

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: «Удосконалення мотиваційного механізму в системі
управління персоналом на сучасних підприємствах»**

Виконав:

Олексенко Вадим Юрійович
здобувач вищої освіти спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Ткаченко Вікторія Вікторівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Кулик Вікторія
д.е.н., професор кафедри менеджменту і логістики
Національного університету «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	<u>Економіки і менеджменту</u>
Кафедра	<u>Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової</u>
Освітній ступінь	<u>«Магістр»</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u> <u>ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»</u>

Затверджую:
Завідувач кафедри _____
(посада,
ПІБ)
«___» «_____» 20__

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Олексенко Вадиму Юрійовичу

- 1. Тема роботи:** Удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом на сучасних підприємствах
- 2. База практичного дослідження:** Державне підприємства «Підприємство ДКВС України» Роменського р-ну Сумської обл.

керівник роботи **Ткаченко В.В., к.е.н., доцент**

затверджена наказом по університету від «___» _____ 20__ р. №
3. Строк подання студентом закінченого проекту «___» _____ 2024 р

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2021- 2023 роки, звітність підприємства – бази практичного дослідження, власні дослідження

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити:

- дослідити наукове розуміння сутності мотиваційного механізму в системі управління персоналом;
- проаналізувати організаційну структуру та розрахувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- проаналізувати мотиваційний механізм досліджуваного підприємства та оцінити його ефективність в системі управління персоналом;
- обґрунтувати заходи вдосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом для
- розробити пропозиції щодо покращення мотиваційного механізму в контексті світового та європейського досвіду для досліджуваного підприємства.

6. Дата видачі завдання:

«___» _____ 2024 р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітки
1	Обґрунтування теми дослідження, визначення об'єкту, предмету	Вересень 2023 р.	виконано
2	Формулювання мети та завдань дипломної роботи, складання плану-графіку роботи.	Жовтень 2023 р.	виконано
3	Вивчення та узагальнення літературних джерел з теми дослідження, опрацювання законодавчої та нормативної бази	Листопад - Вересень 2023 р.	виконано
4	Узагальнення теоретичного матеріалу обраної теми дослідження, характеристика методичних підходів дослідження питання	Січень - Грудень 2024 р.	виконано
5	Оформлення теоретичного частини дипломної роботи, постановка завдання для аналітичної частини, аналіз можливостей вдосконалення досліджуваної проблеми питання в об'єкті практики	Березень - Квітень 2024 р.	виконано
6	Збір і обробка даних, узагальнення результатів аналізу застосування досліджуваного	Травень - Серпень 2024 р.	виконано
7	Визначення шляхів вдосконалення досліджуваної проблеми, економічне обґрунтування пропозицій	Вересень - Жовтень 2024 р.	виконано
8	Завершення проектної частини дипломної роботи, формулювання висновків та узгодження з керівником	Листопад - Грудень 2024 р.	виконано
9	Підготовка доповіді, презентації до дипломної роботи та її попередній захист	Листопад 2024 р.	виконано
10	Перевірка на автентичність. Оформлення супровідних документів.	01 грудня 2024 р.	виконано
11	Представлення дипломної роботи на кафедрі в деканат	04 грудня 2024 р.	виконано
12	Захист дипломної роботи в ЕК	18 грудня 2024 р..	виконано

Студент

(підпис)

В.Ю. Олексенко

Керівник роботи

(підпис)

В.В. Ткаченко

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

С.М. Лукаш

АНОТАЦІЯ

Олексенко В.Ю. Удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом на сучасних підприємства

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота розглядає удосконалення практичних аспектів мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємства кримінально-виконавчої служби.

На основі використання системного аналізу щодо вивчення процесів системи управління персоналом підприємства, в роботі проведено аналіз організаційної структури управління та фінансово-економічних показників його діяльності. Також проаналізовані методи мотивації, демотивації та основні мотиваційні фактори впливу на результативність праці персоналу.

Проведена оцінка ефективності мотиваційного механізму підприємства за допомогою експертного методу та розрахунку коефіцієнту конкордації. На основі ґрунтового аналізу впливу мотиваційних факторів на персонал та результатів оцінювання для підприємства кримінально-виконавчої служби обґрунтовані заходи щодо вдосконалення мотиваційного механізму персоналу.

В роботі підприємству кримінально-виконавчої служби рекомендовано:

- 1) проводити атестацію персоналу;
- 2) використовувати нові мотиваційні стимули на основі побудови матриці бонусів;
- 3) управляти кар'єрою: підвищити професіоналізм персоналу та планувати кар'єру;
- 4) розробити мотиваційну стратегію, що враховувати специфіку діяльності підприємства.

Аналіз світового та європейського досвіду методів мотивації праці розвинених країн дозволив прийти до висновку, що в практику українських підприємства можна впровадити американські, британські, німецькі та французькі елементи методів мотивації праці.

Одним із заходів удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства є вдосконалення процедури атестації персоналу. Для підвищення ефективності існуючої системи оцінювання фахових компетентностей на ДП «ДКВС України» пропонується впровадження в систему управління персоналом підприємства процедури асесмент-центру.

Обґрунтовані заходи щодо удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом для підприємства кримінально-виконавчої служби сприятимуть підвищенню рівня мотивації персоналу, що значно покращить результативність праці, а також фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

Результати, отримані в кваліфікаційній роботі магістра, дають можливість практичного впровадження заходів удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом для підприємств будь-якої галузі в Україні.

Ключові слова: мотивація, мотиваційний механізм, фактори мотивування, коефіцієнт конкордації, мотиваційна стратегія, матриця бонусів.

ABSTRACT

Oleksenko V. Yu. Improving the motivational mechanism in the personnel management system at modern enterprises.

Qualification work in the specialty 073 "Management" OP "Management of organizations and administration", SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The qualification work considers the improvement of practical aspects of the motivational mechanism in the personnel management system of the enterprise of the penal service.

Based on the use of system analysis to study the processes of the personnel management system of the enterprise, the work analyzes the organizational structure of management and financial and economic indicators of its activities. Also analyzed are the methods of motivation, demotivation and the main motivational factors influencing the performance of personnel.

The effectiveness of the motivational mechanism of the enterprise is assessed using the expert method and the calculation of the concordance coefficient. Based on a thorough analysis of the impact of motivational factors on personnel and the results of the assessment, measures to improve the motivational mechanism of personnel are justified for the enterprise of the penal service.

In the work of the enterprise of the penal service, it is recommended to:

- 1) conduct personnel certification;
- 2) use new motivational incentives based on the construction of a bonus matrix;
- 3) manage careers: increase the professionalism of personnel and plan careers;
- 4) develop a motivational strategy that takes into account the specifics of the enterprise's activities.

An analysis of the world and European experience of methods of labor motivation in developed countries led to the conclusion that American, British, German and French elements of labor motivation methods can be introduced into the practice of Ukrainian enterprises.

One of the measures to improve the management of an enterprise's human resources is the enhancement of the personnel attestation procedure. To increase the effectiveness of the existing system for evaluating professional competencies at GE "DKVS of Ukraine," it is proposed to introduce the assessment center procedure into the enterprise's personnel management system.

Substantiated measures to improve the motivational mechanism in the personnel management system for the enterprise of the penal service will contribute to increasing the level of personnel motivation, which will significantly improve labor productivity, as well as financial and economic indicators of its activities.

The results obtained in the master's qualification work provide the opportunity for the practical implementation of measures to improve the motivational mechanism in the personnel management system for enterprises of any industry in Ukraine.

Keywords: motivation, motivational mechanism, motivational factors, concordance coefficient, motivational strategy, bonus matrix.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи мотиваційного механізму в системі управління персоналом на сучасних підприємствах	10
РОЗДІЛ 2 Дослідження мотиваційного механізму в системі управління персоналом в ДП «ДКВС України»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Аналіз мотиваційного механізму в системі управління персоналом	28
2.3 Оцінка ефективності мотиваційного механізму в системі управління персоналом ДП «ДКВС України»	36
РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом на ДП «ДКВС України»	41
3.1 Організаційно-економічні заходи удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом ДП «ДКВС України»	41
3.2 Обґрунтування заходів покращення мотиваційного механізму ДП «ДКВС України» в контексті світового та європейського досвіду	48
3.3 Економічне обґрунтування ефективності мотиваційного механізму в системі управління персоналом ДП «ДКВС України»	52
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні в умовах повномасштабної війни проти України питання мотивації праці персоналу на сучасних підприємствах є надзвичайно актуальними. Саме від дієвої системи мотивації, яка стимулює творчу активність персоналу, залежить успішна діяльність та подальший розвиток підприємства.

Наразі одним із головних аспектів успішного розвитку підприємства є ефективне управління мотивацією персоналом. Ефективна система мотивації передбачає збіг інтересів персоналу з цілями підприємства та інтересами держави. Особливістю дієвого мотиваційного механізму в системі управління персоналом в умовах війни та економічної нестабільності стає розширення комунікації задля підтримки морального та психологічного стану персоналу, забезпечення умов їх фізичного захисту та надання психологічної допомоги. Саме покращення мотивації персоналу в сучасних умовах війни повинно бути постійним процесом, який потребує від керівників та менеджерів підприємств оперативної організації усіх мотиваційних заходів, ефективної комунікації із персоналом, підтримці їхнього благополуччя та розвитку.

Зважаючи на викладене вище тема дослідження – удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом на сучасних підприємства – є надзвичайно актуальною.

Стан вивчення проблеми. Вагомий внесок у розв'язанні питань мотивації праці та мотиваційного механізму в системі управління персоналом зробили такі українські науковці, як: Л.В. Бондарчук, Н.П. Ніколайчук [1], Л.С. Громко [2], М.П. Денисенко, О.Ю. Будякова [3], К.Б. Козак, Н.М. Корсікова, Ю. О. Петренко [4], О.Г.Середа, Н.М. Швець [5], С.А. Прохоровська [6] та інші. Однак, недостатньо вивченим є питання щодо вдосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом під час війни.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка та обґрунтування заходів щодо удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом сучасного підприємства.

Для досягнення зазначеної мети поставлені такі **завдання**:

- вивчити сутності поняття «мотивації» та «мотиваційного механізму»;
- проаналізувати економічні, організаційні, соціальні та психологічні заходи впливу мотиваційного механізму задоволення потреб персоналу;
- проаналізувати організаційну структуру ДП «ДКВС України» та основні фінансово-економічні показники діяльності;
- проаналізувати мотиваційний механізм досліджуваного підприємства та оцінити його ефективність в системі управління персоналом;
- обґрунтувати заходи вдосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом для ДП «ДКВС України»;
- розробити пропозиції щодо покращення мотиваційного механізму в контексті світового та європейського досвіду для досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організації мотиваційного механізму в системі управління державного підприємства кримінально-виконавчої служби.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних та удосконаленні практичних аспектів мотиваційного механізму в системі управління персоналом на сучасних підприємствах, а саме: удосконалено трактування поняття «мотиваційного механізму» як системи економічних, організаційних, соціальних і психологічних заходів впливу на задоволення потреб персоналу в інтересах індивідуальних та колективних цілей, підвищення ефективності діяльності підприємства та іміджу. Також для ДП «ДКВС України» обґрунтовані заходи вдосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом та запропоновані пропозиції щодо покращення мотиваційного механізму в контексті світового та європейського досвіду розвинених країн.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості практичного впровадження обґрунтованих заходів та пропозицій щодо удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом для ДП «ДКВС України» та підприємств будь-якої галузі в Україні.

Методами дослідження є аналітичний метод, метод системного аналізу, метод порівняльного аналізу, емпіричний метод (аналіз фінансових звітів), метод розрахунку показників фінансового стану, коефіцієнтний метод, графічний метод.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ДП «ДКВС України» за 2021-2023 рр.; наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Олексенко В.Ю. Мотиваційних механізм в системі управління персоналом на сучасних підприємствах : Міжнар.наук.-прак.конф. *«Сучасний стан та пріоритети модернізації науки, освіти та технологій»*. Збірник тез доповідей. Ч.2. (10 січня 2024), Біла Церква, 2024. С. 31-33.

2. Олексенко В.Ю. Управління мотивацією персоналу підприємства в умовах війни : Міжнар.наук.-прак.конф.викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (18-22 листопада 2024р.), Суми, 2024. С. 378-379.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано тези наукових конференцій у збірниках наукових праць.

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел містить 44 найменувань. Основний текст викладений на 60 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 18 таблиць, 5 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У сьогоденних умовах війни рф проти України, надзвичайно важливим є ефективне управління мотивацією праці персоналу на підприємствах будь-якої галузі. Мотивація є не тільки інструментом залучення висококваліфікованих кадрів, а й гарантом успішної діяльності підприємства. Тому найважливішим завданням керівників сучасних підприємств є удосконалення мотиваційного механізму в управлінні персоналом.

Багато науковців у своїй працях досліджують мотивацію праці в системі управління персоналом. В.В. Корольков стверджує, що при формуванні мотиваційного механізму потрібно, щоб «значимі цілі підприємства підтримувалися цілями працівників» [7]. На думку науковця, структура мотиваційного механізму включає такі складові, як: головна мета, задачі, інструменти, методи, пріоритетні напрямки та результат.

С. Кравченко і О. Корнєва категорію «мотиваційний механізм» трактують, як сукупність принципів, інструментів і напрямів, орієнтованих на задоволення потреб і особливостей поведінки персоналу, збереження кадрового потенціалу підприємства [8, с. 286].

На думку В.В. Королькова, при формуванні мотиваційного механізму необхідно, щоб «значимі цілі підприємства підтримувалися цілями працівників» [7]. Науковець вважає, що структура мотиваційного механізму включає такі складові, як: головна мета, задачі, інструменти, методи, пріоритетні напрямки та результат.

