УДК 005.32:331.101.3
JEL Classification: J32

ПОСИЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

©2024 **МАХСМА М. Б.**

УДК 005.32:331.101.3
JEL Classification: J32

Махсма М. Б.

Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства

Метою статті є дослідження теоретичних і прикладних аспектів функціонування системи мотивації персоналу на прикладі виробничого підприємства й окреслення напрямів її удосконалення в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. У статті проаналізовано сучасний стан мотивації персоналу на прикладі провідної української компанії, яка спеціалізується на торгівлі меблевими комплектуючими та фурнітурою. Під час аналізу виявлено, що протягом останніх трьох років мотиваційна система підприємства залишається достатньо збалансованою та загалом задовольняє основні потреби працівників. Компанія застосовує широкий набір інструментів матеріальної мотивації, до складу якої входять конкурентна заробітна плата, система преміювання, забезпечення виробничого персоналу літнім і зимовим спецодягом, оплата мобільного зв'язку, компенсація витрат на пальне при використанні власного авто в робочих цілях та інші. Поширеними заходами нематеріальної мотивації виробничих підприємств є функціонування корпоративних університетів і бібліотеки, кар'єрний розвиток працівників, підтримка працівників, які служать в ЗСУ, спортивні заходи тощо. Незважаючи на досить ефективну систему мотивації, виявлено деякі слабкі її сторони: зокрема, низька питома вага додаткової заробітної плати, недостатньо конкурентоспроможний соціальний пакет компанії, який містить тільки базові елементи, недосконалість нематеріальної мотивації, недостатня індивідуалізація мотивації тощо. У сучасних воєнних умовах ефективними інструментами мотивації можуть стати заходи з удосконалення нематеріальної мотивації, такі як: запровадження програм «Найкращий працівник місяця / кварталу / року», визнання заслуг працівників шляхом нагородження почесними грамотами, листами подяки, цінними подарунками, проведення заходів згуртування, створення психологічної служби для підтримки ментального здоров'я персоналу.

Ключові слова: *мотивація, менеджмент, мотиваційний менеджмент.*

DOI: *https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173*

Табл.: *3.* ***Бібл.:*** *10.*

Махсма Марія Борисівна *– доктор економічних наук, професор, професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)*

E-mail: *mahsmam@ukr.net*

ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-9836-7438*

Scopus Author ID: *https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56572814100*

UDC 005.32:331.101.3
JEL Classification: J32

Makhsma M. B. Strengthening the Motivation of Staff as a Factor of Enterprise Competitiveness

The aim of the article is to study the theoretical and applied aspects of the functioning of the system of motivation of staff on the example of a production enterprise and to outline the directions of its improvement in the context of increasing the competitiveness of enterprise. The article analyzes the current state of staff motivation on the example of a leading Ukrainian company specializing in the trade of furniture components and accessories. In the course of the analysis, it has been found that over the past three years, the motivational system of enterprise has remained sufficiently balanced and generally satisfies the basic needs of employees. The company uses a wide range of financial motivation instruments, which includes competitive wages, a bonus system, providing production personnel with summer and winter overalls, paying for mobile communications, compensation for fuel costs when using own cars for work purposes, etc. Common measures of non-financial motivation of production enterprises are the functioning of corporate universities and libraries, career development of employees, support for employees serving in the Armed Forces of Ukraine, sports events, and so on. Despite a fairly effective system of motivation, some of its weaknesses have been identified as follows: in particular, a low share of additional wages, an insufficiently competitive social package of the company, which contains only basic elements, imperfection of non-material motivation, insufficient individualization of motivation, etc. In modern wartime conditions, measures to improve non-financial motivation can become effective motivation instruments, such as: the introduction of the «Best Employee of the Month / Quarter / Year» programs, recognition of employees' merits by awarding certificates of honor, letters of gratitude, valuable gifts, holding rallying events, creating a psychological service to support the mental health of staff.

