що робить їх виокремлення складним, але важливим процесом для ефективного управління.

Для зменшення впливу кадрових ризиків на підприємства слід забезпечити їхню ранню ідентифікацію та розробити інтегровані підходи до управління ризиками.

Імплементація існуючих методичних підходів до оцінки кадрових ризиків системи управління персоналом ТОВ Стандарт-Інвест дає можливість визначити інтегральний рівень кадрових ризиків у системі управління персоналом підприємства та оцінити ступінь кризовості ситуації; відслідковувати зміни інтегрального рівня кадрових ризиків у системі управління персоналом за напрямками впливу окремих загроз; здійснювати порівняльний аналіз підприємств за інтегральним рівнем кадрових ризиків у системі управління персоналом; розробляти практичні рекомендації для зниження кадрових ризиків у системі управління персоналом підприємства.

Закордонний досвід може стати основою для розробки ефективних інструментів і методів мотивації персоналу на українських підприємствах, що сприятиме зростанню продуктивності праці та створенню позитивного корпоративного клімату.

У процесі дослідження було здійснено аналіз існуючих підходів до нейтралізації кадрових ризиків. Запропоновані методи нейтралізації ризиків ТОВ Стандарт-Інвест дає можливість їх мінімізації та попередження

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Захарчин Г.М., Захарчин Н.Р. ОСНОВНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВИСОКИХ РИЗИКІВ. Еконгоміка та управління підприємствами. 2022. №69. С. 61-65
2. Єпіфанова І.Ю. Панкова В.Д. Ткачук Л.М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 12–15.
3. Панченко І.В., Серeda Г.В. Трансформація стратегічних імперативів управління персоналом в умовах пандемії COVID-19. *Економіка і організація управління*. № 4 (40). 2020. С. 83–89.
4. Вахлакова В.В. Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства: зміст, принципи та способи. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 3. С. 200–207.
5. Никифороенко В.Г., Кравченко В.О. Взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління організацією. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеський національний економічний університет. 2018. № 3 (67). С. 174–183.
6. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рябоконт І.О. Соціальні ризики ринку праці під час війни в Україні. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. 2022. Випуск 68. С. 94–98.
7. Величко Я. І. (2018). Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом. *Економіка транспортного комплексу*, 32, 123–136.
8. Воржакова Ю. П. (2018). Становлення та еволюція наукових поглядів щодо поняття “кадрові ризики”. *Підприємництво та інновації*, 5, 76–81.
9. Горбачова І. (2014). Управління кадровими ризиками в умовах ринку. *Україна: аспекти праці*, 8, 37–42.
10. Гончаров Є. (2008). Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації. *Проблеми економіки та управління*, 628, 60–63.

11. Дуднева Ю. Е., Сотнікова Л. В. (2017). Удосконалення управління кадровими ризиками організації. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, 185, 183–190.
12. М. Г. Бортнікова, Н. Р. Стасюк, Б. Малиновська. МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 1 (11), 2024. С. 1-9
13. Жуковська В., Серафим Н. (2009). Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Секція економіка, 4 (48), 1, 112–118.
14. Захарова Н. Ю. (2023). Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. Бізнес Інформ, 1, 203–209.
15. Мішина С. В., Мішин О. Ю. (2016). Класифікація кадрових ризиків підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості, 53, 87–92.
16. Проскура В. Ф., Білак Р. Г. (2017). Методологічні підходи до управління ризиками. Економіка і суспільство, 9, 599–607.
17. Родченко В. Б., Рекун Г. П. (2013). Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова, 18, 4/3, 89–93.
18. Хитра О. В., Андрушко Л. М. (2013). Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві. Вісник соціально-економічних досліджень, 1 (48), 163–167.
19. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград: Поліграф-Терція, 2018.
20. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. Економіка розвитку. 2018. № 2. С. 20 – 22.
21. Мотивація і стимулювання трудової активності персонал: веб-

сайт. URL: <https://library.if.ua/book/45/3149.html>

22. Процьків А.Р., Круглянко А.В. Мотивація персоналу як невід'ємна складова успішної діяльності підприємства: веб-сайт. URL: <http://intkonf.org>

23. Thomas A. Stewart. Intellectual capital. The new wealth of organizations. New York, 2019. 254 p.

24. Цвігун Т.В. Класифікація ризиків підприємства / Т.В. Цвігун // Збірник наукових праць. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси» / Луцький національний технічний університет. – 2011. – Вип. 8 (29). – Ч. 4. – С. 385–393.