А.О. Климчук, розглядаючи мотиваційний механізм, показує ступінь взаємозв'язку між показниками заробітної плати, преміювання, плинності кадрів, задоволеності персоналу умовами та результатами праці [9, с. 42].

Аналіз існуючих підходів науковців щодо сутності «мотивації» та «мотиваційного механізму» дозволяє зробити висновок, що мотивація є процесом визначення такої поведінки персоналу, який забезпечує спонукання його до праці, за допомогою якої досягаються як особисті цілі, так і цілі підприємства. Мотивація персоналу представлена заходами матеріального, морального і соціального напрямків.

Отже, мотиваційний механізм є системою економічних, організаційних, соціальних і психологічних заходів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах індивідуальних та колективних цілей, зростання конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності його діяльності та іміджу.

Головна мета мотиваційного механізму полягає у формуванні ефективних мотивів, які відповідатиме певним завданням, що підвищить ефективність бізнесу підприємства.

Мотивація персоналу на підприємстві передбачає вирішення таких основних завдань, як [7]:

- забезпечення особистісного розвитку і кар'єрного зростання персоналу;
- підвищення мотивації та залучення працівників у трудовий процес;
- популяризація результатів праці співробітників, що отримали визнання за високі результати праці;
- стимулювання творчої активності персоналу для розвитку професійних компетенцій та задоволення потенційних можливостей.

Використання ефективного мотиваційного механізму в управлінні підприємстві впливає на зацікавленість персоналу у покращенні результатів трудової діяльності [12, с. 170].

Слід зауважити, що мотиваційний механізм спрямований на підвищення результативності праці персоналу, а отже, й ефективності ведення бізнесу, що покращує фінансові показники підприємства (рисунок 1.1).

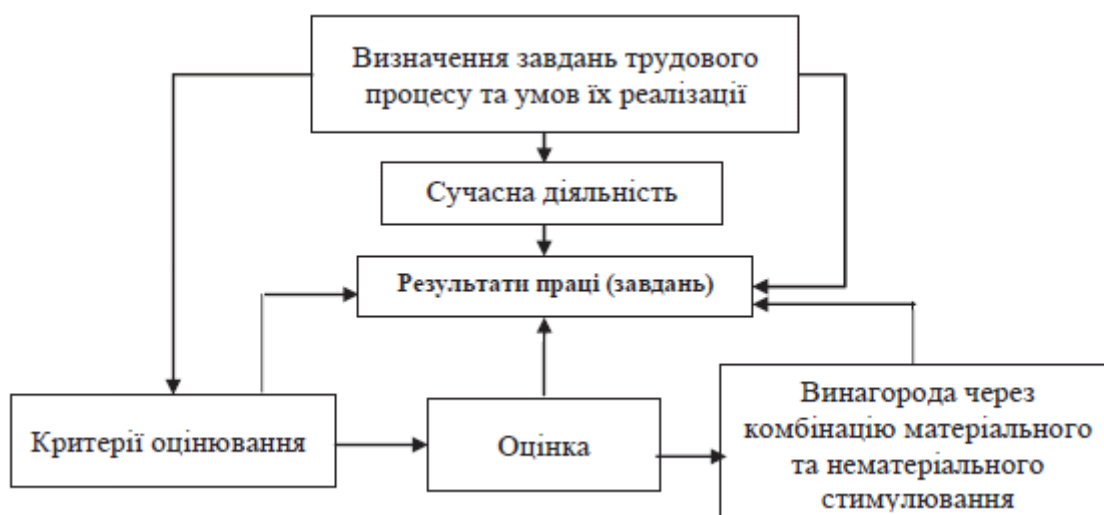


Рисунок 1.1 – Вплив критеріїв оцінювання мотивації на ефективність діяльності персоналу

Джерело: [11, с. 276]

На думку Л.О. Лещенко, мотивація впливає на ефективність праці персоналу. Тому керівникам підприємства необхідно, щоб:

- результативність праці мала зв'язок із заробітною платою;
- системи заохочувань була прозорою;
- більшу уваги приділяти нематеріальній мотивації;
- досягати цілей персоналу та підприємства;
- сприяти покращенню психологічного клімату в колективі [13].

Також для формування ефективного мотиваційного механізму менеджерам та фахівцям відділу кадрів чітко сформулювати цілі та завдання, а й також довгострокові заходи мотивації.

Більш уваги приділяти:

- чинникам внутрішнього середовища (виявляти: пріоритети персоналу, стимулювати їхні очікування щодо кар'єрного зростання;
- чинникам зовнішнього середовища: порівнювати співвідношення оплати праці за галузям [10, с. 103].

Відділ управління персоналом є суб'єктом мотиваційного механізму. Саме фахівці цього відділу (сектору або групи відділів) виконують функції мотивації персоналу [14]

У побудові системи мотивацій зазвичай три групи держава, підприємство, персонал.

Для керівного складу підприємства система мотивації дає змогу досягати таких цілей, як:

- кар'єра та посада;
- зростання рівня кваліфікації;
- графік роботи .

Мотивацією персоналу групи «виконавці» є:

- матеріальна винагорода;
- комунікація із керівництвом;
- організація праці;
- медичне обслуговування;
- соціальна складова: культурні заходи, оздоровлення.

Слід зауважити, що мотивація може відбуватися в процесі контакту між керівниками і персоналом, обміну їхнім досвідом, знаннями, а також відвертого висловлювання думок нарадах, конференціях. Саме для цього менеджери та керівники постійно повинні створювати атмосферу, проявляти інтерес до ініціатив, ділових пропозицій тощо [15, с. 308].

Ключовим активом підприємства сьогодні є мотивований персонал, який впливає на ефективність діяльності та імідж підприємства. Тому підтримка мотивації персоналу вимагає від керівників підприємства стратегічного підходу, адаптованого до потреб персоналу та розвитку діяльності підприємства у майбутньому.

Ефективна система мотивації персоналу передбачає збіг інтересів (потреб) працівників з цілями підприємства та інтересами держави. Така система мотивації може складатися із кількох наступних підсистем:

- матеріальної мотивації,
- нематеріальної мотивації,
- мотивації соціального розвитку,
- психологічної мотивації;
- кар'єрної мотивації.

Взаємозв'язок зростання заробітної плати та доходів показано на рисунку 1.2.

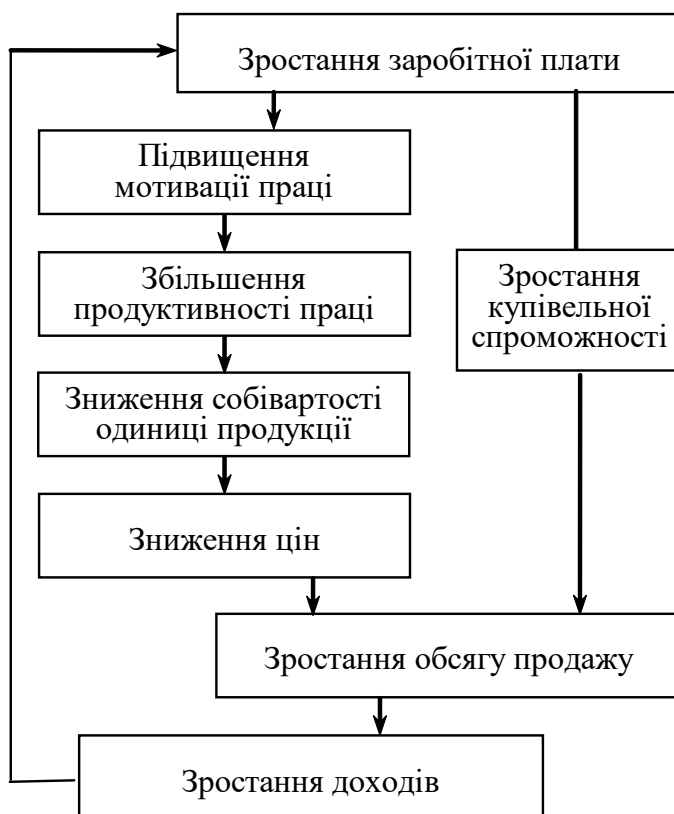


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок зарплати, ефективності та доходів

Джерело: [16, с.302]

Як бачимо із рис. 1.2, мотивація залежить від трудового внеску та винагородою за виконану роботу.

Що стосується надбавок, премій, бонуси, то їхні розміри повинні відповідати результатам праці. Матеріальна мотивація праці персоналу

безпосередньо зв'язана з диференціацією доходів економічно активного населення.

Проте мотивація персоналу складається не лише із матеріальних чинників, а також із нематеріальних, які відображають надійність місця роботи, а також бажанням проявити ініціативу і відповідальність.

Керівники, застосовуючи певний алгоритм формування зарплати персоналу, впливає на якість праці та результативність діяльності.

Відмітимо, що найбільш вдалимими формами нематеріальної мотивації є:

- позитивне відношення менеджерів до персоналу;
- кар'єрне зростання, гнучкий графік,
- безкоштовне навчання,
- підвищення кваліфікації,
- покращення комфортності робочого місця і умов праці [10, с. 104].

Соціальна мотивація: оплата святкових днів, оплата відпусток, оплата лікарняних аркушів, оплата декретних відпусток, медичне страхування тощо.

Психологічний стан – психологічна підтримка персоналу. Психологічний стан працівників в умовах воєнного стану доволі суттєво впливає на процес роботи та результати праці, адже емоційна напруга, високий рівень стресу та підвищена тривожність негативна впливає як на настрій, так і на результати праці персоналу.

Керівникам та менеджерам необхідно проводити моніторинг настроїв та розробляти заходи психологічної мотивації персоналу.

Слід зауважити, що під час війни, керівникам та менеджерам необхідно створити таку корпоративну культуру, що підтримує співробітників підприємства та забезпечує позитивні робочі відносини.

Особливістю мотиваційних підходів в процесі управління мотивацією в умовах воєнного стану стає «розширення комунікації з урахуванням підтримки як морального, так й психологічного стану персоналу, а також умов їх фізичного захисту та моральної допомоги» [18]. Отже, мотивування

працівників під час війни повинно забезпечити не лише матеріальну підтримку персоналу, а й моральну.

Наразі для персоналу найбільш важливим є задоволення його потреб у безпеці та захисті. Керівникам будь-якого підприємства необхідно створювати безпечні умови роботи та розробити не тільки заходи, а й програму дій у випадку надзвичайних подій

Одним з ключових напрямків менеджменту є залучення компетентного персоналу з високим рівнем вмотивованості, а саме: моральним прагненням працівників зробити внесок у досягненні єдиної державної мети у національно-визвольній боротьбі та допомоги ЗСУ. Досвід діяльності українських підприємств в період повномасштабної війни засвідчує активне залучення персоналу до реалізації благодійних проєктів, що сприяє посиленню морально-психологічного комфорту та стимулює співробітників працювати не лише заради власних вигод, а й на користь країни в цілому [20].

Керівникам підприємства необхідно формувати у колективі відчуття єднання задля досягнення певної спільної мети, а також створити «резервний фонд для допомоги персоналу, що постраждали через війну та бойові дії під час виконання своїх обов'язків та передбачити можливість збереження робочого місця» [20]. Отже, менеджерам кадрових служб підприємств в Україні варто приділити увагу саме нематеріальним засобам мотивації персоналу, адже у сучасних умовах війни персонал потребує більш уваги до їх особистих внутрішніх потреб. Тому необхідно посилити комунікації та зворотний зв'язок з керівництвом, покращити корпоративну культуру задля посилення морального духу персоналу.

Зауважимо, що складовою мотиваційного механізму може бути и створення умов, які сприятимуть зростанню рівня кваліфікації, а також саморозвитку, розширення знань та самовдосконаленню.

Найбільш важливим фактором ефективного управління персоналом в умовах війни є мотивація соціального розвитку працівників, яка є головною для розвитку діяльності підприємства у майбутньому.

Мотивація соціального розвитку складається із таких [18]:

- підвищення згуртованості колективу та індивідуального зростання;
- створення довіри, відчуття цінності та зв'язку в колективі;
- налагодження позитивної складової в колективі;
- підвищення морального духу персоналу.

Соціальний розвиток персоналу навіть в умовах повномасштабної війни передбачає розробку мотиваційних стратегій, а також й заходів та програм соціального розвитку. Це сприятиме покращенню добробуту та кар'єрного зростання співробітників у майбутньому [18].

Вважаємо, що однією із практичних стратегій щодо підвищення мотивації персоналу у системі управління може бути стратегія «забезпечення соціальних гарантій», яка полягає у наданні ефективного медичного страхування, забезпечені житлом (оплата оренди або надання житла від підприємства), своєчасних виплат допомоги співробітникам.

Отже, керівникам підприємств сьогодні необхідно активізувати соціальну мотивацію. Пріоритетами для підприємств наразі стає стабільність та безпека. Отже, «фокус» в формах мотивації персоналу перенесено на соціальну та моральну мотивацію персоналу [25].

В сучасних умовах для ефективного функціонування підприємства важливими чинниками виступають стабільність кадрового потенціалу, висока кваліфікація і розвиток персоналу.

Ефективна мотивація досягається тоді, коли, якнайкраще виконуючи свої обов'язки і сприяючи досягненню цілей підприємства, працівники отримують винагороду (матеріальну і моральну), що дає змогу задовольнити їх власні потреби.

Сьогодні одним із головних аспектів успішного розвитку підприємства в умовах повномасштабної війни є ефективне управління мотивацією персоналом. Ефективна система мотивації передбачає збіг інтересів персоналу з цілями підприємства та інтересами держави. Застосування ефективних методів матеріальної мотивації, нематеріальної мотивації, психологічної мотивації та

мотивації соціального розвитку сприятиме підвищенню ефективності праці співробітників, зниженню відтоку кадрів та зростанню рівня задоволення персоналу.

