

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА  
ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОМИСЛОВОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ  
ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

**Кваліфікаційна робота (проект)  
на здобуття ступеня вищої освіти “магістр”**

Виконав: студент 10-291м групи  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент»  
Черняков Данило Дмитрович

Керівник к.е.н., доцент Адвокатова Н.О.  
Рецензент: директор  
ТОВ «ВІНКОНЦЕПТПОСТАЧ»  
Алісевич С.В.

## ЗМІСТ

	с.
<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛА НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	6
1.1. Теоретичні основи управління персоналом .....	6
1.2. Управління персоналом та основні вимоги до мотивації працівників та забезпечення їх оплати праці .....	10
1.3 Інноваційні методи мотивації управління персоналом .....	14
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ, СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «РАТУШ-АГРО»</b> .....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «РАТУШ-АГРО» .....	22
2.2. Аналіз продуктивності та фонду оплати праці персоналу ....	25
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ</b> .....	30
3.1. Основні напрями підвищення системи мотивації і управління персоналом в умовах військового стану .....	30
3.2. Впровадження інновацій в процес мотивації та управління персоналом .....	35
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	41
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	44
<b>ДОДАТКИ</b> .....	47

## ВСТУП

**Актуальність теми** дослідження обумовлена, що в умовах воєнного стану в країні від керівників агропромислових підприємств вимагаються дії та заходи, які можуть сприяти удосконаленню системи мотивації персоналу, а саме: гнучкість стилю управління, удосконалення комунікаційних процесів, швидке прийняття управлінських рішень, зміна форм оплати праці, забезпечення безпеки персоналу, підтримання продуктивності праці працівників, турбота про їх психічне та ментальне здоров'я. Все це потребує удосконалення системи мотивації персоналу агропромислових підприємства, адаптації інструментів управління персоналом в умовах воєнного стану (ВС) в Україні. Звертаючи увагу на те, що в українські агропромислові підприємства не мають досвіду управління персоналом в умовах воєнного стану, це формує у науковців нові виклики у галузі управління та адміністрування. Це і визначило актуальність теми дослідження, завдання і зміст.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації 0123U104063 (в її межах автором досліджені системи мотивації та управління персоналом на підприємстві ).

**Метою** кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти “магістр” є дослідження процесів удосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах агропромислової галузі в умовах ВС в Україні. Для досягнення мети роботи конкретизація результатів дослідження здійснено на основі в діяльності ТОВ «Ратуш-Агро».

В процесі дослідження було поставлено та вирішено такі **завдання:**

- дослідити теоретичні основи управління персоналом та мотивацію;
- встановити соціальні показники мотивації персоналу;

- розглянути особливості діючих нормативно-правових актів, які регламентують процеси управління персоналом в умовах ВС;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Ратуш-Агро»;
- проаналізувати фонд оплати праці персоналу ТОВ «Ратуш-Агро»;
- дослідити особливості системи мотивації персоналу на підприємстві.
- розглянути запропоновані інновації в систему мотивації персоналу на підприємстві.

**Об'єктом** дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління та системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Ратуш-Агро».

**Предметом** дослідження є процеси управління та інструменти мотивації персоналу підприємства АПК в умовах воєнного стану.

У кваліфікаційній роботі магістра використано наступні **методи дослідження**: економічний та порівняльний аналіз, системний підхід, статистичний аналіз, графічні та табличний методи.

**Інформаційною базою** дослідження виступала вітчизняна та зарубіжна література із зазначеної тематики; діючі нормативно-правові акти, що регламентують процеси управління в умовах воєнного стану; наукові статті у періодичних виданнях.

**Апробація результатів роботи і публікацій.** Основні положення дипломного дослідження доповідалися та розглядалися на Міжнародній науково-практичній «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (02-03 листопада 2023 року м. Івано-Франківськ).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в відображенні системи мотивації персоналу та інноваційних методів управління персоналом в умовах військового часу та формуванні практичних рекомендацій щодо системи мотивації персоналу та дистанційного управління на підприємстві в умовах воєнного часу.

**Практичне значення.** Висновки та рекомендації до застосування

результатів дослідження на підприємстві ТОВ «Ратуш-Агро».

**Структура** кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти “магістр”. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та списку використаних джерел. У роботі є в наявності 6 таблиць, 7 рисунків, 50 сторінок тексту.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛА НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Теоретичні основи управління персоналом

В умовах ринкової економіки в країні особливого значення набувають питання практичного використання сучасних видів і методів управління персоналом, які дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого виробництва.

В даний час зміна методів управління і типів організаційних структур, спрямованих на розвиток ринкових відносин і стимулювання підприємництва на підприємствах різних форм власності, часто є неефективним і не забезпечує досягнення поставлених цілей. Однією з основних причин цього є брак необхідних кадрів, здатних на високому професійному рівні, нестандартним способом вирішувати складні проблеми ринкової економіки. Для вирішення цих проблем потрібна ґрунтовна система управління персоналом. Існуюча система, завідомо неефективна, суттєвих змін не зазнає. Це пов'язано з тим, що керівники різних рівнів організації та працівники відділу кадрів насправді не знають основ кадрової політики, більшість із них мають технічні знання, тому вони продовжують спрямовувати систему управління на розвиток технологій. Тому більшість керівників байдужі до соціально-культурних питань, планування та організації мобілізації персоналу підприємства.

На сучасному етапі розвитку економіки однією з головних проблем багатьох країн світу є як працювати з кадрами. Незважаючи на кількість шляхів вирішення цієї проблеми, стандартизація процедур і методів відбору персоналу в різних промислово розвинених країнах; підготовка наукових критеріїв їх оцінки; використання наукових методів для аналізу необхідності управління персоналом, обґрунтування кадрових рішень та розширення їх

гласності; системний зв'язок державних і господарських рішень з основними елементами кадрової політики стає основною загальною тенденцією.

Той факт, що проблемі управління персоналом при розрахунку коефіцієнта ефективності управління на підприємстві останнім часом приділяється все більше уваги, пояснюється визнанням важливості управління персоналом науковцями та керівниками підприємства. Ми вважаємо, що поряд з викладом теоретичних даних необхідно буде розвивати професійні навички через управління персоналом.

Відповідно до соціально-економічної кризової ситуації фінансові, сировинні та інші матеріальні ресурси утворюють три основні частини, або три сфери: планування, контроль та забезпечення ресурсами, а саме визначати мету і завдання, знаходити шляхи її реалізації; регулювання та організація діяльності людей й управління персоналом.

Серед них важливе значення для підвищення ефективності роботи будь-якої установи має управління персоналом. Під час середнього розрахунку встановлено, що керівник витрачає на управління персоналом 80% свого робочого часу.

До персоналу відносяться всі працівники установи, крім його власника, якщо він не виконує жодної функції, будь-яке соціальне управління є управління людьми, тому управління персоналом безперервно пов'язане з усією історією. Але протягом багатьох століть, зокрема, на початку 20 століття управління персоналом є особливою функцією соціального управління У звіті не поділяється, здійснюється відповідно до досвіду та традицій, оскільки трудовий кодекс є індивідуальним, основою його виробничої діяльності є сім'я, де голова сім'ї виконує управлінські та виробничі функції (така ситуація має місце в деяких країнах світу).

Наприклад: про управління персоналом Н. Маусов пише: «Безперервний процес, повна трансформація людей, максимальна віддача, за результатами останнього підвищення» [11].

За визначенням І. Н. Герчикової: «Управління персоналом — це форма самообслуговування керівників, основною метою якої є підвищення продуктивності, творчої віддачі й активності персоналу, скорочення частки виробничо-управлінських працівників, політика розстановки і відбору кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів, вирішення актуальної проблеми» [4].

Чітко визначено важливу функцію та призначення управління персоналом і головною основною метою є управління персоналом.

На думку А. Я. Кібанова, Д. К. Захарова, під управлінням персоналом розуміється «комплексне управління (організаційне, економічне, правове), працевлаштування реальних і якісних кадрів є метою підприємства (установи)» [15].

На думку німецьких вчених Р. Марра і В. Вебера, кадрова економіка означає «сферу обслуговування, опис усіх установ, а її основна мета — забезпечити організацію персоналу та ефективне використання персоналу». [10].

Важливість загальної базової характеристики управління персоналом слід враховувати, з якою метою проводиться ця характеристика. Сучасна література поділяє цілі менеджера з персоналу на 2 групи: організаційні та індивідуальні. На думку Я.М.Іванцевича, А.А.Лобанова - «Управління персоналом - це найефективніше використання працівників у цих установах. Це організація, яка надає вплив, і послуга, яка досягає індивідуальних цілей. Ми погоджуємося з думкою вчених. Управляти персоналом можна різними способами управління працівниками. У літературі розглядаються різні випадки таких методів. Вони різняться за своїм впливом на людей по-різному: спосіб забезпечення працівників в необхідну суму; шляхом забезпечення працівників необхідною інформацією, підвищення їх здатності до самостійної організації - інформаційний підхід; спосіб забезпечення, систематичної оцінки людей, впливу на їхній внутрішній світ; застосування



санкцій або застосування з огляду на небезпеку - примусовий спосіб (адміністративний) [18].