25. Романенко М.О. Кількісний аналіз ризику діяльності персоналу / М.О. Романенко // Економічний часопис – XXI. – 2011. – № 1–2. – С. 66–69.

26. Гончаров Є. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації / Є. Гончаров // Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 628. – С. 60–63.

27. Пахлова О. Оцінка ризиків персоналу в умовах виробничого підприємства / О. Пахлова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 9. – Ч. 1. – С. 136–140.

28. Білорус Т.В., Бурмістрова О.О. РИЗИКИ ПРИ ПРИЙНЯТТІ КАДРОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД. Ефективна економіка. 2021. №1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.74

29. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект / Л. С. Громко // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 36(1). - С. 109-113. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36%281%29__24

30. Гуріна О. В. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи / О. В. Гуріна, О. Л. Кишківська, К. М. Скрипник. // Ефективна економіка. - 2019. - № 12. - Режим

доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_13

31. Шаповал О. А. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства / О. А. Шаповал, А. В. Коробко // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 33. - С. 137-140. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_33_29

32. Колот А. М. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; А. М. Колот, О. О. Герасименко. – Київ : КНЕУ, 2021. – 488 с.

33. Скриль В. В. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві / В. В. Скриль, Т. О. Галайда // Економічний форум. - 2015. - № 1. - С. 294-300. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_1_50

34. Шубала І. В. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства / І. В. Шубала, І. С. Гура, О. С. Гура // Економічний форум. - 2019. - № 2. - С. 197-202. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_32.

35. Малиненко В.Е. Методи оцінки результатів роботи і мотивація персоналу [Текст] / В.Е. Малиненко// Проблеми науки. – 2008. - №7. – С. 17-21.

36. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. – Вип. 20 (14). – С. 188–193

37. Козак, А.М. Механізм впливу мотивації персоналу підприємства на підвищення продуктивності праці [Текст] / А. М. Козак, М. Д. Ведерніков // Актуальні проблеми економіки в умовах глобальних викликів. – 2015. – Вип.10. – С. 119-121.

38. Вербицька, Г.Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах [Текст] / Г. Л. Вербицька // Вісник

Національного університету "Львівська політехніка". – 2012. – №7(727). – С. 10-16.

39. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства / О. А. Шаповал // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2019. - Т. 30(69), № 4(2). - С. 82-85. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30\(69\)_4\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30(69)_4(2)_16).

40. Руденко М. В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством / М. В. Руденко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 2(1). - С. 33-37. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_2\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_2(1)_9).

41. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки / І. І. Смачило // Молодий вчений. - 2020. - № 2(2). - С. 360-363. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_2\(2\)_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_2(2)_38).

42. Zaika S. Human capital development in the agricultural economy sector / S. Zaika, O. Gridin // Технологический аудит и резервы производства. - 2020. - № 1(4). - С. 30–36. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2020_1\(4\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2020_1(4)_7).

43. Кирич, Н.Б. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством [Текст] / Н. Б. Кирич // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – №6,Т.3. – С. 139-141.

44. Причепа І. В., Яворська К. Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7063> DOI: [10.32702/2307-2105-2019.5.57](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57)

45. Костін, Д.Ю. Зарубіжний досвід мотивації персоналу на підприємствах енергетики [Текст] / Д. Ю. Костін // Наука и образование. – 2018. – С. 120-123.

46. Пустовіт, В., Нетудихата, К., & Броннікова, Л. (2023). ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ. *Економіка та суспільство*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-90>

47. Aleksandrova, R. (2019). ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ МОТИВУВАННЯ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, (37), 148–155. <https://doi.org/10.31498/2225-6725.37.2019.189424>

48. Климчук, А.О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу [Текст] : монографія / А. О. Климчук. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – 283 с.

49. Климчук, А.О. Формування механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу в управлінні підприємством : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / А. О. Климчук. – Хмельницький : ХНУ, 2019. – 40с.

50. Климчук, А.О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством [Текст] / А. О. Климчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – №2. – С. 180-184.

51. Климчук, А.О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах [Текст] / А. О. Климчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – №4,Т.1. – С. 57-60.