Таким чином, мотиваційний механізм є системою економічних, організаційних, соціальних і психологічних заходів впливу на задоволення потреб персоналу в інтересах власних та колективних цілей, зростання конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності його діяльності та іміджу. Покращення мотивації персоналу під час війни є постійним процесом, який потребує дієвого керівництва, ефективної комунікації, підтримці благополуччя та розвитку працівників.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ В ДП «ДКВС УКРАЇНИ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Державне підприємство «Підприємство Державної кримінально-виконавчої служби України (№56)» (скорочено: ДП «ДКВС») засноване на загальнодержавній власності та підпорядковується Міністерству юстиції України.

Юридична адреса ДП «ДКВС» 42073, Сумська обл., Роменський район, с. Перехрестівка, вул. Вишнева, буд. 19 [28].

Основними видами діяльності підприємства є:

- деревообробне виробництво;
- лісопилльне виробництво;
- виробництво металевих контейнерів;
- виробництво будівельних конструкцій;
- виробництво із бетону, гіпсу та цементу;
- виробництво взуття;
- виробництво текстильної продукції.

ДП «ДКВС» випускає брус, дошка, рейка, паливні пелети, піддони, паливні пакети, причіп до мотоблоку, каркаси бесідки, послуги по: розпилюванні половника, з пошиття капців, виготовленню гойдалки, виготовленню паливних пелітів.

Метою діяльності ДП «ДКВС» є залучення до праці засуджених.

Підприємство має право:

- реалізовувати продукцію за цінами, що формуються відповідно до умов економічної діяльності;
- визначати напрями роботи;

- планувати виробничу діяльність;
- утворювати відокремлені підрозділи з можливістю відкриття поточних та розрахункових рахунків.

Очолює підприємство директор, який призначається на посаду наказом Голови Державної пенітенціарної служби України з дотриманням вимог чинного законодавства.

Основними обов'язками та завданнями директора підприємства є:

- керівництво персоналом (виробничим, службовим, адміністративним);
- визначення функціональних обов'язків персоналу;
- забезпечення ефективності праці, скорочення фінансових та трудових витрат;
- керування розробкою оперативних і стратегічних планів розвитку, попередженням шкідливої дії виробництва на навколишнє середовище, бережливим використанням природних ресурсів;
- організація роботи щодо розширення асортименту й оновлення продукції, що випускає підприємство;
- організація роботи з добору кадрів спільно з керівниками відділів;
- підготовка пропозицій щодо призначення персоналу на посади та звільнення з посад;
- організація та проведення виховної роботи з засудженими;
- контроль за правилами техніки безпеки, пожежної безпеки, охороні праці.

Директор ДП «ДКВС» організує роботу підрозділів при розробці пропозицій та узгодженні проектів документів, що стосуються діяльності відділів і служб колонії, а саме: адміністративні, статистичні та фінансово-економічні дані, що характеризує результати діяльності підприємства.

Організаційна структура управління ДП «ДКВС» є лінійно-функціональною, яка схематично зображена на рисунку 2.1.

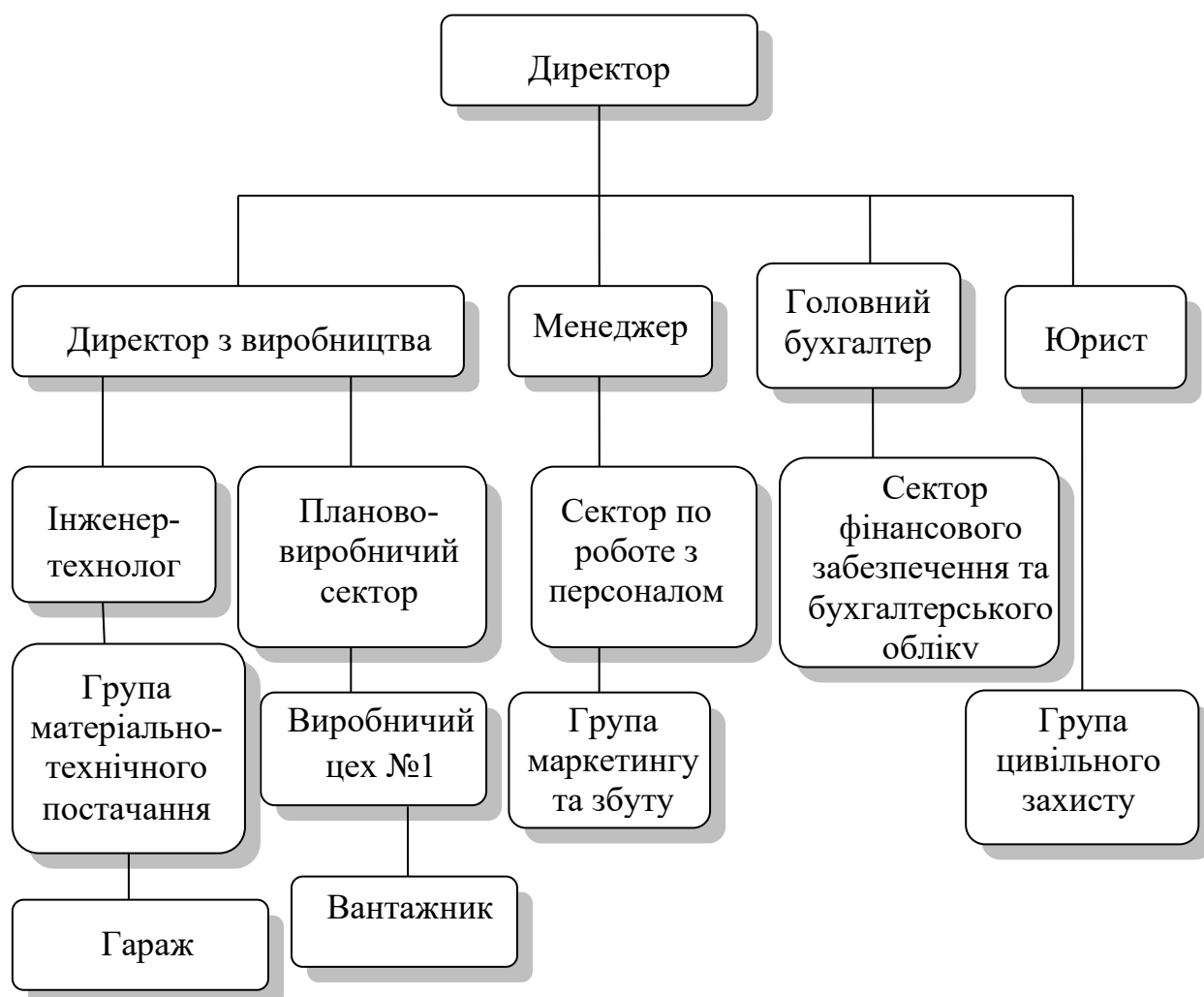


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ДП «ДКВС України»

Джерело: побудоване автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Як бачимо з рисунку 2.1, організаційна структура управління підприємства є лінійно-функціональною.

Директору ДП «ДКВС» безпосередньо підпорядковується директор з виробництва, менеджер, головний бухгалтер, юрист .

Директор з виробництва очолює планово-виробничий сектор, також йому підпорядковується інженер-технолог.

Інженер-технолог відповідає за організацію роботи групи матеріально-технічного постачання. Менеджеру підпорядковується сектор по роботі з персоналом, а також група маркетингу та збуту.

Головний бухгалтер очолює сектор фінансового забезпечення. Юрист керує групою цивільного захисту.

Основними обов'язками технолога є:

- розробка технологічних нормативів виробництва;
- забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції;
- внесення змін до технічної документації у зв'язку з коригуванням технологічних процесів та режимів виробництва.

Планово-виробничий сектор очолює начальник сектору, який:

- організує планування виробничої діяльності, резервів виробництва задля досягнення економічної ефективності;
- очолює підготовку річних та інноваційних проектів, обґрунтуванням розрахунків до цих планів;

Інженер з організації та нормування праці планово-виробничого відділу:

- розробляє обґрунтовані трудових норми витрат і цін на продукцію;
- здійснює доведення норм часу та розцінок по видам робіт ;
- забезпечує складання звітів щодо нормування.

Обов'язками майстер цеху №1 є:

- проведення своєчасної підготовки виробництва, контролю виконання технологічних процесів, оперативного виявлення причини їх порушень.
- перевірка якості виготовленої продукції;
- впровадження заходів економічного та виробничого планування.

У своїй діяльності підприємство керується чинними Положеннями бухгалтерського обліку, наказами Міністерства фінансів, Державної служби статистики та іншими чинними нормативно-правовими актами.

Наразі проблемою для підприємства є наявність незадіяних в виробництві виробничих запасів. Станом на 01.01.2024 виробничі запаси становили 454 тис. грн.

Далі проаналізуємо основні фінансово-економічні показники ДП «ДКВС» за 2021-2023 рр. у табл.2.1 на основі Додатку В (Звіту про фінансові результати) (Додаток Б).

Таблиця 2.1 - Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ДП «ДКВС України» за 2021-2023 рр., тис грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+, -)	відносне %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, послуг	5324	2901	691	-4633	-87,0
Собівартість реалізованої продукції, товарів, послуг	4711	2366	534	-4177	-88,7
Валовий прибуток	613	535	157	-456	-74,4
Інші операційні доходи	297	58	22	-275	-92,6
Адміністративні витрати	543	538	59	-484	-89,1
Витрати на збут	123	50	0	-123	-100,0
Інші операційні витрати	331	115	347	16	4,8
Фінансовий результат від операційної діяльності	-87	-110	-227	-140	160,9
Інші доходи	144	0	0	-144	-100,0
Інші витрати	67	0	0	-67	-100,0
Чистий прибуток	0	-110	-110	-110	-

Джерело: складено автором на основі Звіту про сукупний дохід

Аналіз таблиці 2.1 показує, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства за 2021-2023 рр. суттєво знизився, а саме на 4633 тис. грн або на 87%. Це відбулося у зв'язку із зниженням попиту на продукцію під час війни.

Собівартість продукції також знизилася на 4177 тис. грн, що є позитивною тенденцією у діяльності підприємства.

Валовий дохід ДП «ДКВС України» мав негативну тенденцію зниження від 613 тис. грн у 2021 р. до 157 тис. грн. у 2023 р., тобто на 456 тис. грн або на 74,4%. Також негативною тенденцією є зниження інших операційних доходів на 275 тис. грн або на 92,6% за 2021-2023 рр.

Позитивною тенденцією у діяльності підприємства за 2021-2023 рр. є зниження адміністративних витрат на 484 тис. грн (89,1%) та витрат на збут на

166 тис. грн (100%). Але інші операційні витрати підприємства мали тенденцію зниження із 331 тис. грн у 2021 р. до 347 тис. грн у 2023 р.

Фінансовий результат від операційної діяльності ДП «ДКВС України» за 2021-2023 рр. був від'ємним та у 2023 р. становив 227 тис. грн збитку.

Чистий прибуток підприємства за 2023 р. становив 110 тис. грн збитку, що на 110 тис. грн менші порівняно із 2021 р.

Таким чином, аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників підприємства за 2021-2023рр. показав зниження усіх показників доходності: чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку, фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку. Чистий збиток підприємства у 2023 р. становив 110 тис. грн.

Заходами, що значно зменшить збитки підприємства можуть бути такі:

- нарощування обсягів виробництва на рівні довоєнного часу;
- підвищення цін на продукцію підприємства;
- зниження видатків на оплату праці в зв'язку з простоєм підприємства;
- проведення претензійної роботи щодо зменшення штрафних санкцій.

Однією з важливіших характеристик діяльності підприємства є показники його фінансового стану. Під фінансовим станом підприємства розуміють рівень забезпеченості фінансовими ресурсів, необхідних для своєчасного здійснення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями.

Проаналізуємо фінансовий стан ДП «ДКВС України» за 2021-2023 рр. Для цього розрахуємо показники: майнового стану, ліквідності; фінансової стійкості, ділової активності; рентабельності. Формули розрахунку показників фінансового стану наведені у Додатку В. Джерелом інформації для розрахунку показників фінансового стану є Баланс (Додаток А) та Звіт про фінансові результати (Додаток Б).

У таблиці 2.2 розраховані показники ефективності використання майнового стану ДП «ДКВС» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.2 - Показники майнового стану ДП «ДКВС України» за 2021-2023рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2023/2021
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт зносу основних засобів	< 0,5 зменшення	0,672	0,693	0,708	0,036
Коефіцієнт надходження	збільшення	0,117	0,085	0,058	-0,060
Коефіцієнт вибуття	менші, ніж коефіцієнт надходження	0,134	0,088	0,148	0,015
Тип відтворення	> 0	-0,017	-0,002	-0,091	-0,074

Джерело: розраховано автором на основі Звіту про фінансовий стан

Коефіцієнт зносу основних засобів (таблиця 2.2), який характеризує частку зношених основних засобів у загальній їх вартості, мав негативну тенденцію зростання та у 2023 р. складав 0,708 або 69,3%, що перевищує норматив (<0,5).

Коефіцієнт надходження основних засобів підприємства у 2023 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 0,036, що свідчить про зростання зносу основних засобів за останні 3 роки та є негативною тенденцією.

Коефіцієнт надходження показує рівень фізичного та морального оновлення основних фондів підприємства. Розрахований коефіцієнт надходження основних засобів підприємства порівняно з 2021 р. зменшився на 0,006, що є негативною тенденцією у діяльності підприємства.