А. Я. Кібанов пропонує різний тип класифікаційного підходу за методами управління персоналом, який поділяється на 3 групи методів: створення відділу та структури управління, затвердження державного замовлення, затвердження адміністративних норм і стандартів, видання накази та розпорядження, підбір і розстановку кадрів, інструктивна діяльність закладу та аналіз ситуації, зазначені в стандарті, вважаються адміністративним підходом; техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування, планування, визначення матеріальних потреб, аналіз вартості вартості, система оподаткування, економічні норми та правила розглядаються як економічний підхід; соціальний аналіз, соціальне планування, участь працівників у системі управління, поліпшення соціального стану колективу, психологічний вплив на працівників (створення колективу, створення збалансованого психологічного клімату, морального прагнення, підвищення відповідальності та ініціативи працівників) – це розглядається соціально-психологічний підхід [9].

На практиці колектив завжди потребує кадрів, на це впливають різні чинники: ринкові (зростання попиту на послуги та продукцію, потреба в додаткових працівниках у зв'язку зі збільшенням виробництва), технологічні (удосконалення обладнання зменшує кількість робітників, інших спеціалістів, які надають послуги компанії). їх є в цьому потреба) кваліфікація (висококваліфіковані спеціалісти), організація (знижується одноманітність структури закладу та діяльності з управління персоналом); соціальний (у нинішній ситуації постійно поповнюється штат, у разі працевлаштування — державна політика) Вплив підвищення кваліфікації та підготовки працівників на результат господарської діяльності виробництва визначається низкою показників. Їх можна об'єднати в 2 групи: економічні та соціальні.

Економічні показники: підвищення продуктивності праці, якості продукції, економія матеріальних ресурсів та ін. Соціальні показники показують рівень задоволеності роботою з системами і формами оплати праці, умовами праці. Внаслідок девальвації попередніх знань загальний рівень освіти є застаріваючи, постає проблема перепідготовки персоналу та підвищення його кваліфікації. Відповідно навчання персоналу можна визначити як процес удосконалення теоретичних знань і практичних навичок з метою підвищення кваліфікації працівників, оволодіння новою технікою і технологією, організації праці, виробництво та управління.

## **1.2. Управління персоналом та основні вимоги до мотивації працівників та забезпечення їх оплати праці**

Основні проблеми HR-служби Становлення ринку сьогодні ставить HR-послуги в ряд нових проблем, які неможливо вирішити на основі старих ідей, методів і підходів. Сьогодні реструктуризація HR-роботи відома в гострій формі як одна з серйозні проблеми.

Як і в усіх сферах економіки, у промисловості:

- питання прискорення виробництва;
- підвищити його ефективність;
- правильне використання цінних і дефіцитних людських ресурсів стає все більш важливим для того, щоб підприємства навчалися і жили в нових економічних умовах.

Серед якісних характеристик персоналу найважливішими вважаються такі, що наведені на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Якісні характеристики персоналу**

\*Джерело: побудовано автором на підставі [2; 11]

Для покращення підготовки праці на підприємстві в ринкових умовах необхідно за короткий термін оцінити та атестувати систему роботи з персоналом – персонал. Необхідно повністю реорганізувати відбір, навчання, підвищення кваліфікації, підготовку резервів керівного складу, підвищити професійний рівень працівників кадрової служби, посилити відповідальність керівників усіх рівнів за ефективне використання, розвиток і визначення потенціалу підпорядкованих їм працівників.

Основні вимоги до організації кадрових служб та їх ресурсного забезпечення  
 Кадрова служба підприємства — це сукупність спеціальних структурних підрозділів, у тому числі осіб служби, які прийняли рішення керувати підприємством відповідно до обраної політики.

Функції, структура і завдання кадрової служби тісно пов'язані з характером економічного розвитку, розумінням керівництвом підприємства ролі персоналу в реалізації цілей і завдань, що стоять перед виробництвом.

На сьогоднішній день діяльність служби кадрів вітчизняних підприємств зводиться до прийому на роботу, звільнення, оформлення документів, організації підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу. Для виконання останніх функцій створюються відділи навчання персоналу або навчальні відділи, які перетворюються на під. структурний підрозділ без статусу, який виконує лише доручення керівників структурних підрозділів та розпорядження керівництва підприємства.

Відділ кадрів не є методичним, інформаційним чи координаційним центром кадрової роботи, вони структурно відокремлені від відділів організації праці та виплати заробітної плати, охорони праці та техніки безпеки, юридичних відділів та інших функцій управління персоналом. дослідження використовуються для вирішення соціальних проблем в організаціях, а сервісні служби створюються індивідуально.

Крім того, працюють інші відділи заводууправління з різними кадрами: відділ праці і заробітної плати (розрахунок чисельності робітників, організація праці, вимірювання і виплата заробітної плати); плановий відділ (планування чисельності робітників, планування витрат праці); профспілкова організація (організація побутових умов, культура відпочинку), відділ техніки безпеки, служба головного технолога (навчання працівників і формування оперативного поділу праці, що визначає їх розміщення, зміст праці); відділ технічної підготовки (навчання) та інші. каф.

Через роз'єднаність керівників невеликих спеціалізованих структурних підрозділів знижувалася ефективність роботи з кадрами, що не дозволяло комплексно вирішувати проблеми формування та ефективного використання персоналу. Основна робота, особливо робота, пов'язана з добором, розстановку та використання персоналу, здійснювали лінійні керівники, основним завданням яких було самостійне виконання виробничих завдань, які не могли виконати роботу на високому рівні, оскільки не мали необхідних

знань та часу для управління персоналом. за рахунок якісного виконання вчасно.

Кадрова робота займалася лише поточною роботою, функції планування, організації, координації, контролю не покладалися.

Служба управління персоналом, як завжди, має низький організаційний статус та слабку професійну підготовку, тому не може виконувати необхідні завдання з управління персоналом та створення необхідних умов для його діяльності.

Найважливіші з них:

1. соціально-психологічна діагностика;
2. аналіз і коригування групових та індивідуальних відносин, ставлення керівництва;
3. управління виробничими та соціальними конфліктами та попередження потрясінь;
4. інформаційне забезпечення системи управління персоналом;
5. управління зайнятістю;
6. відбір та оцінка кандидатів на керівні посади;
7. аналіз кадрового потенціалу та потреб у персоналі;
8. маркетинг персоналу;
9. планування та контроль ділової кар'єри;
10. створення умов для швидкої адаптації працівників до професійних і соціальних умов;
10. управління мотивацією праці;
11. висвітлення правових питань трудових відносин;
12. керівництво роботами з психофізіології, ергономіки та естетики праці.

Якщо в адміністративно-адміністративній системі ці проблеми є другорядними, то в разі переходу до ринку вони виходять на перший план, і в їх вирішенні зацікавлена кожна організація.

Кадрова робота займалася лише регламентною роботою, покладалися функції планування, організації, координації, контролю.

Служба управління персоналом, як завжди, має низький організаційний статус і слабку професійну підготовку, тому не може виконувати необхідні завдання управління персоналом і створювати необхідні умови для своєї діяльності.

Найголовніші з них:

- соціально-психологічна діагностика;
- аналіз і корекція групових та індивідуальних відносин, ставлення до управління;
- управління виробничими та соціальними конфліктами та попередження потрясінь;
- інформаційна система управління персоналом;
- управління зайнятістю;

Будь-яка оцінка кандидатів буде розміщена в списку;

- аналіз кадрового потенціалу та споживання персоналу;
- маркетинговий персонал;
- планування та контроль ділової кар'єри;
- створення середовища для швидкої адаптації працівників до професійного та соціального середовища;
- управлінська мотивація праці;
- висвітлення правових питань трудових відносин;
- психофізіологія, ергономіка та естетика роботи роботів.

Якщо в адміністративно-адміністративній системі ці проблеми є другорядними, то в разі переходу до ринку вони виходять на перший план, і організація зацікавлена в їх вирішенні.

### **1.3. Інноваційні методи мотивації управління персоналом**

Персонал - це більш широке поняття, яке включає в себе поняття «персонал», тому взаємовідносини між працівниками в процесі виробництва дуже важливі з точки зору досягнення цілей організації як основи управління

персоналом, більш повно і ефективно використовуючи і розвиток потенціалу працівників у функціонуванні виробничих систем.

Насправді в усіх добре функціонуючих організаціях і підприємствах, незалежно від форми приватної власності та сфери діяльності, фактори, пов'язані з рівнем освіти та потенційною здатністю працівників підвищувати свою професію, інтегровані в колективні форми організації праці та гнучкі режими роботи.

Актуальність даної теми полягає в тому, що перехід до інноваційного управління персоналом на сьогодні є світовим трендом удосконалення процесу управління підприємством в умовах глибокої інтеграції світового ринку, високотехнологічного виробництва, посилення конкуренції та підвищення ступеня невизначеності зовнішнє середовище для підприємства.

