

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра на тему:

«ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу, групи ЗМТ-24мг
спеціальності: 073 «Менеджмент»

(ОП «Торговельний менеджмент»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____ / Антон ІГНАТЧЕНКО

(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____ / Юлія ФЕДОРОВА

(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / Ігор ЧОБИТОК

(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____ / Вікторія ЧОБИТОК

(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / Ірина БЛУДОВА

(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Торговельний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

_____ (підпис)

«13» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачу Антону ІГНАТЧЕНКУ

1. Тема: «Людський капітал як фактор сталого розвитку» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3665 від «06» жовтня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «24» листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): комплексний підхід до вирішення проблем управління людським капіталом, вдосконалення системи мотивації, рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності використання людського капіталу через оптимізацію мотиваційних механізмів на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал): Склад людського капіталу. Принципи мотивації розвитку персоналу. Техніко-економічні показники підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Кадровий склад ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». SWOT – аналіз. Схема заходів, що запроваджені у третьому розділі. Формування кваліметричної моделі ефективності запропонованої системи стимулювання працівників. Оцінка рівня ефективності системи стимулювання.

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «13» жовтня 2025 р.

Керівник:

_____ Юлія ФЕДОРОВА
(підпис)

Завдання прийняв до виконання:

_____ Антон ІГНАТЧЕНКО
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	13.10.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	20.10.2025 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	27.10.2025 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	10.11.2025 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	17.11.2025 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	20.11.2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	24.11.2025 р.	

Здобувач:

_____ Антон ІГНАТЧЕНКО
(підпис)

Нормоконтроль:

_____ Аліса МАХІНОВА
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних реаліях ринку праці традиційні підходи до управління персоналом втрачають ефективність. Сьогодні важливо не лише забезпечити підприємство кваліфікованими кадрами, але й створити умови для їхнього розвитку, самореалізації та залучення до стратегічних цілей організації.

У першому теоретичному розділі автор роботи надає ґрунтовний огляд теоретичних аспектів людського капіталу, визначення його складу та сучасних підходів до розвитку цього ресурсу. У другому аналітичному розділі виконано глибокий аналіз основних техніко-економічних показників підприємства та досліджено проблеми використання та розвитку персоналу на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Третій розділ присвячено розробці пропозицій щодо техніко-економічного поліпшення показників роботи підприємства та удосконалення системи мотивації персоналу.

Головним результатом організаційно-управлінського аналізу є розробка комплексу мотиваційних заходів, а саме створена система матеріального стимулювання персоналу на підставі кваліметричної моделі. Ефективність від її запровадження характеризується наступними напрямками: підвищиться рівень зацікавленості робітників у результатах власної праці; скоротиться рівень плинності кадрів до нормального значення; активізується молодь; активізується творчий підхід працівників до діяльності. Все це призведе до поліпшення техніко-економічних показників та покращить фінансове становище підприємства.

Ключові слова: людський капітал, сталий розвиток, промислове підприємство, ефективність

ANNOTATION

The relevance of the topic is determined by the fact that in today's labour market realities, traditional approaches to personnel management are losing their effectiveness. It is now important not only to provide the enterprise with qualified employees but also to create conditions for their development, self-realisation, and engagement in the organisation's strategic goals.

In the first theoretical chapter, the author provides a thorough overview of the theoretical aspects of human capital, its components, and modern approaches to the development of this resource. The second analytical chapter presents an in-depth analysis of the enterprise's main technical and economic indicators, as well as an examination of the problems related to the use and development of personnel at LLC "KHARKIVKHOLODMASH". The third chapter is devoted to the development of proposals aimed at improving the technical and economic performance of the enterprise and enhancing the personnel motivation system.

The main result of the organisational and managerial analysis is the development of a set of motivational measures, specifically a material incentive system for employees based on a qualimetric model. The effectiveness of its implementation is characterised by the following outcomes: increased employee interest in their work results; reduced staff turnover to an acceptable level; increased engagement of young employees; enhanced creativity and initiative among personnel. Altogether, these improvements will contribute to better technical and economic indicators and strengthen the financial position of the enterprise.

Keywords: human capital, sustainable development, industrial enterprise, efficiency

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ	12
1.1 Основні підходи до управління людським капіталом	12
1.2 Методологічні підходи до розвитку та мотивації персоналу	23
1.3 Методи мотивації персоналу	36
ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ	48
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»	49
2.1 Характеристика основної діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»	49
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства	54
2.3 Аналіз використання трудового капіталу на підприємстві	71
2.4 Аналіз підсистеми мотивації персоналу на підприємстві	79
ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ	86
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РІШЕНЬ З ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»	89
3.1 Розробка та впровадження організаційно-управлінських заходів	89
3.2 Економічне обґрунтування впровадження заходів з розвитку та мотивації персоналу	108
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ	120
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	121
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	127
ДОДАТКИ	136

ВСТУП

В умовах сучасної економіки, що характеризується високою динамікою змін, посиленням конкуренції та швидким розвитком технологій, ефективне управління людським капіталом стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Людський капітал - це не лише сукупність знань, навичок і професійних компетенцій працівників, а й їхня здатність до творчості, інноваційного мислення та адаптації до нових умов господарювання. Саме від рівня розвитку людського капіталу залежить продуктивність праці, інноваційна активність, якість управлінських рішень і, в кінцевому підсумку, економічна стійкість підприємства.

Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних реаліях ринку праці традиційні підходи до управління персоналом втрачають ефективність. Сьогодні важливо не лише забезпечити підприємство кваліфікованими кадрами, але й створити умови для їхнього розвитку, самореалізації та залучення до стратегічних цілей організації. Поняття “людський капітал” виходить за межі звичайного кадрового потенціалу, оскільки передбачає інвестування у працівників як у найцінніший ресурс підприємства, що приносить довгострокову віддачу. Управління людським капіталом поєднує елементи стратегічного менеджменту, економіки праці, психології та організаційної поведінки, що робить його міждисциплінарною сферою знань.

Важливим чинником є сучасні виклики, з якими стикаються українські підприємства. В умовах воєнного стану, глобальної нестабільності, міграційних процесів і цифрової трансформації відбувається значна зміна трудових відносин. Підприємства вимушені адаптуватися до нових форматів роботи, зокрема дистанційної та гібридної, запроваджувати системи мотивації, що враховують не лише матеріальні, а й нематеріальні потреби працівників. Тому ефективне управління людським капіталом сьогодні розглядається як

один із головних інструментів забезпечення сталого розвитку бізнесу та його інноваційного потенціалу.

Крім того, в умовах глобалізації знань і посилення конкуренції за таланти все більшої ваги набувають питання формування корпоративної культури, управління знаннями, розвитку компетенцій і лідерства. Підприємства, які системно інвестують у розвиток персоналу, демонструють вищі показники продуктивності, прибутковості та стійкості до кризових явищ. Це підтверджують як зарубіжні, так і вітчизняні дослідження, що засвідчують пряму залежність між рівнем інвестицій у людський капітал та економічними результатами діяльності підприємства.

Результати дослідження управління людським капіталом на підприємстві є надзвичайно актуальним у сучасних умовах має вагоме значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств, формування інноваційної економіки та забезпечення сталого розвитку. Отже, тема магістерської роботи має як наукову, так і прикладну значущість, а її опрацювання сприятиме поглибленню теоретичних знань і розвитку практичних механізмів управління людським капіталом на сучасних підприємствах.

Основні положення та дослідження з управління людським капіталом базуються на працях і методологічних підходах таких провідних науковців, представників зарубіжної школи менеджменту, які розкрили економічну природу людського капіталу, його роль у формуванні продуктивності праці, а саме Ф. Тейлор, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Портер, Е. Лоулер, П. Друкер, Г. Мінцберг, Г. Беккер, Т. Шульц, Р. Солоу, Е. Денісон, М. Армстронг, Г. Спенсер, Р. Каплан, Д. Нортон. Серед українських учених важливий внесок у розвиток теорії управління людським капіталом зробили М. Туган-Барановський, І. Грішнова, О. Амоша, Д. Богиня, В. Геєць, Л. Семів, О. Грішнова, А. Колот, В. Савченко, О. Єременко, Л. Шаульська, Т. Заяць, О. Близнюк, І. Кравченко, В. Куценко, Н. Гавкалова, Т. Лепейко, О. Раєвнева та інші.

Об'єктом дослідження є ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Предметом дослідження є управління людським капіталом.

Практична значущість: дана дипломна робота присвячена проблемам організаційно-управлінських рішень по удосконаленню підсистеми управління персоналом на підприємстві.

Розроблено конкретні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності використання людського капіталу в сучасних умовах.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління людським капіталом на підприємстві.

На основі мети в роботі були сформульовані такі завдання

- розглянути теоретичні аспекти управління людським капіталом;
- розкрити аспекти розвитку та мотивації персоналу;
- провести розгорнутий аналіз техніко-економічних показників та мотивації трудової діяльності на підприємстві;
- обґрунтувати пропозиції, щодо вдосконалення системи управління людським капіталом підприємства;
- розробити програму щодо удосконалення мотивації персоналу.

Вивчення відповідної зарубіжної та вітчизняної літератури з напрямку мотивації персоналу, з напрямку стратегічного менеджменту щодо управління персоналом свідчить про актуальність та високий інтерес вчених до даної проблеми. Проблема мотивації на сьогодні недостатньо розглянута та повинна враховувати нові вимоги зовнішнього середовища.

Сьогодні на багатьох підприємствах України застосовуються лише окремі елементи системи управління людським капіталом. Такий підхід не має комплексного характеру. Також часто недоліком є відсутність розвитку потенціалу та ефективна мотивація у довгостроковій перспективі. У більшості вітчизняних компаній керівництво не приділяє стратегічній уваги розробці системи мотивації.

Саме ці обставини визначили вибір теми, мету і завдання дослідження.

У процесі дослідження використовувалися праці зарубіжних та

вітчизняних вчених у галузі управління персоналом та менеджменту, звітність підприємства, періодичні видання та електронні ресурси.

Для вирішення поставлених завдань було використано порівняння, системний підхід – для опису та вивчення методів мотивації; статистичний і техніко-економічний аналіз для аналізу стану на підприємстві, і відповідно графічний - для візуалізації результатів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ХАРКІВХОЛОДМАШ» - це сучасне українське промислове підприємство, яке здійснює діяльність у сфері виробництва холодильного та вентиляційного обладнання. Компанія належить до числа провідних виробників у галузі машинобудування, орієнтуючись на потреби промислових підприємств різного профілю. Основна мета діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» полягає у створенні високотехнологічних і надійних технічних рішень, що відповідають сучасним вимогам енергоефективності, екологічності та якості.

Підприємство було офіційно зареєстроване 21 серпня 2020 року з моменту заснування товариство активно розвиває виробничу, інженерно-конструкторську та комерційну діяльність, прагнучи зміцнити свої позиції як на українському, так і на зовнішньому ринках. Головним видом діяльності підприємства є виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування (відповідно до КВЕД 28.25). Поряд із цим компанія здійснює й низку додаткових видів діяльності, що свідчить про її багатопрофільність та гнучкість у реагуванні на потреби ринку. Серед них: виробництво інших машин і устаткування загального призначення (КВЕД 28.29), машин для сільського та лісового господарства (КВЕД 28.30), а також ремонт і технічне обслуговування промислових машин і обладнання (КВЕД 33.12). Крім того, підприємство надає послуги з монтажу машин і устаткування (КВЕД 33.20), займається оптовою торгівлею технічними товарами, харчовими оліями та молочними продуктами (КВЕД 46.33, 46.90), а також здійснює діяльність у сфері оренди та експлуатації власного або орендованого нерухомого майна (КВЕД 68.20). Такий широкий спектр напрямів роботи формує стійку

диверсифіковану структуру підприємства, що забезпечує його стабільність у мінливих ринкових умовах.

Важливою віхою в історії розвитку «ХАРКІВХОЛОДМАШ» стало перетворення організаційно-правової форми підприємства. До 2020 року воно функціонувало як Приватне акціонерне товариство (ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»). 27 квітня 2020 року відбулися позачергові загальні збори акціонерів, на яких було ухвалено рішення про припинення діяльності акціонерного товариства шляхом перетворення його у товариство з обмеженою відповідальністю. Такий крок був спрямований на підвищення гнучкості управління, спрощення структури власності та адаптацію до сучасних вимог бізнес-середовища.

Процес реорганізації здійснювався згідно з положеннями чинного законодавства України, зокрема відповідно до статті 87 Закону України «Про акціонерні товариства». У результаті цього всі права, активи, зобов'язання та майнові ресурси були повністю передані новоствореному товариству- правонаступнику. Особливу увагу під час перетворення приділяли взаємодії з кредиторами: вимоги щодо забезпечення або дострокового виконання зобов'язань розглядалися комісією з припинення, створеною для контролю за законністю і прозорістю процесу. Кредитори, які не подали свої вимоги у визначений законом термін, автоматично переходили під юрисдикцію нового суб'єкта господарювання - ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Остаточне затвердження передавального акта відбулося під час зборів акціонерів 15 липня 2020 року, які проходили в адміністративному корпусі підприємства у Харкові. В ході цих зборів було розглянуто низку процедурних питань - від обрання лічильної комісії до затвердження остаточного регламенту та механізму передачі активів і зобов'язань. Усі рішення ухвалювалися відкритим голосуванням шляхом заповнення бюлетенів, а інформація про зміни заздалегідь була доступна для ознайомлення всім учасникам зборів.

На сьогодні підприємство залишається конкурентоспроможним гравцем

на українському ринку промислового холодильного обладнання. Його стратегічна мета полягає у зміцненні позицій у своїй галузі шляхом постійного вдосконалення технологій, розширення асортименту, оптимізації виробничих процесів і впровадження інноваційних управлінських підходів. Орієнтація на якість, ефективність і стабільність забезпечує ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» позитивну динаміку розвитку та дозволяє формувати репутацію надійного партнера у сфері промислового машинобудування.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Теоретичні аспекти управління людським капіталом

Сучасна концепція управління людським капіталом базується на ідеях, які поєднують інвестиції в освіту, розвиток навичок, здоров'я, мотивацію і робочі умови для підвищення ефективності праці і конкурентоспроможності підприємств та економіки загалом.

Людський капітал можна розуміти як соціально-економічну категорію, що охоплює накопичені завдяки інвестиціям знання, навички, особистісні якості та мотивацію людини. Усе це належить індивіду та використовується ним у трудовій діяльності, підвищуючи результативність праці й сприяючи зростанню як особистих доходів, так і національного добробуту.

У ширшому розумінні людський капітал - це ключовий рушій економічного та суспільного розвитку, що включає освічену та кваліфіковану частину робочої сили, інтелектуальні ресурси, управлінські компетентності та умови, у яких люди живуть і працюють. Сукупність цих елементів забезпечує ефективне використання потенціалу людини як одного з головних факторів прогресу. [49].

Джерело людського капіталу в організації - це її працівники та їхні знання, навички, творчий потенціал і ключові характеристики, що сприяють підвищенню продуктивності, задоволеності працівників і загальній ефективності компанії.

Склад людського капіталу підприємства включає сукупність знань, умінь, досвіду, інтелектуальних і соціальних здібностей працівників, що використовуються для створення економічної цінності. Згідно з підходом Гері Беккера, людський капітал - це результат інвестицій у людину: освіту,

професійну підготовку, охорону здоров'я, інформацію та умови праці. Основними компонентами людського капіталу підприємства є інтелектуальний капітал (знання, інновації, креативність, ноу-хау), соціальний капітал (довіра, взаємодія, корпоративна культура), а також емоційний і культурний капітал (мотивація, цінності, етичні норми, що визначають поведінку працівників) [19].

Людський капітал підприємства є багаторівневою системою, що поєднує професійні навички і знання працівників, їх мотивацію, соціальні умови та культуру, необхідні для ефективного функціонування підприємства і досягнення конкурентних переваг. Важливими складовими є також здоров'я співробітників, їхня мобільність та здатність до навчання і розвитку. Розвиток та ефективне використання людського капіталу забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення інноваційності та стійкість підприємства на ринку.

Гері Беккер, лауреат Нобелівської премії з економіки, вважається одним із засновників сучасної теорії людського капіталу. Він розглядав людський капітал як сукупність знань, навичок, мотивацій і здоров'я, які є необхідними складовими для отримання доходу. У своїх працях Беккер довів, що освіта і професійне навчання є інвестиціями, що приносять економічний зиск індивіду, підприємству і суспільству загалом. Він бачив працівника як поєднання простої праці та вкладеного в нього людського капіталу, дохід якого складається з ринкової вартості праці та доходу від інвестицій у людину. За Беккером, віддача від інвестицій у людський капітал значно перевищує віддачу від матеріальних вкладень у виробничі засоби. Він також підкреслював важливість освіти, здоров'я, географічної мобільності та накопичення досвіду (інтелектуального капіталу) як формуючих факторів людського капіталу [23].

Теодор Шульц, призер Нобелівської премії 1979 року, вніс суттєвий вклад у розвиток цієї теорії, трактуючи людський капітал як набір здібностей і знань, які формуються через шкільну освіту, навчання на робочому місці та

зміцнення здоров'я. Він підкреслював, що ці елементи є джерелом економічного зростання і розвитку суспільства. Шульц наголошував на необхідності інвестицій у розвиток людських ресурсів як на пріоритет для економічного розвитку країн.

Ранні економісти, такі як Адам Сміт, Давид Рікардо та Карл Маркс [21,34,51], заклали фундаментальні ідеї про роль праці і знань у формуванні капіталу, що згодом стали основою для розробки теорії людського капіталу. Їхні ідеї стали систематизованими в пізніших працях сучасних дослідників, а поняття людського капіталу доповнили соціальними, психологічними і культурними аспектами, що сьогодні є ключовими у сучасних підходах до управління персоналом.

Склад людського капіталу підприємства наведено 1.

Таблиця 1.1

Склад людського капіталу на підприємстві

Складова людського капіталу	Характеристика
Освітній потенціал	знання, кваліфікація, освіта працівників
Професійний досвід	практичні навички, стаж, компетенції
Мотиваційний потенціал	мотивація, залученість, прагнення до розвитку
Інтелектуальний потенціал	креативність, інноваційність, аналітичні здібності
Соціальний капітал	командна робота, комунікації, корпоративна культура

Освітній потенціал характеризує рівень теоретичних знань, професійної підготовки та кваліфікації працівників. Він формується завдяки здобуттю формальної освіти (шкільної, професійно-технічної, вищої), а також участі у програмах підвищення кваліфікації, тренінгах і курсах. Високий освітній

потенціал забезпечує здатність працівників швидко адаптуватися до змін технологій, методів управління та нових вимог ринку.

Професійний досвід відображає практичні навички, уміння та компетенції, набуті у процесі трудової діяльності. До нього належить не лише тривалість роботи (стаж), але й якість виконання професійних обов'язків, здатність приймати ефективні рішення у виробничих ситуаціях, застосовувати набуті знання на практиці. Саме професійний досвід визначає ефективність працівника у виконанні конкретних завдань і здатність передавати знання іншим членам колективу.

Мотиваційний потенціал відображає внутрішню зацікавленість працівників у результатах своєї праці, рівень задоволеності роботою та ступінь залученості до діяльності підприємства. Він формується під впливом матеріальних і нематеріальних стимулів - заробітної плати, премій, можливостей кар'єрного зростання, визнання досягнень, а також корпоративної культури. Високий мотиваційний потенціал сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів та формуванню позитивного трудового клімату [33].

Інтелектуальний потенціал охоплює індивідуальні здібності працівників до аналітичного мислення, творчості, інноваційного підходу до вирішення завдань і здатності генерувати нові ідеї. Він є основою для розвитку інноваційної діяльності підприємства, створення нових технологій, продуктів і послуг. Високий рівень інтелектуального потенціалу дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі.

Соціальний капітал відображає якість взаємовідносин між працівниками, рівень довіри, комунікацій, співпраці та згуртованості колективу. Він проявляється через участь у командній роботі, обмін досвідом, корпоративну культуру, соціальну відповідальність і взаємопідтримку. Розвинений соціальний капітал сприяє підвищенню ефективності колективної діяльності, покращує психологічний клімат та забезпечує стабільність трудових відносин на підприємстві.

Розвиток потенціалу людського капіталу є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності у сучасних умовах. Людський капітал розглядається як сукупність знань, умінь, навичок, мотиваційних установок і соціальних зв'язків працівників, які використовуються для досягнення стратегічних цілей організації. Від рівня його розвитку залежить інноваційна спроможність, продуктивність праці та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Процес розвитку людського капіталу передбачає цілеспрямоване формування та вдосконалення професійних, інтелектуальних, мотиваційних і соціальних характеристик персоналу.

Основними напрямками цього процесу є підвищення кваліфікації працівників, удосконалення системи професійного навчання, створення умов для саморозвитку та кар'єрного зростання. Важливим елементом є формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток компетенцій, ініціативності та інноваційного мислення.

Одним із головних завдань розвитку людського капіталу є підвищення освітнього потенціалу. Це досягається шляхом організації внутрішнього навчання, участі працівників у професійних семінарах, тренінгах і курсах підвищення кваліфікації.

Підприємства, які інвестують у навчання персоналу, отримують конкурентні переваги у вигляді підвищення продуктивності праці та зниження витрат на адаптацію нових працівників.

Важливою складовою розвитку є нарощування інтелектуального потенціалу персоналу через стимулювання творчості, підтримку інноваційних ініціатив, залучення працівників до розробки нових технологічних і організаційних рішень.