Коефіцієнт вибуття (рівень вибуття зношених основних фондів) у 2021-2023 рр. був вище коефіцієнту надходження та мав негативну тенденцію зростання. Тому тип відтворення основних засобів підприємства за останні 3 роки був від'ємним, а це свідчить про несвоєчасне оновлення основних засобів.

Отже, аналіз динаміки показників майнового стану ДП «ДКВС» за 2021-2023 рр. показав, що майно використовується неефективно у зв'язку із високим рівнем зношеності основних засобів.

У таблиці 2.3 проаналізуємо ліквідність підприємства, тобто його здатність своєчасно розрахуватися за своїми зобов'язаннями за рахунок наявних активів.

Таблиця 2.3 - Показники ліквідності ДП «ДКВС України» за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2023/2021
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5-2,0	0,684	0,659	0,493	-0,191
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1,0	0,082	0,087	0,047	-0,035
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,5	0,010	0,010	0,003	-0,007

Джерело: розраховано автором на основі Звіту про фінансовий стан

Як бачимо з таблиці 2.4, коефіцієнт загальної ліквідності за 2021-2023 рр. був нижчі нормативу, що свідчить про нездатність своєчасного погашення зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності 2021-2023 рр. також не відповідав нормативу (0,5-1,0), що показує нездатність термінового погашення боргів підприємства.

Також коефіцієнт абсолютної ліквідності, який характеризує готовність негайно ліквідувати короткострокову заборгованість, у 2023 р. складав 0,003 та протягом останніх 3 років не відповідає нормативу (0,2-0,5).

Таким чином, аналіз показників ліквідності ДП «ДКВС» за 2021-2023 рр. показав, що підприємство не здатне своєчасно погашати усі борги та зобов'язання за рахунок наявних активів. Крім того, спостерігається негативні тенденція зниження усіх показників ліквідності

Аналіз з табл. 2.4 показує, що загальна ліквідність підприємства за 3 останні роки була нижчі нормативу, що свідчить про нездатність своєчасно погашати борги.

Проаналізуємо у таблиці 2.4 показники фінансової стійкості підприємства за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.4 - Показники фінансової стійкості ДП «ДКВС України»

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2023/2021
		2021	2022	2023	
Власні оборотні кошти	>0	-625	-657	-799	-174
Коефіцієнт автономії	0,4-0,6	0,318	0,297	0,271	-0,047
Коефіцієнт фінансового ризику (левериджу)	≤ 1	2,142	2,369	2,687	0,545
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,5-0,9	0,318	0,297	0,271	-0,047

Джерело: розраховано автором на основі Звіту про фінансовий стан

Аналіз таблиці 2.4 показує, що власні оборотні кошти ДП «ДКВС України» на протязі 2021-2023 рр. не відповідали нормативу (>0), тобто мали від'ємне значення та у 2023 р. складала -779 тис. грн.

Коефіцієнт автономії, який характеризує частку власного капіталу у загальній сумі активів, на протязі 2021-2023 рр. відповідав нормативу (0,4-0,6) та у 2023 р. становив 0,271, а це означає, що частка власного капіталу у загальних активах складає лише 27,1%.

Коефіцієнт фінансового ризику підприємства вказує на відношення залучених з зовнішніх джерел фінансів до власних коштів. За 2021-2023 роки цей показник перевищував норматив (≤ 1), що свідчить про високий рівень фінансового ризику. У 2023 р. коефіцієнт фінансового ризику становив 2,687, що більш у порівнянні з 2022 р. на 0,545 та вказує на наявність високого рівня фінансового ризику при залучення фінансових коштів підприємством.

Коефіцієнт фінансової стійкості на протязі 2021-2023 рр. був менші нормативу та мав тенденцію негативну тенденцію зниження, що свідчить про зниження фінансової стійкості підприємства.

Отже, розраховані показники фінансової стійкості ДП «ДКВС» за 2021-2023 роки свідчать про абсолютну фінансову нестійкість підприємства.

У таблиці 2.5 проаналізуємо показники рентабельності ДП «ДКВС».

Таблиця 2.5 - Показники рентабельності ДП «ДКВС України»

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2023/2021
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільшення	0,000	-0,040	-0,105	-0,105
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільшення	0,000	-0,135	-0,387	-0,387
Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу	>0, збільшення	0,000	-0,135	-0,387	-0,387
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільшення	0,000	-0,038	-0,329	-0,329

Джерело: розраховано автором на основі Звіту про фінансовий стан

Розраховані у таблиці 2.5 показники рентабельності підприємства за 2021-2023 рр. а саме рентабельності: активів, власного капіталу, інвестиційного капіталу, реалізації продукції, мають нульове і від'ємні значення, тобто не відповідають нормативу. Це пов'язано з тим, що чистий прибуток ДП «ДКВС» у 2021 р. дорівнював 0, а у 2022-2023 рр. підприємство було збитковим.

Отже, дослідження показників фінансового стану ДП «ДКВС» за 2021-2023 рр. показало, що основні засоби використовуються неефективно, підприємство не здатне своєчасно погашати усі борги та зобов'язання за рахунок наявних активів, а також є фінансово-нестійким, та нерентабельним.

2.2 Аналіз мотиваційного механізму в системі управління персоналом

Система управління персоналом є процесом управління персоналом підприємства відповідно до визначених цілей і основних напрямків діяльності, що спрямовані на підвищення продуктивності праці персоналу, забезпечення конкурентоздатності підприємства. Під час війни система управління персоналом підприємства має бути гнучкою, орієнтованою на стратегічний розвиток, адаптацію до можливих змін у зовнішньому середовищі.

Головною метою роботи с персоналом на підприємстві в умовах воєнного стану та економічної нестабільності є збереження кваліфікованого персоналу, об'єктивна оцінка діяльності кожного працівника та мотивація праці.

Сьогодні на ДП «ДКВС» працює 25 співробітників. Згідно штатного розпису передбачено 28 посад. Некомплект персоналу складає 3 працівників. Проте, не зважаючи на наявність незакритих вакансій, персонал забезпечує виконання усіх функцій підприємства, документальний супровід діяльності, подання фінансової звітності.

Головними цілями щодо управління персоналом є:

- формування кваліфікованого та відповідального персоналу;
- забезпечення потреб державного кримінального підприємства в кадрах відповідності до штатного розпису та посад;
- узгодження інтересів та потреб персоналу підприємства;
- забезпечення спроможності персоналу реалізувати цілі і завдання, що постійно змінюються відповідно вимогам підприємства.

Система управління персоналом у ДП «ДКВС» – це фахівці сектору по роботі з персоналом на чолі із інспектором по роботі із персоналом, який підпорядковується директору.

Сьогодні в умовах війни і економічної нестабільності система управління персоналом підприємства здійснює:

- реалізацію кадрової політики підприємства;
- координацію діяльності із управління трудовими ресурсами;
- створення нових систем стимулювання трудової діяльності;
- планування потреб в персоналі на довгостроковий період;
- забезпечення резервів кадрами для управлінського персоналу.

Система управління персоналом підприємства схематично представлена на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Система управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Як бачимо з рисунок 2.2, система управління персоналом ДП «ДКВС України» складається із сектору по роботі персоналом, інформаційного забезпечення управління, механізму управління і контролю та мотиваційного механізму стимулювання персоналу.

Сектор по роботі із персоналом на підприємстві очолює інспектор по роботі із персоналом. У обов'язки інспектора по роботі із персоналом входить:

- організація відбору, розстановки, навчання та виховання робітників та різних категорій вільнонайманих працівників згідно штатного розкладу;
- проведення своєчасного оформлення та ведення трудових книжок, особових справ вільнонайманих працівників при їх прийомі, переводі та звільненні;
- ведення обліку персоналу, вільнонайманих робітників підприємства;
- внесення записів про зміни службового положення, заохочення, стягнення, зміни сімейного становища, адреси у відповідні розділи особової справи, службових карток та трудових книжок;
- підготовка інформації щодо переміщення, призначення, звільнення, а також перевірка її об'єктивності, повноти та достовірності;
- складання графіків чергових та щорічних відпусток персоналу, контроль надання відпусток згідно чинного законодавства;

- щорічне декларування доходів вільнонайманих працівників;
- оформлення документів щодо трудового стажу, призначення пенсій вільнонайманим співробітникам за віком, по інвалідності й вислужі років;
- надання довідок співробітникам підприємства та архівних довідок відносно стажу роботи колишнім працівникам підприємства.

Специфіка роботи в ДП «ДКВС» вимагає професійної підготовки персоналу. Фахівці сектору по роботі з персоналом займаються питаннями відбору персоналу і підвищення кваліфікації персоналу, який вже працює.

Наразі, під час повномасштабної війни, дуже актуальним є підвищення рівня професіоналізму персоналу, оскільки професіоналізм та компетентність впливають як на конкурентоздатність підприємства (фінансово-економічні показники, прибутковість, ефективність виробництва та збуту продукції), так й на виховну роботу персоналу із засудженими та результати їхньої праці.

Система управління персоналом у ДП «ДКВС» спрямована на забезпечення підприємства кадрами, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток.

Керівники та фахівці сектору по роботі із персоналом мають доступ до мережі Інтернет для вивчення змін в законодавстві України та для розміщення інформації про діяльність та основні напрямки роботи підприємства.

Інформаційне забезпечення управління персоналом – це забезпечення умов праці персоналу, обмін інформацією та комунікації між групами, відділами, секторами та керівництвом підприємства.

Для виконання своїх посадових обов'язків працівники підприємства забезпечені комп'ютерною технікою, спеціалізованими програмами. У секторі фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку функціонує інформаційне програмне забезпечення «М.Е.DOC» – українське програмне забезпечення щодо подання звітності до контролюючих органів та обміну юридично значущими первинними документами між контрагентами в електронному вигляді [32].

Використання інформаційного програмного забезпечення «М.Е.DOC» у ДП «ДКВС» забезпечує економію робочого часу при оформленні документації, використовує шифрування електронного підпису, що забезпечує високий рівень інформаційної безпеки. Документи, сформовані в програмі «М.Е.DOC», офіційно визнані державними службами України.

Механізм управління та контролю ДП «ДКВС» спрямований на:

- реалізацію кадрової політики підприємства;
- координацію діяльності із управління трудовими ресурсами;
- створення нових систем стимулювання трудової діяльності;
- забезпечення резервів кадрами для управлінського персоналу.

При прийнятті на роботу працівники ознайомлюють з правилами внутрішнього розпорядку. У колективному договорі зазначено, що оплата праці проводиться згідно до Положення про оплату праці персоналу, де передбачено:

- посадові оклади персоналу установлює директор відповідно до посади з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством;
- робота керівників, менеджерів оплачується згідно штатного розпису і фактично відпрацьованого часу.

Інспектор по роботі із персоналом відповідає за процес відбору кадрів та роз'яснює в особистій бесіді кандидату на працю порядок і умови виробництва.

Формами оплати праці на підприємстві є тарифна система та почасова. Розрахунок фонду заробітної плати персоналу, фахівців та службовців виконується згідно з штатним розкладом, посадовими окладами.

Фахівець з організації та нормування праці підприємства:

- розробляє обґрунтовані норми трудових витрат та встановлює норми часу та разові та додаткові роботи;
- проводить систематичне вивчення і аналіз використання робочого часу з усіма категоріями працівників підприємства;
- здійснює контроль за витратою фонду оплати праці, за правильністю застосування доплат та надбавок до заробітної плати засуджених;
- аналізує використання фонду оплати праці згідно штатному розкладу

Для дотримання принципу справедливого розподілу фонду оплати праці на підприємстві застосовуються однакові показники оцінки роботи для всього персоналу. Прикладами стимулювання є виплати премій за відсутність запізнень, виконання та перевиконання плану.

Розглянемо більш детально мотиваційний механізм стимулювання праці персоналу ДП «ДКВС», який базується на певних вимогах, а саме:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці із її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту персоналу.

Працівники підприємства забезпечені соціальним пакетом, виплачуються посібники з лікарняних листів, оплачується проїзд у відпустку, інші гарантії. Таке забезпечення працівників соціальним пакетом та пільгами і умовами по забезпеченню творчої роботи кожного працівника спрямоване на те, щоб людина отримала тільки за заробітну плату, а й задоволення від роботи, що також є важливою мотивацією персоналу.

Проведення колективних заходів для працівників підприємства, організація культурного відпочинку на природі – усе це також спрямоване на об'єднання колективу і стимулювання праці персоналу.

Мотивація працівників ДП «ДКВС» складається, в основному, з матеріальної мотивації, а саме: підвищення заробітної плати, премій, надбавок. У таблиці 2.6 наведена система заохочень для працівників підприємства.

Таблиця 2.6 - Система заохочень для працівників ДП «ДКВС України»

Підстави для заохочення	Розмір виплат
Пропозиції по поліпшенню роботи	Премія у розмірі 10% від заробітної плати
Розробка спеціальних програм просування інформаційних послуг	Премія у розмірі 15% від заробітної плати
Робота у вихідні або дні святкові дня	Премія у розмірі 15% від заробітної плати

Джерело: складено автором

На підприємстві для персоналу також застосовуються дисциплінарні стягнення (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Дисциплінарні стягнення для працівників ДП «ДКВС України»

Підстави для стягнення	Розмір стягнення
За невиконання показників, встановлених діючою системою контролю	Штраф у розмірі 15% від заробітної плати
За допущений прорахунок в роботі	Штраф у розмірі 10% від заробітної плати
За порушення вимог охорони праці і пожежної безпеки	Штраф у розмірі 5% від заробітної плати

Джерело: складено автором

Для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови підприємстві, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання.