Keywords: *motivation, management, motivation management.*

Tabl.: *3.* ***Bibl.:*** *10.*

Makhsma Mariia B. *– Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskyi Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)*

E-mail: *mahsmam@ukr.net*

ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-9836-7438*
Scopus Author ID: *https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56572814100*

Вступ. Сучасні умови господарювання українського бізнесу характеризуються такими надскладними викликами, як пандемія Ковід-19 та повномасштабне вторгнення, наслідками яких стало безпрецедентне падіння обсягів виробництва (ВВП у 2022 р. скоротився майже на 29,1 %), значне зростання інфляції (до 26,6 %), масова міграція населення (6,5 млн осіб виїхали за кордон), внутрішня і зовнішня релокація бізнесу [1].

Ці й інші процеси спричинили зростання безробіття та скорочення заробітних плат, що негативно позначилося на мотивації працівників. Проявилася суперечлива ситуація, яка характеризується, з одного боку, високим рівнем безробіття, а з іншого, нестачею висококваліфікованого персоналу, що призводить до зниження конкурентоспроможності підприємства. В цих умовах перед менеджментом підприємства постає завдання підвищення його конкурентоспроможності. Остання, як відомо, залежить від багатьох чинників, важливе місце серед яких посідає мотивація персоналу до продуктивної праці. Необхідність пошуку нових інструментів підвищення мотивації працівників, адекватних військовим викликам, зумовлює актуальність цієї теми.

Слід зазначити, що проблеми компенсаційної політики, мотивації персоналу, матеріального і нематеріального стимулювання працівників завжди перебували в центрі уваги українських дослідників соціально-трудової сфери. Вагомий внесок в розвиток мотиваційного менеджменту, матеріального і нематеріального стимулювання персоналу, оплати праці зробили вчені: Л. І. Заставнюк, А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, І. Д. Бех, С. А. Шапіро, О. М. Поплавська, Т. С. Кононенко, О. В. Крушельницька, М. Б. Махсма, Д. П. Мельничук, С. А. Прохоровська, С. С. Занюк, С. О. Заїка та інші [2–8]. Водночас питання підвищення мотивації працівників до високопродуктивної праці в сучасних воєнних умовах господарювання залишаються поки що мало дослідженими та потребують подальшого детального опрацювання.

З огляду на це **метою** статті є дослідження теоретичних і прикладних аспектів функціонування системи мотивації персоналу на прикладі виробничого підприємства та окреслення напрямів її удосконалення в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз публікацій. Слід зауважити, що серед дослідників менеджменту поки що немає єдності щодо визначення категорії мотивації. Л. І. Заставнюк під цим поняттям розуміє якісний симбіоз внутрішніх і зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях [2, с. 3].

На думку Шапіро С. П., мотивація є свідомим вибором конкретного типу поведінки, вплив на який визначається комплексом зовнішніх і внутрішніх мотивів [2, с. 3]. Отже, автор також акцентує увагу на впливі зовнішніх і внутрішніх факторів на поведінку. Підтримує такий підхід Занюк С. С., підкреслюючи вплив різних факторів на діяльність людини. Він зазначає, що мотивація є комплексом спонукальних факторів, що визначають активність особистості (до цих факторів відносять мотиви, стимули, потреби, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини) [3, с. 167].

Бех І. Д. наголошує на динамічності процесу формування мотиву як підґрунтя вчинку [3]. Вчені Крушельницька О. В., Мельничук Д. П., визначають мотивацію як бажання працівника задовольнити всі свої потреби через трудову діяльність [5, с. 46].

Лютенс Ф. конкретизує, що мотивація – це процес, який розпочинається внаслідок фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує або спонукає поведінку, спрямовану на досягнення певної мети або одержання винагороди [5]. Дехто з дослідників зводить мотивацію до факторів впливу на поведінку.

Так, Заїка С. О. розуміє під мотивацією сукупність факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на трудову поведінку людини для досягнення як власних цілей, так і цілей підприємства [4, с. 224].