Підприємства, які створюють сприятливе середовище для інтелектуальної діяльності, підвищують власну інноваційну спроможність і стійкість на ринку.

Розвиток мотиваційного потенціалу здійснюється через упровадження ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання, забезпечення прозорих умов кар'єрного зростання, підвищення рівня задоволеності працею.

Особливу роль відіграють соціальні програми, спрямовані на покращення умов праці, підтримку балансу між роботою та особистим життям, що сприяє підвищенню лояльності працівників до підприємства [69].

Крім того, розвиток соціального капіталу передбачає удосконалення комунікацій, формування командної взаємодії, підтримку корпоративних традицій та розвитку довіри між працівниками.

Це створює основу для ефективного обміну знаннями, зміцнює взаєморозуміння та підвищує загальну ефективність діяльності колективу.

Саме працівники, їх знання, професійні навички, ініціативність та здатність до навчання формують основу конкурентних переваг організації. Тому інвестиції у людський капітал стають не просто витратами, а стратегічними вкладеннями у майбутнє підприємства.

Важливість розвитку потенціалу персоналу полягає у забезпеченні довгострокового економічного зростання, підвищенні продуктивності праці, ефективності управлінських процесів та інноваційної активності.

Розвинений персонал здатний швидко адаптуватися до технологічних змін, освоювати нові методи роботи, впроваджувати сучасні інструменти управління та комунікації.

Крім того, високий рівень розвитку працівників сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства як роботодавця, що полегшує залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

Розвиток потенціалу персоналу передбачає цілеспрямоване вдосконалення професійних, інтелектуальних, мотиваційних і соціальних характеристик працівників [11, 34, 49,77], табл.1.2.

Основні напрями розвитку потенціалу персоналу на підприємстві

<i>Напрямок розвитку</i>	<i>Зміст та характеристика</i>
Професійне навчання та підвищення кваліфікації	Організація курсів, тренінгів, семінарів, стажувань; формування системи безперервного навчання персоналу.
Кар'єрний розвиток	Створення умов для службового просування, планування кар'єри, ротація кадрів, наставництво.
Мотивація та стимулювання працівників	Удосконалення матеріальних і нематеріальних стимулів; формування системи преміювання, визнання досягнень, соціальні пільги.
Розвиток корпоративної культури	Формування спільних цінностей, норм поведінки, підтримка командного духу, розвиток лідерства.
Удосконалення комунікацій	Поліпшення внутрішньої взаємодії між підрозділами, впровадження ефективних каналів обміну інформацією.
Підтримка інноваційної активності	Стимулювання творчості, участь працівників у генеруванні нових ідей, розробці та реалізації інноваційних проєктів.
Оцінювання та розвиток компетенцій	Проведення регулярної оцінки персоналу, визначення потреб у розвитку, складання індивідуальних планів розвитку.
Покращення умов праці	Забезпечення безпечного, комфортного та сприятливого робочого середовища, підтримка балансу між роботою і життям.

Розвиток потенціалу персоналу є одним із найважливіших завдань сучасного підприємства, оскільки саме людські ресурси визначають рівень його конкурентоспроможності, ефективності та інноваційності. Під потенціалом персоналу розуміють сукупність професійних, інтелектуальних, мотиваційних, соціальних та творчих можливостей працівників, які можуть бути реалізовані в процесі трудової діяльності. Розвиток цього потенціалу забезпечує не лише підвищення результативності праці, а й формування довгострокової стратегії сталого розвитку підприємства.

Одним із ключових напрямів розвитку потенціалу персоналу є професійне навчання та підвищення кваліфікації. Безперервне навчання дозволяє адаптувати працівників до змін у технологічному середовищі, впроваджувати нові методи управління, підвищувати якість виконання виробничих і управлінських функцій. Організація внутрішніх тренінгів, семінарів, курсів, стажувань, а також участь у зовнішніх освітніх програмах сприяють формуванню системи постійного розвитку персоналу, що забезпечує стабільне зростання професійної компетентності.

Важливим напрямом є кар'єрний розвиток працівників, який передбачає створення умов для службового просування, професійного зростання, наставництва та ротації кадрів. Планування кар'єри сприяє зміцненню лояльності персоналу, підвищує його мотивацію та залученість до досягнення стратегічних цілей підприємства. Наявність прозорої системи кар'єрного просування дозволяє ефективно використовувати потенціал кожного працівника, що позитивно впливає на результативність усієї організації.

Невід'ємним аспектом розвитку потенціалу персоналу є вдосконалення системи мотивації та стимулювання. Поєднання матеріальних і нематеріальних форм заохочення сприяє зростанню продуктивності праці, підвищує рівень задоволеності роботою та формує сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. До нематеріальних стимулів належать визнання досягнень, можливості самореалізації, участь у прийнятті рішень, соціальні гарантії та корпоративні програми підтримки.

Важливе значення має розвиток корпоративної культури, яка визначає спільні цінності, норми та правила поведінки працівників. Сформована корпоративна культура сприяє підвищенню командного духу, взаємній довірі та відповідальності, зміцнює організаційну згуртованість і формує позитивний імідж підприємства. Особливу роль у цьому процесі відіграє розвиток лідерських якостей, внутрішніх комунікацій та залучення працівників до прийняття управлінських рішень.

Не менш важливим напрямом є удосконалення комунікацій, що забезпечує ефективний обмін інформацією між підрозділами, прозорість управлінських процесів і своєчасне реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Поліпшення комунікацій сприяє зменшенню конфліктів, підвищенню рівня взаєморозуміння між працівниками та ефективності колективної роботи.

Суттєвим елементом розвитку потенціалу персоналу є підтримка інноваційної активності. Підприємство має створювати умови, за яких працівники заохочуються до генерації нових ідей, ініціатив і творчих рішень. Впровадження програм внутрішнього підприємництва, конкурсів ідей, командних проєктів і лабораторій інновацій сприяє формуванню середовища, у якому інновації стають нормою діяльності.

Також важливим є систематичне оцінювання компетенцій працівників. Регулярна оцінка дає можливість визначити рівень професійної підготовки, виявити потреби у навчанні та розвитку, а також скласти індивідуальні плани кар'єрного зростання. Це забезпечує більш ефективне управління персоналом та підвищує узгодженість між потребами підприємства й потенціалом його працівників.

Ще одним напрямом розвитку є покращення умов праці. Створення безпечного, комфортного та ергономічного робочого середовища, впровадження сучасних засобів автоматизації, турбота про фізичне та психологічне здоров'я працівників сприяють підвищенню їхньої ефективності, зниженню плинності кадрів і підвищенню рівня задоволеності роботою.

Реалізація потенціалу персоналу також є одним із ключових факторів формування фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Ефективне використання знань, навичок, досвіду та мотивації працівників безпосередньо впливає на обсяг виробництва, якість продукції, рівень продуктивності праці й, відповідно, на фінансові результати діяльності.

Людський капітал виступає не лише ресурсом, а й стратегічним активом, який забезпечує довгостроковий економічний розвиток підприємства.

Реалізація трудового потенціалу персоналу сприяє підвищенню ефективності використання матеріальних, технічних і фінансових ресурсів. Мотивовані, професійно підготовлені працівники здатні впроваджувати інноваційні технології, оптимізувати виробничі процеси та знижувати витрати. Це безпосередньо впливає на зростання прибутку, підвищення рентабельності й покращення фінансових показників підприємства.

Високий рівень професіоналізму та залученості персоналу також сприяє покращенню якості продукції або послуг, що позитивно відображається на рівні задоволеності клієнтів і формуванні позитивної репутації підприємства. Це, у свою чергу, призводить до зростання обсягів реалізації, розширення ринкової частки та зміцнення позицій на ринку.

Крім того, ефективна реалізація потенціалу працівників зменшує плинність кадрів, скорочує витрати на підбір і адаптацію нових співробітників, покращує організаційну культуру та соціально-психологічний клімат у колективі.

Це сприяє стабільності кадрового складу, підвищенню продуктивності праці та зниженню непрямих витрат, що також позитивно впливає на фінансові показники підприємства [39].

Важливим аспектом є і те, що високий рівень розвитку та реалізації потенціалу персоналу створює передумови для інноваційного розвитку. Працівники, які мають можливість реалізувати свої ідеї та ініціативи, сприяють створенню нових продуктів, технологій і методів управління, що відкриває додаткові джерела доходу.

Інвестиції у розвиток людського капіталу мають мультиплікативний ефект: вони не лише підвищують ефективність поточної діяльності, а й формують основу зростання.

Механізм реалізації людського потенціалу на підприємстві полягає у послідовному та системному використанні знань, навичок, досвіду, мотивації

та енергії працівників для досягнення стратегічних цілей організації. Він включає такі етапи: планування потреб у персоналі, залучення і відбір кваліфікованих кадрів, адаптацію та навчання працівників, управління розвитком їх компетенцій, мотивацію та стимулювання, оцінку результативності та оптимізацію робочих процесів. Важливим є створення сприятливих умов праці, які сприяють творчості, інноваціям і ефективній комунікації.

Реалізація механізму також передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій, які підвищують продуктивність і дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та внутрішні потреби підприємства. Мотивація є одним із ключових чинників ефективного розвитку людського персоналу на підприємстві. Вона визначає ступінь зацікавленості працівників у виконанні професійних обов'язків, рівень їх залученості до виробничих процесів і готовність розвивати власні компетенції.

Таким чином, реалізація потенціалу персоналу є стратегічним чинником підвищення фінансових результатів підприємства. Вона забезпечує зростання продуктивності, скорочення витрат, покращення якості продукції, розширення ринкових можливостей та зміцнення конкурентних позицій. Інвестиції у розвиток і повну реалізацію людського потенціалу слід розглядати не як витрати, а як довгострокові вкладення, що приносять відчутну економічну віддачу та визначають фінансову успішність підприємства.

Людський капітал є джерелом внутрішніх резервів для збільшення доходів і підвищення вартості бізнесу. Реалізація потенціалу персоналу має не лише внутрішній, але й зовнішній ефект, забезпечуючи стійкі фінансові результати завдяки підвищенню конкурентоспроможності.

Але без належної мотивації навіть висококваліфікований персонал не може реалізувати свій потенціал у повному обсязі.

1.2 Методологічні підходи до розвитку та мотивації персоналу

Мотивація - це процес спонукання себе чи інших до активної діяльності задля досягнення особистих або організаційних цілей. Люди природно прагнуть підвищити рівень свого життя, і саме це бажання часто стає важливим рушієм їхньої трудової активності. Завдання менеджера полягає у тому, щоб визначити, які саме стимули є значущими для кожного співробітника, і вміло застосовувати їх у системі управління.

Оскільки мотивація охоплює велику кількість чинників і проявів, вона поділяється на різні види, що формують відповідну типологію, відображену на рис. 1.1.

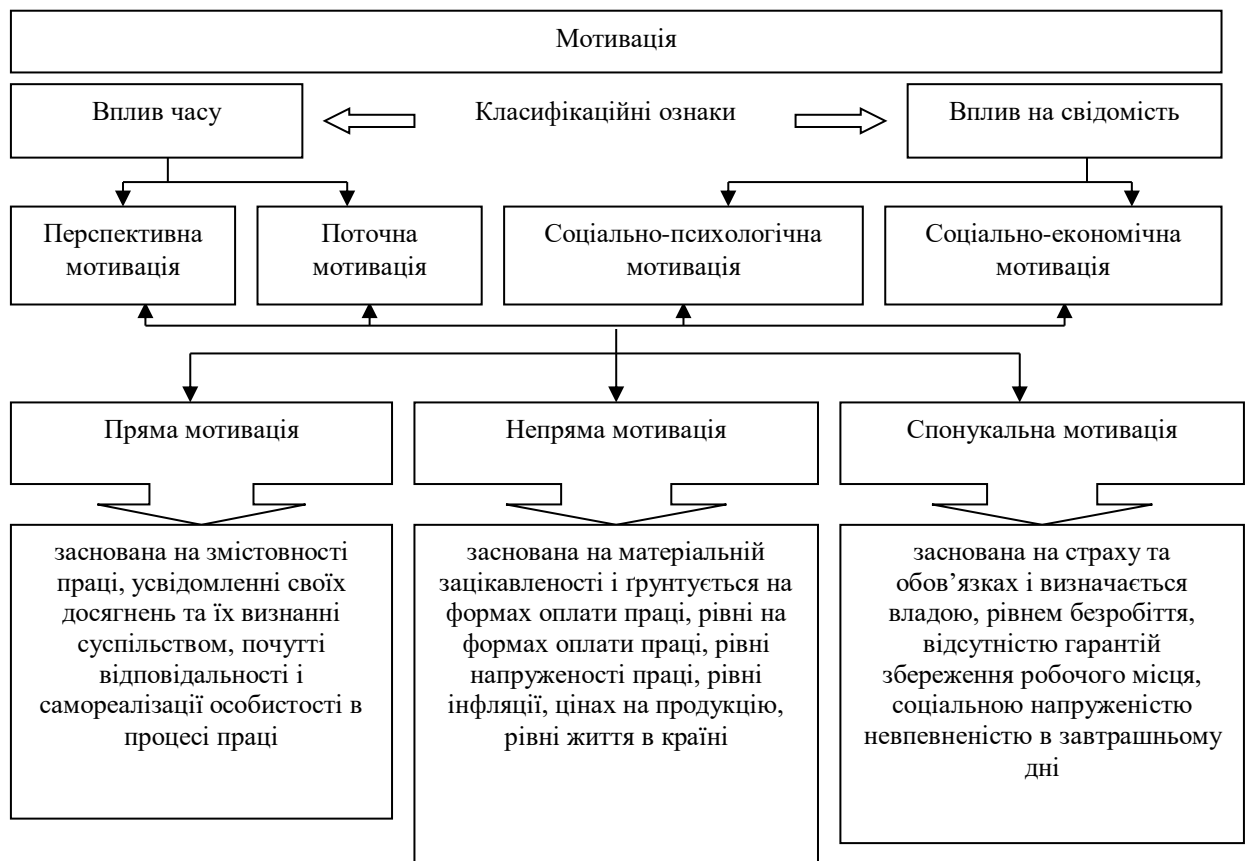


Рис. 1.1 Види мотивації

Розглядаючи мотивацію як динамічний процес, її можна представити у вигляді шести логічно пов'язаних стадій.

На першому етапі виникає певна потреба - людина усвідомлює брак чогось важливого, що й спонукає її діяти.

Другий етап передбачає пошук можливих способів задоволення цієї потреби. Індивід оцінює, чи реально її виконати, чи варто приглушити або й зовсім проігнорувати.

На третьому етапі відбувається формування конкретних цілей: визначається, які саме дії потрібні, якими засобами можна вплинути на ситуацію та яких результатів слід досягти, щоб позбутися нестачі.

Четверта стадія - це здійснення вибраних дій. Людина докладает зусиль, що дозволяють отримати необхідний результат і забезпечити задоволення потреби.

П'ятий етап характеризується отриманням винагороди. Тут оцінюється, наскільки досягнутий результат відповідає очікуванням. Саме успішність чи неуспішність дії визначає подальші зміни мотивації.

Завершальний, шостий етап - це усунення потреби. Після її ліквідації індивід або припиняє активність до появи нової мотивації, або продовжує шукати можливості для повного задоволення залишкових потреб.

Аналізуючи цю модель, можна дійти висновку, що одним із головних завдань менеджера є створення такої системи стимулів, яка б гарантувала працівникам відчуття впевненості у своїй здатності реалізувати потреби через досягнення цілей підприємства. У кожної людини існує власна, індивідуальна мотиваційна структура, тому керівникові необхідно враховувати широкий спектр запитів працівників та їхні особисті інтереси. Складність полягає в тому, що мотиваційні чинники змінюються залежно від особистісних характеристик, умов праці, завдань організації та навіть часу. Тому, попри ретельний аналіз мотивів, поведінка працівника може виявитися непередбачуваною, а його реакція на стимулювання - несподіваною. Отже, процес мотивації - багаторівневий і досить складний механізм.

Протягом історії людства виникло чимало концепцій, які намагалися пояснити природу мотивації. Ще у законах Хаммурапі (XVIII ст. до н. е.) містилися положення щодо винагородження працівників продуктами та сріблом. Основи теоретичних підходів до мотивації були закладені А. Смітом, який вважав, що працівника слід примушувати до роботи, а його діяльність - ретельно контролювати.

Поняття «мотивація» уперше ввів німецький філософ Артур Шопенгауер, застосувавши його для пояснення причин людської поведінки. Першою практичною моделлю мотивації був підхід «батога і пряника», де покарання та страх використовувалися як засоби примусу, а винагорода - як засіб заохочення.

На початку XX століття Ф. Тейлор розробив іншу концепцію, в основі якої - стимулювання високої продуктивності через підвищену оплату праці за перевиконання норм. Його система спиралася на економічний тиск і єдиний мотиваційний чинник - гроші, майже не враховуючи фізіологічні та психологічні особливості працівників.

Зі зростанням рівня життя та зміною ставлення людей до праці стало зрозуміло, що фінансових стимулів недостатньо. Це сприяло розвитку нових підходів, заснованих на психологічних аспектах мотивації.

У 30-х роках XX століття Д. Мак-Грегор розробив теорії «X» та «Y», а пізніше В. Оучі сформулював теорію «Z». Ці моделі описують різні типи працівників і вимагають різних стилів управління [24].

Теорія «X» виходить із припущення, що людина природно уникає праці та сприймає її як тягар. Тому стимулювання базується на примусі та контролі, а матеріальна винагорода виступає лише допоміжним засобом.

Теорія «Y», навпаки, розглядає працівника як активного, мотивованого й здатного до самореалізації. За сприятливих умов робота може приносити задоволення, і люди охоче беруть відповідальність, якщо винагороди сприяють розвитку та самовираженню [29].

Теорія «Z» акцентує увагу на поєднанні колективних і особистих потреб.

Вона підкреслює важливість групової роботи, довгострокового працевлаштування, ротації кадрів, високого рівня взаємної довіри та участі працівників у прийнятті рішень.

Подальший розвиток поглядів на мотивацію пов'язаний з концепціями «збагачення праці», підвищення якості трудового життя та розширення участі персоналу в управлінні. Значну роль і нині відіграють змістовні та процесуальні теорії мотивації трудової діяльності.

Змістовні теорії мотивації зосереджуються на вивченні потреб людини та тих чинників, які визначають її поведінку і впливають на рівень трудової активності. У центрі уваги цих підходів - саме потреби та їхній вплив на формування мотивів праці. До найпоширеніших змістовних теорій належать: ієрархія потреб А. Маслоу, концепція К. Альдерфера, двофакторна модель Ф. Герцберга, теорія набутих потреб Д. МакКлелланда та класифікація потреб М. Тугана-Барановського.

Однією з найвідоміших є теорія Маслоу, яка виникла у 40-х роках ХХ століття. Учений виокремив п'ять основних груп потреб:

- фізіологічні (голод, спрага, природні потреби, сексуальний потяг);
- потреби безпеки (стабільність, передбачуваність, захист від хвороб і ризиків). Люди з домінуванням цих потреб уникають невизначеності, цінують порядок, надійність та постійність. Для них особливо важливі гарантії зайнятості, стабільність доходу, сфера діяльності з мінімальним ризиком;
- соціальні потреби або потреби причетності (належність до групи, дружні стосунки, командна взаємодія);
- потреби у визнанні (самоповага, авторитет, статус, прагнення до успіху в очах інших);
- потреби самореалізації (прагнення максимально розкрити свої здібності). До них Маслоу відносив також потреби у пізнанні та естетичне сприйняття.
- Ключова ідея Маслоу полягає в тому, що людські потреби мають

ієрархічний характер: потреби вищого рівня починають мотивувати лише після задоволення потреб нижчого порядку. Задоволена потреба перестає впливати на поведінку, поступаючись місцем новій. Для ефективного управління персоналом менеджера необхідно розуміти, на якому рівні потреб перебувають працівники у конкретний момент.

У 70-х роках ХХ ст. Клейтон Альдерфер запропонував модернізовану версію моделі Маслоу - теорію ERG, у якій виділив три групи потреб:

- потреби існування,
- потреби взаємозв'язку,
- потреби зростання.

Потреби існування відповідають фізіологічним і базовим потребам безпеки за Маслоу. Потреби взаємозв'язку охоплюють потреби у спілкуванні, підтримці, добрих стосунках у колективі та взаєморозумінні між керівництвом і підлеглими. Потреби зростання перегукуються із самоствердженням і самореалізацією, тобто прагненням людини до розвитку, професійного росту та розкриття власного потенціалу.

На відміну від Маслоу, Альдерфер припустив, що рух між рівнями можливий у двох напрямках:

- вгору - коли потреби нижчого рівня задовольняються;
- вниз - якщо працівник не може задовольнити потреби вищого рівня (процес фрустрації).

Таким чином, працівник може компенсувати незадоволені потреби зростання підвищеною увагою до потреб взаємозв'язку чи навіть до елементарних потреб існування. Хоча теорія Альдерфера має як прихильників, так і критиків, вона отримала значну підтримку в емпіричних дослідженнях та корисна для управлінської практики.

До перших спроб систематизації людських потреб належить класифікація М. Тугана-Барановського, подана в його праці «Психологічні фактори суспільного розвитку». Учений виокремив п'ять основних груп:

- фізіологічні потреби;

- статеві потреби;
- інстинкти та симптоматичні потреби;
- альтруїстичні потреби;
- потреби, спрямовані на практичні інтереси.