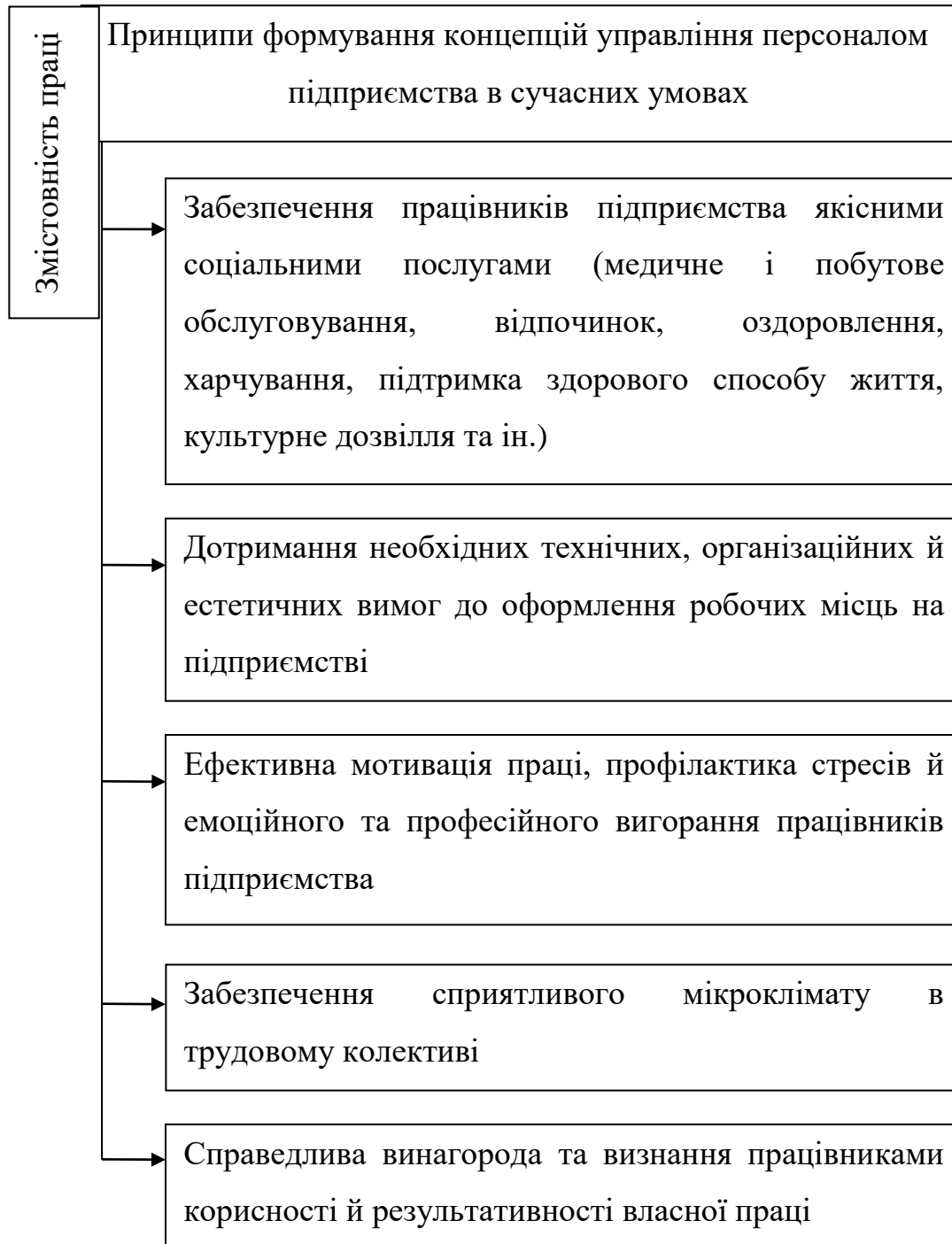
Метод управління — спосіб впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для реалізації тактичних і стратегічних цілей системи управління.

Метою системи управління є підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг, які виробляє організація. Відома нам класифікація показує значення методів управління в неповному обсязі. Наприклад, будь-який нормативний акт як атрибут адміністративного методу управління, крім адміністративно-правових питань, сприяє вирішенню соціально-економічних питань, а виконання нормативного акта потребує знання психології. При цьому результати господарювання затверджуються в нормативних документах. Некоректно буде розглядати економічні питання окремо від соціальних або, навпаки, відокремлювати соціальні питання від економічних.

В основу класифікації методів управління повинна бути покладена наступна позначка - ступінь свободи об'єкта управління. Особа може мати такі ступені свободи для управління об'єктом:

1. Ступінь свободи, обмежена свобода, яка потрібна суб'єкту управління для реалізації планів і завдань;
2. Свобода мотивації, тобто суб'єкт управління повинен знайти мотивацію, яка спонукає об'єкт управління до реалізації планів і завдань.

Можна сформулювати основні принципи формування концепцій управління персоналом підприємства в сучасних умовах ( рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Основні принципи формування мотивації персоналу**

\*Джерело: уточнено та побудовано автором на підставі [18]

Нині в науковій літературі виявлено 3 групи методів, які використовуються на практиці: адміністрування; економічні та соціально - психологічні. Ці групи методів розглядаються як взаємодоповнюючі методи.



Високий ступінь свободи, тобто суб'єкт управління повинен створити спосіб впливу на об'єкт самостійного управління, використовуючи логіку і психологію. При цьому для управління об'єктом більш важливим є задоволення першої фізіологічної потреби, а вищої (самореалізації) - потреби.

Американський соціолог А. Відповідно до теорії ієрархії потреб Маслоу можна виділити п'ять основних рівнів потреб людини [14]:

- 1) Основні фізіологічні потреби: їжа, відпочинок, притулок тощо. Однією з головних рис є задоволеність, висока заробітна плата. Отже, основними засобами задоволення основних фізіологічних потреб є матеріальні стимули: заробітна плата, соціальне забезпечення.
- 2) Потреба в безпеці (безпека життя, здоров'я, безпека завтрашнього дня і пенсії тощо).
- 3) Потреба соціальної єдності (бути у групі, цінувати взаєморозуміння між людьми).
- 4) Потреба в повазі та самоповазі (бачення своєї потреби та важливості для компанії, бажання бути поважаним іншими, високий соціальний статус).
- 5) Потреба в самоперетворенні, самовдосконаленні (прагнення до розкриття своїх талантів, творчості, розвитку, розуміння свого життя).

Якщо задовольняються потреби першого і другого рівнів, то значущими стають потреби вищого рівня.

Примус - ще одна форма управління. Низька якість законодавства та нормативних актів призводить до зниження якості наступних систем управління складським господарством. Якщо політика, ідеологія,

Якщо немає складного доказового права, то економіка і психологія будь-які що можна зробити з системою розробки.

Відповідно до ідеології та політики розвитку цієї системи метод стимулювання спрямований на економію ресурсів, підвищення якості та конкурентоспроможності товарів і послуг, рівня життя населення. Основною проблемою мотиваційних методів є оптимізація управлінського рішення та

мотивація персоналу до реалізації цього рішення. Це дуже складний робот, від його якості залежить ефективність системи. У ринковому середовищі конкуренція змушує інвесторів оптимізувати рішення та мотивацію для підвищення рівня життя населення. Тому 40% оцінюють роль мотиваційних методів в управлінні об'єктами.

Методи переконання базуються на психологічній природі людини, її фізіологічних і соціальних потребах. Розмір і структура потреб визначається характером, освітою, соціальним рівнем. Щоб добре керувати людьми, їх потрібно добре знати. Методи переконання використовуються для об'єктів з високим ступенем свободи. Наказувати легше, ніж переконати. Щоб уміло направити працівника, необхідно враховувати психологічні особливості об'єкта управління.

Якщо керівник не може реалізувати принципи успішного управління шляхом примусу чи переконання, то команда і система залишаться неконкурентоспроможними. На жаль, деякі лідери блокують ініціативу знизу через недостатній професіоналізм чи відсутність стратегічного мислення.

Принципи управління персоналом повинні відповідати вимогам послідовності, послідовності та іншим науковим способам управління, а також вихідним положенням теорії.

В умовах ринкових відносин зростає роль методів психологічного управління персоналом. Тому необхідно почати вивчення параметрів психологічного портрета людини.

При цьому для підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення виконання вимог організації можуть бути використані наступні методи:

1. Проведення аудитів системи управління персоналом, яка фактично функціонує на відповідність цілям організації;
2. Залучати працівників служби управління персоналом до перегляду або створення стратегічних короткострокових планів;

3. Забезпечення постійної участі вищого керівництва організації в перегляді або створенні системи управління персоналом;
4. Оцінка роботи відділу кадрів за результатами роботи організації.

Таким чином, чим успішніше співробітники використовують свій потенціал для реалізації цілей організації, тим ефективнішим буде управління персоналом. На жаль, багато організацій оцінюють ефективність управління персоналом за допомогою свідомо створених показників: задоволеність співробітників, плинність кадрів, кількість годин, витрачених на професійне навчання.

Стокгольмська школа економіки вивчала систему методів управління персоналом у 4 країнах: Великобританія, США, Китаї та Фінляндії.

Дослідницькі прогнози включали такі універсальні методи управління персоналом, як оцінка ефективності, навчання персоналу, просування співробітників по посадах, надання працівникам права на свободу, змінні виплати, високі зарплати. Під час дослідження всі зазначені методи були розглянуті на прикладі різних компаній.

Дослідження показали, що такі методи, як навчання та розвиток знань, а також оцінка продуктивності та результативності, є дуже ефективними у впливі на здібності працівників, їхню мотивацію та підвищення продуктивності.

Для мотивації співробітників використовуються просування по службі, спілкування, дарування.

Зазвичай вищі зарплати приваблюють більше кандидатів, що дозволяє організації бути більш вибірковими. Крім того, якщо зарплата, запропонована компанією, вища за зарплату, прийняту на ринку, співробітники розглядають це як винагороду від компанії або як додатковий дохід, то така ситуація мотивує співробітників досягати високих результатів.