Тарасенко Т. та Сторожук О. більше акцентують увагу на самому процесі спонукання людини до дії, зазначаючи, що мотивація є процесом, який рухає людину до її мети [8, с. 152].

Зарубіжні дослідники теоретико-методичних засад мотивації Армстронг С. та Тейлор М. дають таке визначення: мотивація – це сила і спрямованість поведінки та фактори, які впливають на людей, аби вони поводилися певним чином [10, с. 245]. Найбільш комплексно до визначення мотивації підійшли вчені Колот А. М. та Цимбалюк С. О., оскільки акцентували увагу на трьох аспектах: психологічному стані, процесі вибору та сфері діяльності. Так, вони визначають мотивацію як психологічний стан людини, який відображає її потреби, інтереси та настанови у певний період часу та визначає міру трудової активності.

Під мотивацією вони також розуміють процес свідомого вибору особистістю конкретної поведінки відповідно до поставленої мети, що спонукає особистість до певних дій чи бездіяльності. Крім того, зазначають, що мотивація – це і сфера фахової, практичної діяльності, що включає розробку методів і засобів впливу на поведінку в організації для досягнення особистісних та організаційних цілей [6, с. 21]. Визнаючи актуальність усіх наведених вище підходів до визначення категорії «мотивація», в цій статті під мотивацією персоналу розумітимемо процес застосування комплексу засобів впливу на працівників, що спонукають їх до продуктивнішої праці та досягнення цілей організації.

Результати. Мотивація персоналу є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Її вплив проявляється в тому, що мотивований пер-

сонал орієнтується на навчання та впровадження в свою діяльність нових, прогресивних методів і прийомів праці, що призводить до підвищення продуктивності праці, збільшення обсягів виробництва та реалізації товарів і послуг, а отже, покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Це дозволяє інвестувати кошти в розвиток виробничого та людського капіталу та зміцнювати свої конкурентні переваги.

Події останніх п'яти років спричинили шокуючий вплив на господарську діяльність вітчизняних підприємств, які стикнулися з численними викликами воєнного стану. Підприємницький сектор реагував на військову агресію істотним падінням обсягів виробництва та реалізації товарів і послуг, вивільненням працівників, скороченням заробітних плат. Але уже в 2023 р. більшість підприємств промислового сектора адаптувалися до складних умов воєнної економіки і почали нарощувати обсяги виробництва. Роботодавці постали перед завданням залучення та утримання висококваліфікованого персоналу, що потребує пошуку відповідних методів його стимулювання.

Так, наприклад, чистий дохід від реалізації «ВіЯр», провідної української компанії, яка спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі меблевою фурнітурою, у 2022 р. впав майже вдвічі – до 795,4 з 1518, 5 млн грн. (табл. 1).

Чистий прибуток компанії в цей період скоротився майже у 5 разів і склав лише 5,9 млн грн. У 2023 р. підприємству вдалося вийти майже на довоєнний рівень за показником чистого доходу від реалізації (1460,3 млн грн), але за показником чистого прибутку відставання від довоєнного 2021 р. склало 30 %.

Таблиця 1

Динаміка показників фінансово-економічної діяльності компанії «ВіЯр» у 2021–2023 рр.

Найменування показників	Роки			Зміна показників, + / –			
	2021	2022	2023	2023 р. до 2022 р.		2022 р. до 2021 р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1 518 526	795 442	1 460 274	+664 832	+83,6	- 723 084	47,62
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 193 080	592 908	1 165 084	+572 176	+96,5	- 600 172	50,3
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, тис. грн	36 633	7 251	26 002	+18 751	+258,6	-29 382	80,2
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	30 039	5 946	21 310	+15 364	+258,4	-24 093	80,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4 300	2500	4000	+1500	+160	-1800	58,1

Джерело: складено автором за даними [9]

Чисельність персоналу в цей період також зазнала відповідних змін, скоротившись майже вдвічі (до 2500 осіб) у 2022 р. і збільшившись до 4000 осіб у 2023 р., що на 7 % менше довоєнного року.