Суттєвий внесок у розуміння мотивації зробила й двофакторна теорія Герцберга, яка виникла на основі досліджень кінця 1950–60-х років. Учений виявив, що на трудову поведінку впливають два різні типи факторів:

- гігієнічні (зовнішні) - умови, які запобігають невдоволенню, але не мотивують самі по собі;
- мотиватори (внутрішні) - фактори, що безпосередньо спонукають до продуктивної роботи.

Гігієнічні чинники охоплюють: умови праці (освітлення, температура, шум), рівень заробітної плати, стабільність зайнятості, графік роботи, міжособистісні стосунки, стиль керівництва, відчуття безпеки та статус працівника.

Вони впливають на перехід від незадоволення до нейтрального стану, але не здатні створити справжню мотивацію без наявності мотиваторів [62].

Процес, який Герцберг описує як «задоволення - відсутність задоволення», здебільшого формується під впливом факторів, що стосуються змістовної частини праці. До цього блоку належать такі елементи, як досягнення результатів, визнання заслуг, наявність відповідальності, можливості службового зростання та цікава, змістовна робота. Коли ці потреби задовольняються, працівник відчуває позитивні емоції й вони стають справжніми мотиваторами.

На основі своїх досліджень Герцберг дійшов висновку, що якщо працівник переживає невдоволення, менеджеру насамперед слід усунути чинники, які його спричиняють. Учений підкреслював, що після нейтралізації негативних гігієнічних факторів недоцільно намагатися підвищувати мотивацію саме через них. Керівникові варто спрямовувати зусилля на активне використання мотиваторів, оскільки саме вони забезпечують

справжнє зростання зацікавленості та продуктивності.

Теорія набутих потреб Мак-Клелланда передбачає виокремлення трьох ключових груп потреб: прагнення досягнень, потреби у співучасті та потреби у владі. Усі ці потреби належать до категорії вищих за рівнем, оскільки, на думку Мак-Клелланда, базові потреби в сучасному суспільстві зазвичай перебувають на достатньому рівні задоволення.

Потреба досягнень проявляється в бажанні людини виконувати завдання все краще й ефективніше, ніж раніше. Особи з яскраво вираженим прагненням досягнень схильні самостійно визначати свої цілі, не зупиняючись на легких завданнях, а постійно ускладнюючи їх.

Потреба співучасті пов'язана зі схильністю до формування дружніх, теплих стосунків з людьми. Для таких працівників важливими є командна робота, можливість бути частиною колективу, підтримувати соціальні зв'язки та брати участь у спільній діяльності.

Потреба у владі Мак-Клелланд зараховує до основних здобутих потреб. Її сутність полягає в прагненні впливати на інших, контролювати ситуацію, керувати людьми та брати відповідальність за прийняття рішень.

У межах цієї теорії зазначені потреби не конкурують між собою і не вибудовуються в жорстку ієрархію. Навпаки, Мак-Клелланд наголошує на необхідності враховувати їх взаємодію, адже поєднання різних потреб визначає поведінку людини.

Таким чином, змістовні теорії мотивації акцентують увагу на людських потребах і визначають, які з них сприяють певним діям. Керівники, спираючись на такі теорії, повинні структурувати робочий процес так, щоб він задовольняв ключові потреби персоналу й тим самим стимулював їхню діяльність.

На відміну від змістовних, процесуальні теорії мотивації аналізують, як саме людина розподіляє зусилля для досягнення цілей та чому обирає певний тип поведінки. Вони підкреслюють роль особистих характеристик та уявлень працівника. До них належать: теорія очікувань В. Врума, теорія

справедливості Дж. Адамса, модель Портера - Лоулера, теорія постановки цілей і концепція партисипативного управління.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на припущенні, що поведінка людини визначається її очікуваннями щодо наслідків власних дій. Ця теорія виділяє три взаємопов'язані компоненти:

- «витрати праці - результати»;
- «результати - винагорода»;
- валентність, тобто цінність винагороди для конкретної людини.

Якщо хоча б один із цих елементів має низьке значення, рівень мотивації суттєво падає, а трудова віддача знижується.

Очікування “витрати праці - результат” описує зв'язок між прикладеними зусиллями та отриманим результатом. Наприклад, продавець очікує, що покращення сервісу збільшить обсяги продажу, а студент сподівається, що інтенсивніша підготовка до іспиту забезпечить кращі знання. Якщо людина не бачить прямої залежності між зусиллями та результатом, мотивація зникає.

Очікування “результат - винагорода” відображає віру працівника в те, що досягнуті результати будуть гідно оцінені. Так, продавець може чекати премію за підвищення продажу, а студент - високий бал за демонстрацію добрих знань. Якщо винагорода не залежить від результатів, прагнення працювати ефективно слабшає.

Валентність означає, наскільки значущою є винагорода в очах конкретної людини. Оскільки потреби індивідів різняться, одна й та ж сама винагорода може оцінюватися по-різному. Низька валентність зменшує мотивацію (наприклад, якщо студент розуміє, що оцінки не вплинуть на майбутню кар'єру, його бажання вчитись падає). Саме тому менеджерам потрібно узгоджувати систему заохочень із реальними потребами персоналу.

Отже, відповідно до теорії Врума, мотивація з'являється тоді, коли людина впевнена, що її очікування будуть справджені.

Теорія очікувань відкриває широкі можливості для керівників, які

прагнуть підвищити рівень мотивації персоналу. Вона підкреслює, що очікування кожної людини мають індивідуальний характер, а тому менеджеру важливо ретельно їх вивчати та враховувати.

Згідно з теорією справедливості Дж. Адамса, працівники постійно порівнюють рівень своїх зусиль та отриманих винагород із тим, що мають інші співробітники, які виконують схожу роботу. Якщо людина вважає, що її внесок оцінено нижче, ніж внесок колег, вона може знизити інтенсивність праці або вимагати вищої оплати. Щоб запобігти таким ситуаціям, організація повинна створити прозору, логічну та зрозумілу систему оплати.

Комплексна модель мотивації Л. Портера та Е. Лоулера поєднала ключові положення теорії очікувань і концепції справедливості. У ній виокремлено п'ять основних елементів: зусилля працівника, його сприйняття ситуації, кінцеві результати, винагороди та рівень задоволення. Модель демонструє, що мотивація не є простим механізмом, де одна дія автоматично породжує іншу. Навпаки, мотиваційний процес - це складна система взаємодії здібностей, умов роботи, очікувань, результатів та оцінки справедливості. Отже, при формуванні системи стимулювання менеджер повинен пам'ятати, що всі її елементи мають сприйматися персоналом як чесні та обґрунтовані.

Теорія постановки цілей наголошує, що працівники схильні сприймати цілі організації як власні, якщо вони чітко сформульовані й зрозумілі. Досягаючи їх, людина отримує задоволення, що підсилює її мотивацію. Реалістичні, конкретні та водночас достатньо складні цілі сприяють підвищенню результативності. Якщо ціль занадто розмита або недосяжна, вона втрачає стимулюючий ефект. Крім того, на мотивацію значно впливає підсумок діяльності: позитивний результат підсилює бажання працювати, негативний - навпаки, знижує мотивацію.

Концепція партисипативного управління ґрунтується на залученні працівників до управлінських процесів - від самоорганізації до участі в «гуртках якості». Таке включення персоналу у процес прийняття рішень сприяє підвищенню їх відповідальності, ініціативності та якості виконання

роботи.

Партисипативна модель може бути втілена за наявності таких умов:

- працівникам надається право самостійно приймати рішення, пов'язані з виконанням їхніх професійних завдань (наприклад, індивідуальний графік чи самоконтроль якості);
- співробітники разом із керівниками беруть участь у розробленні групових рішень щодо виробничих питань - планування, розподілу ресурсів, визначення форм оплати;
- робітникам надають можливість здійснювати операційний контроль якості продукції, закріплюючи особисту чи колективну відповідальність за кінцевий результат;
- працівники можуть долучатися до раціоналізаторських та інноваційних проєктів і отримувати за це відповідні винагороди;
- виробничі підрозділи формуються з урахуванням побажань персоналу, що сприяє трансформації неформальних груп у формальні.

Підсумовуючи всі розглянуті теорії мотивації, можна стверджувати, що вони надають широкий інструментарій для побудови ефективних мотиваційних систем у організаціях. Змістовні теорії, такі як піраміда потреб Маслоу, модифікація Альдерфера, двофакторна теорія Герцберга, класифікація потреб Мак-Клелланда та Тугана-Барановського, дозволяють глибше зрозуміти, які потреби домінують у працівників і як вони впливають на активність, поведінку та прагнення до самореалізації. Ці підходи показують, що мотиваційна поведінка формується під впливом фізіологічних, соціальних та вищих психологічних потреб, а ефективне управління передбачає їхнє своєчасне задоволення.

Процесуальні теорії мотивації, такі як теорія очікувань Врума, концепція справедливості Адамса, модель Портера-Лоулера, теорія постановки цілей і партисипативне управління, фокусуються на механізмах вибору поведінки, співвідношенні зусиль та винагород, а також індивідуальному сприйнятті працівників. Вони підкреслюють значення реалістичних цілей, справедливої

винагороди, участі у прийнятті рішень і можливості впливати на результати роботи, що створює внутрішню мотивацію та підвищує продуктивність.

Аналіз всіх теорій свідчить, що жодна з них не є універсальною для застосування у сучасних умовах. Вибір конкретних підходів повинен враховувати внутрішнє середовище організації, характер групи працівників, рівень їхньої кваліфікації та освіти, а також економічні та соціальні умови, у яких функціонує підприємство. Використання лише однієї теорії в чистому вигляді на практиці є обмеженим і часто неефективним.

Двофакторна теорія Герцберга показує, що робоче середовище впливає на усунення невдоволення, тоді як фактори змісту роботи створюють справжню мотивацію. Знання цих факторів дає змогу менеджеру ефективніше розподіляти ресурси для стимулювання працівників. Теорія Мак-Клелланда наголошує на потребах досягнення, співучасті та влади, які належать до високого порядку і стають ключовими у сучасних організаціях. Усі ці теорії підкреслюють значення врахування індивідуальних особливостей працівників та їхніх потреб.

Процесуальні теорії мотивації доповнюють змістовні підходи, розкриваючи механізми вибору поведінки та очікувань працівників. Теорія очікувань Врума показує, що мотивація виникає тоді, коли людина впевнена у досягненні результатів і отриманні бажаної винагороди. Теорія справедливості Адамса підкреслює важливість порівняння власних результатів і винагород із результатами колег. Модель Портера-Лоулера поєднує елементи обох теорій, підкреслюючи взаємозв'язок зусиль, здібностей, результатів, винагород і задоволення.

Теорія визначення цілей свідчить, що конкретні, досяжні і водночас складні цілі стимулюють працівників працювати ефективніше. Партисипативне управління, у свою чергу, дозволяє залучати працівників до процесу прийняття рішень, підвищуючи відповідальність та зацікавленість у результаті роботи. Комбінація різних підходів до мотивації дозволяє створити

гнучкі системи, здатні адаптуватися до змінних умов ринку та потреб працівників.

Рекомендації для менеджерів полягають у наступному. По-перше, необхідно аналізувати потреби працівників і враховувати їх у процесі побудови мотиваційних систем. Це стосується як фізіологічних, соціальних, так і вищих психологічних потреб. По-друге, важливо поєднувати економічні стимули з нематеріальними: можливістю професійного розвитку, самореалізації та участі у прийнятті рішень. По-третє, слід регулярно оцінювати ефективність застосованих методів мотивації, аналізуючи їхній вплив на продуктивність та задоволеність працівників.

Менеджерам доцільно застосовувати комбінований підхід, що поєднує елементи змістовних та процесуальних теорій. Необхідно враховувати індивідуальні очікування працівників, їхнє сприйняття справедливості та можливості самостійного прийняття рішень. Системи мотивації мають бути гнучкими і забезпечувати стимулювання розвитку професійних навичок, командної роботи та інноваційної активності.

Для підвищення ефективності мотивації слід проводити регулярні опитування та оцінку задоволеності працівників, враховувати їхні пропозиції та ідеї. Також важливо створювати прозору систему винагород, де матеріальні та нематеріальні стимули відповідають досягнутим результатам і вкладеним зусиллям. Застосування принципів партисипативного управління дозволяє працівникам відчувати свою цінність та відповідальність за результати діяльності підприємства.

Менеджер повинен постійно адаптувати мотиваційні системи до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. У сучасних умовах ринку України особливо важливо враховувати економічні, соціальні та психологічні аспекти мотивації. Це дозволяє підвищувати продуктивність праці та якість виконання завдань. Система мотивації має включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що сприяють розвитку ініціативності, креативності та відповідальності працівників.

Особлива увага має приділятися розвитку лідерських якостей та управлінських навичок у працівників, стимулюванню їхнього професійного зростання та навчання. Менеджери повинні використовувати індивідуальний підхід, враховувати психофізіологічні та соціальні характеристики колективу. Важливо створювати умови для взаємодії та співпраці, формувати культуру підтримки і визнання досягнень.

Таким чином, інтеграція змістовних і процесуальних теорій мотивації дозволяє побудувати комплексну систему стимулювання працівників, яка забезпечує їхню зацікавленість, відповідальність та активну участь у досягненні цілей організації. Ефективна мотиваційна система сприяє підвищенню продуктивності, покращенню морально-психологічного клімату та зміцненню корпоративної культури.

Реалізація рекомендацій щодо комплексного підходу до мотивації забезпечує гнучкість управління персоналом, підвищує ефективність використання трудових ресурсів та створює умови для сталого розвитку підприємства. Менеджери отримують інструмент для формування внутрішньої мотивації працівників, забезпечення їхнього професійного та особистісного розвитку, а також підвищення лояльності та залученості до процесів організації.

Використання ідей усіх розглянутих теорій у практичній діяльності менеджера дозволяє побудувати систему мотивації, яка відповідає сучасним умовам економіки та соціальної структури колективу. Гнучка, комплексна і адаптивна система стимулювання є ключовим фактором успішного управління персоналом, підвищення конкурентоспроможності та стабільності організації в умовах змінного ринкового середовища.

Отже, сучасний менеджер повинен інтегрувати елементи різних теорій, створюючи комплексну систему мотивації, яка поєднуватиме економічні, соціальні та психологічні стимули.

1.3 Методи мотивації персоналу

Поняття мотивації тісно пов'язане з управлінням персоналом. Нові економічні відносини, що сформувалися в умовах переходу до ринкової економіки, висувають підвищені вимоги до кадрового складу підприємств. Сучасне управління персоналом передбачає не лише підбір, навчання та розміщення кадрів, а й формування нової свідомості та менталітету працівників, що неминуче впливає на методи мотивації [7].

Методи мотивації персоналу - це сукупність прийомів та способів впливу на працівників для досягнення цілей організації. Вони ґрунтуються на поєднанні інтересів працівників і цілей організації та включають постійне вивчення мотивів праці і їх активізацію. Методи мотивації базуються на законах управління та передбачають використання різноманітних підходів для стимулювання активності персоналу [49].

Основна спрямованість методології мотивації полягає у зосередженні на об'єкті мотивації - конкретній людині чи групі людей. Зміст методів включає конкретні прийоми впливу, а організаційна форма визначається встановленим порядком реалізації цих впливів [31].

Зазвичай виділяють три основні групи методів мотивації: соціально-психологічні, економічні та організаційно-адміністративні. Недоліком таких методів є те, що вони не завжди спрямовані на зміну потреб працівників або на формування нових мотивів поведінки. Водночас усі ці методи взаємопов'язані і взаємодіють між собою.

Економічні методи мотивації застосовуються у поєднанні з організаційними та соціально-психологічними підходами. Вони враховують соціальний статус працівника та психологічне сприйняття ним стимулюючих заходів. Сучасні автори [40] підкреслюють важливість одночасного використання різних методів для досягнення синергетичного ефекту, хоча чітких рекомендацій щодо їх поєднання часто не надають.

Економічні методи передбачають стимулювання працівників через матеріальні заохочення, які пов'язані з інтересами і доходами кожного працівника та підприємства загалом. До таких методів належать різні форми оплати праці (почасова, відрядна), преміювання (індивідуальне чи колективне), участь у прибутку або володіння часткою підприємства [15]. Основна мета економічної мотивації - заохотити працівників до підвищення ефективності та зацікавити їх у збільшенні прибутку.

При цьому економічна мотивація має дотримуватися кількох принципів: взаємозв'язок із цілями розвитку організації, диференціація відповідно до змін у структурі виробництва, інтеграція з іншими методами мотивації та узгодження з економічними санкціями, що передбачають матеріальну відповідальність [44].

Організаційно-адміністративні методи мотивації базуються на дисципліні, владі та відповідальності. Вони реалізуються через розпорядчі документи та інші акти управління відповідних керівних органів. Такі методи конкретизують і втілюють організаційні правила в управлінську практику, забезпечуючи контроль та регламентовану взаємодію працівників з керівництвом.

Соціально-психологічні методи мотивації спрямовані на формування у працівників внутрішньої зацікавленості у результатах діяльності, розвиток почуття колективізму та відповідальності. Вони включають заходи щодо поліпшення корпоративної культури, визнання досягнень, заохочення ініціативи та створення умов для самореалізації [7].

Таким чином, сучасна система мотивації персоналу повинна поєднувати економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи. Використання лише одного виду стимулів не забезпечує повного впливу на поведінку працівників і може знижувати ефективність управління. Лише комплексний підхід дозволяє створити умови для стабільного підвищення продуктивності та розвитку персоналу.

Менеджерам необхідно постійно оцінювати ефективність методів мотивації, адаптувати їх до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації та враховувати індивідуальні потреби і особливості працівників. Лише системне застосування різних методів, поєднаних із сучасними підходами до управління, дозволяє підвищувати мотивацію, продуктивність і лояльність персоналу [31].

Деякі дослідники [40] підкреслюють необхідність одночасного застосування різних методів впливу на персонал і їх органічного поєднання, проте конкретних схем підбору та комбінацій, що забезпечили б синергетичний ефект, вони не надають. Зміст і сутність основних методів мотивації детально розкриті у працях різних авторів [15].

Економічні методи мотивації базуються на економічних інтересах працівників і передбачають стимулювання через формування доходів підприємства та конкретних працівників відповідно до їхнього внеску. До таких методів належать різні форми оплати праці (почасова або відрядна), преміювання (як колективне, так і індивідуальне), участь у прибутках підприємства або володіння часткою засобів виробництва, наприклад, через комісійні виплати чи акції.

Таким чином, економічні методи мотивації являють собою систему прийомів і заходів, спрямованих на підвищення зацікавленості працівників у досягненні максимального прибутку. Ефективність цих методів забезпечується дотриманням кількох ключових принципів: узгодження цілей економічної мотивації з цілями розвитку організації, диференціація стимулів для реалізації необхідних змін у структурі виробництва, інтеграція економічних методів із соціально-психологічними та організаційно-адміністративними, а також поєднання з економічними санкціями, які передбачають матеріальну відповідальність організації та окремих працівників [44].

Організаційно-адміністративні методи мотивації базуються на владі, дисципліні і відповідальності. Вони здійснюються через загальні й окремі

організаційно-адміністративні акти управління (розпорядження) відповідних суб'єктів, розвивають, конкретизують і втілюють у визначену форму організаційне регламентування.

Організаційно-адміністративний вплив здійснюється у таких основних видах [52]:

наказ-найбільш тверда форма розпорядницького впливу, він обов'язковий для виконання і припускає юридичну відповідальність за невиконання;

вказівка-вимога зробити щось, викладається зі значно меншим ступенем категоричності ніж наказ, припускає адміністративну відповідальність у випадку її невиконання;

установка-вказівка, як правило, вищої посадової особи організації, що має загальне призначення і стосується принципово важливих питань діяльності організації;

розпорядження-те, що викладається, як правило, у письмовому вигляді, вказівка, адресована головним чином конкретним особам чи органам управління, що наближається за силою розпорядницького впливу до наказу;

рішення-форма реалізації керуючого впливу керівника, колегіального органу управління, що діє тільки на підставі повноважень першого керівника (директора, президента, начальника і та ін) даної організації;

пряма адміністративна вказівка, має обов'язковий характер адресується конкретним керованим особам, впливає на конкретну ситуацію, що склалася;

нормативне регулювання встановлення правил, що регулюють діяльність підлеглих, вироблення стандартних процедур адміністративного впливу;

розроблення і впровадження рекомендацій з організації й удосконалювання тих чи інших процесів, що піддаються організаційно - адміністративному впливу;

контроль і нагляд за діяльністю організацій і окремих працівників.

У рамках організації розрізняють наступні форми прояву організаційно-адміністративних методів [39]:

- обов'язкова (наказ, розпорядження, заборона та ін);
- договірна (компроміс, узгодження, кооперація та ін);
- рекомендаційна (порада, роз'яснення, консультація, пропозиція, побажання та ін).

Соціально-психологічні методи мотивації часто застосовуються комплексно, проте доцільно розділяти їх на окремі категорії. Вони ґрунтуються на понятті "соціальне", що охоплює міжособистісні відносини, соціальну захищеність, відчуття причетності до діяльності організації, участь у прийнятті управлінських рішень та інші аспекти. До соціальних методів мотивації відносяться також способи соціального нормування та регулювання відносин у колективі [27].