Існує думка про низькі витрати праці як основну умову досягнення конкурентного успіху. Однак насправді для багатьох компаній витрати на оплату праці становлять лише малу частину загальних витрат. У той же час,

якщо вони високі, спостерігається підвищення загального рівня продуктивності праці.

У більшості випадків менеджери цінують стимулюючу цінність грошей і вважають, що з їх допомогою вони можуть вирішити проблеми організації. Надання працівникам прав на екран має дві основні переваги. По-перше, співробітники, які є партнерами в компанії, намагаються подолати класичний конфлікт між працею і капіталом в компанії. По-друге, процедура набуття прав надає працівникам акції компанії, а працівник, у свою чергу, щиро стурбований довгостроковими планами компанії. Якщо працівники брали участь у досягненні високих результатів економіки підприємства, то вони мають право ділитися матеріальними вигодами від цих результатів. Суспільне визнання праці, гарантія тривалого працевлаштування, справедливе вирішення спорів мотивують працівників більше, ніж гроші.

Якщо всі прибутки трудового колективу йдуть їх керівникам і власникам бізнесу, то з часом така несправедливість може стати помітною і для співробітників. Деякі організації використовують змінні стимулюючі виплати, залишаючи частину цих виплат залежною від якості продукції та інновацій.

Як правило, керівники компаній не можуть надавати інформацію співробітникам, пояснюючи це можливістю витоку інформації в компанії-конкуренти. Але якщо співробітникам надати необхідну інформацію, то вони розуміють, що це одна з конкурентних переваг. Обмін інформацією таким чином може бути ефективним способом управління персоналом.

Можливість просування по роботі є додатковим методом до інших. Наявність такої можливості дуже захоплює працівника і роботодавця. Він впливає на децентралізацію управління, оскільки створює атмосферу довіри між ієрархічними рівнями організації. Крім того, працівник, який отримав керівну посаду, дуже добре знає бізнес зсередини: технології, процеси.

Важливою перевагою просування по службі є те, що воно створює у працівників відчуття справедливості та об'єктивності.

Невід'ємною частиною будь-якої системи мотивації є навчання та підвищення кваліфікації працівників. Не дивно, що в такій ситуації результат навчання невідомий, але працівники, які пройшли навчання, прагнуть прийти на робоче місце з новими знаннями та новими відмінними результатами роботи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ, СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «РАТУШ-АГРО»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «РАТУШ-АГРО» код ЄДРПОУ 43482005 зареєстровано 31.01.2020 року за юридичною адресою Україна, Вінницька обл., Могилів-Подільський р-н, місто Ямпіль. Керівником організації є Алісевич Вікторія Леонідівна.

Основний вид діяльності згідно КВЄД:

46.21 - Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

Також є інші види діяльності:

- Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах,
- Допоміжна діяльність у рослинництві,
- Неспеціалізована оптова торгівля,
- Оптова торгівля хімічними продуктами,
- Вантажний автомобільний транспорт,
- Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами,
- Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами,
- Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Відповідно до статті 96 Кодексу законів про працю України та статті 6 Закону України „Про оплату праці” існують різні системи оплати праці - це різні тарифні системи та ін. системи, які формуються на оцінюванні складності виконуваних робіт і кваліфікації та спеціалізації працівників.

Тарифна система оплати праці включає: тарифні ставки, тарифні сітки, схеми посадових окладів та проф. стандарти (кваліфікаційні характеристики). Така тарифна система оплати працівників використовується при розподіленні робіт залежно від їх складності, а по працівникам залежно від їх кваліфікації і за різними розрядами тарифної сітки. Така система є основою для формування і диференціації розмірів зарплати. Тарифна сітка (схема посадових окладів) вибирається на основі тарифної ставки працівника І розряду та міжкваліфікаційних/міжпосадових співвідношень розмірів тарифних ставок/посадових окладів). Таким чином, мінімальний посадовий оклад встановлюється у розмірі, не менший за прожитковий мінімум, який встановлюється для працездатних осіб на 01.01. календарного року.

Для проведення оцінювання ефективності результатів господарської діяльності ТОВ «Ратуш-Агро» в табл. 2.1 проведемо аналіз основних фінансових показників діяльності підприємства за підсумками 2021-2022 років.

Таблиця 2.1

**Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Ратуш-Агро»  
за підсумками 2021-2022 років\***

Показники	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	Відхилення	
			абсолютн е, тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	461667	397459	-64208	-13,91
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	393347	342703	-50644	-12,88
Валовий прибуток	68320	54756	-13564	-19,85
Інші операційні доходи	10858	12306	1448	13,34
Адміністративні витрати	13668	14403	735	5,38
Витрати на збут	17275	16234	-1041	-6,03
Інші операційні витрати	10480	11478	998	9,52
Фінансовий результат від операційної діяльності	37755	24947	-12808	-33,92

## Продовження табл. 2.1

Показники	2021 рік, тис. грн.	2022 рік, тис. грн.	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Фінансові витрати	6013	2564	-3449	-57,36
Інші витрати	1396	797	-599	-42,91
Фінансовий результат до оподаткування	30346	21586	-8760	-28,87
Витрати (дохід) з податку на прибуток	5577	3895	-1682	-30,16
Чистий фінансовий результат (чистий прибуток)	24769	17691	-7078	-28,58

\*Джерело: побудовано та розраховано автором на підставі даних підприємства

Результати проведеного дослідження у табл. 2.1 свідчать про зниження ефективності господарської діяльності ТОВ «Ратуш-Агро» в 2022 році порівняно з 2021 роком. Так, при зниженні загального обсягу чистого доходу у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 13,91 % чистий фінансовий результат (чистий прибуток) зменшився аж на 28,58 % або на майже 7,1 млн. грн.

Розподілення виконуваних робіт до певних тарифних розрядів та присвоєння кваліфікаційних різних розрядів робітникам розглядається роботодавцем згідно з професійними стандартами/кваліфікаційними характеристиками за погодженням з виборним органом профспілки/профспілковим представником. Існують вимоги до кваліфікаційних і спеціальних знань робітників, їх завдання що ставляться, обов'язки та спеціалізація, і визначаються проф. стандартами або кваліфікаційними характеристиками професій працівників.



## 2.2. Аналіз продуктивності та фонду оплати праці персоналу

Середньооблікова чисельність штатних працівників ТОВ «Ратуш-Агро» складала:

- у 2021 році – 212 осіб;
- у 2022 році – 210 осіб.

Інформація щодо оплати праці персоналу на ТОВ «Ратуш-Агро» за підсумками 2021-2022 років наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Інформація щодо оплати праці персоналу на ТОВ «Ратуш-Агро» за підсумками 2021-2022 років\*

Назва показників	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Середньорічний фонд оплати праці (без ЄСВ), тис. грн.	41958,0	37307,0	-4651	-11,08
Чисельність персоналу, осіб	212	210	-2	-0,94
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	16,49	14,80	-1,69	-10,24

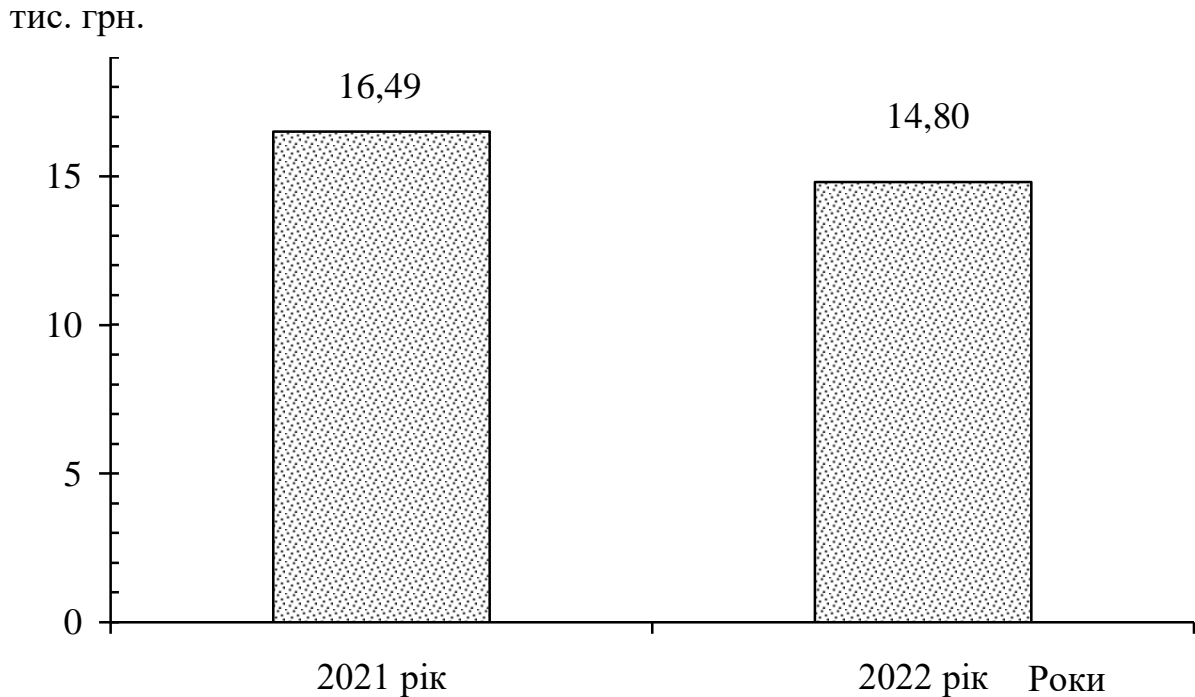
\*Джерело: побудовано та розраховано автором на підставі [14]

Відповідно до звіту про фінансові результати ТОВ «Ратуш-Агро» за підсумками 2022 року витрати на оплату праці склали 37,3 млн грн., що на 4,7 млн грн. або на 11,08 % менше, ніж у порівнянні з 2021 роком .