Характеризуючи кількісний і якісний склад працівників компанії, можна зазначити, що близько 80 % складає виробничо-складський персонал. Переважна більшість фахівців мають бакалаврський рівень освіти. Досвід роботи більшості працівників складає до 3 років. Чверть персоналу має стаж роботи на підприємстві від 3 до 5 років. Щодо статево-вікової структури, серед працівників переважають чоловіки, половина з яких мають вік від 22 до 35 років. Вікова група від 36 до 45 років складає трохи більше 40 %. Важливість аналізу кількісних і якісних показників використання персоналу при вдосконаленні системи мотивації зумовлена необхідністю врахування потреб та очікувань щодо мотивації різних груп працівників, які відрізняються залежно від віку, статі, рівня освіти та кваліфікації, посади тощо. Аналіз цих показників допомагає встановити справедливу й обґрунтовану систему винагород залежно від статево-вікового складу, професійно-кваліфікаційного рівня працівників.

Слід зазначити, що в компанії «ВіЯр» сформовано ефективну систему матеріального стимулювання працівників, до складу якої входять:

- конкурентна заробітна плата. Вона складається з основної, додаткової зарплати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат. Заробітна плата працівників переглядається 2 рази на рік, встановлюється на рівні середніх заробітних плат у відповідному сегменті ринку праці. Близько 90 % фонду заробітної плати припадає на основну та близько 10 % на додаткову зарплату й інші заохочувальні й компенсаційні виплати. Середньомісячна заробітна плата працівників компанії «ВіЯр» у 2021 р. становила 27 000 грн, у 2022 році вона зменшилась до 20 000 грн та у 2023 році зросла до 30 000 грн (табл. 2);
- система преміювання. Премії встановлюються за показниками KPI (ключовими показниками ефективності), н.-д. за перевиконання плану й ін.;

- забезпечення виробничого персоналу зимовим і літнім спецодягом;
- знижки на продукцію (5–15 %) та безвідсоткова розстрочка на придбання меблевої гарнітури для працівників компанії;
- оплата мобільного зв'язку працівників, відшкодування витрат на пальне при використанні власний автомобіля, оплата оренди авто тощо.

Окрім матеріального стимулювання, в компанії широко застосовується нематеріальна мотивація, до складу якої входять:

- освітні послуги корпоративного Університету компанії «ВіЯр» та корпоративної бібліотеки, діяльність яких спрямована на підвищення кваліфікації працівників і розвиток їхніх професійних компетенцій; адаптацію нових фахівців до корпоративної культури та цінностей «ВіЯр»;
- розвиток персоналу та сприяння кар'єрному зростанню фахівців. Компанія пропонує своїм працівникам можливість розробити індивідуальний план кар'єрного зростання, створено програму кадрового резерву;
- допомога та підтримка понад 400 працівників компанії, які служать в лавах ЗСУ. Створення щорічних корпоративних календарів з фото Захисників-Віярівців;
- проведення новорічних свят із солодкими подарунками для дітей працівників. Привітання працівників із різними професійними святами на сторінках компанії у соціальних мережах (Instagram та Facebook) та цінні подарунки на річниці роботи в компанії;
- проведення спортивних заходів (футбол, баскетбол, настільний теніс, марафони з бігу). Компанія має власні футбольну та баскетбольну команди, які беруть участь у змаганнях з іншими компаніями;
- реферальна програма «Приведи друга», яка передбачає виплату грошової винагороди в розмірі від 1000 до 3000 грн працівнику, який приведе працівника на вільну вакансію;
- відшкодування працівникам вартості двох експрес-тестів на коронавірус, оплата трьох щеплень від Ковіду за рахунок компанії, дистанційна зайнятість;
- функціонування пунктів незламності для працівників тощо.

Вищенаведене свідчить про те, що система мотивації компанії «Віяр» є досить ефективною та збалансованою і в цілому задовольняє основні потреби працівників, що певною мірою підтверджується позитивною динамікою продуктивності праці. Попри те що у 2022 р. вона скоротилася майже на 10 % , у 2023 р. зростання цього показника склало 14,9 % і досягло 365,5 тис. грн на одного працівника (табл. 3).