Методи соціального нормування забезпечують впорядкування відносин між групами та окремими працівниками через введення певних правил. До них відносять внутрішній трудовий розпорядок, корпоративний етикет, дисциплінарні механізми. Методи соціального регулювання спрямовані на координацію інтересів різних груп та індивідів через договори, взаємні зобов'язання, системи підбору та розподілу персоналу, а також задоволення соціальних потреб [20].

Соціальні методи управління формують та підтримують колектив, організують процеси комунікації всередині нього. Вони спираються на використання формальних і неформальних груп, соціальні ролі, статус особистості, систему міжособистісних взаємин і соціальні потреби [34]. Практика свідчить, що застосування цих методів значно підвищує ефективність трудової діяльності. Працівники відзначають важливість позитивних взаємин у колективі, можливість професійного спілкування та спілкування з компетентними колегами.

Особливу увагу слід приділяти соціальній довірі, делегуванню повноважень і участі в управлінні, що є елементами самоврядування.

Самоврядування передбачає, що кожен працівник вирішує питання в межах наданих повноважень, об'єднуючи трудову діяльність і управління. Це створює новий тип соціально-економічних відносин, де працівники стають повноправними учасниками процесів управління виробничими та соціальними аспектами діяльності [39].

Методи партисипативного управління включають розробку пропозицій, обговорення альтернатив, колективне прийняття рішень та вибір оптимальних шляхів реалізації завдань. У сучасних умовах, коли ресурси обмежені, активна участь працівників у процесах управління підвищує їх мотивацію та продуктивність [39]. Ринкова економіка стимулює децентралізацію управління, що сприяє розвитку самоврядування на різних рівнях підприємства [23].

Психологічні методи управління орієнтовані на мотивацію людини, задоволення її соціальних потреб і всебічний розвиток. До них відносяться навіювання, переконання, залучення, спонука, наслідування, примус тощо [32]. Ці методи дозволяють впливати на індивідуальні та колективні процеси, забезпечуючи гармонійний розвиток працівників і підвищення продуктивності.

Практичні дослідження показують, що менеджери українських підприємств часто не використовують повністю потенціал соціальних та психологічних методів мотивації. Матеріальна мотивація зазвичай не задовольняє потреби персоналу. Методи мотивації також поділяють на індивідуальні та групові, а також на зовнішні (винагороди) і внутрішні, що отримуються самою працею [45].

Ефективне застосування різних методів мотивації нерозривно пов'язане з розвитком соціальних систем підприємства, де персонал стає активним учасником управлінських процесів. Оскільки потреби працівників змінюються залежно від ситуації, необхідно проводити регулярний аналіз мотиваційного процесу та використовувати методи, які дають об'єктивну інформацію про актуальні потреби [12].

В умовах ринкової економіки українські підприємства використовують переважно економічні методи мотивації, адже матеріальні стимули залишаються пріоритетними. Проте для ефективного нематеріального стимулювання потрібно забезпечити належний рівень матеріальної мотивації та застосовувати організаційно-адміністративні методи, що підтримують порядок і дисципліну в роботі.

Мотивація ефективної праці є ключовим елементом внутрішньофірмового управління, доповнюючи адміністративні заходи та опосередковано впливаючи на досягнення високих результатів через інтереси працівників [42]. Вона забезпечує виконання рішень і завдань, підвищує продуктивність і сприяє формуванню системи, орієнтованої на ефективність та прибутковість.

Сучасні економічні умови в Україні демонструють, що ігнорування проблеми мотивації призводить до зниження трудової активності, падіння рівня життя, погіршення якості трудового потенціалу та зростання напруженості на ринку праці. Тому важливим стає впровадження нових методів мотивації, що базуються на індивідуальному підході, розширенні сфер діяльності працівників та залученні їх до організаційних процесів [26].

Загальні прийоми мотивації можна класифікувати як орієнтовані на працівників, на роботу та на організацію. Для окремих працівників доцільно застосовувати індивідуальні прийоми мотивації. Для колективу та підприємства загалом – прийоми, орієнтовані на роботу або на організацію. Постановка чітких і досяжних цілей, модифікація поведінки та перепідготовка персоналу є ефективними інструментами стимулювання.

Постановка цілей передбачає участь працівників у визначенні власних завдань, що дозволяє задіяти їхні потреби вищого рівня. Дуже важливо забезпечити зворотний зв'язок, щоб працівники розуміли, чи досягли вони цілей [12]. Модифікація поведінки базується на заохоченні бажаних дій та невикористанні стимулів для небажаної поведінки, при цьому похвала та визнання є більш ефективними, ніж несхвалення.

У випадках загрози втрати роботи ефективним методом є перепідготовка працівників та надання можливості опанувати нові спеціальності [37]. Якщо проблема мотивації стосується багатьох працівників, то слід змінювати структуру роботи, застосовувати колективні механізми, наприклад, гуртки якості [12].

Коли мотиваційні проблеми охоплюють весь колектив і впливають на продуктивність підприємства, необхідно впроваджувати зміни на рівні організації: переглядати цілі, стратегію та корпоративну культуру. Це створює відчуття приналежності та є потужним стимулом для працівників.

Мотивація розвитку персоналу повинна здійснюватися з урахуванням постійного розширення системи потреб працівника, зміни його ціннісних орієнтирів, рис.1.3.



Рис.1.3 Принципи мотивації розвитку персоналу

У зв'язку з цим, створення дієвого механізму мотивації розвитку персоналу передбачає, зокрема, постійне збагачення складу принципів. Тому, поряд за такими принципами як: економічна доцільність, вибірковість, строга цільова спрямованість, спадкоємність і стабільність, альтернативність, система принципів мотивації розвитку персоналу повинна бути доповнена наступними:

- принцип системності (система мотивації розвитку персоналу є елементом загальної системи мотивації і повинна створюватися у ході вибору пріоритетів формування кадрового потенціалу підприємства);

- принцип зворотного зв'язку (демонструє вплив професійного зростання і результативності праці співробітника на показники діяльності підприємства);

- принцип справедливості і пропорційності (передбачає, що збільшення розмірів винагороди за досягнуті результати в роботі відповідає рівню професійної підготовки працівника);

- принцип адаптації (вимагає наділити механізм мотивації ступенем гнучкості, що досягатиметься шляхом оцінювання майбутніх змін в діяльності підприємства);

- принцип відкритості (розширення механізму мотивації шляхом упровадження нових засобів мотивації).

Більшість методів мотивації, орієнтованих на організацію, передбачають розширення повноважень працівників, що забезпечує більш активне залучення їх у діяльність підприємства та участь у прийнятті управлінських рішень. Це підвищує відповідальність працівників за результати роботи та сприяє формуванню відчуття причетності до успіху організації [49].

Одним із видів фінансового стимулювання, який активізує участь працівників у діяльності підприємства, є надання їм частки акцій. Такий підхід демонструє безпосередній зв'язок між результатами роботи і грошовою винагородою, стимулюючи зацікавленість у розвитку підприємства [24].

Ефективність мотиваційної системи оцінюється за трьома ключовими критеріями: лояльністю персоналу, продуктивністю його праці та привабливістю компанії на ринку праці [26].

Одним із методів, який допомагає вирішити ці проблеми, є концепція "Management by Objectives" (МВО) або управління за цілями, яка передбачає чітке визначення завдань і контроль за їх виконанням [32], [36].

Отже, ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від правильно організованого мотиваційного механізму. На кожному підприємстві слід розробити власну систему стимулів, що активізує персонал і спрямовує його діяльність на досягнення стратегічних цілей організації.

Сучасна модель управління повинна поєднувати стратегічні цілі підприємства з інтересами працівників, враховувати складність і результативність праці, об'єктивно оцінювати знання, досвід та потенціал персоналу, створювати умови для розвитку трудового потенціалу, а також забезпечувати гнучку адаптацію працівників до змін ринкової кон'юнктури.

Соціально-економічною основою поведінки персоналу є мотивація праці, що визначає рівень активності та результативності. Важливу роль відіграє організаційно-економічний механізм регулювання мотивації, який інтегрує економічні, соціально-психологічні та адміністративні методи впливу [26].

Суть трудової мотивації полягає у створенні системи стимулів, що задовольняє потреби працівників і стимулює їх досягати високих результатів. Ця система включає гідну оплату праці, створення умов для відновлення трудових ресурсів і задоволення матеріальних потреб. Водночас підвищення значення нематеріальних мотивів не знижує ролі матеріальних стимулів, які залишаються важливим фактором активізації праці та досягнення цілей підприємства.

Методи мотивації в організаціях можна класифікувати за різними критеріями, серед яких організаційні, соціально-психологічні, економічні та адміністративні. Організаційно-адміністративні методи базуються на системі влади та дисципліни, вони формалізують правила і стандарти роботи, визначають права і обов'язки працівників, а також контроль за виконанням завдань [52]. Основними видами таких методів є накази, вказівки, установки, розпорядження, рішення, прямі адміністративні вказівки, нормативне регулювання та розробка рекомендацій щодо організації процесів. Кожна з

цих форм впливу має свій рівень категоричності та зобов'язує до виконання певних дій, формуючи порядок та дисципліну в колективі.

Методи психологічного впливу орієнтовані на формування мотиваційних установок, переконання та внутрішньої зацікавленості працівників. Серед таких методів виділяють навіювання, залучення, наслідування, стимулювання, переконання та інші способи впливу, які забезпечують розвиток особистісних та соціальних потреб працівника [32]. Використання психологічних методів дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників і впливати на їхню активність навіть у складних умовах, коли матеріальні стимули обмежені.

Економічні методи мотивації залишаються пріоритетними у багатьох українських організаціях, оскільки матеріальні стимули мають безпосередній вплив на продуктивність та залученість персоналу [44]. До них належать форми оплати праці, преміювання, участь у прибутку, володіння часткою в акціонерному капіталі. Вони дозволяють персоналу відчувати прямий зв'язок між результатами своєї праці та економічною винагородою, стимулюючи ефективність роботи.

Водночас ефективність мотиваційної системи оцінюється не лише за фінансовими показниками, але й через лояльність працівників та рівень продуктивності [26]. Нерідко проблемою стає відсутність мотивації, інертність до змін або закритість комунікацій, що ускладнює координацію між відділами та знижує ефективність організації. Для її підвищення застосовуються системи постановки цілей, модифікації поведінки, перепідготовки та гуртки якості, які дають можливість працівникам брати активну участь у процесах організації [12], [26].

Методи мотивації можуть бути спрямовані на окремих працівників, на конкретну роботу або на організацію в цілому. Індивідуальні підходи дозволяють враховувати особливості окремих працівників, їх фізичні та психологічні особливості, а також надавати допомогу при професійних чи особистісних проблемах. Орієнтація на роботу передбачає зміни структури

завдань і підвищення участі працівників у процесах, а методи, спрямовані на організацію, включають зміну стратегічних цілей, культури та структури підприємства [12].

Надання працівникам права приймати рішення та розширення повноважень стимулює їхню відповідальність і підвищує залученість до діяльності організації [49]. Економічні методи у цьому випадку можуть бути доповнені часткою у власності або фінансовими бонусами, що демонструє прямий зв'язок між працею і винагородою [24].

У ринкових умовах мотиваційні системи мають враховувати змінність потреб працівників, високий рівень конкуренції та постійні зміни в організаційній структурі. Саме поєднання економічних, соціально-психологічних та адміністративних методів дозволяє формувати комплексні системи, що відповідають інтересам підприємства та його персоналу [26].

Особлива роль відводиться самоврядуванню та участі у прийнятті рішень, що створює новий тип соціально-економічних відносин між працівниками і керівництвом. Такий підхід дозволяє розвивати колектив, підвищує згуртованість, активізує творчий потенціал та сприяє підвищенню продуктивності праці [23], [39].

В умовах нестабільної економіки важливо, щоб мотиваційні системи були гнучкими та адаптивними, здатними враховувати індивідуальні потреби працівників і змінюватися разом із розвитком організації. Постійний аналіз мотиваційного процесу, використання зворотного зв'язку та інструментів контролю дозволяють коригувати стратегії стимулювання і підвищувати їх ефективність [45]. Мотивація працівників включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальні залишаються базовим фактором, але їх поєднання з соціальними, психологічними та організаційними методами дозволяє підвищити загальний ефект і створити умови для довгострокової зацікавленості персоналу. Роль нематеріальних стимулів, таких як участь у прийнятті рішень, розвиток кар'єри, визнання та самореалізація, стає все більш важливою в сучасних умовах [42].

Висновки до 1 розділу

Таким чином, людський капітал - ключовий ресурс для підвищення продуктивності праці, розвитку інновацій та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Склад людського капіталу підприємства - це сукупність сформованих і розвинених у результаті інвестицій у здоров'я, знання, навички, здібності, мотивації та інші продуктивні характеристики працівників, які цілеспрямовано використовуються в економічній діяльності підприємства. Він включає інтелектуальний капітал (професійні знання, інновації, творчий потенціал), соціальний капітал (взаємодія, корпоративна культура, довіра), а також емоційний і культурний капітал, що формують мотивацію, цінності та поведінкові норми працівників. Раціональне управління цим капіталом через підбір, навчання, мотивацію та умови праці забезпечує стійкий розвиток і успішне функціонування організації.

Мотивація відіграє особливу роль у реалізації людського потенціалу на підприємстві, оскільки вона є стимулом, що спонукає працівників до активної, творчої і цілеспрямованої діяльності. Ефективна система мотивації допомагає розкрити приховані можливості персоналу, підвищити продуктивність праці та залученість співробітників у досягнення стратегічних цілей організації.

Управління людським капіталом суттєво впливає на фінансові показники підприємства, оскільки оптимальне використання людських ресурсів сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, скороченню витрат на найм і навчання, а також підвищенню якості продукції і послуг. Інвестиції в розвиток людського капіталу знижують ризики виробничих збоїв, покращують імідж компанії на ринку і сприяють інноваційному розвитку, що веде до зростання прибутковості та стійкості бізнесу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

2.1 Характеристика основної діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» - це провідне харківське підприємство машинобудівного профілю, яке спеціалізується на виробництві, монтажі та сервісному обслуговуванні холодильного, вентиляційного, теплового та спеціального промислового обладнання. Діяльність компанії охоплює повний виробничий цикл - від розробки технічної документації до виготовлення, монтажу та подальшої підтримки експлуатації обладнання. Підприємство орієнтоване на потреби промислових клієнтів, підприємств харчової промисловості, логістичних компаній, аграрного сектору та енергетики.

Асортимент продукції ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» свідчить про високий рівень технологічної спеціалізації та універсальність підприємства. Основу його виробничої програми становить холодильна техніка та промислове холодильне устаткування. Підприємство випускає холодильні агрегати різних потужностей, середньотемпературні шафи, підлогові та настільні холодильні вітрини різних типорозмірів, а також камери низько- та середньотемпературного зберігання. Виробляються також ребристо-трубчасті випарники, повітроохолоджувачі та промислові конденсатори, що працюють на сучасних озонобезпечних холодоагентах R134A та R404A. Така продукція відповідає міжнародним екологічним стандартам і забезпечує енергоефективність виробничих процесів клієнтів.

Другим важливим напрямом діяльності є тепла техніка. Підприємство виготовляє електричні пекарські шафи, плити, сковороди, опалювальні апарати та газові пальники. Це обладнання активно використовується на

підприємствах хлібопекарської, кондитерської, ресторанної та харчопереробної галузей. Вироби відрізняються високою якістю, надійністю, енергоощадністю та зручністю в експлуатації. Завдяки цьому «ХАРКІВХОЛОДМАШ» зміцнює свої позиції на ринку технологічного обладнання для закладів громадського харчування.

Крім основної продукції, підприємство активно займається виготовленням металоконструкцій та комплектуючих. До цієї групи належать конструкції з листового металу різного призначення, сталеві та чавунні двері, віконні рами, пороги, елементи промислових споруд і різні види технічних корпусів. Виробництво металоконструкцій дає змогу підприємству задовольняти потреби не лише внутрішнього виробництва, а й сторонніх замовників з будівельного, енергетичного та транспортного секторів.

Важливу нішу у виробничій програмі займають гідравлічні вироби - рукави високого тиску, фітинги, муфти та з'єднувальні елементи для гідросистем промислової, дорожньо-будівельної та сільськогосподарської техніки. Ця продукція відзначається високою міцністю, точністю виготовлення та відповідністю технічним стандартам. Її якість є критичною для безпеки й ефективності експлуатації техніки, що працює в екстремальних умовах.

Окрему групу складають вироби спеціального призначення, серед яких - фільтри-осушувачі, баласты, медогонки трьохрамні, зчіпні пристрої для сільськогосподарської техніки, а також запасні частини для залізничного та автомобільного транспорту. Така різнопрофільність дозволяє підприємству залишатися гнучким і стійким до змін ринкової кон'юнктури, забезпечуючи стабільний попит навіть у кризових економічних умовах.

Важливою складовою діяльності є послуги з монтажу, пусконаладжувальних робіт, технічного обслуговування та ремонту холодильного й теплового обладнання. Підприємство забезпечує комплексний підхід - від виготовлення до встановлення та післягарантійного супроводу. Гарантійне обслуговування триває 12 місяців, після чого клієнти можуть

користуватися послугами сервісної служби на договірних умовах. Така стратегія сприяє підвищенню лояльності споживачів і формує довгострокові партнерські відносини.

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» використовує сучасні технології виробництва, застосовуючи комп'ютерне моделювання, системи автоматизованого проектування (CAD), а також контроль якості на кожному етапі виробничого процесу. Це забезпечує високу точність складання, зниження браку та оптимізацію витрат. Виробничі потужності дозволяють виконувати як великі серійні замовлення, так і індивідуальні проекти з урахуванням технічних вимог клієнта.

Зважаючи на складну економічну ситуацію та військовий стан у Харківській області, підприємство продемонструвало стійкість і здатність до адаптації. Воно оптимізувало виробничі процеси, частково перенесло частину постачань та зміцнило зв'язки з українськими та закордонними партнерами. Завдяки цьому підприємство не лише зберегло основні виробничі потужності, а й продовжує забезпечувати робочі місця для місцевих фахівців.

Керівництво ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» приділяє значну увагу підвищенню кваліфікації персоналу, розвитку інженерної школи та впровадженню принципів енергоефективності. Особливий акцент робиться на розробці інноваційних рішень у сфері холодильних технологій, що відповідають міжнародним екологічним нормам. Це дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність на внутрішньому ринку й поступово виходити на зовнішні.

Велике значення має і розвиток сервісної інфраструктури підприємства. Наявність власних монтажних та ремонтних бригад забезпечує оперативне реагування на потреби клієнтів по всій Україні. Компанія дотримується стандартів якості ISO та постійно вдосконалює внутрішню систему контролю виробництва.

Підприємство активно співпрацює з аграрними, харчовими, будівельними та транспортними компаніями. Його обладнання встановлено на

десятках виробничих об'єктів у різних регіонах України. Це свідчить про довіру клієнтів та позитивну ділову репутацію ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Незважаючи на воєнні виклики, компанія продовжує інвестувати у відновлення обладнання, модернізацію верстатного парку, розширення асортименту та цифровізацію виробничих процесів. Вона дотримується соціальної відповідальності, підтримує працівників та зберігає кадровий потенціал, що є важливою умовою сталого розвитку.

Діяльність ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» є комплексною, багатогалузевою та стратегічно спрямованою на забезпечення промислових підприємств України сучасним, надійним і енергоефективним обладнанням. Підприємство поєднує інноваційні підходи з досвідом інженерних традицій Харкова, виступаючи одним із ключових виробників холодильного та теплового устаткування на національному рівні. Його гнучкість, технологічна компетентність і стабільна якість продукції створюють передумови для подальшого розвитку навіть у складних економічних умовах.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ХАРКІВХОЛОДМАШ» займає вагоме місце серед вітчизняних виробників промислового холодильного та вентиляційного обладнання. Основний напрям діяльності компанії полягає у проектуванні, виготовленні та постачанні високотехнологічних систем охолодження, вентиляції й кондиціонування для промислових підприємств різних галузей економіки - від харчової до енергетичної. Продукція ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» користується попитом не лише на внутрішньому ринку України, а й має потенціал для експорту завдяки конкурентним технічним характеристикам і високій якості виконання.

Підприємство було офіційно зареєстроване 21 серпня 2020 року Департаментом реєстрації Харківської міської ради. Юридична адреса компанії: Україна, 61037, Харківська область, м. Харків, вул. Плеханівська, буд. 117. Код ЄДРПОУ - 14307966. Основним видом економічної діяльності згідно з КВЕД є 28.25 - Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування. Водночас підприємство має широкий спектр

додаткових напрямів, серед яких: виробництво інших машин і устаткування загального призначення (КВЕД 28.29); виготовлення техніки для сільського та лісового господарства (КВЕД 28.30); виробництво військових транспортних засобів (КВЕД 30.40); ремонт, технічне обслуговування, монтаж і встановлення промислового устаткування (КВЕД 33.12, 33.20); а також діяльність у сфері оптової торгівлі (КВЕД 46.33, 46.90) і надання в оренду нерухомого майна (КВЕД 68.20). Така багатовекторність діяльності забезпечує підприємству гнучкість і здатність адаптуватися до змін кон'юнктури ринку.