У таблиці 2.8 представлено перелік основних мотиваторів, які задіяні на підприємстві.

Таблиця 2.8 - Основні фактори мотивування ДП «ДКВС України»

Фактор	Оцінка по 5-бальній шкалі
Розмір заробітної платні	5,0
Індивідуальні надбавки та премії	5,0
Набуття досвіду	3,8
Кар'єрний ріст	4,7
Можливість самореалізації	4,5
Небезпека втрати роботи	4,8
Медичне страхування	4,8
Можливість вчитись без перерви стажу	4,8
Матеріальна допомога	4,9
Соціальні пільги	4,8
Створення приємного робочого клімату	4,4

Джерело: складено автором

Як бачимо з таблиці 2.8, найбільш важливим мотиватором для персоналу ДП «ДКВС» є розмір заробітної плати. Ще однією вагомою мотивацією для персоналу підприємства є можливість кар'єрного зростання, можливість вчитись без перерви стажу.

Така система позитивно впливає на всю систему стимулювання персоналу підприємства в цілому, тому що вона дозволяє більш широко подивитись на потреби своїх робітників, зрозуміти їх настрої та дуже динамічно змінювати політику стимулювання залежно від цього. Відповідне ставлення до праці та свідоме поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й застосовуваними стимулами.

Наведені оцінки факторів мотиваторів надавали фахівці сектору по роботі із персоналом на підставі опитування, яке було проведено у 2023 рік. Також фахівці оцінили основні фактори демотиваторів для персоналу (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Фактори демотиваторів ДП «ДКВС України»

Фактор	Оцінка по 5-бальній шкалі
Незадовільність окладом	4,6
Умови праці потребують поліпшення	3,9
Напружена атмосфера у колективі	3,5
Образ на підприємство	3,2

Джерело: складено автором

Система управління мотиваторами та демотиваторами дозволяє пильніше відстежувати позитивні чи негативні тенденції діяльності і розвитку персоналу, та своєчасно на них реагувати.

Здійснивши аналіз мотиваційного механізму в системи управління персоналом ДП «ДКВС України», можна прийти до висновку, що мотивація та стимулювання праці персоналу є важливими функціональними складовими у забезпечення ефективної роботи усієї системи управління персоналом.

2.3 Оцінка ефективності мотиваційного механізму в системі управління персоналом ДП «ДКВС України»

Для оцінки ефективності мотиваційного механізму на підприємстві застосуємо метод експертних оцінок. Для цього необхідно провести експертне анкетування. При цьому експертну анкету необхідно скласти в такий спосіб, щоб можна було одержати:

- кількісно однозначні відповіді на запитання, що пропонуються;
- формалізовані дані щодо характеру джерел аргументації, ступеня впливу кожного із джерел на відповідь експерта;
- кількісно визначену експертом оцінку рівня його знання предмету, який пропонується для аналізу та висновків.

Застосовуються два підходи до використання цього методу: індивідуальні та групові оцінки. Індивідуальні оцінки полягають у тому, що кожний експерт

дає незалежну оцінку у вигляді інтерв'ю або аналітичної записки. Групові оцінки базуються на колективній роботі експертів та одержанні сумарної оцінки від усієї групи експертів.

Експертами обрані керівники, менеджери та фахівці підприємства. Всього було задіяне 6 експертів з різних служб підприємства. Нами був використовуваний підхід індивідуальної оцінки: кожному експерту роздавали анкету, в котрій кожен проставляв оцінку в балах.

Приклад анкети наведений у Додатку Г. Кожному із експертів ставиться запитання: «Прошу Вас дати оцінку факторів, які впливають, на Вашу думку, на мотивацію праці».

У таблиці 2.10 наведена оцінка факторів праці, які впливають на працю персоналу, одним експертом.

Таблиця 2.10 - Оцінка факторів мотивації праці одним експертом

№ п/п	Фактори мотивації	Умовні означення	Оцінка впливу в балах
1	Заробітна плата	X_1	10
2	Кар'єра	X_2	9
3	Можливість самореалізації	X_3	9
4	Набуття досвіду	X_4	8
5	Моральна задоволеність	X_5	7
6	Можливість вчитись	X_6	7
7	Спілкування	X_7	7
8	Робота за фахом	X_8	9
9	Задоволення результатом роботи	X_9	8
10	Надання соціальних гарантій	X_{10}	8
	Сумарна кількість балів (S)		82

Джерело: складено автором

Розрахуємо коефіцієнт конкордації за формулою:

$$W = \frac{12}{n^2 \cdot (m^3 - m)} \times S_{\text{розр.}} = \frac{12}{n^2 \cdot (m^3 - m)} \times \sum_{j=1}^m \left(\sum_{i=1}^n - \frac{m \times (n+1)}{2} \right)^2, \quad (2.1)$$

де m – кількість експертів; $m = 6$;

n – кількість факторів; $n = 10$;

Якщо коефіцієнт конкордації в результаті буде більший або дорівнюватиме 0,5, то думки експертів узгоджені

Результати оцінок 6-ти експертів наведені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Оцінка факторів мотивації експертами підприємства

№ експертів	Фактори мотивації										Загальна оцінка в балах за експертом
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	
1	10	9	9	8	7	7	7	9	8	8	82
2	10	9	9	8	7	7	6	9	8	8	81
3	9	9	8	9	7	6	5	8	8	9	78
4	10	9	9	9	6	7	6	8	8	9	81
5	8	10	9	9	6	6	5	8	7	9	75
6	9	10	8	9	7	6	6	7	8	9	79
Загальна оцінка в балах за фактором	56	56	51	52	40	39	34	49	47	52	476

Джерело: складено автором

За результатами оцінок 6-ти експертів у таблиці 2.11 та формулою 2.1 розрахуємо коефіцієнт конкордації..

Отже, підставимо наші дані з таблиці 2.10 у формулу 2.1, отримаємо:

$$W = \frac{12}{10^2 \cdot (6^3 - 6)} \times \left[(82 - 33)^2 + (81 - 33)^2 + (78 - 33)^2 + (81 - 33)^2 + (75 - 33)^2 + (79 - 33)^2 \right] = 0,615$$

$$W = 0,615 > 0,5.$$

Оскільки розрахований коефіцієнт конкордації дорівнює 0,615, що більші 0,5, то думки експертів узгоджені.

Для наочності на підставі таблиці 2.11 побудуємо на рисунку 2.3 діаграму з величиною факторів мотивації праці (в балах).

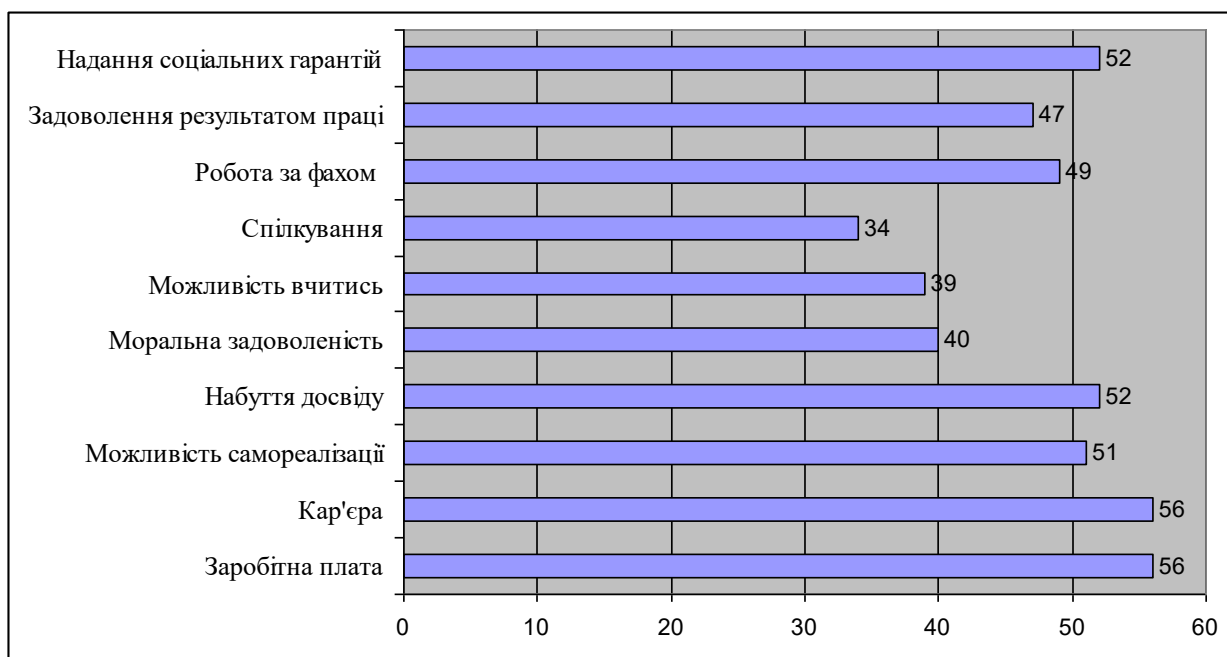


Рисунок 2.3 – Діаграма факторів мотивації ДП «ДКВС Україна», бали
Джерело: складено автором

З діаграми (рисунок 2.3) бачимо, що на думку експертів – керівників служб та цехів підприємства – на мотивацію праці більший вплив мають:

- заробітна плата (56 балів),
- кар'єра (56 балів),
- надання соціальних гарантій (52 балів);
- набуття досвіду (52 балів).

Середній вплив займають такі фактори, як;

- робота за фахом (49 балів);
- задоволення результатом праці (47 балів);

У найменшій мірі на мотивацію впливають:

- моральна задоволеність (40 балів);
- можливість вчитися (39 балів);
- спілкування (34 бала).

Таким чином, для персоналу ДП «ДКВС України» важливі як матеріальні фактори: заробітна плата (56 балів), так і нематеріальні фактори: кар'єра (56 балів).

У найменшій мірі на мотивацію персоналі впливає задоволення роботою, можливість вчитися, спілкування.

Результати оцінки значимості факторів мотивації праці показали, що менеджерам підприємства необхідно звернути увагу на такі значущі мотиваційні фактори, як:

- заробітна плата;
- кар'єра;
- надання соціальних гарантій.
- набуття досвіду.

Необхідно відмітити, що мотиваційний механізм ДП «ДКВС України», є малоефективним. Тому, на нашу думку, керівникам підприємства необхідно розробити заходи щодо вдосконалення мотиваційного механізму, які сприятимуть посиленню мотивації персоналу та підвищенню ефективності роботи підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «ДКВС УКРАЇНИ»

3.1 Організаційно-економічні заходи удосконалення мотиваційного механізму в системі управління персоналом ДП «ДКВС України»

Запорукою ефективної діяльності підприємства в умовах воєнного стану є добре налагоджений механізм управління мотивацією персоналу. Зауважимо, що система мотивації повинна розвивати почуття належності персоналу до цього підприємства. Саме для цього необхідно стимулювати мотивацію працівників.

Аналіз результатів оцінки факторів мотивації експертами ДП «ДКВС України» показав, що найбільш впливовими мотивами для персоналу є, як матеріальні фактори (заробітна плата), так і нематеріальні фактори (кар'єра) а також соціальні мотиви. На жаль, саме ці мотиви на сьогодні недостатньо розвинені.

На наш погляд, основними недоліками мотиваційного механізму на ДП «ДКВС» є: 1) відсутність проведення атестації персоналу; 2) недостатньо розвинені матеріальні, нематеріальні та соціальні мотивації; 3) недостатньо уваги з боку керівництва щодо підвищення кваліфікації та управління кар'єрою персоналу; 4) відсутність мотиваційної стратегії персоналу.

На рисунку 3.1 наведені заходи, яки, спрямовані на посилення мотивації персоналу підприємства, а саме:

- управління ділової кар'єрою;
- атестація персоналу;
- преміювання за безперервний стаж на підприємстві;
- оцінка ділових результатів роботи праці;
- оцінка складності функцій, що виконуються персоналом;

- професійно-кваліфікаційний рівень працівника;
- оцінка результатів праці персоналу.