Отримані у табл. 2.2 результати свідчать про те, що у 2022 році розмір середньомісячної заробітної плати персоналу на ТОВ «Ратуш-Агро» склав 14,8 тис. грн., що на 1,69 тис. грн. або на 10,24 % менше, ніж у 2021 році. Зазначене свідчить про наявні негативні тенденції в системі управління

персоналом на ТОВ «Ратуш-Агро», так як відбулося зниження як номінального, так і реального розміру заробітної плати.

Візуалізація динаміки середньомісячної заробітної плати персоналу на ТОВ «Ратуш-Агро» за підсумками 2021-2022 років відображена на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Динаміка середньомісячної заробітної плати персоналу на ТОВ «Ратуш-Агро» за підсумками 2021-2022 років \***

\*Джерело: побудовано автором на підставі даних, розрахованих в табл. 2.2

Аналіз продуктивності праці персоналу на ТОВ «Ратуш-Агро» за підсумками 2021-2022 років проведено в табл. 2.3.

Відповідно до звіту про фінансові результати ТОВ «Ратуш-Агро» за підсумками 2022 року чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства склав 397,5 млн. грн., що на 64,2 млн грн. або на 13,91 % менше, ніж у порівнянні з 2021 роком (див. табл. 2.1 та табл. 2.3).

**Аналіз продуктивності праці персоналу на ТОВ «Ратуш-Агро»  
за підсумками 2021-2022 років\***

Назва показників	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	461667	397459	-64208	-13,91
Чисельність персоналу, осіб	212	210	-2	-0,94
Продуктивність праці за рік, тис. грн.	2177,7	1892,7	-285,0	-13,09
Продуктивність праці за місяць, тис. грн.	181,5	157,7	-23,8	-13,09

\*Джерело: побудовано та розраховано автором на підставі [14]

При цьому чисельність персоналу ТОВ «Ратуш-Агро» в 2022 році склала 210 осіб, що на 2 особи або на 0,94 % менше, ніж у порівнянні з 2021 роком.

Отримані у табл. 2.3 результати свідчать про те, що в 2022 році у порівнянні з 2021 роком на ТОВ «Ратуш-Агро» зменшилися усі показники продуктивності праці:

- розмір річної продуктивності праці персоналу на ТОВ «Ратуш-Агро» у 2022 році склав 1892,7 тис. грн. за рік на особу, що на 285,0 тис. грн. або на 13,09 % менше, ніж у 2021 році;

- розмір середньомісячної продуктивності праці персоналу ТОВ «Ратуш-Агро» у 2022 році склав 157,7 тис. грн. за місяць на особу, що на 23,8 тис. грн. або на 13,09 % менше, ніж у 2021 році.

Візуалізація динаміки річної продуктивності праці персоналу на ТОВ «Ратуш-Агро» за підсумками 2021-2022 років відображена на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Динаміка річної продуктивності праці персоналу на ТОВ «Ратуш-Агро» за підсумками 2021-2022 років\***

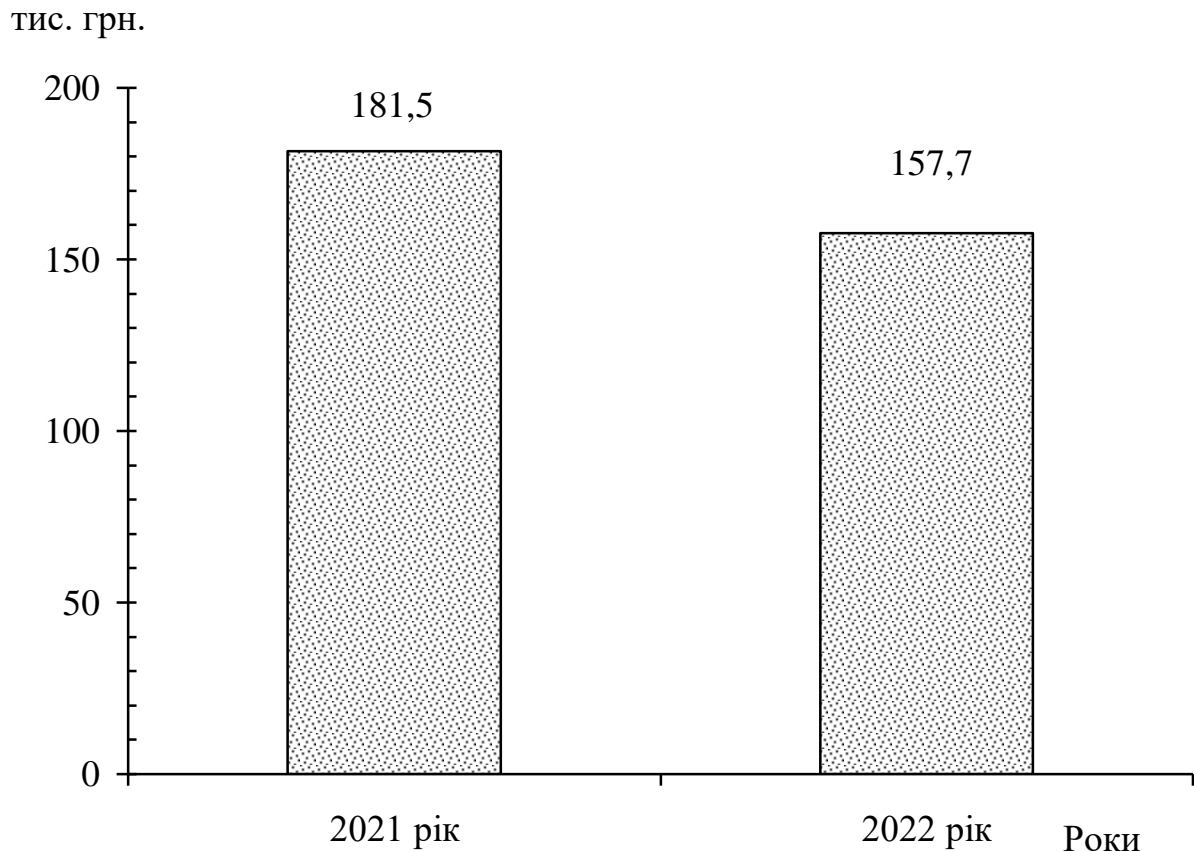
\*Джерело: побудовано автором на підставі даних, розрахованих в табл. 2.3

Візуалізація динаміки середньомісячної продуктивності праці персоналу на ТОВ «Ратуш-Агро» за підсумками 2021-2022 років відображена на рис. 2.3.

Розрахунки, проведені в табл. 2.3, а також візуалізація на рис. 2.3 та рис. 2.2 свідчать про наявні негативні тенденції в системі управління персоналом на ТОВ «Ратуш-Агро», так як відбулося зниження продуктивності праці персоналу підприємства.

Рівень продуктивності праці одного працівника доцільно порівняти із середньогалузевим рівнем продуктивності, з передовими підприємствами, що

випускають аналогічну продукцію або виконують аналогічні роботи, надають аналогічні послуги. Таке порівняння сприятиме виявленню резервів зростання продуктивності праці та підвищення ефективності використання персоналу підприємства.



**Рис. 2.3. Динаміка середньомісячної продуктивності праці персоналу на ТОВ «Ратуш-Агро» за підсумками 2021-2022 років\***

\*Джерело: побудовано автором на підставі даних, розрахованих в табл. 2.3

Зростання продуктивності праці персоналу підприємства є умовою збільшення обсягів виробництва продукції (товарів, робіт, послуг), основним чинником економічного зростання. Тому для найповнішого використання резервів підвищення продуктивності праці персоналу на підприємствах розробляються програми управління продуктивністю.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### **3.1. Основні напрями підвищення системи мотивації і управління персоналом в умовах військового стану**

Сучасну систему управління персоналом в умовах ВС в країні можна розглядати з досвіду закордонних країн. Для визначення основних напрямків системи управління і мотивації персоналу під час війни, можливо застосувати досвід Ізраїлю.

При вивченні досвіду країни Ізраїль в умовах війни, безперечно, створюються виклики для економіки країни, включаючи й управління персоналом на підприємствах. Керівники підприємства використовують креативні підходи щоб підтримувати та мотивувати своїх працівників.

Один із способів, який запропоновано – це забезпечення фізичного та ментального здоров'я працівників компаній. Багато організацій пропонують різноманітні програми підтримки здоров'я та фізичного стану. Також проводиться необхідний моніторинг фізичного стану та воєнної підготовки працівників та інформаційна підтримка персоналу та їх сімей.