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» успадкувало традиції та виробничу базу свого попередника - ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», що дозволило новоствореній юридичній особі зберегти кваліфіковані кадри, виробничі потужності та партнерські зв'язки. У процесі реорганізації, який розпочався рішенням позачергових Загальних зборів акціонерів 27 квітня 2020 року, підприємство пройшло всі етапи законодавчо встановленої процедури перетворення. Це передбачало передачу всіх активів, прав і зобов'язань новій юридичній особі - ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Такий крок дозволив зберегти цілісність виробничого циклу, забезпечити безперервність господарської діяльності та захистити права кредиторів і працівників.

Процедура перетворення здійснювалася відповідно до статті 87 Закону України «Про акціонерні товариства». Особливу увагу під час трансформації приділяли роботі з кредиторами - вимоги приймалися спеціальною Комісією з припинення, а всі спірні питання врегульовувалися згідно з чинними нормами Цивільного кодексу України. Це свідчить про високу правову культуру управління і прозорість господарських процесів на підприємстві. Ключовим рішенням позачергових зборів акціонерів від 15 липня 2020 року стало затвердження передавального акта, який юридично закріпив безперервність діяльності між ПрАТ і ТОВ.

Організаційно-правові зміни мали стратегічний характер. Вони дали змогу підвищити гнучкість управління, спростити структуру власності,

покращити взаємодію з партнерами та залучити нові інвестиції. Перехід у формат ТОВ також сприяв швидшому ухваленню управлінських рішень, що особливо важливо в умовах високої динаміки ринку промислового обладнання.

Перетворення ПрАТ у ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» було економічно доцільним і стратегічно виправданим кроком. Воно дозволило оптимізувати систему корпоративного управління, забезпечити більшу фінансову прозорість, скоротити бюрократичні процедури та спростити залучення зовнішніх партнерів. Умови воєнного стану й нестабільності економічного середовища в регіоні підтверджують правильність обраної моделі: підприємство отримало можливість швидко реагувати на зміни ринку, перерозподіляти ресурси й підтримувати виробництво, незважаючи на складні обставини. ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» є прикладом адаптивного промислового підприємства, що поєднує інженерні традиції харківської школи машинобудування з сучасними управлінськими підходами. Зміна організаційно-правової форми стала не лише формальністю, а фундаментальним етапом модернізації структури управління, який забезпечив збереження технологічного потенціалу, правонаступництво, стабільність економічних відносин і можливість сталого розвитку навіть у кризових умовах.

2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства

Організаційна структура підприємства виступає основним механізмом координації діяльності виробничих та функціональних підрозділів, забезпечуючи ефективне розподілення обов'язків і повноважень. Функціональна структура дозволяє уникнути дублювання завдань, підвищує рівень спеціалізації працівників та стимулює професійний розвиток

персоналу. Раціональний розподіл функцій між структурними підрозділами сприяє підвищенню продуктивності, забезпечує контроль над виконанням завдань і створює умови для чіткого визначення відповідальності кожного працівника.

Кожен підрозділ підприємства відповідає за конкретний напрям діяльності. Так, виробничі підрозділи зосереджені на організації виробничого процесу та дотриманні планових показників, економічні та фінансові відділи контролюють ефективність використання ресурсів і фінансову стабільність, а кадрові й соціальні служби забезпечують формування професійного потенціалу та соціально-психологічний комфорт колективу. Ця взаємозалежність дозволяє забезпечити безперервність процесів та оперативне вирішення проблем.

Управлінська вертикаль включає директора підприємства та його заступників, кожен з яких відповідає за певну сферу діяльності. Головний інженер здійснює науково-технічне та виробниче керівництво, заступник з економічних питань забезпечує економічну ефективність і оптимізацію ресурсів, заступник по фінансах та збуту контролює фінансово-комерційну діяльність, заступник по кадрах та соціальних питаннях організовує реалізацію кадрової політики і соціальний захист працівників, а заступник по охороні праці забезпечує безпечні умови роботи та контроль за технічним станом об'єктів. Така структура дозволяє координувати діяльність підрозділів, підтримувати баланс між оперативним і стратегічним управлінням та забезпечує виконання виробничих і фінансових цілей підприємства.

В умовах обмежених фінансових ресурсів економічні методи мотивації стають менш ефективними, що зумовлює потребу інтегрувати соціально-психологічні та організаційно-адміністративні методи. Соціальні та психологічні механізми впливу дозволяють підвищувати мотивацію, залучати працівників до прийняття рішень, формувати командний дух та відчуття відповідальності за результати колективної діяльності. Застосування таких методів може забезпечити підвищення продуктивності навіть за відносно

обмеженого фінансування.

Важливим аспектом є взаємозв'язок між організаційною структурою та системою мотивації. Чіткий розподіл повноважень і відповідальності дозволяє оцінювати результати роботи кожного працівника, а також визначати ключові стимули для підвищення ефективності. Підрозділи підприємства виконують свої функції у взаємодії з іншими, що створює умови для комплексного використання мотиваційних механізмів, включаючи преміювання, участь у прибутку, можливість професійного розвитку та участь у прийнятті рішень.

Мотиваційні механізми мають комплексний характер і включають економічні, соціальні та організаційно-адміністративні методи. Економічні методи пов'язані з оплатою праці, преміями, бонусами та участю у прибутку. Соціальні методи спрямовані на створення позитивного психологічного клімату, розвиток командної взаємодії та почуття причетності до колективу. Організаційно-адміністративні методи забезпечують чіткість і дисциплінованість у виконанні завдань та контроль за їх реалізацією.

Поєднання різних методів мотивації дозволяє не лише підвищити ефективність праці, а й формувати лояльність персоналу, зменшувати плинність кадрів та створювати умови для професійного розвитку працівників. Водночас організаційна структура визначає рамки, у яких застосовуються ці методи, забезпечує делегування повноважень, розвиток самоврядування та колективної відповідальності.

Важливим аспектом є систематичний аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства, оскільки від цього залежить можливість застосування матеріальної мотивації.

Знання динаміки прибутковості, продуктивності та собівартості продукції дозволяє коригувати мотиваційні програми та оптимізувати використання ресурсів.

В умовах ринкових коливань стратегічне планування розвитку підприємства та адаптація системи мотивації стають ключовими для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності.

Застосування комплексного підходу до управління персоналом, що поєднує організаційні, економічні та соціально-психологічні аспекти, дозволяє реалізувати потенціал кожного працівника, стимулювати його активність та відповідальність, а також формувати культуру продуктивної праці. Усе це створює основу для ефективного функціонування підприємства та його здатності до розвитку в умовах сучасного ринку. Організаційна структура визначає не лише функціональні обов'язки, а й канали комунікації між підрозділами, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та внутрішні потреби підприємства.

Чітке визначення посадових обов'язків сприяє уникненню конфліктів і підвищує відповідальність працівників за результати своєї роботи. Застосування принципу спеціалізації дозволяє підвищувати професійний рівень кадрів та ефективність виконання завдань.

Мотивація працівників повинна бути тісно пов'язана з їхніми функціональними обов'язками, щоб стимулювати безпосереднє досягнення результатів. Інтеграція економічних і соціально-психологічних методів мотивації підвищує внутрішню зацікавленість персоналу та формує відчуття власної цінності в колективі. Система преміювання та бонусів має бути прозорою та зрозумілою, щоб працівники чітко усвідомлювали критерії оцінки їхньої діяльності. Участь у прийнятті рішень дозволяє працівникам відчувати відповідальність за результати роботи підприємства та формує культуру колективної відповідальності.

Регулярний аналіз виконання планових показників дає змогу своєчасно коригувати мотиваційні заходи та підвищувати їхню ефективність. Використання індивідуальних та групових методів мотивації дозволяє враховувати різні потреби працівників та підвищувати залученість колективу. Соціально-психологічні методи мотивують працівників через створення комфортного психологічного клімату та взаємної підтримки у команді. Психологічні стимули, такі як визнання та похвала, підвищують трудову

активність і сприяють зміцненню позитивних професійних звичок. Розвиток корпоративної культури і командної взаємодії дозволяє реалізувати потенціал колективу у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Делегування повноважень і самоврядування сприяє формуванню професійної автономії працівників та підвищує їхню відповідальність. Висока якість комунікацій між підрозділами зменшує ризик виникнення помилок та сприяє ефективному обміну інформацією. Розвиток персоналу через навчання та підвищення кваліфікації формує конкурентні переваги підприємства та забезпечує його стійкість на ринку. Впровадження системи МВО (керування за цілями) дозволяє підвищити прозорість роботи, визначати конкретні завдання та стимулювати працівників до досягнення високих результатів.

Організаційно-адміністративні методи забезпечують дотримання дисципліни та регламентів, що сприяє стабільності виробничих процесів. Використання комплексного підходу до мотивації допомагає вирішувати проблеми плинності кадрів та недостатньої зацікавленості працівників. Система мотивації має постійно адаптуватися до змін економічних умов та потреб персоналу. Усі ці заходи формують основу для підвищення ефективності підприємства та створюють сприятливі умови для його подальшого розвитку.

Ефективне управління персоналом неможливе без регулярного моніторингу задоволеності працівників умовами праці та їхньої мотивації. Забезпечення зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками дозволяє своєчасно коригувати систему стимулів. Використання сучасних інформаційних технологій полегшує контроль за виконанням завдань і підвищує прозорість діяльності підприємства. Постійне вдосконалення системи мотивації сприяє формуванню стабільного колективу та зниженню плинності кадрів. Співпраця керівництва та персоналу на основі довіри і взаємоповаги створює умови для довгострокового розвитку підприємства.

У таблиці 2.1. наведено основні показники досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.1

**Техніко-економічні показники підприємства ТОВ
«ХАРКІВХОЛОДМАШ»**

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024/2022
1	2	3	4	5
Валовий дохід, тис. грн.	39 741	28 000	37 793	95,10%
Чистий дохід(прибуток), тис. грн.	622	596	619	99,52%
Середня зарплата грн.	16400	17250	18500	112,80%
Фонд оплати праці, тис. грн.	1180,8	1086,75	1091,5	92,44%
Чисельність промислового персоналу підприємства, чол.	72	63	59	81,94%
Вартість ОФ, тис. грн.	1327,3	1402,3	1250,3	94,20%

У 2022 році валовий дохід становив 39 741 тис. грн. У 2023 році відбулося різке зниження до 28 000 тис. грн, що означає спад майже на 30%. Це може свідчити про зовнішні кризи (економічні, ринкові або політичні), втрату частини ринку, зниження обсягів виробництва або продажів. У 2024 році дохід відновився до 37 793 тис. грн, що майже дорівнює рівню 2022 року (95,1%). Це свідчить про часткову стабілізацію ситуації та поступове відновлення позицій підприємства.

Чистий прибуток за аналізований період демонструє стабільність. У 2022 році він становив 622 тис. грн, у 2023 - 596 тис. грн (незначне зменшення), а в 2024 - 619 тис. Грн, рис 2.1. Таким чином, за два роки прибуток скоротився всього на 0,48%. Це позитивний сигнал, адже навіть на фоні зниження доходів підприємство змогло утримати прибутковість, що свідчить про ефективне

управління витратами та ресурсами.

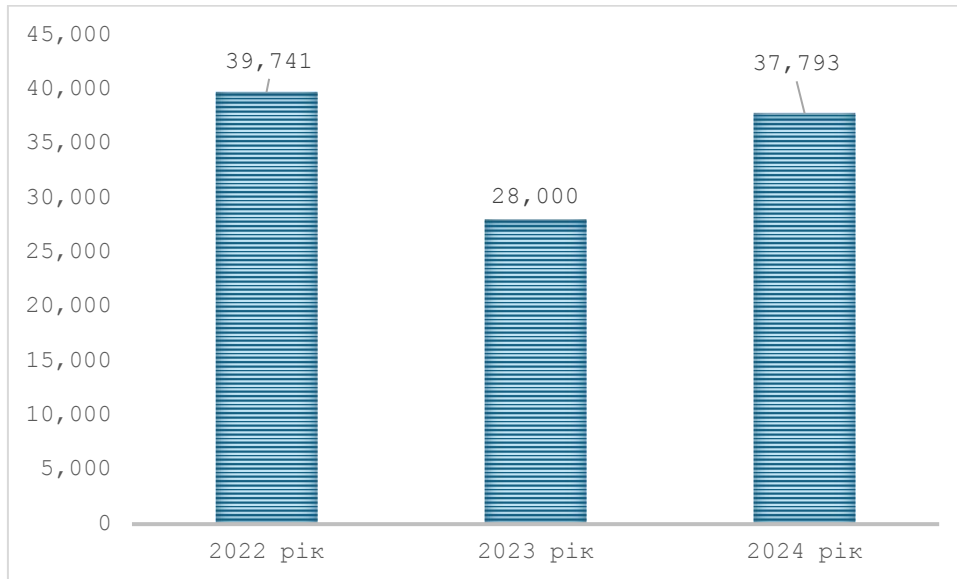


Рис.2.1. Динаміка чистого прибутку, тис.грн.

Прибуток підприємства - це різниця між виручкою від реалізації продукції, робіт, послуг і загальними витратами.

За допомогою прибутку визначається ефективність функціонування підприємства. Головне завдання прибутку формується як різниця між виручкою від реалізації продукції і витратами на виробництво і продаж цієї продукції. Якщо власні витрати підприємства більші, ніж грошові надходження від реалізації, то воно зазнає збитки.

Рентабельність - відносна величина, виражена у відсотках і характеризує ефективність застосування ресурсів у виробництві.

Середня заробітна плата працівників зростає щороку: з 16 400 грн у 2022 році до 17 250 грн у 2023, і до 18 500 грн у 2024 році. Загальне зростання за два роки становить 12,8%. Це може свідчити про підвищення продуктивності праці, мотивації персоналу або спроби втримати працівників на фоні скорочення штату. Зростання зарплат на фоні загального скорочення витрат і чисельності персоналу говорить про зміну кадрової політики - ставка робиться на більш кваліфікованих працівників.

Фонд оплати праці зменшився з 1 180,8 тис. грн у 2022 році до 1 086,75 тис.

грн у 2023, і трохи зріс у 2024 році до 1 091,5 тис. грн. У підсумку, за два роки фонд скоротився на 7,56%. Зменшення витрат на оплату праці, попри зростання середньої зарплати, є наслідком скорочення чисельності працівників. Це свідчить про економію ресурсів і оптимізацію структури персоналу.

Кількість працівників підприємства за два роки скоротилася з 72 до 59 осіб, тобто на 18,06%, рис.2.2. Скорочення штату є ознакою оптимізації, яка може бути викликана як зовнішніми труднощами (криза, зниження попиту), так і внутрішніми причинами (автоматизація, реорганізація). Це також пояснює, чому при зростанні середньої зарплати загальний ФОП зменшився.

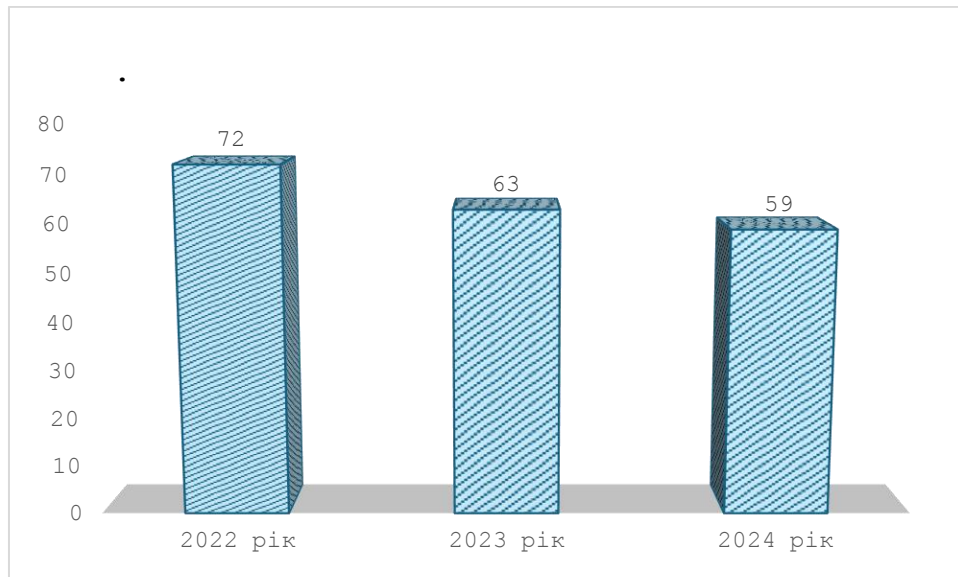


Рис.2.2. Динаміка персоналу, чол.

Підприємство демонструє помірну фінансову стабільність, незважаючи на значне падіння валового доходу у 2023 році. Збереження прибутковості та часткове відновлення доходів у 2024 році свідчать про ефективне антикризове управління. Стабільний прибуток на тлі скорочення фонду оплати праці та чисельності персоналу вказує на успішну оптимізацію витрат і дотримання фінансової дисципліни. Підвищення середньої заробітної плати за умов зменшення кількості працівників може означати як перехід до більш кваліфікованої робочої сили, так і спробу утримати цінних спеціалістів.

Водночас існують потенційні ризики: скорочення персоналу може свідчити про зниження обсягів діяльності, а падіння валового доходу - про втрату частки ринку чи недостатню конкурентоспроможність. Загалом підприємство перебуває у стані помірної стабільності з позитивними тенденціями до відновлення після кризового періоду 2023 року. Подальший розвиток залежатиме від здатності зберегти або збільшити рівень доходів і забезпечити ефективне управління кадровими ресурсами.

У таблиці 2.2 наведено динаміку основних показників продуктивності праці ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.2

Продуктивність праці ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024/2022
1	2	3	4	5
Чисельність робітників, осіб	72	63	59	81,94%
З них робітників	60	54	48	80,00%
Питома вага робітників у загальній чисельності робітників, %	83,33	85,71	81,36	97,64%
Кількість відпрацьованих робітниками люд.-днів	15300	13770	12240	80,00%
Людино-годин	122400	110160	97920	80,00%
Кількість днів відпрацьованих одним робітником	255	255	255	-
Тривалість робочого дня	8	8	8	-
Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	2040	2040	2040	-
Середня продуктивність праці одного робітника	662,35	518,52	787,35	118,87%

За даними таблиці 2.2 можна зробити висновок, щодо показників

продуктивності праці ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 роки.

Спостерігається стале скорочення кількості відпрацьованих людино-днів. Зменшення у 2023–2024 роках пов'язане зі зниженням чисельності робітників, а не зі зміною кількості днів, відпрацьованих одним працівником (яка залишалася сталою - 255 днів). Це може свідчити про оптимізацію штату або скорочення виробничих потужностей.

Динаміка людино-годин повністю повторює тенденцію людино-днів, оскільки тривалість робочого дня залишалася незмінною (8 годин). Скорочення на понад 20% за два роки вказує на зменшення загальної кількості робочого часу, що, у свою чергу, могло вплинути на обсяги виробництва у 2023 році. Проте в 2024 році, незважаючи на зниження годин, підприємство змогло наростити обсяг продукції, що демонструє підвищення ефективності праці.

Показник Кількість днів, відпрацьованих одним робітником залишався стабільним протягом усіх трьох років, що свідчить про відсутність змін у режимі роботи, графіку виробництва або кількості робочих днів у році. Це означає, що зміни у продуктивності пов'язані не з робочим часом, а з ефективністю праці та організацією виробництва.

Тривалість робочого дня є сталою - 8 годин. Це відповідає нормам законодавства та свідчить, що підприємство не змінювало тривалість робочого часу для досягнення вищої продуктивності. Отже, зростання продуктивності у 2024 році є результатом інтенсифікації праці або покращення технологічного процесу, а не збільшення робочого

Середня продуктивність праці одного робітника змінювалася. Після помітного падіння у 2023 році (на 21,7%), продуктивність у 2024 році зросла більш ніж на 50%, перевищивши рівень 2022 року на 18,9%. Це свідчить про ефективне використання трудових ресурсів, підвищення якості управління виробництвом, ймовірно - оновлення обладнання або впровадження більш сучасних технологій. Позитивна тенденція демонструє, що підприємство змогло відновити та навіть покращити показники ефективності праці після

кризового періоду. Продуктивність праці наведена на рис.2.3.

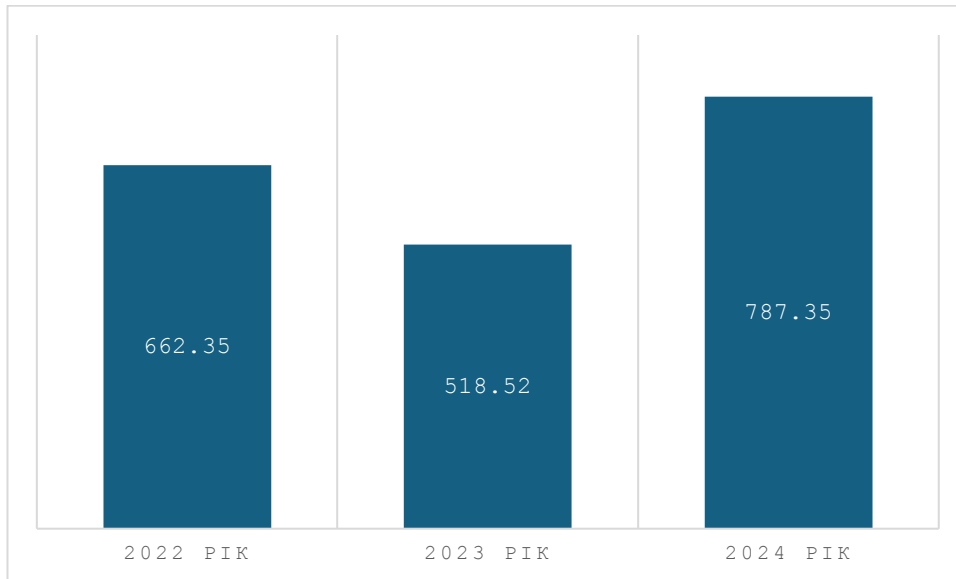


Рис.2.2. Середня продуктивність праці, тис.грн/люд

Таким чином, аналіз продуктивності праці ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 роки свідчить про динамічні зміни в ефективності використання трудових ресурсів. У 2022 році підприємство забезпечувало обсяг товарної продукції на рівні 39 741 тис. грн при чисельності 72 працівники, з яких 60 були робітниками. У 2023 році відбулося істотне скорочення як чисельності персоналу (до 63 осіб), так і обсягу товарної продукції (до 28 000 тис. грн), що призвело до зниження середньої продуктивності праці одного робітника з 662,35 тис. грн до 518,52 тис. грн, тобто на 21,7%. Це може бути наслідком зниження виробничих обсягів, зменшення попиту або зовнішніх кризових факторів.