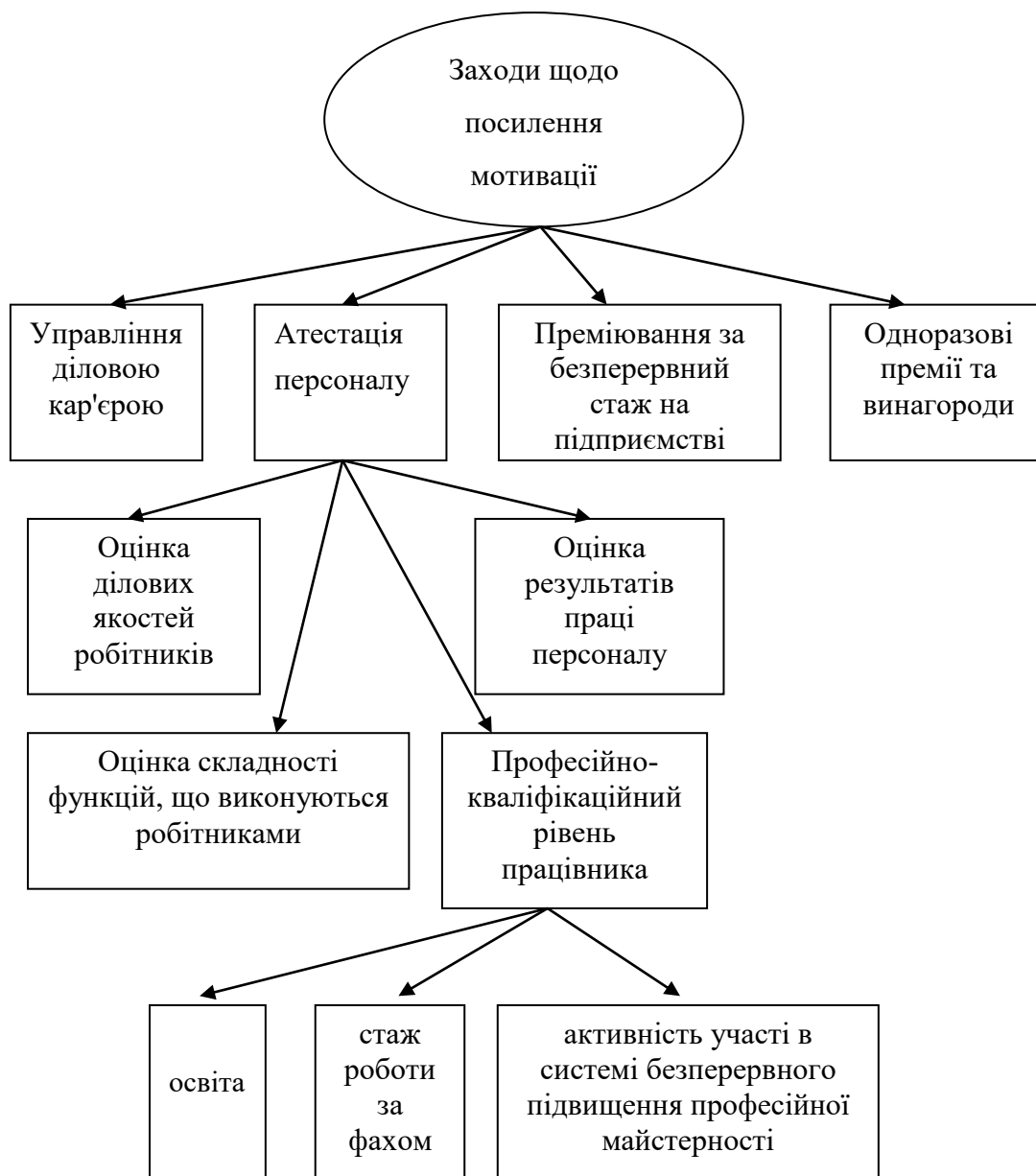


Рисунок 3.1 – Заходи щодо посилення мотивації персоналу

Джерело: сформовано автором

Розглянемо заходи щодо удосконалення мотиваційного механізму в управлінні персоналом ДП «ДКВС України»:

1) Впровадження атестації персоналу.

Сьогодні атестація персоналу на підприємстві не проводиться. Тому пропонуємо атестацію персоналу розглядати за 2-ма напрямками:

- 1) оцінки результатів праці;
- 2) оцінки якості виконання праці.

Для того, щоб правильно оцінити персонал та визначити майбутні пріоритети розвитку його кар'єрного просування необхідно визначити його важливість, тобто коефіцієнти значимості.

Коефіцієнти оцінки персоналу визначимо такими:

- для оцінки результатів праці – 0,6;
- оцінки якості виконання праці – 0,4.

У табл. 3.1 наведені запитання для оцінки персоналу ДП «ДКВС України».

Таблиця 3.1 - Оцінювання факторів мотивації персоналу ДП «ДКВС України»

	Рівень самооцінки		
	Високий (3 бали)	Середній (3 бали)	Низький (1 бали)
1. Рівень професійних знань		+	
2. Якість виконаної роботи		+	
3. Обсяг виконаної роботи	+		
4. Повнота виконаної роботи		+	
5. Продуктивність праці		+	
6. Робота з документами	+		
7. Співпраця з колегами		+	
8. Допомога колегам у вирішенні проблем, з якими вони стикаються у своїй роботі		+	
9. Дотримання трудової дисципліни	+		
10. Інтенсивність праці		+	
11. Рівень кваліфікації, який необхідний для виконання посадових обов'язків		+	
12. Здатність пристосовуватись до нових ситуацій		+	
13. Здатність до раціональної організації виконувати роботу		+	
14. Визначення потреби у професійному навчанні, підвищенні кваліфікації	+		

Джерело: складено автором

Як бачимо з таблиці 3.1, відповідь на запитання передбачає три варіанти відповіді (високий, середній та низький рівні):

– високий рівень, який дорівнює 3-ом балам, передбачає виконання своїх обов’язків на високому рівні, робота понад усе.

– середній рівень дорівнює 2-ом балам та передбачає виконання обов’язків на належному рівні.

– низький рівень дорівнює 1-му балу, оскільки відповідає низькому рівню своїх обов’язків, неналежне виконання або можливі невиконання певних обов’язків.

Підрахувавши кількість балів доцільно визначити коефіцієнт значимості оцінки результатів праці персоналу ДП «ДКВС України».

Проведення атестації персоналу для визначення кар’єрного просування передбачає оцінку особистих якостей персоналу, яка визначає рівень якостей особистості, які притаманні у більшій чи меншій мірі для кожної людини.

Оцінка особистих якостей персоналу проводиться членами атестаційної комісії, яка складається з керівників та менеджерів ДП «ДКВС України».

Визначивши коефіцієнти значимості для оцінки результатів праці та особистих якостей необхідно знайти їхню суму та визначити загальний коефіцієнт, за допомогою якого можна зробити висновок про майбутній розвиток кар’єри персоналу підприємств.

Після проведення атестації та визначення загального коефіцієнта атестаційна комісія робить висновок про підвищення по посаді, залишення на тій же, надання випробувального терміну або звільнення з посади. Результати атестації дадуть змогу прийняти рішення про кар’єрне просування працівників.

Завдання атестації персоналу ДП «ДКВС України» – це:

- оцінка професіоналізму персоналу;
- підвищення трудової мотивації, оскільки вона є імпульсом до свідомої діяльності персоналу, спрямованої на підвищення досягнень
- розвиток персоналу – оцінка забезпечує вибір персоналу на посади.

Результати атестації персоналу ДП «ДКВС України» дадуть змогу прийняти рішення щодо кар’єрного просування персоналу та посилення мотивації.

На наш погляд, співробітнику, оціненому комісією з відмінністю, можна виділити матеріальне заохочення у розмірі 400 грн. щомісячно до результатів наступної атестації. За підсумками наступного атестаційного випробування матеріально заохочення залишається або знімається із співробітника. Слід зауважити, що атестація персоналу являє собою форму комплексної оцінки кадрів, за результатами якої приймаються рішення про подальший кар'єрне зростання персоналу або його переміщенні чи звільненні.

Атестація проводиться з метою найбільш раціонального використання потенціалу фахівців, підвищення ефективності їх праці. Вона сприяє подальшому поліпшенню підбора, виховання кадрів, допомагає визначити ділові якості працівника й установити чи відповідає він займаній посаді, виявити його слабкі і сильні сторони, створити резерв кадрів на підвищення.

2) Управління кар'єрою персоналу: підвищення професіоналізму персоналу та планування кар'єри.

Перспектива кар'єрного росту для персоналі підприємства є одним із головним стимулом мотивації, тому потрібно створити оптимальні умови для здорової конкуренції. Саме підвищення професіоналізму персоналу та планування кар'єри сприятиме підвищенню ефективності мотиваційного механізму в системі управління мотивацією персоналом. Відповідне ставлення до праці та свідоме поведінка визначаються системою цінностей персоналу, умовами праці й застосовуваними стимулами.

Тому для ДП «ДКВС України» необхідно вести роботу по підвищенню кваліфікації планування кар'єри персоналу.

Менеджерам ДП «ДКВС України» необхідно звернути увагу на такі форми розвитку персоналу, як:

- підвищення кваліфікації,
- управління кар'єрою і професійним ростом;
- підготовка нових працівників.

Підвищення кваліфікації персоналу сприятиме підвищенню їх кар'єри .

3) Введення нових мотиваційних стимулів.

На підставі оцінки мотиваційних факторів пропонуємо систему розширити систему мотивації.

І. Посилення матеріального стимулювання.

Зауважимо, що матеріальну мотивацію необхідно більш спрямовувати на кінцеві результати праці. ДП «ДКВС України» можна запропонувати стимулювання праці за результати, тобто матеріальне мотивування праці (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Результати від дії стимулів мотивації персоналу ДП «ДКВС України»

Результат	Стимул
Залучення нових споживачів	Бонус (премія) за залучення нових клієнтів.
	Матриця бонусів. У основу матриці може бути покладена кількість за звітний період нових клієнтів. Відповідно до різних рівнів виплачується різний бонус.
Розробка маркетингових заходів щодо збуту продукції;	Премія встановлюється, якщо ці маркетингові заходи збільшать обсяги продаж
Збільшення обсягу продажів	Платіжна матриця бонусів за перевиконання плану продаж. Залежно від величини перевиконання плану визначається розмір бонусу
	Відсоток від обсягу у перевиконання плану продажів
Просування будівельних конструкцій (найдорожчих, але дуже якісної)	Відсоток від продажів будівельних конструкцій. Відсоток від перевищення плану продажів саме цих конструкцій.
Підвищення професійного рівня	Премія за професіоналізм, що призначається за результатами атестації
Ефективне керівництво	Премія за виконання місячного, квартального, річного планів продаж продукції підприємства
Мотивування персоналу, що забезпечує процес продаж	Розподіл між співробітниками премії, що виділяється на колектив, а основі розрахунку коефіцієнта трудової участі

Джерело: складено автором

У таблиці 3.2 зіставлені результати дії системи мотивації, що важливе для підвищення ефективності праці, і стимули, якими цього можна досягти.

– залучення нових споживачів;

- розробка маркетингових заходів щодо збуту продукції;
- збільшення обсягу продажів;
- просування будівельних конструкцій;
- підвищення професійного рівня;
- мотивування персоналу, що забезпечує процес продажу продукції

У таблиці 3.3 розроблена побудована «матриця бонусів» – винагорода (премія) за результати – залучення споживачів.

Таблиця 3.3 - Матриця бонусів від кількості залучених клієнтів ДП «ДКВС України»

Показники	Розмір бонусу (премії)		
Кількість залучених клієнтів у місяць, чол.	10-25	26-45	> 46 і вище
Винагорода, грн.	150-350	400-650	700-850

Джерело: складено автором

Розмір винагороди (таблиця 3.3) залежить від кількості залучених клієнтів, що стимулює та підвищує ефективність роботи персоналу.

В цілому, система бонусів активізує роботу із постійними клієнтами та підвищення рівня їх обслуговування.

У таблиці 3.4 розроблена матриця бонусів за перевиконання плану продаж для підприємства.

Таблиця 3.4 - Матриця бонусів за перевиконання плану продаж для ДП «ДКВС України»

Показники	Розмір бонусу (премії)					
Перевиконання плану продаж у %	20-25	30-45	50-65	70-85	90-100	100 і вище
Винагорода, грн.	250	350	450	550	700	900

Джерело: складено автором

Як бачимо з таблиці 3.4 перевиконання плану вище, ніж на 100%, тобто у 2 рази майже неможливе, а якщо план перевиконаний на 50%, то працівник отримує гарантовану виплату у розмірі 450 грн.

На наш погляд, стимулювання праці за результати є дуже дієвим інструментом щодо посилення мотивації та підвищенню ефективності праці.

4) Розробка мотиваційної стратегії.

Стратегія є встановленим набором цілей і способів їх досягнення для забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства.

Мотиваційна стратегія є довгострокової програмою заходів щодо реалізації розвитку потенціалу персоналу.

Розробка та реалізація у діяльність підприємства мотиваційної стратегії в контексті стратегічного управління мотивацією підприємства наведена у Додатку Г.

Розробка мотиваційної стратегії на ДП «ДКВС України» повинна враховувати специфіку роботи підприємства та визначати ключові мотиви, які суттєво підвищать ефективність праці персоналу.

Рішення щодо розробки та впровадження мотиваційної стратегії персоналу є стратегічним і тому його приймає директор ДП «ДКВС України».

3.2 Обґрунтування заходів покращення мотиваційного механізму ДП «ДКВС України» в контексті світового та європейського досвіду

З усієї різноманітності систем мотивації праці більшості світових та європейських розвинених країн найбільш успішними моделями мотивації персоналу, які виділяють науковці, є:

- японська;
- американська;
- французька;
- англійська;
- німецька;

– шведська моделі.

Таблиця 3.5 - Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Країна	Основні чинники мотивації праці	Характерні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність Вік Стаж Результативність праці	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності Якість роботи Висока кваліфікація	Поєднання елементів відрядної і почасової систем Участь в прибутку Технологічні надбавки Премії за безаварійну роботу, тривалу експлуатацію устаткування Дотримання технологічної дисципліни Система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка з професійній майстерності, продуктивності праці, якості роботи, дотриманню правил техніки безпеки, етиці виробництва Ініціативність Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля, забезпечення за віком)
Великобританія	Дохід	Участь в прибутках Пайова участь в капіталі Трудова пайова участь Чиста трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація системи податків і пільг Сильна соціальна політика

Джерело: побудовано автором

Аналіз таблиці 3.3 дозволяє прийти до висновку, що основна мотивація зарубіжних країн полягає у наступному:

- диференціації систем податків і пільг;
- використання системи подвійних ставок;
- участі в прибутках та капіталі;
- індивідуалізація оплати праці,
- бального оцінювання праці працівника.

Японська модель мотивації праці вважається найбільш гнучкою в усьому

світі. Оплата працівників різних категорій в Японії залежить факторів, які враховують при формування заробітної плати та визначають розмір винагороди, а саме від:

- віку;
- тривалістю роботи;
- кваліфікації та навичок.

Американська модель мотивації праці побудована на заохоченні підприємницької активності й збагаченні найбільш активної частини населення. В практиці американських фірм використовуються різні методи мотивації і гуманізації праці. Багато ефективних моделей мотивації побудовані на матеріальному заохочуванні персоналу.