На прикладі, підприємства в Ізраїлі надають своєму персоналу можливість брати участь у різних освітніх програмах і додаткових професійних тренінгах, що дозволяє їм професійно розвиватися, здобувати нові компетенції і покращувати свої навички. Багато таких ізраїльських організацій надають своїм робітникам різноманітні програми соціального захисту і допомоги. Саме це допомагає персоналу залишатися мотивованими та мати стимули для працівників.

Також, ізраїльські організації та підприємства надають можливість своїм співробітникам працювати на дому, це є більш безпечним та знижує їх

витрати на дорогу до роботи. Також це зменшує стрес і покращує робочі процеси.

Ізраїльські організації та підприємства намагаються сформувати вдалу корпоративну культуру, яка забезпечує у трудовому колективі хороші робочі відносини та підтримує співробітників в організації. Це, у свою чергу, призводить до зменшення впливу стресу на персонал, яка існує в країні з ситуацією з війною та допомагає зберегти мотивацію та ефективність роботи працівників.

Взагалі, стимулювання персоналу підприємства в умовах ВС може бути складним завданням, саме війна/ВС викликає багато стресів, тривог та катастроф серед населення.

Таким чином, ізраїльські організації та підприємства намагаються використовувати різні підходи, які можуть мотивувати персонал в умовах війни/ВС до ефективної роботи. Саме це включає в себе забезпечення безпеки та соціального захисту співробітників, розвиток їх професійних навичок, створення позитивної корпоративної бізнес-культури на підприємстві.

Мотивування персоналу є надзвичайно важливим для підприємств та забезпечення ефективної роботи різних служб критичної інфраструктури під час ВС.

Досвід дистанційного управління бізнес-компанією в умовах ВС може бути важливим для забезпечення ефективності діяльності і безпеки персоналу. Дистанційне управління співробітниками підприємства в умовах ВС може бути викликано необхідністю роботи із працівниками, які знаходяться віддалено у різних локаціях, і може бути необхідним задля забезпечення безпеки працівників підприємства під час ВС.

Також різні міжнародні компанії мають досвід управління у таких екстремальних умовах, як війна, епідемії, природні катастрофи та інші надзвичайні ситуації.

Прикладом успішного такого інноваційного управління є саме дистанційне управління в умовах ВС є досвід компанії «Google» в Україні. Компанія «Google» використовує відео-конференції, мобільні додатки та інші інструменти і способи щодо забезпечення ефективного управління персоналом. За допомогою механізмів та інструментів дистанційного управління організація «Google» змогла забезпечити безпеку свого персоналу, та зберегти ефективність своєї роботи [7]. Необхідно виділити, що при застосуванні дистанційного управління можуть виникати деякі проблеми. Так однією проблемою є інтернет-зв'язок або недостатня якість зв'язку та інші технічні проблеми.

Ще одним прикладом двалого управління є міжнародна компанія «McKinsey & Company», що впроваджувала дистанційне управління під час різних кризових ситуацій, такі як терористичні атаки, обстріли та різні природні катастрофи. Міжнародна компанія «McKinsey & Company» використовує мобільні додатки, відео-конференції та ін. інструменти дистанційного управління для забезпечення співпраці своїх працівників і координацію між ними [7].

Також, можливо врахувати і забезпечувати моральну підтримку персоналу, для допомоги впоратися зі стресом та труднощами, які пов'язаними з ВС. Це може бути і проведення тренінгів із психології та духовності, забезпечення доступу до консультантів-професіоналів та лікарів, організація груп підтримки та ін.

В умовах воєнного стану можуть виникнути певні виклики і проблеми, які впливають на якість управління (рис. 3.1).





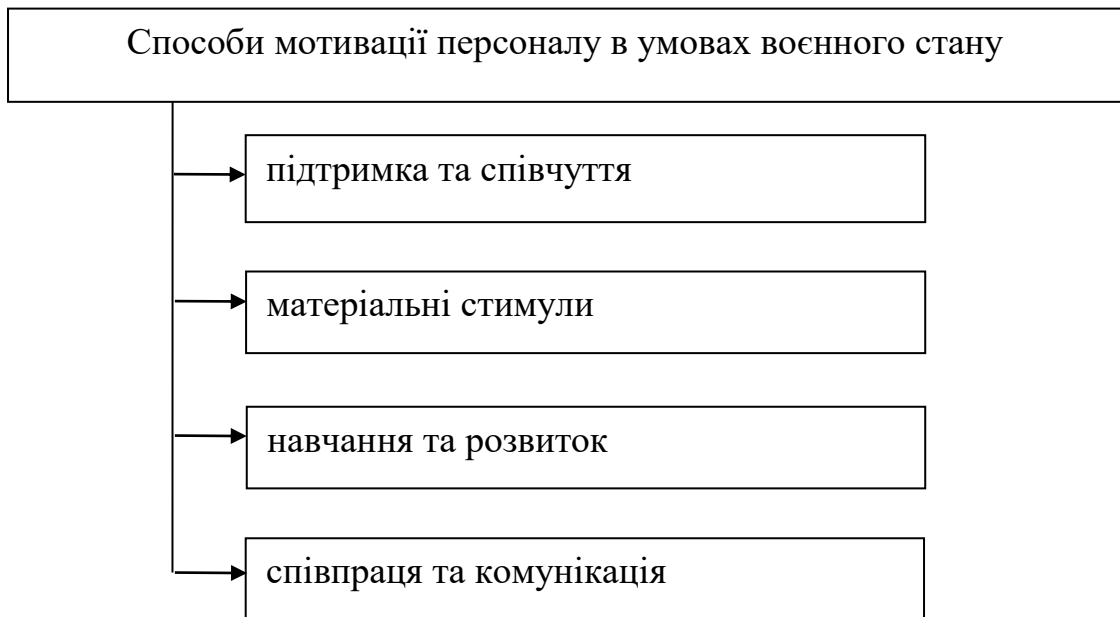
**Рис. 3.1. Виклики і проблеми, які впливають на якість управління в умовах воєнного стану\***

\*Джерело: побудовано автором на підставі [19]

Проте за допомогою правильної стратегії та використання необхідних інструментів і способів управління, дієвим засобом є саме забезпечення ефективного безперебійного функціонування підприємства під час воєного стану у безпеці для працівників. Підприємства можуть використовувати різні форми мотивації працівників під час ВС, наприклад, фінансові стимули, нагороди, відпочинок та оздоровлення їх дітей.

Взагалі, стимулювання персоналу підприємства в умовах воєнного стану може бути дуже складним завданням, так як війна викликає багато стресів, тривогу та неспокій серед працівників.

Основні способи стимулювання персоналу в умовах воєнного стану наведені на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Основні способи мотивації персоналу в умовах воєнного стану**

\*Джерело: побудовано автором

Змістовну характеристику основних способів мотивації персоналу в умовах воєнного стану наведено в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Змістовна характеристика основних способів мотивації персоналу в умовах воєнного стану**

Спосіб стимулювання персоналу під час війни	Змістовна характеристика способу стимулювання персоналу
Підтримка та співчуття	Важливо, щоб керівництво показувало свою підтримку та співчуття персоналу в цей важкий період. Це може знадобитися, щоб відчутти їхню приналежність до команди та підтримку один одного.
Матеріальні стимули	Важливо, щоб керівництво забезпечувало своїх працівників необхідними матеріальними ресурсами та інструментами для ефективної роботи. Це може включати забезпечення безпеки та захисту від небезпек, а також достатньої зарплати та інших благ.

Навчання та розвиток	Під час війни, працівники можуть потребувати нових знань та навичок для ефективної роботи. Тому важливо забезпечити навчання та розвиток працівників, щоб вони були готові до різних викликів та виконання своїх обов'язків.
Співпраця та комунікація	Важливо, щоб керівництво створювало умови для співпраці та комунікації між працівниками. Це може допомогти забезпечити ефективну координацію та розв'язання проблем в реальному часі

\*Джерело: побудовано автором

Стимулювання персоналу є надзвичайно важливим для організації та забезпечення ефективної роботи служб критичної інфраструктури під час війни.

### **3.2. Впровадження інновацій в процес мотивації та управління персоналом**

Інноваційною системою мотивації персоналу будь-якого підприємства в Україні є саме гнучка система управління персоналом, яка враховуватиме та формуватиме потреби у роботі співробітників, які здатні впроваджувати та використовувати інновації в повсякденній своїй діяльності. Присутність досвідчених фахівців в інноваційного розвитку є здатність генерувати інноваційні ідеї. Тільки в умовах конкуренції вони можуть бути реалізовані, та принципи інноваційного розвитку управління.

Особливого значення інновацій у процес мотивації та управління персоналом підприємства відображається у спрямованості на впровадження інноваційної практики управління. Це нововведення в мотивації персоналу впроваджується співробітниками підприємства. Креативний та вмотивований працівник повинен стати найважливішою цінністю підприємства. Це буде проявляється у постійній генерації нових ідей.

В даному контексті вектор інноваційності в мотивації персоналу повинен не обмежуватися лише організаційно-управлінським впливом нововведень та їх нормативним закріпленням на практиці, але також це повинно забезпечувати постійне генерування нових ідей та інновацій стосовно різної підтримки працівників, випереджаючи фінансові мотивацію іншими її видами та різними інструментами в області управління персоналом. Вмотивованість працівників підприємства повинна базуватися на правилах, процедурах, моральної та етичної поведінки особистостей у сфері створення креативного/інноваційного продукту (послуги, товару, технології, патенту).