Проте у 2024 році підприємству вдалося суттєво покращити показники: обсяг товарної продукції зріс до 37 793 тис. грн, а чисельність робітників зменшилася до 48 осіб. Це забезпечило значне підвищення середньої продуктивності праці до 787,35 тис. грн на одного робітника, що на 51,8% більше, ніж у 2023 році, і на 18,9% вище, ніж у докризовому 2022 році. Така тенденція свідчить про ефективне використання трудових ресурсів, підвищення інтенсивності праці або модернізацію виробничих процесів.

Водночас питома вага робітників у загальній чисельності персоналу

коливалася незначно (від 83,33% до 81,36%), що свідчить про збереження виробничого профілю підприємства. Зниження кількості відпрацьованих людино-днів і людино-годин є прямим наслідком скорочення персоналу, однак підвищення продуктивності праці вказує на зростання ефективності праці кожного робітника.

Зазначимо, що у 2023 році підприємство пережило спад виробництва і зниження продуктивності, але вже у 2024 році продемонструвало значне відновлення та підвищення ефективності праці. Це свідчить про успішну адаптацію до ринкових умов, покращення організації виробництва та раціональне використання трудових ресурсів.

У таблиці 2.3. наведено динаміку кадрового складу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Таблиця 2.3

Кадровий склад ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024/2022
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	72	63	59	81,94%
Кількість прийнятих на роботу, чол.	4	5	3	75,00%
Кількість робітників, що звільнились, чол.	12	8	4	33,33%
Кількість робітників, що звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, чол.	1	1	2	200,00%
Жінок	18	22	19	105,56%
Чоловіків	54	41	40	74,07%
Спеціалістів	30	27	23	76,67%
Фахівців без вищої освіти	42	36	36	85,71%

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» скоротилась з 72 осіб у 2022 році до 63 у 2023 році та до 59 у 2024 році; абсолютне зменшення за період 2022–2024 років становить 13 осіб, або близько 18,1%. Найістотніше падіння відбулося в 2022–2023 роках (зниження

на 9 осіб, $-12,5\%$), а в 2023–2024 роках скорочення продовжилось, але вже менш інтенсивно (-4 особи, $-6,3\%$). У контексті воєнного стану в Україні та особливо складної ситуації в Харківській області таке скорочення персоналу може бути зумовлене поєднанням факторів: евакуація частини працівників, загальні ризики для життя і здоров'я, зниження виробничих обсягів у критичні періоди та заходи з оптимізації штату для зниження ризиків бізнесу. Зниження чисельності дозволило підприємству скоротити загальні витрати на персонал, але водночас збільшує ризики перевантаження залишених працівників, втрати частини компетенцій та зниження кадрової резервної спроможності у випадку нових потрясінь.

Кількість прийнятих на роботу осіб коливалась: у 2022 році було прийнято 4 працівники, у 2023 - 5, у 2024 - 3; у підсумку за 2022–2024 рр. кількість прийомів зменшилась на 1 особу (-25% порівняно з 2022 роком). Зростання наймів у 2023 році може свідчити про спроби відновлення або заміни звільнених спеціалістів у період після піків ризиків, тоді як зниження в 2024 році до 3 наймів може бути наслідком більш обережної кадрової політики, фокусу на утриманні ключових співробітників або неможливості знайти й адаптувати працівників у складних умовах регіону. Низькі абсолютні значення наймів також вказують на те, що підприємство не проводило масової кампанії з набору, віддаючи перевагу раціоналізації штатної структури.

Кількість робітників, що звільнились, показує стійку тенденцію до зниження: 12 осіб у 2022 році, 8 - у 2023 та 4 - у 2024; це скорочення на 8 осіб за період або $-66,7\%$ від рівня 2022 року. Зменшення відтоку може бути пояснене кількома факторами: по-перше, загальне зниження чисельності персоналу - просто меншому складу є менше потенційних звільнень; по-друге, підвищення середньої заробітної плати або кращі умови праці могли зменшити мотивацію працівників до пошуку інших місць; по-третє, у воєнний час працівники часто менш схильні до змін через ризики релокації. Це позитивний сигнал щодо стабілізації плинності кадрів, але важливо перевіряти, чи скорочення звільнень не є наслідком бар'єрів для мобільності

працівників.

Щодо звільнень за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни: у 2022 та 2023 роках по одному випадку, у 2024 році - два випадки. Хоч абсолютні значення невеликі, зростання до 2 випадків у 2024 році потребує уваги: це може бути ознакою локальних проблем з мотивацією або адаптацією персоналу, або ж наслідком кадрових змін, коли відбираються менш відповідальні співробітники. В умовах обмеженого штату навіть невелике збільшення порушень дисципліни має більший вплив на робочий процес і продуктивність, тому доцільно провести аналіз причин цих звільнень і, при потребі, підсилити процедури відбору та адаптації, а також зворотний зв'язок і дисциплінарні механізми.

Стать персоналу зазнала змін: жінок було 18 у 2022 році, 22 у 2023 та 19 у 2024; чоловіків відповідно 54, 41 та 40. Частка жінок у загальному складі зросла в 2023 році, а в 2024 році залишилась дещо вищою за 2022 рік у відносному вираженні через сильніше скорочення чоловічої частини. Абсолютна зміна жіночої кількості (+4 у 2023 до 22 і -3 у 2024 до 19) вказує, що підприємство зберегло або частково залучило жінок для певних функцій; можлива переорієнтація робіт, де більша частка праці може виконуватись жінками, або менша мобільність жінок в умовах воєнного стану. Зменшення кількості чоловіків з 54 до 40 осіб (-14 осіб, -25,9%) є значним і може бути пов'язане з мобілізаційними і соціально-економічними факторами, характерними для регіону. Зміни гендерної структури вимагають уваги до справедливості оплати, умов праці та можливостей кар'єрного росту, аби уникнути непропорційного навантаження на певну групу.

Кількість спеціалістів (працівників із вищою освітою або відповідною кваліфікацією) зменшилась із 30 у 2022 році до 27 у 2023 і до 23 у 2024; абсолютне скорочення за два роки -7 осіб, або -23,3%. Це означає втрату частини кваліфікованих кадрів і може негативно позначитися на інтелектуальному потенціалі підприємства: зменшується кадровий резерв для розвитку, впровадження інновацій та управління складними операціями.

Причинами можуть бути як конкуренція за фахівців з безпечніших регіонів, так і природні наслідки оптимізації персоналу. Для мінімізації ризиків доцільно розглянути програми з утримання ключових фахівців, віддаленої роботи для частини задач або партнерства з навчальними закладами для підготовки заміників.

Кількість фахівців без вищої освіти (працівники з професійною або середньою спеціальною освітою) зменшилася з 42 у 2022 до 36 у 2023 і залишилась на 36 у 2024; загальне падіння за період –6 осіб, або –14,3%. Стабілізація на рівні 36 у 2023–2024 роках вказує, що після первинного скорочення підприємство зберегло критичну масу виробничих кадрів без вищої освіти, які, ймовірно, виконують основні робочі операції. Це позитивно в тому сенсі, що виробничі компетенції збережені, але зменшення у 2022–2023 роках могло призвести до тимчасового дефіциту виконавців і підвищення навантаження на залишених співробітників.

Узагальнюючи в одному висновку, кадровий склад ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 роки демонструє помітну реакцію на зовнішні шоки та внутрішню оптимізацію: загальна чисельність персоналу впала на близько 18%, при цьому зниження найсуттєвіше припало на 2022–2023 рр.; кількість прийомів на роботу невелика й коливається, а відтік персоналу суттєво зменшився, що може сигналізувати про стабілізацію або про зниження мобільності працівників у воєнний час. Структурні зміни – зменшення числа спеціалістів і помірне скорочення працівників без вищої освіти – створюють ризик втрати компетенцій і довгострокового потенціалу розвитку, особливо у сфері управління та технічної експертизи. Гендерні зміни та збільшення випадків звільнень за дисциплінарними або добровільними мотивами у 2024 році вимагають уваги HR-служби.

Таким чином, на підприємстві необхідно зосередитись на утриманні ключових спеціалістів (механізми мотивації, гнучкі умови праці), посилити програми адаптації й навчання для відновлення кадрового резерву, врахувати психологічну та безпекову підтримку працівників у регіоні з високими

ризиками, а також систематично аналізувати причини звільнень та їхній вплив на операційну діяльність. Такі кроки допоможуть мінімізувати ризики кадрового дефіциту й забезпечити стійке відновлення виробництва в подальшому.

Збереження людського капіталу має вирішальне значення для сталого розвитку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», особливо в умовах воєнного стану та нестабільної економічної ситуації в Харківській області. Працівники є головною рушійною силою виробництва, адже саме їхні знання, досвід і професійні навички формують основу конкурентоспроможності підприємства. Без кваліфікованих спеціалістів навіть найсучасніше обладнання або технології не забезпечать стабільного результату. Втрата досвідчених кадрів означає втрату накопиченого виробничого досвіду, що може призвести до помилок, простоїв і зниження якості продукції. Тому інвестування у персонал - це не витрати, а стратегічне вкладення у майбутнє компанії.

Збереження людського капіталу сприяє формуванню стійкої корпоративної культури, яка забезпечує згуртованість колективу навіть у кризові періоди. В умовах постійних ризиків працівники, які відчують стабільність і довіру до роботодавця, менш схильні до звільнення, що знижує плинність кадрів. Кадрова стабільність забезпечує безперервність виробничого процесу та дозволяє планувати довгострокові проекти без ризику втрати виконавців. Збереження фахівців також полегшує процес навчання молодших працівників і передачу знань між поколіннями, що критично важливо для технічного підприємства.

Підтримка людського потенціалу стимулює інноваційність і підвищує адаптивність компанії до нових ринкових викликів. Працівники, які розвиваються всередині організації, здатні швидше впроваджувати нові технології, покращувати виробничі процеси та зменшувати витрати. Збереження мотивованого колективу також сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку праці, що допомагає залучати нових

кваліфікованих працівників навіть у складних умовах. Важливо також пам'ятати, що у кризових регіонах, таких як Харківщина, підприємства з відповідальною кадровою політикою відіграють ключову роль у підтриманні місцевих громад і забезпеченні соціальної стабільності.

Крім того, людський капітал є основою для гнучкості управління та швидкого реагування на зміни у виробничому середовищі. Працівники, які володіють міжгалузевими знаннями, дозволяють підприємству ефективніше перебудовуватись у разі змін попиту або порушення логістичних ланцюгів. Довгострокова стратегія розвитку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» має передбачати створення умов для професійного зростання, підвищення кваліфікації та психологічної підтримки персоналу. Збереження людського капіталу також зміцнює соціальну відповідальність бізнесу, демонструючи, що підприємство не лише орієнтоване на прибуток, а й дбає про добробут своїх працівників.

Сталий розвиток компанії можливий лише за умови балансу між економічною ефективністю та людським фактором. У сучасних умовах саме люди є найціннішим ресурсом, який визначає швидкість відновлення виробництва, інноваційний потенціал і здатність підприємства вижити в кризових ситуаціях. Тому головним завданням керівництва має стати не лише утримання персоналу, а й створення середовища, у якому працівники відчують власну значущість і безпеку. Збереження людського капіталу - це запорука не лише поточної стабільності, а й гарантія того, що ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» зможе впевнено розвиватися у післявоєнний період, відновлюючи економіку регіону та підвищуючи конкурентоспроможність українського машинобудування.

2.3. Аналіз використання трудового капіталу на підприємстві

Аналіз використання трудового капіталу на підприємстві проведемо за формулами 2.1.-2.3.

Коефіцієнт по звільненню_ ($K_{зв}$) – відношення числа звільнених робітників ($n_{зв}$) до середньооблікової чисельності ППП цього періоду:

$$K_{зв} = n_{зв} / \mathcal{C}_{c/cnППП} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$) – відношення числа звільнених робітників по незалежним від них причинам ($n_{зв}^{н/н}$) до середньооблікової чисельності ППП цього періоду ($\mathcal{C}_{c/cnППП}$):

$$K_{пл} = n_{зв}^{н/н} / \mathcal{C}_{c/cnППП} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{п}$) це відношення кількості звільнених за власним бажаннями за порушення дисципліни до Середньооблікової чисельність працівників, у відсотках.

Коефіцієнт прийняття персоналу (K^{np}) – відношення числа прийнятих робітників (n_{np}) до середньооблікової чисельності ППП періоду ($\mathcal{C}_{c/cnППП}$):

$$K^{np} = n_{np} / \mathcal{C}_{c/cnППП} \quad (2.3)$$

Коефіцієнт загального обороту кадрів (K_o) - це показник, який характеризує інтенсивність руху працівників на підприємстві, тобто сукупний обсяг прийняття та звільнення кадрів за певний період.

Він визначається як відношення загальної кількості прийнятих і звільнених працівників до середньооблікової чисельності персоналу, виражене у відсотках. Цей показник показує, наскільки активно оновлюється кадровий

склад підприємства і дає змогу оцінити стабільність трудового колективу.

$$K_o = (K_{\text{прийнятих}} + K_{\text{звільнених}}) / \text{Середньообл. чисельність} \times 100\% \quad (2.4)$$

Коефіцієнт стабільності персоналу (K_c) - це показник, який відображає рівень збереження трудових ресурсів на підприємстві протягом певного періоду. Він показує, яка частка працівників залишилася працювати, не звільнившись за власним бажанням або через порушення трудової дисципліни. Розраховується як різниця між 100% і коефіцієнтом плинності кадрів (K_p). Чим вищим є значення K_c , тим стабільнішим є кадровий склад підприємства.

$$K_c = 100\% - K_p \quad (2.5)$$

Аналіз руху персоналу наведено у таблиці 2.4., рис.2.3.

Таблиця 2.4

Аналіз руху персоналу

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024/2022
1	2	3	4	5
Коефіцієнт плинності кадрів (K_p), %	1,39	1,59	3,39	243,88%
Коефіцієнт загального обороту кадрів (K_o), %	22,22	20,63	11,86	53,38%
Коефіцієнт стабільності персоналу (K_c), %	98,61	98,41	96,61	97,97%

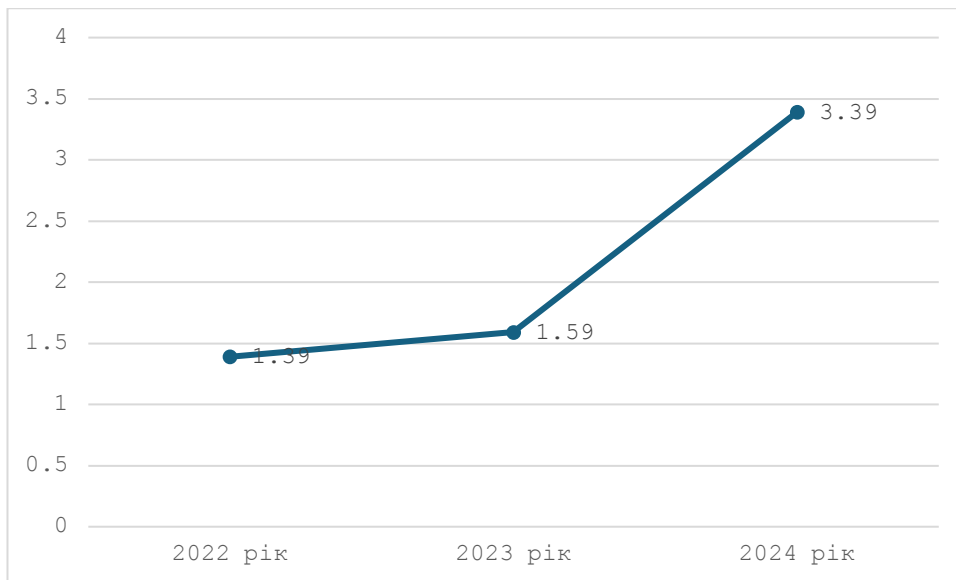


Рис. 2.3. Коефіцієнт плинності кадрів

У 2022 році кадрова ситуація залишалася відносно стабільною: коефіцієнт плинності кадрів становив лише 1,39%, що є дуже низьким показником. Водночас коефіцієнт загального обороту - 22,22%, тобто майже п'ята частина персоналу зазнала змін (звільнення або прийом). Це може свідчити про внутрішню реструктуризацію виробництва або адаптацію до складних умов воєнного періоду.

Високий коефіцієнт стабільності (98,61%) підтверджує збереження основного кадрового ядра підприємства.

У 2023 році плинність кадрів залишилася майже незмінною (1,59%), але загальний оборот зменшився до 20,63%. Це свідчить про певну стабілізацію після кризового 2022 року, а також про скорочення потреби у масовому оновленні кадрів. Можливо, підприємство зосередилось на оптимізації персоналу та утриманні ключових працівників.

Разом із тим скорочення середньооблікової чисельності до 63 осіб відображає процес адаптації до зменшення обсягів виробництва.

У 2024 році відбулося подальше зменшення обороту кадрів - до 11,86%, тобто майже вдвічі менше, ніж у попередні роки. Це позитивна тенденція, яка свідчить про стабільність кадрового складу. Проте коефіцієнт плинності зріс до 3,39%, тобто зросла частка звільнень за власним бажанням чи з

дисциплінарних причин. Це може вказувати на посилення психологічного навантаження, вигорання або певні організаційні труднощі в умовах воєнного часу, табл.2.5.

Незважаючи на це, рівень стабільності (96,61%) залишається дуже високим, що є свідченням ефективного кадрового менеджменту.

Таблиця 2.5

Аналіз за категоріями персоналу

Категорія персоналу	Зміни за період 2022-2024
Жінки	кількість у 2023 році збільшилась з 18 до 22 осіб, але у 2024-му знизилась до 19. Це свідчить про залучення жінок до роботи в період стабілізації, проте згодом - про повернення до традиційної структури зайнятості.
Чоловіки	частка зменшилася з 54 до 40 осіб за три роки, що може бути пов'язано з мобілізаційними процесами та відтоком робочої сили за межі регіону
Спеціалісти	скорочення з 30 до 23 осіб може свідчити про оптимізацію управлінського апарату або міграцію висококваліфікованих кадрів у більш стабільні регіони.
Фахівці без вищої освіти	чисельність зменшилася незначно (з 42 до 36 осіб), що вказує на стабільність робітничого персоналу, який є основою виробничого процесу.

У 2022–2024 роках підприємство демонструвало високу кадрову стабільність, незважаючи на складні воєнні умови в Харківській області. Коефіцієнт плинності кадрів залишався на дуже низькому рівні - від 1 до 3%, що свідчить про ефективну кадрову політику, лояльність працівників та створення належних умов праці. Загальний оборот кадрів за цей період знизився майже вдвічі, що відображає перехід підприємства від фази адаптації

у 2022 році до стабілізації у 2024 році. Незначне зростання плинності у 2024 році може вказувати на виснаження персоналу, підвищене емоційне навантаження та необхідність посилення програм мотивації й соціальної підтримки. Водночас підприємство успішно утримує кваліфікований кадровий потенціал, що залишається ключовим чинником його сталого розвитку.

Для керівників заводу, з метою мотивації працівників раціональним було б заохочення їх працівників за їх високі професійні якості і досвід.

SWOT аналіз (сильні, слабкі сторони, загрози та можливості).

При аналізі сильних та слабких сторін були враховані як зовнішні так і внутрішні фактори. Була використана слідуєча модель оцінки, табл.2.6

Таблиця 2.6

Модель оцінки сильних та слабких сторін

<p><u>Значимість</u></p> <p><i>Висока</i></p> <p><u>Вирогідність зміни фактору у часі:</u></p> <p><i>Висока</i></p>	<p><u>Значимість</u></p> <p><i>Висока</i></p> <p><u>Вирогідність зміни фактору у часі:</u></p> <p><i>Низька</i></p>
<p><u>Значимість</u></p> <p><i>Низька</i></p> <p><u>Вирогідність зміни фактору у часі:</u></p> <p><i>Висока</i></p>	<p><u>Значимість</u></p> <p><i>Низька</i></p> <p><u>Вирогідність зміни фактору у часі:</u></p> <p><i>Низька</i></p>

Нижче наведено аналіз сильних та слабких сторін (табл.2.7).