Загалом моделі поділяють на 2 групи, що:

- підтримують престиж (підбір найбільш кваліфікованих кадрів);
- підтримують високий рівень результативності(стимулювання якості персоналу).

В основі моделі у США лежить заробітна плата. Тобто саме матеріальне стимулювання є першочерговим. Окрім виплати основної заробітної плати, в фірмах практикують виплати премій за системами «Скенлона» та «Раккера» (преміальні фонди за результатами фінансової діяльності на протязі року та його розподілу між персоналом). Більшість компаній у Сполучених Штатах та інших країнах, як правило, використовують системи, які поєднують зарплату й бонуси.

Особливістю мотивації у Великобританії є використання партнерських відносин між персоналом та підприємцями. Особливостями мотивації праці в цієї країні є: трудова пайова участь, пайова участь в капіталі, участь в прибутках. Матеріальне заохочування практикується в різних видах.

У британських фірмах велике розповсюдження знало заохочення у формі подарунків. Процедура винагородження проводиться в залежності від досягнутих успіхів: на робітничих місцях, на святах у колі фірми та інше. Це

дозволяє популяризувати досягнення в галузі підвищення ефективності праці та її якості які до цього були непомітними.

У французької моделі застосовують 3 підходи до індивідуалізації праці:

- для кожного робочого місця визначається мінімальна заробітна плата й вилка окладів. Оцінювання здійснюється щодо роботи, а не щодо працівників, зайнятих на інших робочих місцях;

- зарплата ділиться на дві частини: постійну, що залежить від займаної посади або робочого місця та змінну, що відображає ефективність праці. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці;

- використовуються форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

Німецька модель мотивації є однією із найкращих моделей, оскільки поєднує стимулювання праці та соціальних гарантій. Більшість компаній країни готові сплачувати співробітникам проїзд, мобільний зв'язок та навчання щодо підвищення кваліфікації. Також 1 раз на рік проводиться особисте опитування співробітників про рівень їх вмотивованості. Отже, на відміну від України, німецька модель забезпечує персоналу економічне процвітання та соціальні гарантії, тоді як в нашій країні зазначені компоненти мотивації потребують значного покращенню.

Особливістю шведської моделі мотивації є те, що вона відзначається стійкою соціальною політикою та спрямована скорочення майнової нерівності через перерозподіл національного доходу країни на користь менш забезпечених верств населення.

Слід зауважити, що шведські профспілки не дозволяють керівникам низькорентабельних фірм знижувати заробітну плату нижче встановленого у колективному трудовому договорі рівня. Також характерною рисою солідарної зарплати є зменшення розриву між мінімальної і максимальної зарплатами. Така політика солідарної заробітної плати сприяє росту рентабельності фірм.

Проаналізувавши світової та європейський досвід розвинених країн щодо використання мотиваційного механізму, вважаємо, що українські підприємства можуть впровадити у свою діяльність американські, британські, німецькі та французьку елементи мотивації праці, а саме:

- поєднання зарплати та бонусів; винагороду за активну підприємницьку діяльність, високу якість та продуктивність праці (досвід США);
- використання партнерських відносин; заохочення підприємницької активності: пайова участь у капіталі (модель Великобританії);
- стимулювання праці та соціальних гарантій (німецька модель);
- індивідуальну систему оплати праці (участь у прибутках, продаж акцій) та її індексацію в залежності від вартості життя (французька модель).

3.3 Економічне обґрунтування ефективності мотиваційного механізму в системі управління персоналом ДП «ДКВС України»

Для досягнення ефективності мотивації та досягнення нею бажаних ефектів і переваг як для працівників, так і для роботодавців, слід дотримуватися наступних принципів:

- пропорційність (до зусиль) – винагорода повинна включати зусилля, докладені для її отримання, вона повинна бути тим вищою, чим більше енергії потрібно витратити, щоб її отримати,
- різноманітність – винагорода має відрізнятися відповідно до фактичних зусиль, а не залежати від займаної посади чи рангу,
- позитивна мотивація (для досягнення) – позитивні події (монетарні чи немонетарні), досягнення слід оцінювати (якщо бонус виплачується до настання негативної події, яка призводить до його зняття, то відсутність бонусу не буде мотиваційною, працівник матиме відчуття образи та несправедливості),
- психологічна дистанція (винагорода не відкладається в часі) – винагорода повинна бути надана якнайшвидше після події, яка зумовила її надання, таким чином буде зафіксовано бажану поведінку, очікувану

роботодавцем,

- правильна спрямованість – люди повинні знати, за що їх нагороджують і карають, що за обставини, події визначають отримання призу та застосовуються санкції,

- простота і прозорість – принципи, пов'язані з мотивацією, винагородою, повинні бути простими, зрозумілими, легко інтерпретованими,

- збереження порогу заохочення – цінності повинні відчуватися, цінність очікувана винагорода має заохочувати працівників до зусиль, спрямованих на її отримання,

- інтерналізація цілей організації – система мотивації повинна бути пов'язана з цілями організації, повинна сприяти діям, які ведуть до досягнення стратегічних цілей організації,

- обмежена доступність – винагорода має мотивувати, вона не може бути доступною для всіх, працівник, який отримує винагороду, повинен відчувати себе винятковим, виділятися серед інших працівників.

Управління трудовою мотивацією персоналу в сучасних умовах має значний вплив на економічну ефективність і фінансові результати діяльності підприємства, а в кінцевому підсумку – на його позиції на ринку. На прикладі конкретного підприємства можна прослідкувати вплив мотивації праці на продуктивність персоналу, результати діяльності підприємства та фінансові результати компанії.

Керівництво підприємства виходило з того, що знання факторів мотивації співробітників є принциповим для керівника, оскільки саме співвідношення внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації допомагає узгодити інтереси співробітника і компанії і розробити системи мотивації для працівників. Щоб працівники справді якісно виконували свої обов'язки, необхідно створити сприятливі умови праці та здійснювати комплексне стимулювання та мотивацію персоналу.

Виходячи з вищевикладеного, наші пропозиції щодо покращення фінансових результатів підприємства будуть складатися з наступних тверджень.

Необхідно розробляти та проводити заходи, спрямовані на підвищення продуктивності праці, використовуючи мотиваційні механізми, які принесуть додатковий дохід у вигляді виручки від реалізації послуг, прибутку та рентабельності.

Результати проведеного нами аналізу діяльності та ефективності ДП «ДКВС України» засвідчують, що на підприємстві неефективно використовують технології навчання та розвитку управлінського персоналу. Виходячи із сьогоденних ринкових реалій, система підвищення кваліфікації персоналу підприємства повинна бути значно ефективнішою, а заходи щодо навчання персоналу – удосконаленими.

Слабкими сторонами існуючої системи оцінювання фахових компетентностей у ДП «ДКВС України» є:

- недостатній рівень якості підготовки до атестації;
- недосконалі критерії для оцінки професійних якостей;
- оцінці особистісних якостей не приділяється належної уваги;
- механізм і методика атестації потребують перегляду і коригування.

Оскільки слабкі сторони є зоною можливих загроз для ефективного функціонування підприємства, ми вважаємо за можливе і потрібне запропонувати певну низку заходів щодо вирішення виявленої проблеми, представлених у наступній таблиці. Вони дадуть можливість підвищити рівень компетентності персоналу та, в цілому, ефективність функціонування підприємства, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню економічних показників (таблиця 3.6).

Для наглядного відображення строків реалізації програми заходів, спрямованих на вирішення проблеми в системі управління трудовими ресурсами ДП «ДКВС України» використаємо графічне відображення взаємозв'язку об'ємів робіт і часу їх виконання за допомогою діаграми Ганта (таблиця 3.7).

За підсумками дослідження, можна зробити висновок, що одним із заходів удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства є вдосконалення процедури атестації персоналу. Для підвищення ефективності

існуючої системи оцінювання фахових компетентностей на ДП «ДКВС України» пропонується впровадження в систему управління персоналом підприємства процедури асесмент-центру.

Таблиця 3.6 – Програма заходів щодо удосконалення управління трудовими ресурсами ДП «ДКВС України»

Резерви	Шляхи вирішення/креативні технології	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації
Вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства	Впровадження коучингу	Керівник відділу кадрів, спеціалісти відділу кадрів	Протягом року
Вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу	Впровадження системи грейдів на підприємстві	Директор, керівники відділів підприємства	2 місяці
Вдосконалення процедури атестації персоналу підприємства	Впровадження нових методів оцінювання персоналу, таких як метод самооцінки, «метод 360», тощо	Керівник відділу кадрів, спеціалісти відділу кадрів	1 місяць

Джерело: складено автором

Отже, згідно діаграми Ганта, тривалість виконання робіт щодо реалізації програми кадрових заходів для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами ДП «ДКВС України» становитиме 9 місяців.

Ще одним заходом удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства є вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства шляхом впровадження коучингу в управління персоналом на підприємстві.

Щодо такого заходу як вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу, то вдосконалення його пропонується через впровадження системи грейдів на підприємстві.

Отже, проведений аналіз дозволив встановити, що на ДП «ДКВС України» діє досить ефективна система управління трудовими ресурсами, але є низка

проблем, які потребують вдосконалення та вирішення у майбутньому, що призведе до підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та рівня його конкурентоспроможності на ринку України.

Таблиця 3.7 – Діаграма Ганта щодо термінів реалізації кадрових заходів спрямованих на вирішення проблем в системі управління трудовими ресурсами ДП «ДКВС України»

№ п/п	Найменування робіт	Місяці	Тривалість виконання робіт								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Розгляд програми кадрових заходів	1	*								
2	Вибір відповідальних за реалізацію програми кадрових заходів	1		*							
3	Вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства	3			*	*	*	*	*	*	*
4	Вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу	1					*	*			
5	Вдосконалення процедури атестації персоналу підприємства	1						*			

Джерело: складено автором

Впровадження системи грейдингу триває в середньому від 6 місяців до 14 місяців. Для впровадження системи грейдингу підприємству потрібно знайти кваліфікованих працівників, які вже успішно впроваджували таку систему на інших підприємствах.

В якості механізмів вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу пропонується:

- створити кадровий запас, який буде мотивувати персонал, оскільки працівники будуть бачити реальні перспективи, зокрема, і зростання заробітної плати. З урахуванням того, що, серед іншого, персонал є зацікавлений у матеріальній винагороді за результати праці, запропонована форма

нематеріального мотивування буде дієвою;

- впровадити комунікаційне поле компанії, яке буде залучати до процесу комунікації, забезпечувати необхідну взаємодію. Персонал буде відчувати себе наближеним до процесу вирішення питань, що дасть їм змогу відчувати значимість, отримати визнання професіоналізму через вираз похвали з боку адміністрації при вирішенні різноманітних питань. Важливі такі заходи для високопрофесійної частини персоналу, оскільки для них важливо визнання, цінність роботи, їхні знання та досвід;

- розробити систему конкурсів для отримання працівниками усіх категорій отримувати бонусів для розширення вже існуючих інструментів мотивації.

Саме тому вважаємо за необхідне рекомендувати створення поля спілкування, яке дозволить максимально удосконалити морально-психологічний клімат в колективі. Для правильного створення поля спілкування найефективнішим є залучення професійного психолога, основною метою якого стане удосконалення морально-психологічного клімату в компанії.

Психолога ми пропонуємо прийняти на роботу на 0,1 ставки, що становить 4 години на тиждень. Цей захід дозволить оцінити реальну ситуацію, але не створюватиме високого фінансового навантаження на компанію.

Сума річних витрат на захід видається на підставі середньої заробітної плати одного працівника виробництва (26355 грн./міс.): $26355 \cdot 0,1 \cdot 12 = 31626$ грн./рік. Таким чином, запропоновані заходи носять витратний характер, але вони чітко орієнтовані на підвищення ефективності роботи з кадрами, усунення проблем щодо адаптації персоналу, підвищення рівня ефективності і скорочення часу на підбір нових співробітників в компанії і для організації не є істотними.

Однак, певне зростання економічних показників компанії ДП «ДКВС України» обумовлює економічну можливість і доцільність реалізації зазначеної пропозиції.

Далі слід оцінити показники ефективності пропонованої системи, розрахувавши збільшення фінансового результату від операційної діяльності компанії ДП «ДКВС України».

Створення певних умов через запровадження мотиваційного ефекту дозволить збільшувати дохід як підприємства, так і працівників, що буде обумовлено зміною умов роботи і створенням більш комфортної обстановки.

Планове збільшення фінансового результату від операційної діяльності підприємства ДП «ДКВС України» складе близько 2,5%, тобто, фінансовий результат від операційної діяльності у найближчий рік становитиме 2059 тис. грн. Дана тенденція може бути стабільною і гарантувати відносний ефект від реалізації запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

Аналіз теоретичних та практичних аспектів мотиваційного механізму в системі управління персоналом дозволяє зробити наступні висновки.

Мотиваційний механізм є системою економічних, організаційних, соціальних і психологічних заходів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах індивідуальних та колективних цілей, зростання конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності діяльності та іміджу. Мотиваційний механізм спрямований на підвищення результативності праці персоналу, а, отже, й ефективності ведення бізнесу, що покращує фінансові показники підприємства.

Ефективна система мотивації праці передбачає збіг інтересів персоналу з цілями підприємства та інтересами держави. Саме така система мотивації складається із таких мотивацій, як: матеріальна, нематеріальна, соціального розвитку, кар'єрна. Найбільш важливим фактором ефективного управління персоналом в умовах війни є мотивація соціального розвитку працівників, яка є головною для розвитку діяльності підприємства у майбутньому. Досвід діяльності українських підприємств під час повномасштабної війни засвідчує активне залучення персоналу до реалізації благодійних проєктів, що сприяє посиленню морально-психологічного комфорту та стимулює персонал працювати не лише заради власних вигод, а й на користь країни в цілому.