Підвищення продуктивності дозволяє компанії ефективніше використовувати ресурси, збільшувати свої прибутки, що слугує матеріальною основою підвищення заробітної плати працівників.

Таблиця 2

Склад і структура фонду заробітної плати компанії «ВіЯр» за 2021–2023 рр.

№ з/п	Статті витрат	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відн. відх. 2023 р. від (%)	
		Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	2021 р.	2022 р.
1	А	2	3	4	5	6	7	8	9
	Фонд заробітної плати, всього	1 527 600	100,0	682 895	100,0	1 623 450	100,0	+6,3	137,7
1	Фонд основної заробітної плати	1 393 200	91,2	600 000	87,8	1 440 000	88,7	+3,4	+140
1.1	у т. ч.: за відрядними розцінками	835 920	54,7	360 000	52,7	864 000	53,2	+3,4	+140
1.2	за тарифними ставками та посадовими окладами	557 280	36,4	242 000	35,4	576 000	35,5	+3,4	+140
2	Фонд додаткової заробітної плати	115 000	7,5	66 615	9,8	143 123	8,8	24,5	114,8
2.1	у т. ч.: надбавки та доплати	20 000	1,3	11 365	1,7	54 523	3,4	+172,6	+379,7
2.2	оплата щорічних і додаткових відпусток	95 000	6,2	55 250	8,1	88 600	5,4	-6,7	+60,4
3	Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	19 400	1,3	16 280	2,4	40 327	2,5	+107,8	+147,7
3.1	у т. ч. винагороди за підсумками роботи за рік	10 800	0,7	6 280	0,9	28 327	1,7	+162,3	+351,1
3.2	матеріальна допомога	8 600	0,6	10 000	1,5	12 000	0,7	+39,5	+20

Джерело: складено автором за даними компанії «ВіЯр»

Таблиця 3

Динаміка продуктивності праці персоналу компанії «ВіЯр» за 2021–2023 рр.

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
				2022 р. до 2021 р.		2023 р. до 2022 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), млн грн	1518,5	795, 4	1460,3	- 723,1	-47,6	664,9	83,6
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4 300	2 500	4 000	-1 800	-41,9	1 500	60
Продуктивність праці, тис. грн на одну особу	353,1	318,2	365,5	-34,9	-9,9	47,3	14,9
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	27 000	20 000	30 000	-7 000	-25,9	10 000	50

Джерело: розроблено автором за даними компанії «ВіЯр»

Попри досить збалансовану систему мотивації персоналу компанії, регулярне опитування працівників, яке проводиться з метою визначення їх залученості та лояльності, показало можливості удосконалення діючої системи. Загалом 80 % персоналу відмітили свою залученість, але лише 60 % опитаних працівників продемонстрували свою лояльність до компанії. Причини такого розподілу різні, але багато в чому вони вказують на певну незадоволеність частини працівників окремими складовими системи мотивації.

До слабких сторін системи мотивації в компанії можна віднести:

- недостатню індивідуалізацію системи мотивації, що може призвести до виникнення у працівників відчуття щодо неважливості їхніх потреб для організації;
- відсутність чітких критеріїв преміювання, що може призводити до несправедливості та суб'єктивності при визначенні заслуг працівників;
- низьку питому вагу додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат у загальній структурі заробітної плати, що демотивуюче впливає персонал;
- недостатньо конкурентоспроможний соціальний пакет компанії, оскільки він містить здебільшого базові елементи, передбачені трудовим законодавством;
- недосконалість нематеріальної мотивації з точки зору визнання досягнень і заслуг працівників. Крім того, під час опитування працівники вказали на незадоволеність рівнем заробітних плат, відсутність медичного страхування, відсутність пункту харчування (їдальня, кафетерій тощо) в компанії.