Аналіз сильних та слабких сторін

<i>Сильні сторони</i>	<i>Значимість</i>	<i>Вірогідність зміни фактору у часі:</i>
Географічне положення, близькість до ринків Східної Європи	Висока	Конкуренти із СНД можуть поступово накопичувати досвід
Конструктивні взаємовідносини між керівництвом компанії та акціонерами	Середня	Потребують підтримки та розвитку
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Значимість</i>	<i>Вірогідність зміни фактору у часі:</i>
Нестабільне енергопостачання	Середня	Зміни в кращий бік малоімовірні
Відсутність сучасної системи управлінського обліку	Низька	Покращення можливі
Нестабільне фінансове становище та висока собівартість	Низька	Покращення можливі

Для проведення аналізу загроз та можливостей комбінату була використана така матриця оцінки факторів, табл.2.8

Таблиця 2.8

Модель оцінки факторів

<u>Значимість</u> <i>Висока</i> <u>Вірогідність реалізації:</u> <i>Висока</i>	<u>Значимість</u> <i>Висока</i> <u>Вірогідність реалізації:</u> <i>Низька</i>
<u>Значимість</u> <i>Низька</i> <u>Вірогідність реалізації:</u> <i>Висока</i>	<u>Значимість</u> <i>Низька</i> <u>Вірогідність реалізації:</u> <i>Низька</i>

Результати аналізу наведено нижче (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз загроз та можливостей

<i>Загрози</i>	<i>Значимість</i>	<i>Вірогідність реалізації:</i>
Експансія конкурентів на традиційні ринки збуту	Низька	Низька
Девальвація гривні	Низька	Висока
Виникнення нових технологій, що замінюють використання обкотишів	Висока	Низька
<i>Можливості</i>	<i>Значимість</i>	<i>Вірогідність реалізації:</i>
Освоєння нових ринків збуту	Висока	Висока - за умови підвищення якості

Керівництво заводу відповідності до розробленої місії та після проведення SWOT аналізу, ставить перед собою такі стратегічні цілі в п'ятирічній перспективі:

- стабілізація реалізації продукцій на рівні минулих років;
- досягнення технічного стану, що відповідає середньосвітовим стандартам;
- незначне скорочення персоналу, в основному за рахунок природнього зменшення;

В цілому всі стратегічні цілі компанії, що були заявлені керівництвом, є реалістичними і можуть бути досягнуті при вдалому управлінні.

Заробітна плата на підприємстві виконує не лише функцію матеріальної винагороди, а й виступає важливим інструментом мотивації персоналу. Відрядна система стимулює робітників до підвищення продуктивності,

оскільки їхній заробіток прямо залежить від обсягу виконаної роботи. Почасова та почасово-преміальна системи дозволяють заохочувати кваліфікованих працівників до підвищення майстерності та підтримання стабільної якості продукції. Доплати за шкідливі та важкі умови праці, надурочні години, роботу у вихідні та святкові дні створюють додаткові стимули для виконання завдань у складних умовах. Колективні договори та виплати за вислугу років формують відчуття соціальної стабільності і приналежності до колективу.

Контроль за використанням заробітної плати забезпечує своєчасність та справедливість виплат, підвищуючи довіру працівників до системи мотивації. Зростання заробітної плати протягом останніх років стимулює підвищення трудової активності та задоволеність роботою. Поступове зниження кількості працівників із вищою освітою вимагає інвестицій у навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Для цього застосовуються різноманітні форми навчання: групові заняття, підготовка при прийомі на роботу, самостійне навчання та навчання в учбових організаціях.

Такі заходи сприяють не лише підвищенню професійного рівня персоналу, а й розвитку внутрішнього потенціалу підприємства. Підвищення компетентності працівників дозволяє ефективніше використовувати сучасне обладнання та технології, що прямо впливає на економічні результати підприємства. Системний підхід до оплати праці, поєднаний із навчанням та підвищенням кваліфікації, створює комплексний механізм мотивації. Це дозволяє поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні потреби працівників та спрямовувати їхню діяльність на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Важливо зазначити, що підвищення заробітної плати та розвиток компетентності персоналу тісно взаємопов'язані: мотивовані та навчені працівники більш ефективні, що забезпечує стійке зростання продуктивності. У свою чергу, стабільна та прогнозована система оплати праці зменшує плинність кадрів та підвищує лояльність до підприємства. Впровадження

різних систем оплати праці дозволяє гнучко реагувати на зміни виробничих завдань і економічної кон'юнктури.

Таким чином, система оплати праці на підприємстві є ключовим елементом загальної стратегії управління персоналом, що поєднує економічні, соціальні та освітні аспекти. Вона забезпечує підвищення мотивації, розвиток професійних навичок та зміцнення внутрішньої організаційної культури. Це дозволяє підприємству адаптуватися до умов ринкової конкуренції та ефективно реалізовувати свої виробничі і стратегічні цілі.

2.4 Аналіз підсистеми мотивації персоналу на підприємстві

Відділ організації праці та заробітної плати (ВОП і З) та відділ кадрів є ключовими підсистемами управління персоналом на підприємстві, забезпечуючи ефективну взаємодію між адміністрацією та працівниками. ВОП і З виконує функції, спрямовані на оптимізацію трудових процесів, управління формами оплати праці та стимулюванням, а також контроль за використанням робочого часу та продуктивністю праці.

Підпорядкування відділу заступникові директора з економічних питань дозволяє координувати роботу з фінансово-економічною політикою підприємства, забезпечуючи відповідність системи оплати праці загальним економічним цілям.

Начальник ВОП і З призначається наказом директора, що гарантує відповідальність керівника за впровадження політики управління працею та заробітною платою на підприємстві.

В роботі відділ керується законодавчими та нормативними актами України, локальними документами підприємства, що дозволяє системно підходити до організації праці та стимулювання персоналу.

Структура і чисельність відділу формуються з урахуванням обсягів роботи та нормативів чисельності, що дозволяє уникнути перевантаження та забезпечити ефективне виконання всіх завдань.

Відділ кадрів, підпорядкований директорові, забезпечує повний цикл управління персоналом: від прийому на роботу до звільнення, розстановки працівників, їхньої професійної підготовки та контролю за дисципліною. Секторна структура відділу дозволяє диференційовано підходити до роботи з різними категоріями працівників: робітниками, службовцями, керівниками та технічними фахівцями.

Організація роботи відділу кадрів включає вивчення потреб у кадрах, підготовку планів по праці та заробітній платі, а також забезпечення реалізації програм підвищення кваліфікації та адаптації персоналу.

Спільна діяльність ВОП і З та відділу кадрів формує цілісну систему управління персоналом, де оптимізація трудових процесів та ефективна організація кадрового складу взаємно доповнюють одна одну.

Це сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, а також підвищенню мотивації та лояльності працівників. Використання чітко структурованих посадових обов'язків, взаємопідпорядкування та спеціалізації дозволяє керівництву підприємства оперативно реагувати на зміни в виробничих процесах та економічній ситуації.

Системна робота відділів кадрової політики та організації праці створює передумови для запровадження сучасних методів мотивації, включаючи матеріальні та нематеріальні стимули, систему преміювання, навчання та підвищення кваліфікації.

Вони забезпечують не лише відповідність законодавству, а й розвиток професійного потенціалу працівників, зміцнення корпоративної культури та підвищення загальної ефективності підприємства.

Структура відділу представлена на рис 2.4.



Рис 2.4 Структура відділу кадрів підприємства

Функції управління персоналом на підприємстві представлені в таблиці 2.10.

Серед недоліків відділу кадрів варто відзначити відсутність завдання з відбору персоналу.

Досвід розвитку підприємств аналогічного масштабу показує, що необхідно приділяти більшу увагу підсистемі управління персоналом.

На таких підприємствах сьогодні створюють спеціалізовані відділи для підготовки та навчання персоналу, а також служби психологічного супроводу управління персоналом.

У наступній таблиці наведено детальний аналіз функцій управління підприємством.

Таблиця 2.10

Аналіз функцій управління персоналом на підприємстві

Функції, що виконуються на підприємстві	Розробка поточних і перспективних планів комплектування підприємства кадрами з урахуванням зміни складу що працюють у зв'язку з впровадженням нової техніки і технології, механізації і автоматизації виробничих процесів
Функції, що виконуються на підприємстві	<p>Відділ кадрів здійснює контроль за розстановкою та ефективним використанням робочих кадрів, а також за правильним залученням випускників професійно-технічних училищ і середніх шкіл з виробничим навчанням відповідно до їх спеціальності та кваліфікації. Аналогічний контроль проводиться і щодо керівних працівників та фахівців у структурних підрозділах підприємства. Відділ відповідає за підготовку і систематизацію матеріалів для атестаційної комісії, проведення співбесід та організацію взаємодії з відповідними підрозділами щодо складання плану виробництва і надання заявок на потребу у фахівцях з вищою та середньою спеціальною освітою до центрів зайнятості. Працівники відділу оформляють прийом, переведення та звільнення персоналу відповідно до трудового законодавства, внутрішніх положень, інструкцій і наказів керівника підприємства, а також видають різноманітні довідки працівникам.</p> <p>Ведеться облік особового складу підприємства, зберігання та заповнення трудових книжок, ведення встановленої кадрової документації. Відділ здійснює облік стажу працівників та оформляє документи, що підтверджують трудовий стаж для призначення пенсій.</p> <p>Підготовляються матеріали для надання працівників до заохочень та нагороджень, здійснюється контроль за виконанням керівниками підрозділів наказів, розпоряджень та ухвал щодо роботи з персоналом.</p> <p>Відділ кадрової роботи вивчає рух кадрів, аналізує причини текучості та розробляє заходи для її зменшення. Проводяться заходи з працевлаштування звільнених робітників і службовців, а також систематичний контроль і інструктаж працівників з питань обліку кадрів. У співпраці з відділом виробничого та технічного навчання організовується навчання практиків без спеціальної освіти у вищих та середньотехнічних навчальних закладах для підготовки фахівців.</p> <p>Відділ контролює стан трудової дисципліни в підрозділах підприємства та дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку.</p>
Недоліки системи управління персоналом	Недостатнє використання сучасних підходів до оцінки потенціалу робітників Відсутність об'єктивної оцінки персоналу Недостатня мотивація робітників

У разі відсутності зазначених відділів, слід зазначити слідуєчи недоліки підсистеми управління персоналом: недостатнє використання сучасних підходів до оцінки потенціалу робітників та відсутність об'єктивної оцінки персоналу.

В результаті проведеного вище аналізу можна зробити висновок про те, що плінність кадрів достатньо велика, що пов'язане з невисокою заробітною платою. Тобто робітники підприємства не в достатній мірі зацікавлені матеріально, що створює передумови для запровадження економічних (матеріальних) методів мотивації.

Особливо актуальною є проблема на підприємстві є матеріальна мотивація. Це обумовлено принаймні двома причинами:

1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їх структурі і диференціації; 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і

Для розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності принципово важливим є визначення чинників, які впливають на рівень матеріальної мотивації, дієвість матеріальних стимулів і з'ясування їх природи. Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії ряду макро- і мікроекономічних чинників, зокрема:

- а) рівня заробітної плати і її динаміки;
- б) наявність прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості і результатів праці;
- в) диференціація заробітної плати на підприємстві;
- г) структури особистого доходу;
- д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів.

Взаємозв'язок високої заробітної плати, ефективності і зростання доходів, досліджена на підприємстві, показана на рис.2.5.

На підприємстві формується кадровий резерв, що є необхідним атрибутом сучасного підходу до управління персоналу. Створення резерву є формою моральної мотивації працівників.



Рис.2.2 Взаємозв'язок заробітної платні, ефективності та доходів

Моральна та матеріальна мотивація, як відомо, здатна стимулювати збільшення притоку персоналу, що, у свою чергу, покращує процес відбору кадрів за умови наявності великого вибору кандидатів. Незважаючи на значне скорочення чисельності працівників, кадровий резерв практично не змінився (таблиця 2.15), що свідчить про ефективність мотиваційних заходів для співробітників.

Таблиця 2.11

Кадровий резерв

Роки	2022	2023	2024
У резерві	13	12	12

За експертними оцінками у сфері управління персоналом, у країнах із розвинутою економікою сьогодні не більше 45 % працівників у своїй мотивації віддають перевагу матеріальній винагороді. Водночас за останні роки значно збільшилася частка працівників, для яких важливішими стали нематеріальні мотиви.

Постійні зміни в структурі та ієрархії мотивів слід розглядати як природну закономірність сучасних економічних систем. До основних факторів трансформації мотивації трудової діяльності належать:

- зміни у складі та якості робочої сили;
- зміни в змісті та характеристиках роботи;
- зміни матеріального стану працівників і загального рівня їх життя;
- вичерпання резервів підвищення продуктивності за рахунок фізичних можливостей людини.

Стабільність зайнятості та наявність чіткої перспективи кар'єрного зростання залишаються ключовими потребами та стимулюючими чинниками на підприємстві.

Відповідно, плануванню кар'єри слід приділяти особливу увагу, адже воно безпосередньо впливає на задоволення різних потреб працівників та активацію трудових і статусних мотивів.

Однією з важливих потреб є наявність вільного часу та оптимального режиму роботи.

Тому пріоритетними напрямками підвищення мотивації є регулювання робочого часу та заохочення через можливість відпочинку. Світовий та український досвід показує, що останнім часом активно впроваджуються моделі гнучкого та індивідуалізованого робочого часу, які підвищують роль вільного часу і розглядаються як ефективний компонент сучасних методів мотивації.

Аналіз свідчить, що плінність кадрів залишається високою, що пов'язано з недостатнім рівнем заробітної плати.

Для покращення ситуації підприємству доцільно підвищити зарплату, що приверне увагу молодих фахівців, а також активно залучати молоді кадри, застосовуючи економічні методи стимулювання.

Діагностичне дослідження дипломного проекту спрямоване на визначення системного стану підприємства і оцінки ефективності подальшої його діяльності.

Для детального аналізу системи мотивації нами пропонується провести - анонімне анкетування, з метою з'ясування причин відходу з підприємства. Водночас, з метою стимулювання робітників до ефективної діяльності пропонуємо вжити наступні заходи:

- надання безкоштовних курсів підвищення кваліфікації;
- видати разові премії за результатами труда;
- надати пільгові путівки на відпочинок;
- організувати тестування на перевірку рівня знань за фахом;
- підсилити відбір кадрів.

Зростання матеріального і морального стимулювання вимагає запровадження необхідних заходів.

Висновки до 2 розділу

Аналіз основних техніко-економічних показників за 2022–2024 роки виявив значне падіння валового доходу у 2023 році (майже на 30%), що було пов'язано із зовнішніми кризовими факторами. Однак вже у 2024 році дохід майже відновився до рівня 2022 року (95,1%). При цьому, незважаючи на падіння доходів, чистий прибуток підприємства демонструє стабільність, скоротившись за два роки лише на 0,48%.

Це свідчить про ефективне антикризове управління, жорстку фінансову дисципліну та успішне управління витратами. Протягом аналізованого періоду відбулася значна оптимізація трудових ресурсів: чисельність персоналу скоротилася з 72 до 59 осіб, тобто на 18,06%. Це скорочення, попри зменшення Фонду оплати праці (на 7,56%), супроводжувалося постійним зростанням середньої заробітної плати (із 16 400 грн до 18 500 грн, зростання на 12,8%).

Така динаміка вказує на зміну кадрової політики з акцентом на утримання та підвищення кваліфікації ключових фахівців. Найбільш

значущим позитивним результатом є різке підвищення ефективності праці. Після спаду продуктивності у 2023 році (на 21,7%), середня продуктивність праці одного робітника зростає у 2024 році більш ніж на 50%, перевищивши рівень 2022 року на 18,9% (до 787,35 тис. грн на особу).

Це свідчить про ефективне використання трудових ресурсів та інтенсифікацію праці внаслідок покращення організації виробництва або модернізації процесів. Аналіз кадрового складу та руху персоналу показав високу загальну стабільність: коефіцієнт стабільності персоналу залишається на дуже високому рівні (96,61% у 2024 році), а загальний оборот кадрів знизився майже вдвічі. Однак, незважаючи на загальну стабілізацію, відбулися структурні зміни, що несуть ризики: чисельність чоловіків скоротилася на 25,9% (з 54 до 40 осіб), а кількість спеціалістів із вищою освітою зменшилась на 23,3% (з 30 до 23 осіб).

Втрата кваліфікованих спеціалістів становить загрозу для інтелектуального потенціалу та інноваційного розвитку. Крім того, коефіцієнт плинності кадрів (звільнень за власним бажанням або дисциплінарними причинами) зріс до 3,39% у 2024 році, що може бути індикатором психологічного виснаження або організаційних труднощів. Плинність кадрів пов'язана насамперед із невисокою заробітною платою та браком матеріальної зацікавленості робітників.

Поточна система управління персоналом є функціональною і забезпечується Відділом кадрів та Відділом організації праці та заробітної плати, переважно використовуючи пряму відрядну, почасову та почасово-преміальну системи оплати праці.

На підприємстві також формується кадровий резерв, який є важливою формою моральної мотивації. Проте діагностика виявила суттєві недоліки: недостатнє використання сучасних підходів до оцінки потенціалу робітників, відсутність об'єктивної оцінки персоналу та загалом недостатня мотивація робітників. Проблема матеріальної мотивації є особливо актуальною через низький рівень доходів та деформації в їхній структурі, що створює

передумови для запровадження економічних методів стимулювання. ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» демонструє економічну стійкість та ефективно підвищує продуктивність праці в критичних умовах. Однак збереження людського капіталу є вирішальним завданням для його сталого розвитку та відновлення конкурентоспроможності. Працівники є найціннішим ресурсом, і керівництво має зосередитися не лише на утриманні персоналу, а й на створенні середовища, де працівники відчують власну значущість і безпеку.

З огляду на зростання коефіцієнта плинності кадрів, зниження кількості спеціалістів та недостатню матеріальну зацікавленість робітників, для забезпечення стійкого розвитку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» необхідно вжити комплексних заходів з удосконалення системи мотивації, які мають охоплювати як економічні, так і нематеріальні методи стимулювання.

1. Посилення економічних (матеріальних) методів мотивації. більшення рівня заробітної плати: З метою зацікавлення молодого покоління та залучення молодих фахівців необхідно збільшити заробітну плату, що безпосередньо вплине на зниження плинності кадрів. Запровадження додаткових премій: Удосконалення системи преміювання для створення зацікавленості працівників у підвищенні загальних результатів роботи, якості, інтенсивності використання трудового потенціалу та прискорення впровадження науково-технічних досягнень. Рекомендовано видавати разові премії за результатами праці та високі професійні якості.

2. Удосконалення нематеріальної (моральної) мотивації та соціальної підтримки розвиток професійного зростання та кар'єри, підвищення кваліфікації та навчання, гуманізація праці та гнучкість, соціальне заохочення.

Реалізація цих кроків допоможе мінімізувати ризики кадрового дефіциту, утримати ключових фахівців, підвищити лояльність колективу та забезпечити стійке відновлення виробництва в умовах високих ризиків.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РІШЕНЬ З ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

3.1 Розробка та впровадження організаційно-управлінських заходів

На основі проведених досліджень та аналізу показників роботи підприємства розробляються заходи з удосконалення системи мотивації персоналу.

Слід зазначити, що на підприємстві широко застосовуються нематеріальні методи мотивації, зокрема соціально-психологічні, тоді як матеріальне стимулювання працівників залишається недостатнім. Існуюча система преміювання не враховує індивідуальний внесок кожного співробітника у загальні результати виробничо-господарської діяльності підприємства.

Відтак головним завданням є створення комплексу заходів для вдосконалення матеріальної системи мотивації.

Основним напрямом удосконалення є розробка системи оплати праці, яка враховуватиме як поточні, так і підсумкові результати роботи працівників за рік. Комплекс заходів передбачає окремі механізми для керівного та робочого персоналу.

Сьогодні стабільний економічний розвиток підприємства значною мірою залежить від зацікавленості працівників у активній та ефективній діяльності. Мотивація праці є ключовим чинником у цьому процесі, оскільки сприяє розвитку професійних якостей, мобілізації ресурсів та досягненню поставлених цілей.

Для підтримки високого рівня мотивації пропонується впровадити нові ідеї щодо її вдосконалення.

Одним із найбільш ефективних стимулюючих засобів є система

преміювання. Вона дозволяє оперативно реагувати на результати праці, оцінювати конкретний внесок працівника у досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства та стимулювати його активність.

Підприємство може спиратися на результати наукових досліджень і передовий досвід, адаптуючи світові тенденції до особливостей вітчизняної економіки та створюючи власну ефективну систему матеріального стимулювання, яка враховує якість праці та ринкову вартість робочої сили.

Мета розробки системи преміювання полягає у тому, щоб працівники усвідомлювали зв'язок між своїм особистим внеском та заохоченням, що задовольняє їхні потреби та стимулює добросовісне ставлення до роботи. Досягти цього можна шляхом диференціації нагород залежно від складності завдань і індивідуальних результатів.

Система преміювання на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» повинна враховувати особистий вклад кожного працівника у загальні результати підприємства. Основна мета програми – підвищення зацікавленості персоналу у високопродуктивній праці та розвиток комплексної системи виплат і пільг.

Створення комплексу заходів для ефективного використання людського капіталу потребує підходу, орієнтованого на процеси. Трансформація цих процесів сприятиме узгодженню інтересів підприємства та персоналу, розвитку ініціативи та творчості працівників, гуманізації та збагаченню праці, а також формуванню партнерських взаємин у колективі.