Система управління персоналом ДП «ДКВС України» складається із директора, та фахівців сектору по роботі з персоналом на чолі з начальником цього сектору. Аналізу результатів оцінювання факторів мотивації експертами ДП «ДКВС України» показав, що найбільш впливовими мотивами для персоналу є, як матеріальні фактори (заробітна плата), так і нематеріальні фактори (кар'єра) а також соціальні мотиви. Проте саме ці мотиви наразі недостатньо розвинені.

Основними недоліками мотиваційного механізму підприємства є:

- 1) відсутність проведення атестація персоналу;

2) недостатньо розвинені матеріальні, нематеріальні та соціальні мотивації;

3) недостатньо уваги з боку керівництва щодо підвищення кваліфікації та управління кар'єрою персоналу;

4) відсутність стратегічного управління мотивацією персоналу.

Для ДП «ДКВС України» обґрунтовані заходи вдосконалення мотиваційного механізму такі, як:

- впровадження атестації персоналу, що дасть змогу прийняти рішення щодо подальшого просування працівників або їхнього звільнення;

- введення нових мотиваційних стимулів на основі побудови матриці бонусів;

- управління кар'єрою: підвищення професіоналізму персоналу та планування кар'єри;

- розробка мотиваційної стратегії, яка повинна враховувати специфіку роботи підприємства та визначати ключові мотиви, що значно підвищать ефективність праці персоналу.

Проаналізувавши світової та європейський досвід розвинених країн щодо використання мотиваційного механізму, вважаємо, що українські підприємства можуть впровадити у свою діяльність американські, британські, німецькі та французьку елементи мотивації праці, а саме:

- поєднання зарплати та бонусів; винагороду за активну підприємницьку діяльність, високу якість та продуктивність праці (досвід США);

- використання партнерських відносин; заохочення підприємницької активності: пайова участь у капіталі (модель Великобританії);

- стимулювання праці та соціальних гарантій (німецька модель);

- індивідуальну систему оплати праці (участь у прибутках, продаж акцій) та її індексацію в залежності від вартості життя (французька модель).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондарчук Л.В., Ніколайчук Н.П. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. Вип. 5(25). С. 77-82.
2. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 36. С. 109-113.
3. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. *Економіка та держава*. 2019. №4. С. 11-17.
4. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2023. Том №14, випуск №4. С. 26-34. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2426/2606> (Дата звернення: 15.10.24)
5. Середа О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 229-232. URL: http://www.lsej.org.ua/11_2023/53.pdf (Дата звернення: 10.09.24)
6. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка* 2023. № 2 (02). С. 46-48. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20> (Дата звернення: 04.11.24)
7. В. В. Корольков Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Електронне фахове видання «*Ефективна економіка*». Національний університет «Запорізька політехніка». № 11, 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/71.pdf (Дата звернення: 14.10.24)

8. Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296.

9. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2019. № 1. С. 42-45.

10. Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 101-105. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/763/740> (Дата звернення: 13.10.24)

11. Сисоліна Н.П., Ніскофян С.С. Мотиваційний механізм на сучасному підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2018. вип. 31. с.273-279.

12. Заставнюк Л.І. Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Випуск 3(14). С. 170-172.

13. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Електронне фахове видання «*Ефективна економіка*». 2016. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917> (Дата звернення: 07.11.24)

14. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/104.pdf (Дата звернення: 15.09.24)

15. Ареф'єв С.О., Йіфань Ч. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Київський національний університет технологій та дизайну. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7424/1/20170330_Cluster_P305-314.pdf (Дата звернення: 10.10.24)

16. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

17. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. Аліна Мігура. URL: <https://happymonday.ua/ru/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobitnykiv> (Дата звернення: 03.10.24)

18. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Лемешко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812/3732> (Дата звернення: 11.09.24)

19. Тарасюк Г. М. Мотивація та стимулювання діяльності персоналу промислових підприємств: напрями та перспективи удосконалення. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 6, Том 3. С. 205-208.

20. Герасименко О. О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформації ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. №49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350/2271> (Дата звернення: 08.10.24)

21. Ведерніков М. Д. Здоров Ю. В. Удосконалення матеріальної мотивації персоналу організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 6(11). С. 120-124. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/24.pdf (Дата звернення: 13.09.24)

22. Цимбал Ю. С. Підвищення ефективності мотиваційних механізмів у системі менеджменту організацій. *Економіка* Вип. 1 (123). 2017. С. 110-112. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)_110_TsymbalY.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_110_TsymbalY.pdf) (Дата звернення: 15.10.24)

23. Мутерко Г.М., Михальов Д.А.. Особливості мотивації персоналу в умовах воєнного стану *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672/3602> (Дата звернення: 11.09.24)

24. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.
25. Бондар Т. В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235> (Дата звернення: 15.10.24)
26. Савицька І.Г.Ю Синиченко А.В. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (35). С. 92-100.
27. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218-234.
28. Офіційний сайт Опендатабот. ДП «Підприємство ДКВС України (№56)». Код ЄДРПОУ 08680750. URL: <https://opendatabot.ua/c/08680750> (Дата звернення: 11.09.24)
29. Про затвердження «Порядку організації виробничої діяльності та залучення засуджених до суспільно корисної праці на підприємствах виправних центрів, виправних та виховних колоній Державної кримінально-виконавчої служби України». Документ z0068-13 від 24.09.2021, підстава - z1200-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0068-13#Text> (Дата звернення: 20.10.24)
30. Паянок Т. М. Загальна оцінка фінансового стану підприємства: теоретичні та практичні підходи. *Економіка та держава*. 2020. №12. С. 88-94. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2020/18.pdf (Дата звернення: 22.11.24)
31. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчально-методичний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49846/1/Suchasni_2022.pdf (Дата звернення: 13.10.24)
32. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. Офіційний сайт. М.Е.Дос. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/M.E.Doc> (Дата звернення: 23.09.24)
33. Офіційний сайт Укрзвіт. Що таке програма М.Е.DOC (Медок). URL: <https://ukrzvit.ua/chto-takoe-programma-medoc-medok/> (Дата звернення: 15.10.24)

34. Долгальова О. Ремесник. Застосування зарубіжних методів праці на українських підприємствах . Галицький економічний вісник. 2021. №3 (70). С.140-147. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/70/983.pdf> (Дата звернення: 15.10.24)

35. Воржакова Ю. П., Фурманець В. В. Аналіз зарубіжних моделей мотивації праці та доцільність їх впровадження на українських підприємствах. *Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*.

36. Биба В.В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка та управління підприємством*. 2017. Випуск 10. С. 166-171.

37. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. *Видавництво Львівської політехніки*. 2016. № 846. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34828/1/3_11-15.pdf (Дата звернення: 11.11.24)

38. Олексенко В.Ю. Мотиваційних механізм в системі управління персоналом на сучасних підприємствах : Міжнар.наук.-прак.конф. «Сучасний стан та пріоритети модернізації науки, освіти та технологій». Збірник тез доповідей. Ч.2. (10 січня 2024), Біла Церква, 2024. С. 31-33.

39. Олексенко В.Ю. Управління мотивацією персоналу підприємства в умовах війни : Міжнар.наук.-прак.конф.викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (18-22 листопада 2024р.), Суми, 2024. С. 378-379.

40. CEDRIC La motivation du personnel, indispensable pour le développement de l'entreprise // Management de qualité : l'importance de la communication bilatérale – 2019. URL: <http://www.cap-rh.fr/ressources-humaines/la-motivation-du-personnel-indispensable-pour-le-developpement-de-lentreprise/2019/>

41. Dan Pink the puzzle of motivation. URL: https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation#t-153663

42. Improving accounting-analytical processes of personnel management in the context of relevant threats and risks for an enterprise economic security system / О.

Illiashenko, O. Zhehus, L. Matviychuk, V. Lopatovskyi, Y. Rudnichenko, N. Havlovska // International Journal of Scientific & Technology Research – 2020. – Vol.9, Issue 4. – P. 105-110.

43. Innovative Approach to Assessing Safety Culture in Enterprise Personnel Management System / N. Havlovska, S. Matiukh, L. Mykhalchyshyna, Y. Stavska, Y. Rudnichenko, V. Prytys // TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics. – 2022. – Vol. 11(3). – P.1083-1092.

44. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. Academy of Strategic Management Journal. 2021. Vol. 20. Issue 4. P. 1–7.

ДОДАТКИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ДП «ДКВС»

на 31.12.2021 -31.12.2023 рр. (тис. грн)

Актив	Код рядка	2021	2022	2023
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	318	318	318
первісна вартість	1001	318	318	318
накопичена амортизація	1002	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби	1010	1230	1152	1067
первісна вартість	1011	3750	3750	3650
знос	1012	2520	2598	2583
Інвестиційна нерухомість	1015			
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016			
Знос інвестиційної нерухомості	1017			
Довгострокові біологічні активи	1020			
Інші фінансові інвестиції	1035	1	1	1
Усього за розділом I	1095	1549	1471	1386
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1192	1104	704
Виробничі запаси	1101	7329	560	454
Готова продукція	1103	453	544	250
Товари	1104			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0	46	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	81	69	61
з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з	1140			
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	61	32	8
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	20	20	5
Готівка	1166	2		
Рахунки в банках	1167	18		
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	1354	1271	778
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	2903	2742	2164

Пасив	Код рядка	2021	2022	2023
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1573	1573	1573
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	320	320	320
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-969	-1079	-1306
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	924	814	587
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви	1530			
Інвестиційні контракти	1535			
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610			
товари, роботи, послуги	1615	33	27	15
розрахунками з бюджетом	1620	1635	1785	1497
у тому числі з податку на прибуток	1621			
розрахунками зі страхування	1625			
розрахунками з оплати праці	1630			
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними	1635	2	2	2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з	1640			
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	51	40	0
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов'язання	1690	258	74	63
Усього за розділом III	1695	1979	1928	1577
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами	1700			
Баланс	1900	2903	2742	2164

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ДП «ДКВС» за 2021-2023 рр. (тис. грн)

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5324	2901	691
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4711	2366	534
Валовий: прибуток	2090	613	535	157
збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	297	58	22
Адміністративні витрати	2130	543	538	59
Витрати на збут	2150	123	50	
Інші операційні витрати	2180	331	115	347
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190			
збиток	2195	(87)	(110)	(227)
Доход від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240	144		
Фінансові витрати	2250			
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270	57		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5324		
збиток	2295	4711	(110)	(227)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300			
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350			
збиток	2355		(110)	(227)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2021	2022	2023
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400			
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405			
Накопичені курсові різниці	2410			
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та	2415			
Інший сукупний дохід	2445			
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460			
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	345	-110	-227
Дивіденди на одну просту акцію	2650			

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	2021	2022	2023
Матеріальні затрати	2500	3386	1 825	2528
Витрати на оплату праці	2505	1028	716	423
Відрахування на соціальні заходи	2510	226	158	119
Амортизація	2515	64	79	99
Інші операційні витрати	2520	754	266	205
Разом	2550	5458	3 044	3 374

Розрахунок показників фінансового стану [30]

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Показники майнового стану		
Коефіцієнт зносу основних засобів	< 0,5 зменшення	ф1 р.1012/ ф1 р.1011
Коефіцієнт надходження	збільшення	ф5, розділ 2. р.3 / ф1 р.1011
Коефіцієнт вибуття	менші коефіцієнту надходження	ф5, розділ 2. р.8 / ф1 р.1011 п. р.
Тип відтворення	> 0	Коефіцієнт надходження – Коефіцієнт вибуття
Показники ліквідності		
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5-2,0	ф1 (р.1195 +р.1200)/ ф1 (р.1695+1700)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1,0	ф1 (р.1195 +р.1200)– ф1 р.1100)/ ф1 (р.1695+1700)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,5	ф1 р.1695/ ф1 (р.1695+1700)
Показники фінансової стійкості		
Власні оборотні кошти	>0	ф1 р.1495 – ф1 р.1095
Коефіцієнт автономії	0,4-0,6	ф1 р.1495/ ф1 р.1300
Коефіцієнт фінансового ризику (левериджу)	≤ 1	ф1(р.1595 + р.1695 + р.1700 - р.1520 – р.1660 –р.1525)/ ф1(р.1495 + р.1520 – р.1660 –р.1525)
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,5-0,9	ф1(р.1495 + р.1595)/ ф1 р.1300
Показники рентабельності		
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільшення	ф2 (р.2350 або р.2335)/ (ф1(р.1130)
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільшення	ф2 (р.2350 або р. 2355)/ ф1(р.1495)
Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу	>0, збільшення	ф2 (р.2350 або р.2355) / ф1(р.1495+р.1595)
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	>0, збільшення	ф2 (р.2350 або р.2355) / ф2 (р.2000)

АНКЕТА

Шановний (на) _____

Прошу Вас дати оцінку факторів, які впливають, на Вашу думку, на мотивацію праці

№ п/п	Фактори, які впливають на мотивацію праці робітника.	Умовні позначення	Оцінка впливу в балах (від 1 до 10)
1	Заробітна плата	F1	
2	Кар'єра	F2	
3	Можливість самореалізації	F3	
4	Набуття досвіду	F4	
5	Небезпека втрати роботи	F5	
6	Можливість вчитись	F6	
7	Спілкування	F7	
8	Задоволення роботою	F8	
9	Задоволення результатом роботи	F9	
10	Влада над іншими	F10	
	Сумарна кількість балів (S)		

Розробка та реалізація мотиваційної стратегії