З огляду на вище наведене, актуальними заходами підвищення ефективності системи мотивації виробничого підприємства в сучасних воєнних умовах є:

- моніторинг рівня заробітних плат основних конкурентів і підвищення рівня оплати праці персоналу до середнього в галузі. Регулярний перегляд рівнів заробітних плат, проведення індексації з урахуванням рівня інфляції;
- розроблення чіткої системи критеріїв преміювання з конкретними вимірюваними показниками оцінювання результатів праці персоналу. Налагодження дієвої системи інформування та комунікації з працівниками щодо цього;
- надання повного або часткового медичного страхування працівникам. В умовах війни воно набуває особливої актуальності у зв'язку з підвищеними безпековими ризиками. Медичне страхування допомагає захистити здоров'я та працездатність працівників, гарантує їм якість медичних послуг;
- облаштування пункту харчування з повною або частковою оплатою харчування працівників;
- розширення соціального пакета компанії. Індивідуалізації мотиваційної системи сприятиме запровадження соціального пакета за принципом «кафетерію», щоб працівники мали змогу обрати потрібні їм послуги. До складу таких послуг доцільно включити: медичне страхування, оплату мобільного зв'язку, пального, оренди житла, абонементів на оздоровчі програми, оплату курсів як підвищення кваліфікації, так і особистісного розвитку, оплату туристичних путівок, квитків до театру / кінотеатру та ін.

У сучасних умовах зростає актуальність посилення нематеріальної мотивації працівників. У зв'язку з цим ефективними заходами мотивації можуть стати:

- запровадження програм «Найкращий працівник місяця / кварталу / року», що сприятиме визнанню заслуг працівників, мотивуватиме їх до змагання, підвищення продуктивності праці;
- нагородження кращих працівників почесними грамотами, листами подяки, цінними подарунками за високі досягнення в роботі та досягнення цілей організації або підрозділу;
- привітання працівників зі святами та урочистими датами як особисто, так і в службових месендже-

рах та на корпоративних сторінках в соціальних мережах;

- проведення заходів згуртування працівників і побудови команди шляхом проведення тренінгів з тімбілдінгу, туристичних поїздок, відвідування культурних заходів, активного відпочинку на природі тощо, організації волонтерської діяльності спрямованої на вирішення актуальних соціальних проблем;
- стимулювання активних і продуктивних працівників наданням їм додаткових днів відпочинку, що сприятиме відзначенню успіхів і досягнень як команди, так і окремих працівників;
- створення в компанії психологічної служби або введення посади організаційного психолога, що зумовлено потребою збереження ментального здоров'я персоналу у воєнних умовах життя та трудової діяльності.

Наведений перелік заходів матеріальної та нематеріальної мотивації не є вичерпним. Не всі з них застосовуються підприємствами. Багато в чому мотиваційні заходи обираються підприємствами залежно від виробничої спеціалізації, територіального розміщення, особливостей функціонування та виходячи з їхніх фінансових можливостей.

Враховуючи обмеженість фінансових коштів багатьох підприємств, важливо розумно підходити до виділення коштів на мотивацію та оптимально розподіляти їх залежно від виявлених потреб та інтересів працівників.

Висновки. Сучасні воєнні умови господарювання українського бізнесу ставлять перед ним численні серйозні виклики, одним із найважливіших серед яких є залучення та утримання конкурентоспроможної робочої сили на фоні масової еміграції працездатного населення. Останнє потребує формування менеджментом підприємства адекватної сучасним викликам мотиваційної системи. У воєнних умовах вона має бути орієнтована не тільки на зростання заробітних плат, але й на задоволення потреб працівників у безпеці, збереженні ментального здоров'я, професійному розвитку та особистісному зростанні.

Розроблення та реалізація зазначених мотиваційних заходів потребує від роботодавців значних фінансових ресурсів. В умовах обмеженості фінансових можливостей, яку відчуває через війну більшість підприємств, важливим є ретельне вивчення інтересів працівників, виявлення найбільш актуальних їхніх потреб і спрямування виділених на мотивацію фінансових коштів саме на їх покриття. Такий підхід дозволить навіть при незначному фінансуванні побудувати ефективну та дієву систему мотивації, яка сприятиме посиленню конкурентних переваг підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2022 р. // Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi

2. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. С. 1–8.

DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-54

3. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 3 (14). С. 166–172.

4. Заїка С. О. Мотивація та стимулювання як чинник забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Вісник Харківського Національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. Вип. 191. С. 222–236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2018_191_24

5. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48.

DOI: 10.32782/2786-8141/2023-2-8

6. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 497 с.

7. Махсма М. Б. Динаміка заробітної плати в сільському господарстві та її вплив на зайнятість сільського населення. *Економічний часопис XXI сторіччя*. 2013. № 9–10 (2). С. 37–40.

8. Тарасенко К., Сторожук О. Сучасні підходи до мотивування персоналу // Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи року : зб. тез за підсумками проведення «Дня науки – 2021», 14 травня 2021 р. Кропивницький : ЦНТУ, 2021. С. 152–153.

9. Фінансова звітність компанії «ВіЯр». URL: https://clarity-project.info/edr/40853644/finances

10. Armstrong M., Taylor S. Armstrong`s handbook of human resource management practice. 15th ed. London, Rogan Page Ltd, 2020. 800 p.

REFERENCES

Armstrong, M., and Taylor, S. *Armstrong`s handbook of human resource management practice*. London: Rogan Page Ltd, 2020.

"Finansova zvitnist kompanii «ViYar»" [Financial Reporting of "ViYar" Company]. https://clarity-project.info/edr/40853644/finances

"Komentar Natsionalnoho banku shchodo zminy realnoho VVP u 2022 r." [Commentary of the National Bank on Changes in Real GDP in 2022]. Natsionalnyi bank Ukrainy. https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi

Kolot, A. M., and Tsymbaliuk, S. O. *Motyvatsiinyi menedzhment* [Motivational Management]. Kyiv: KNEU, 2014.

Makhsma, M. B. "Dynamika zarobitnoi platy v silskomu hospodarstvi ta yii vplyv na zainiatist silskoho naselennia" [The Dynamics of Wages in Agriculture and Its Impact on the Employment of the Rural Population]. *Ekonomichnyi chasopys XXI storichchia*, no. 9-10(2) (2013): 37-40.

Prokhorovska, S. A. "Motyvatsiia personalu pidpryiemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv" [Motivation of Enterprise Personnel in the Conditions of Modern Challenges]. *Transformatsiina ekonomika*, no. 2(02) (2023): 45-48.

DOI: 10.32782/2786-8141/2023-2-8

Tarasenko, K., and Storozhuk, O. "Suchasni pidkhody do motyvuvannia personalu" [Modern Approaches to Motivating Person-

nel]. In *Nauka v TsNTU: osnovni dosiahnennia ta perspektyvy roku : zb. tez za pidsumkamy provedennia «Dnia nauky - 2021», May 14, 2021 r.*, 152-153. Kropyvnytskyi: TsNTU, 2021.

Zaika, S. O. "Motyvatsiia ta stymuliuvannia yak chynnyk zabezpechennia stiikoho rozvytku silskohospodarskykh pidpryiemstv" [Motivation and Stimulation as a Factor in Ensuring the Sustainable Development of Agricultural Enterprises]. Visnyk Kharkivskoho Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka. 2018. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2018_191_24

Zastavniuk, L. I. "Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva" [Personnel Motivation as a Factor in Increasing the Competitiveness of the Enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 45 (2022): 1-8.

DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-54

Zastavniuk, L. I., and Lypovetska, T. R. "Problematyka systemy motyvatsii personalu v suchasnomu menedzhmenti pidpryiemstva" [Problems of the Personnel Motivation System in Modern Enterprise Management]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy*, no. 3(14) (2019): 166-172.

Стаття надійшла до редакції 08.06.2024 р.

Статтю прийнято до публікації 23.06.2024 р.