Інновації в системі мотивації персоналу можуть реалізовуватися у різних формах:

- поступове удосконалення деяких аспектів мотивації персоналу (поточні інновації);
- проривне поліпшення системи мотивації персоналу (проривні інновації).

Поточні інновації не пов'язані із різкими змінами оплати праці підприємству, не є ґрунтовні зміни.

Проривні інновації стосуються не тільки різні аспекти поліпшення діяльності персоналу, а й всю систему оплати праці працівників.

Інноваційним аспектом управління у сучасних умовах сьогодення є дистанційне управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану, може бути викликано необхідністю роботи із працівниками, які знаходяться віддалено в різних локаціях, та може бути необхідним задля забезпечення безпеки співробітників підприємства під час війни.

Способи дистанційного управління персоналом підприємства в умовах війни наведено в табл. 3.2.

**Способи дистанційного управління персоналом підприємства в умовах війни\***

Спосіб дистанційного управління персоналом підприємства	Змістовна характеристика способу дистанційного управління персоналом підприємства
Віддалена організація робочих процесів	Використання онлайн-інструментів для планування та організації робочих процесів, встановлення термінів та контролю виконання завдань, дистанційного управління проектами та інші рішення, які можуть бути реалізовані віддалено.
Розробка механізмів контролю та звітності	Для відстеження роботи персоналу віддалено та забезпечення взаємодії між управлінням та співробітниками.
Використання онлайн-навчання	Для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників, яке може бути проведено віддалено за допомогою спеціальних платформ.
Спосіб дистанційного управління персоналом підприємства	Змістовна характеристика способу дистанційного управління персоналом підприємства
Використання онлайн-комунікаційних інструментів	Використання електронної пошти, чат-ботів, відео-конференцій та інших онлайн-інструментів, щоб забезпечити зв'язок із персоналом, обмінюватися інформацією та вести віддалену роботу.
Використання хмарних сервісів та інструментів	Для забезпечення безпечного доступу до даних та документів, що дозволяє працювати віддалено із будь-якої точки світу.

\*Джерело: побудовано автором

Досвід дистанційного управління бізнес-компанією в умовах воєнного стану може бути дуже важливим для забезпечення ефективності діяльності та безпеки співробітників. Певні компанії мають досвід управління в таких

екстремальних умовах, як епідемії, природні катастрофи чи інші надзвичайні ситуації.

Інноваційною системою управління персоналом підприємства буде гнучка система управління, яка враховуватиме та формуватиме потреби в роботі співробітників, що здатні впроваджувати та використовувати інновації у повсякденній діяльності. Передумовами для інноваційного розвитку є, у першу чергу, присутність досвідчених фахівців, які здатні генерувати інноваційні ідеї. Але тільки в умовах конкуренції можуть бути реалізовані принципи інноваційного розвитку й управління.

В таблиці 3.3 систематизовано технології управління персоналом, що найбільше здатні до впровадження інновацій, які можуть бути об'єднані в блоки з виконання певних функцій у системі управління персоналом (табл.3.3).

*Таблиця 3.3*

**Технології управління персоналом, які мотивують до впровадження інновацій**

Блок	Функції у системі управління персоналом
Підсистема планування персоналу	Передбачає проведення попередньої роботи з вибудовування системи інноваційної діяльності. Зазначена підсистема виконуватиме функції з розробки кадрової політики і стратегії управління персоналом, зі здійснення аналізу наявного кадрового потенціалу, аналізу ринку праці, достовірності та обґрунтованості планування і прогнозування потреби в персоналі.
Підсистема організації інноваційної діяльності персоналу	Забезпечує встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між працівниками, зайнятими інноваційною діяльністю, а також забезпечує надання прав і встановлення відповідальності між ними. Вона полягає в періодичному або безперервному порівнянні фактично отриманих результатів інноваційної діяльності із запланованими, забезпечення їх подальшої обробки та коригування. Вказана підсистема спрямована на розроблення особливого інструментально-технологічного знання про те, як на основі наукового знання в умовах воєнного стану необхідно діяти, щоб

	забезпечити досягнення того, що може або повинно бути (інноваційний проєкт), тобто мова йде про організацію інноваційної діяльності на підприємстві, забезпечення обліку зарубіжного провідного досвіду, технологій спільної взаємодії, які можуть бути вбудовані в структуру інноваційної діяльності
Підсистема розвитку персоналу	Включає до своєї структури усю освітню діяльність як всередині, так і за межами підприємства, спрямовану на професійний розвиток працівників, на формування у кожної особистості знань щодо того, що і як необхідно виконувати, щоб інновації були якнайшвидше впроваджені у повсякденну діяльність. У вказаній підсистемі реалізуються навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, просування на посаду та адаптація нових працівників, оцінка рівня відповідності кандидатів на вакантну посаду, поточна періодична оцінка кадрів, реалізація ділової кар'єри та забезпечення кар'єрного просування, організація роботи з кадровим резервом.
Підсистема мотивації і стимулювання персоналу	Виконує функції з управління мотивацією трудової діяльності, забезпечення нормування і тарифікації трудового процесу, розроблення системи оплати праці, розроблення форм участі персоналу в прибутках і капіталі, розроблення морального заохочення персоналу, організації нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом. Найважливіше значення у вказаній області належить матеріальному стимулюванню працівників, в першу чергу, впровадженні обґрунтованої системи оплати праці та преміювання. Водночас, ключове значення в сучасних умовах воєнного стану набувають і запровадження додаткових форм мотивації: не грошової і моральної.

\*Джерело: побудовано автором

Особливе значення інновацій в процесі управління персоналом підприємства полягає у спрямованості на впровадження принципово нової практики управління. Це проявляється у постійній генерації практики управління персоналом. Те нововведення, що впроваджено та асимільоване персоналом підприємства, продовжує бути новим, проте позбавляється риси інноваційності. В даному контексті вектор інституціоналізації повинен не

обмежуватися лише організаційно-управлінським оформленням нововведень та їх нормативним закріпленням у мінливій практиці, але також повинен забезпечувати постійне, випереджаюче генерування інновацій в області управління персоналом, повинен стати найважливішою цінністю працівників підприємства. Інституалізована діяльність працівників підприємства повинна базуватися на правилах, процедурах відповідностей, моральної й етичної поведінки особистостей в сфері створення інноваційного продукту (товару, технології, процесу тощо).



## ВИСНОВКИ

Проведені у роботі дослідження, свідчать про важливість та необхідність удосконалення системи мотивації персонала агропромислового підприємства в умовах воєнного стану, і дозволяють зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що соціальні показники мотивації персоналу, які показують рівень задоволеності роботою з системами і формами оплати праці, умовами праці Внаслідок девальвації попередніх знань загальний рівень освіти є застаріваючи, постає проблема перепідготовки персоналу та підвищення його кваліфікації. Відповідно навчання персоналу можна визначити як процес удосконалення теоретичних знань і практичних навичок з метою підвищення кваліфікації працівників, оволодіння новою технікою і технологією, організації праці, виробництво та управління.

2. Виявлено, що Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» визначено обмеження прав працівників, у тому числі щодо надання різних видів відпусток. Воєнний стан (ВС) передбачає появу низки обмежень в правах працівників підприємств, які повинні враховувати всі учасники трудових відносин. В умовах ВС в Україні для певних різних категорій працівників запропоновано також збільшення середньо-тижневого навантаження з 40 годин до 60 годин. Також, щодо різних категорій працівників передбачено встановлення скорочення тривалості робочого часу, яке може збільшитися до 40 годин середньо-тижневого навантаження. При цьому потрібно враховувати, що саме застосування вказаної норми можна застосовувати не до всіх робітників, а виключно до тих, які зайняті саме на об'єктах критичної інфраструктури та у сфері оборони, щодо забезпечення життєдіяльності населення та Збройних Сил України. Чинним законодавством також передбачено наступне: поки діє воєнний стан/ВС в Україні роботодавець звільняється від відповідальності за порушення

просрочених термінів оплати праці персоналу. Це впливає на економіку країни, як негативно так і позитивно, що дає можливість підприємствам мати необхідні обігові кошти для свого функціонування. До впровадження ВС в країні роботодавець за затримку з виплати зарплати персоналу терміном понад 2 місяця міг нести навіть кримінальну відповідальність.

3. Досліджено особливості оплати праці. Запропоновано розглянути на рівні підприємства доцільність розроблення інструментів та механізмів індексування заборгованості з виплати зарплати, що виникла внаслідок введення ВС в країні, та можливість видачі виробленими товарами підприємства заміщення частини заробітної плати та премій працівникам. Розроблення таких інструментів та механізму індексування заборгованості з виплати зарплати працівникам повинно захистити їх та гарантувати отримання зарплати у повному обсязі у порівняних цінах з моменту виникнення такої заборгованості.

4. Проведене дослідження стану економічного розвитку ТОВ «Ратуш-Агро» свідчать, що зниження ефективності господарської діяльності підприємства в 2022 році порівняно з 2021 роком. Встановлено, що при зниженні загального обсягу чистого доходу у 2022 році у порівнянні з 2021 роком на 13,91 % чистий фінансовий результат (чистий прибуток) зменшився аж на 28,58 % або на майже 7,1 млн. грн.

Встановлено, що за результатами 2022 року витрати на оплату праці на ТОВ «Ратуш-Агро» зменшилися на 37,3 млн грн., що на 4,7 млн грн. або на 11,08 % менше, ніж у порівнянні з 2021 роком. Враховано, при цьому розмір середньомісячної заробітної плати персоналу на підприємстві у 2022 році склав 14,8 тис. грн., що на 1,69 тис. грн. або на 10,24 % менше, ніж у 2021 році. Це свідчить про наявні негативні тенденції системи управління персоналом на підприємстві, яке відбулося за рахунок зниження номінального, так саме і реального розміру зарплати.

5. Досліджено особливості системи мотивації персоналу на підприємстві. Заслужує особливої уваги наявна політика підприємства

стосовно мотивації працівників. При оцінюванні персоналу значну увагу приділено соціальному аспекту мотивації персоналу - це навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства, їх безпека, ментальне та фізичне здоров'є працівників, оздоровлення та безпека родин працівників.

Визначено різні основні напрями підвищення ефективності системи управління та мотивації персоналу в умовах війни. Розглянуто закордонний досвід в управлінні персоналом у кризових ситуаціях та під час війни, а саме – досвід країни Ізраїль. Встановлено, що ізраїльські організації та підприємства винаходять різні підходи, щоб стимулювати свій персонал в умовах постійних воєнних дій до ефективної їх роботи. Враховано досвід дистанційного управління бізнес-компаній в умовах війни та інших кризових ситуаціях.

б. Встановлено, що інновації в системі мотивації персоналу які можуть реалізовуватися у таких формах: поступове поліпшення різних аспектів мотивації персоналу (поточні інновації); проривне поліпшення системи мотивації персоналом (проривні інновації). По підприємству ТОВ «Ратуш-Аго» запропоновано впровадити додаткові матеріальні та соціальні засоби мотивації робітників. Визначено, що потрібно забезпечувати моральну підтримку персоналу, щоб допомогти впоратися з стресом та труднощами, які пов'язані з війною. Це може бути проведення спеціальних навчальних тренінгів з психології і духовності, організація різних груп підтримки, забезпечення консультування психологів-професіоналів та інших фахівців в сфері ментального здоров'я. Також, на підприємствах можна використовувати різні форми мотивації співробітників, такі як фінансові стимули, соціальна підтримка, нагороди, преміювання, забезпечення льотним відпочинком родин співробітників, безпека тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України: закон України від 10.12.1971р. №322-VIII. Дата оновлення: 27.01.2023. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення:12.10.2023).
2. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022р. №2136-IX. Дата оновлення: 19.07.2022. *Верховна Рада України*. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення:12.10.2023).
3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин: Закон України від 01.07.2022р. № 2352-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text> (дата звернення:20.09.2023).
4. Баценко Л.М. Борисенко О.О. Особливості управління працівниками покоління Z. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. м. Херсон, 28-29 квіт. 2021 р. Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 15-16.
5. Балановська Т.І., Троян А.В., Михайліченко М.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб., Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
6. Герчикова І.Н., Петришин В.О. Особливості підбору персоналу на українському ринку праці в умовах воєнного стану. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2022. №14.Том 2. С.200-204.
7. Мельниченко А.А., Войтко С.В. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім.Ігоря Сікорського, 2021. 19с.

8. Базалійська Н.П., Ведерніков М.Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. №3(102). С.72-79.
9. Кириченко Н.В., Жосан Г.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип.12. С.46-51.
10. Марра Р., Вебера В. Кадрова економіка. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-economica/> (дата звернення: 17.10.2023).
11. Галузь АПК під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu> (дата звернення: 16.10.2023).
12. Мельник О.Г., Кузьмін О.Є., Жежуха В.Й., Бодарецька О. М. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2020. 216с.
13. Інформацій сайт: Дослідження ринку праці в Україні. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/> (дата звернення: 15.10.2023).
14. Маусов Н.О. Економічна оцінка та способи зменшення управлінського ризику в системі менеджменту підприємств: монографія. Львів, 2015. 160с.
15. Морозова М.О. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С.47-53.
16. Статистична та аналітична інформація (2022 р). *Державна служба зайнятості України*. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67> (дата звернення: 02.09.2023).
17. Череп О.Г., Михайліченко Л.В., Калюжна Ю.В., Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та*

*суспільство*. 2023. Вип.48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення:12.09.2023).

18. Ковальський О.І., Пшик-Ковальська О.О. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С.88-93.

19. Шацька З. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10(257). С.100-105.

20. Прийма Ю.О., Чевганова В.Я. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип.41. С.187-193.

21. Макроекономічний та монетарний огляд за 2022 рік. *Національний банк України*. URL:[https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MM\\_2022-07.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2022-07.pdf?v=4) (дата звернення:07.09.2023).

22. Як війна змінила ринок праці за 450 днів: куди рухаємось, що з професіями та в кого перевага? *Спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом*. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24088> (дата звернення:02.09.2023).

23. GRC.UA. URL: <https://grc.ua/> (дата звернення: 06.09.2023).

24. Управління персоналом у ракурсі сучасних соціальних трансформацій: монографія / Є. Г. Михайлева, Д. В. Недогонов, А. Н. Мітіна, О. В. Пастухова; за заг. ред. Є. Г. Михайлової; народ. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2015 року. 285с.

25. Human Resources Management : Gaining a Competitive Advantage. - Irwin : McGraw-Hill, 2011. 638р.

26. Чеглакова Л. М. Зміни у практиці управління персоналом на сучасних промислових підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2017. №5 С.46-53.

# ДОДАТКИ

**Черняков Д.Д.**

Студент другого курсу

другого (магістерського) рівня вищої освіти,

**науковий керівник:** к.е.н., доцент **Адвокатова Н.О.**

Херсонський державний університет

### **Implementation of innovations in the process of motivation and personnel management**

An innovative personnel motivation system of any enterprise in Ukraine is precisely a flexible personnel management system that will take into account and shape the work needs of employees who are able to implement and use innovations in their daily activities. The presence of experienced specialists in innovative development is the ability to generate innovative ideas. Only in conditions of competition can they be implemented, and the principles of innovative management development.

The special importance of innovations in the process of motivation and personnel management of the enterprise is reflected in the focus on the implementation of innovative management practices. This innovation in personnel motivation is implemented by the company's employees. A creative and motivated employee should become the most important asset of the enterprise. This will be manifested in the constant generation of new ideas.

In this context, the vector of innovativeness in personnel motivation should not be limited only to the organizational and managerial impact of innovations and their normative consolidation in practice, but it should also ensure the constant generation of new ideas and innovations regarding various employee support, ahead of financial motivation of other types and various tools in the field of personnel management. The motivation of the company's employees should be



based on rules, procedures, moral and ethical behavior of individuals in the field of creating a creative/innovative product (service, product, technology, patent).

Innovations in the personnel motivation system can be implemented in various forms:

- gradual improvement of some aspects of staff motivation (current innovations);
- breakthrough improvement of the personnel motivation system (breakthrough innovations).

Current innovations are not associated with drastic changes in wages at the enterprise, there are no fundamental changes.

Breakthrough innovations relate not only to various aspects of improving the performance of personnel, but also to the entire system of remuneration of employees.

An innovative aspect of management in today's modern conditions is the remote management of the company's personnel in the conditions of martial law, which may be caused by the need to work with employees who are located remotely in different locations, and may be necessary to ensure the safety of the company's employees during wartime.

The experience of remote management of a business company under martial law conditions can be very important to ensure the efficiency of operations and the safety of employees. Certain companies have experience managing in such extreme conditions as epidemics, natural disasters or other emergency situations. The innovative personnel management system of the enterprise will be a flexible management system that will take into account and shape the work needs of employees who are able to implement and use innovations in their daily activities. Prerequisites for innovative development are, first of all, the presence of experienced specialists who are able to generate innovative ideas. But only in conditions of competition can the principles of innovative development and management be implemented.

The special significance of innovations in the process of personnel management of the enterprise lies in the focus on the introduction of a

fundamentally new management practice. This is manifested in the constant generation of personnel management practices. The innovation introduced and assimilated by the company's personnel continues to be new, but it loses the feature of innovation. In this context, the vector of institutionalization should not be limited only to the organizational and managerial design of innovations and their normative consolidation in changing practice, but should also ensure the constant, anticipatory generation of innovations in the field of personnel management, should become the most important value of the company's employees. The institutionalized activity of the company's employees should be based on rules, compliance procedures, moral and ethical behavior of individuals in the field of creating an innovative product (goods, technology, process, etc.).

## **REFERENCES**

1. Batsenko L.M. Borysenko O.O. Peculiarities of management of employees of generation Z. Modernization of the economy: modern realities, forecast scenarios and prospects for development: materials of the international. science and practice conf. Kherson, April 28-29 2021. Kherson: V.S. Vyshemyrskyi Publishing House, 2021. P. 15-16.
2. Balanovska T.I., Troyan A.V., Mykhailichenko M.V. Modern technologies of personnel management: training. manual, Kyiv: FOP Yamchynskyi O.V., 2020. 466p.
3. Herchikova I.N., Petryshyn V.O. Peculiarities of personnel selection in the Ukrainian labor market under martial law conditions. Bulletin of the student scientific society of DonNU named after Vasyl Stus. 2022. No. 14. Volume 2. P. 200-204.