Впровадження комплексної системи матеріальної та нематеріальної мотивації дозволяє підвищити задоволеність працівників своєю роботою та зміцнити їхню лояльність до підприємства. Регулярна оцінка ефективності стимулюючих заходів дає змогу своєчасно коригувати політику мотивації та забезпечувати її відповідність актуальним потребам персоналу. Застосування індивідуального підходу до співробітників сприяє максимальному використанню їхніх здібностей і підвищенню продуктивності праці. Водночас підвищення мотиваційного потенціалу колективу безпосередньо впливає на якість виробленої продукції та конкурентоспроможність підприємства на

ринку. Система мотивації повинна залишатися гнучкою та адаптованою до змін економічної ситуації та очікувань працівників, щоб підтримувати високий рівень їхньої зацікавленості у роботі. Особливу увагу слід приділяти розвитку професійних навичок та можливостям кар'єрного росту, що одночасно виконує функцію мотивації та підвищення кваліфікації персоналу. Крім того, важливо створювати умови для самостійності та творчої активності працівників, що сприяє формуванню ініціативності та відповідальності за результати роботи. Збалансоване поєднання матеріальних заохочень, соціальних пільг та нематеріальних стимулів забезпечує комплексний підхід до мотивації та формує стійку зацікавленість персоналу у досягненні стратегічних цілей підприємства. Рис.3.1.

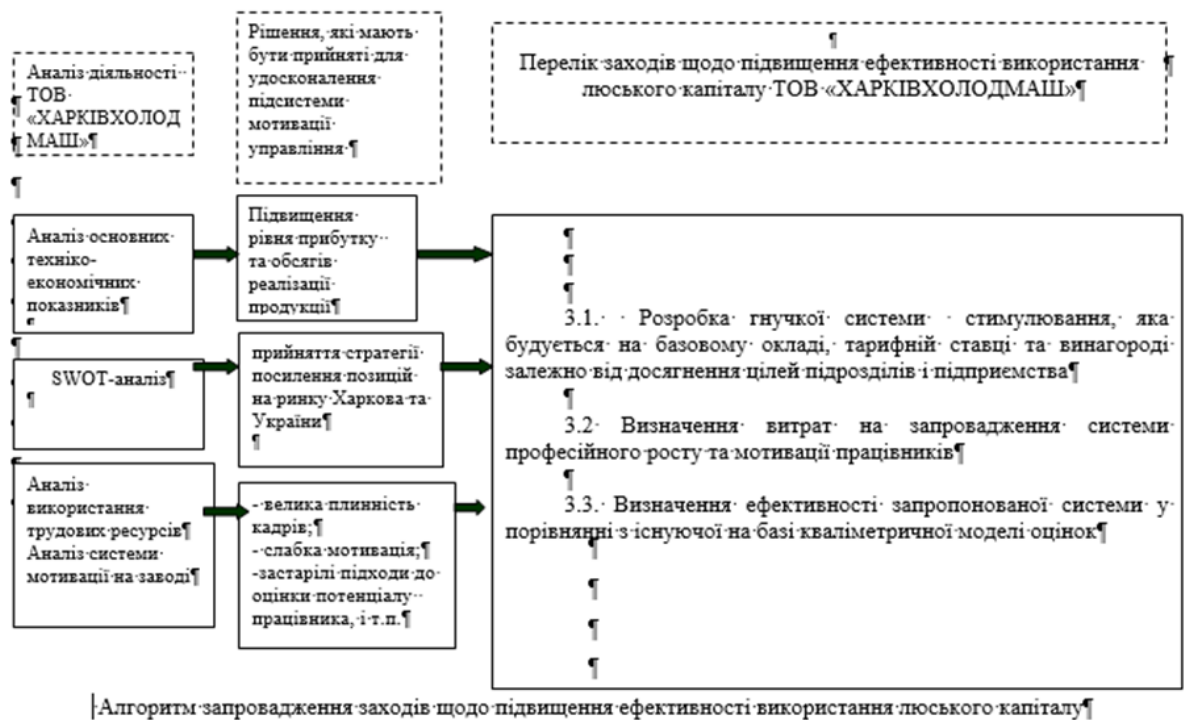


Рис.3.1 Алгоритм запропонованих заходів

Перехід до теорії процесів обумовлений тим, що ці підходи більш динамічні та здатні адаптуватися до змін, що відбуваються в організації. Система мотивації завжди повинна відповідати зовнішнім умовам і цілям підприємства, бути гнучкою та відкритою для вдосконалення. На відміну від теорій змісту, які змінюються рідко, теорії процесів дозволяють зрозуміти, як

формується, спрямовується та змінюється поведінка працівника.

Для розробки системи мотивації використаємо модель збагачення праці, запропоновану Дж. Хакменом і Дж. Олдхемом. Перевага цієї моделі полягає в тому, що вона враховує усвідомлення працівником значимості своєї роботи, відчуття відповідальності за якість процесів та розуміння ефективності власної праці. Ефективність розробленої системи визначатиметься за допомогою кваліметричної моделі оцінок.

Важливим є застосування різних методів збагачення праці, оскільки їх відсутність може призвести до зниження мотивації. Програми мотивації повинні спрямовувати зусилля працівників на підвищення якості роботи, зменшення витрат та підвищення відповідальності. Для створення нових ідей необхідно сформулювати оперативні цілі, що дозволяє побудувати модель досягнення цілі, визначити пріоритети та розробити систему оцінки успішності діяльності підприємства. Без чітко визначених цілей неможливо створити ефективну систему преміювання.

Оптимізацію діяльності підприємства як цілісної системи забезпечує економічна модель. Виходячи з поставлених цілей, розробляється організаційна структура, що дозволяє ефективно виконувати поставлені завдання. Формування системи матеріального стимулювання окремого підрозділу можливе лише при чіткому розумінні його ролі та місця у загальній структурі підприємства. Визначення цілей діяльності підрозділів є ключовим етапом побудови наскрізної системи стимулювання з єдиними пріоритетами.

У межах системи оцінюються показники ефективності роботи підрозділів та їхній внесок у загальні результати підприємства. Для цього встановлюються вимірювані критерії досягнення цілей підрозділами. Розробляються функціональні обов'язки працівників та індивідуальні показники трудової діяльності, за які вони несуть особисту відповідальність. Керівник разом із службою управління персоналом визначає способи оцінки ефективності та контролю виконання показників.

Нормування часових витрат дозволяє розрахувати потребу в персоналі.

Рівень оплати праці має відповідати середньому ринковому показнику, тому необхідно враховувати середню зарплату регіону та вартість додаткових виплат, таких як транспорт, харчування та медичне обслуговування. Це дозволяє встановити конкурентний рівень заробітної плати, який стимулює ефективну роботу персоналу. Традиційні системи оплати праці недостатньо мотивують досягнення високих результатів, тому пропонується методичний підхід до формування та реалізації системи стимулювання керівників на основі факторно-критеріальної моделі.

Теоретичною основою цього підходу є поєднання мотиваційної теорії підкріплення та визначення показників ефективності діяльності персоналу. Теорія підкріплення досліджує зміну або модифікацію поведінки працівників у процесі праці шляхом застосування своєчасних винагород і покарань. Підкріплення визначається як будь-які дії, що сприяють повторенню або придушенню певних зразків поведінки. Основними типами підкріплення є позитивне підкріплення, відмова від винагороди, покарання та вгасання. Застосування підкріплення у практичній діяльності працівників представлено на рисунку 3.1.

Ймовірність повторення поведінки	<i>Відмова від моралей</i>	<i>Позитивне підкріплення</i>
	<i>Вгасання</i>	<i>Покарання</i>

Рис.3.2 Зміна поведінки працівника

Із рисунка 3.1 видно, що позитивне підкріплення передбачає винагороду за бажану поведінку працівників, наприклад похвалу за своєчасне прибуття на робоче місце або перевиконання завдання. Відмова від покарання (іноді її називають негативним підкріпленням) означає, що бажана поведінка співробітника призводить до того, що керівник утримується від будь-яких негативних впливів. Покарання застосовується у разі небажаної поведінки, яка шкодить діяльності організації. Вгасання передбачає повну відсутність позитивного підкріплення, у результаті чого поведінка, що раніше мала стимул, навряд чи повториться.

На основі цієї теорії можна виділити основні підходи до формування системи стимулювання працівників енергопідприємства:

Використання позитивних і негативних стимулів: працівники отримують винагороду за ефективну роботу, а за низьку продуктивність застосовуються санкції.

Мотивація через саму діяльність: цікава та змістовна робота, що приносить задоволення, стимулює високі результати.

Систематичний зв'язок із керівником: визначення цілей спільно з підлеглими та надання позитивного зворотного зв'язку за правильні дії і негативного - у разі помилок.

На основі аналізу ефективності використання персоналу, результативності праці, методів керівництва та мотивів працівників визначається їх мотиваційна сила. До основних факторів мотивації належать задоволення від самого процесу роботи, прямий результат діяльності, винагороди за працю та прагнення уникнути санкцій за недотримання стандартів або неякісне виконання завдань.

Для конструювання факторно-критеріальної моделі оцінки мотивації використовуються принципи кваліметрії: кожен фактор, як відносно самостійна складова складного явища, отримує вагу у частках одиниці, при цьому сума всіх факторів дорівнює одиниці; діапазон значень кожного фактора – від 0,01 до 0,99; вищий ступінь критерію, що відповідає нормі,

дорівнює одиниці, інші критерії оцінюються у межах 0–0,99.

Кваліметрична модель оцінки мотивації працівників наведена у таблиці 3.1 і слугує основою для розробки системи стимулювання персоналу.

Таблиця 3.1

Факторно - критеріальна модель оцінки мотивації працівників

Фактори прояву мотивації	Імовірність прояву j-го фактору при реалізації певного виду діяльності, відносні одиниці, δ_1	Значимість прояву j-го фактору при реалізації певного виду діяльності, відносні одиниці, λ_1
Задоволення від самого процесу діяльності	0,1	0,5
Прямий результат діяльності	0,7	0,7
Винагороди за результатами діяльності	0,1	0,5
Прагнення уникнути санкцій, які можливі у випадку відмови від діяльності або неякісного її виконання	0,1	0,2

Рівень мотивації визначається за формулою 3.1:

$$V_1 = \sum_{i=1}^n \delta_1 \lambda_1 = 0.05 + 0.49 + 0.05 + 0.02 = 0.61 \quad (3.1)$$

де δ_1 - імовірність прояву j-го кожного фактору для окремої діяльності;

λ_1 - значимість прояву j-го для кожного виду діяльності досліджуваного підприємства.

Цей показник дозволяє виявити види діяльності, для яких характерний низький рівень мотивації, і, відповідно, потребу в розробці заходів для підвищення зацікавленості працівників у досягненні встановлених результатів. На основі розрахунку мотиваційного показника для конкретних видів діяльності визначається доцільність застосування різних методів стимулювання: створення системи винагород, мотивація через цікаву роботу або корекція поведінки працівників за допомогою підкріплення.

Протягом реалізації всіх етапів мотиваційної стратегії необхідно проводити моніторинг інформації для своєчасного внесення коректив. Для вибору оптимальної стратегії стимулювання побудована матриця, представлена на рисунку 3.3.



Рис 3.3 Матриця стратегій стимулювання результатів діяльності

Дані свідчать, що при слабкому рівні мотивації (0–0,3 відносних одиниць) і низьких результатах (0–0,3 відносних одиниць) доцільним є застосування вгасання. Якщо рівень результатів знаходиться в межах 0,3–0,6, рекомендовано стимулювання винагородою, а при показниках понад 0,6 -

постійне підкріплення. При середньому рівні мотиваційної сили застосовуються відповідно покарання, винагорода та комбіноване підкріплення, тоді як для високої мотивації ефективними є постійне та часткове підкріплення. Рівень досягнення результатів Реалізацію стратегій стимулювання будемо засновувати на використанні графіків підкріплення. Найефективнішим є підкріплення зі змінним рівнем, що дозволяє домогтися закріплення поведження на тривалий термін.

Одним із варіантів підкріплення є гнучка система стимулювання, яка поєднує базовий оклад або тарифну ставку з набором додаткових винагород, доступних для індивідуального вибору працівником. Найефективнішим підходом є винагорода, що залежить від досягнення цілей підрозділів та підприємства в цілому. Розмір змінної частини винагороди визначається підсумками роботи підприємства: при високих загальних показниках результативності кожному працівнику встановлюється індивідуальний відсоток до окладу.

Індивідуальна ставка коливається в межах 80–120 % від базової. У середині цього діапазону виділено чотири «зони ефективності», що відображають рівень і ступінь досягнення показників результативності, при цьому враховується загальна продуктивність персоналу підприємства.

Показник ефективності праці оцінюється чисельно: при значенні менше 95 балів робота персоналу вважається незадовільною; у діапазоні 95–100 балів - задовільною, але з резервами для підвищення якості; при 100–105 балів за умови виконання всіх показників - робота оцінюється як добра; понад 105 балів - відмінна.

Відповідність рівнів ефективності індивідуальним ставкам визначається так: P1 - 80–100 % базової ставки, P2 - 100–110 %, P3 - 110–115 %, P4 - до 120 %. Рекомендації щодо винагород по „зонах ефективності” запропонована в таблиці 3.2.

Змінна винагорода по «зонах ефективності»

«Зони ефективності»	Показник результативності праці, бал.	Ступінь прояву	Індивідуальний внесок у загальну результативність, бал.	Індивідуальна ставка. % - від базової
P1	до 95	постійно	до 5	80-100
P2	95-100	часто, але не завжди	5-8	100-110
P3	100-105	іноді	8-10	110-115
P4	більше 105	рідко	більше 10	до 120

Дані таблиці 3.2 свідчать, що чим вищий показник результативності, тим більший індивідуальний внесок працівника. Крім заробітної плати, яка формується з урахуванням змінної винагороди, до складу загальної матеріальної винагороди можуть входити й інші виплати: надбавки, доплати, встановлені законодавством, а також премії за виконання особливо важливих завдань.

Запропонований підхід до формування системи стимулювання результатів праці на основі мотиваційних теорій та оцінки ефективності роботи персоналу забезпечує її дієвість та сприяє досягненню високих результатів підприємства. Ця стратегія може ефективно застосовуватися в практичній діяльності підприємства.

Перейдемо до принципів та показників, які допомагають у створенні системи преміювання за підсумками року для керівників підприємства. Для розробки інноваційних моделей оплати праці доцільно дотримуватися таких принципів:

Розробка стратегії оплати праці: вона закладає базу для різних моделей, визначає їх спрямованість і забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Стратегія повинна бути пов'язана з пріоритетними цілями

організації та враховувати галузеві особливості й перспективні потреби. Після цього основна заробітна плата та програми преміювання адаптуються до індивідуальних потреб підприємства.

Чітка ідентифікація корпоративних цінностей: вони слугують орієнтиром при розробці моделей оплати праці.

Активна участь керівного персоналу: навіть найкраща модель оплати праці не буде ефективною без підтримки та зацікавленості керівників у її впровадженні.

Визначення кола учасників програм заохочення: участь у системі стимулювання є додатковим стимулом для працівників і спрямовує їхні зусилля на пріоритетні цілі. Для поточного матеріального стимулювання важливо показати механізм дії нової моделі та шляхи збільшення доходів працівників простим і зрозумілим способом.

Правильне визначення діапазону преміальних виплат: взаємозв'язок між результатами праці та сумою винагород повинен бути чітким, а діапазон між мінімальною та максимальною винагородою відображати виконання планових завдань. Ефективні підприємства встановлюють ширший діапазон премій для стимулювання працівників.

Довгострокова мотивація управлінського персоналу: програми довгострокового преміювання орієнтовані на стратегічні цілі, що підвищує ефективність порівняно з короткостроковими програмами.

Використання порівняльних показників: оцінка діяльності підприємства у довгостроковій перспективі допомагає встановлювати пріоритети та забезпечувати конкурентні позиції на ринку перед виплатою премій.

Постійне інформування колективу: на етапі впровадження проекту необхідно поширювати простий і зрозумілий опис програми та регулярно повідомляти працівників про виконання цілей і розмір преміальних виплат.

Виплати за фактичні результати: премії не повинні нараховуватися, якщо результати діяльності незадовільні, оскільки це підриває ефективність і

заохочує неналежну роботу.

Виходячи з цих принципів, основна мета системи оплати праці керівників - забезпечити рівень доходів вище середнього за умови перевищення результатів роботи підприємства середньогалузевих показників.

Для реалізації цієї мети застосовуються такі методи:

- для більшості керівного персоналу основний оклад встановлюється на рівні 90–95 % середньоринкового рівня;

- для всього управлінського персоналу встановлюються значні річні преміальні виплати залежно від виконання планових показників, таких як виконання плану роботи, ведення документації та масштабу управління.

Крім загальних принципів, керівництву підприємства доцільно розробити власні кількісні нормативи та характеристики для оцінки результатів роботи по підсумках року. Вони враховуються при оцінці ділових якостей і кваліфікації працівників, а також при прийнятті рішень щодо оплати праці. Для кожної категорії персоналу рекомендується визначити особисті показники і критерії оцінки, а по кожному показнику кваліфікації та професійної компетентності формуються фактори оцінки результатів праці.

Показники для керівного персоналу підприємства наведені в таблиці 3.3.

Показники, наведені в таблиці 3.3, дозволяють ефективно використовувати їх при розробці системи мотивації працівників. При оцінюванні результатів необхідно враховувати як позитивні досягнення, так і негативні прояви в роботі персоналу. До критеріїв, що відображають негативні аспекти, відносяться:

- наявність зауважень щодо виконання професійних обов'язків;
- тенденції до неправильного встановлення та налаштування обладнання.

Окремо виділяються критерії, які впливають на додаткові винагороди:

- невчасне виконання планових завдань;
- невиконання встановлених обов'язків.

У разі наявності негативних факторів та порушень премії на

підприємстві не нараховуються. Виходячи з принципів оплати праці за підсумками року та показників оцінки ефективності, основною метою системи є забезпечення справедливого рівня доходів працівників. На цій основі побудовано систему преміювання, що стимулює досягнення високих результатів у праці

Таблиця 3.3

Фактори оцінки результатів праці працівників

Категорії персоналу	Керівники	Спеціалісти	Службовці
Складність посадових обов'язків	+	+	+
Освітній і кваліфікаційний рівень	+	+	+
Рівень відповідальності за можливі помилки	+	+	
Знання необхідних нормативних актів	+	+	
Вміння оперативно приймати рішення	+		
Якість виконаної роботи	+	+	+
Вчасність виконання робіт	+	+	+
Інтенсивність праці	+	+	+
Ефективність роботи підприємства	+		
Вміння за короткий час освоювати нові технології	+	+	+
Участь у розробці і введенні нових рішень		+	
Масштаб управління	+		

Винагорода працівникам формується з метою матеріального заохочення та підвищення ефективності роботи підприємства. Виплата премії здійснюється пропорційно річній заробітній платі працівника з урахуванням

його стажу роботи. Повну премію отримують працівники, які відпрацювали не менше одного календарного року, враховуючи робочі дні після святкових та вихідних. Працівники, які звільнилися за власним бажанням, але відпрацювали повний рік, зберігають право на отримання премії у загальному порядку.

Премія нараховується на річний заробіток працівника з урахуванням коефіцієнта, що враховує стаж роботи. До річного заробітку включаються такі виплати:

- основна заробітна плата;
- премія за виробничі результати;
- доплати за роботу у нічний час, святкові та неробочі дні, понаднормові години;
- доплати за суміщення професій або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- доплати за ненормований робочий день;
- надбавки за науковий ступінь при використанні за фахом, за керівництво підрозділом, високу професійну майстерність, почесні звання.

Сума коштів на виплату премії визначається в межах фінансового плану підприємства. Розмір премії встановлюється за єдиною шкалою коефіцієнтів стажу, де чим більший стаж, тим вищий коефіцієнт. За погодженням з профспілкою, окремим працівникам, які досягли високих результатів і були відзначені нагородами, розмір винагороди може бути збільшений до 25 %.

Надбавки не виплачуються працівникам у місяці прогулу, новоприйнятим або тим, хто працює за сумісництвом, за час неоплачуваної відпустки або за період, оплата якого здійснюється із розрахунку середнього місячного заробітку. Знаючи оклад працівника, його премії та надбавки, можна визначити річну заробітну плату як суму окладу та всіх винагород, помножену на дванадцять місяців.

На підприємстві премія складає 30 % від основного окладу, а розмір

надбавок визначається залежно від стажу роботи (таблиця 3.5). У таблиці 3.6 наведено приклад моделі розрахунку системи преміювання. Оклад працівників розраховується від окладу начальника, який береться за 100 %, і пропорційно знижується для посад нижчого рівня. Премія нараховується за результатами роботи працівників, а загальна сума премій відповідає коштам, передбаченим фінансовим планом підприємства, з урахуванням виконаних показників.

Рівень оплати праці, що формально оцінює внесок працівників у кінцеві результати, виконання завдань та кваліфікацію, не завжди відображає реальну якість робочої сили, тому для ефективного стимулювання його доцільно доповнити системою преміювання. Для оцінки ефективності роботи працівників при розробці преміальної системи доцільно застосовувати аналітичний метод на основі факторно-критеріальної моделі, яка включає: вибір факторів оцінки, визначення вагових коефіцієнтів важливості, встановлення числа критеріїв для кожного фактора та комплексну оцінку ефективності виконання робіт.

Правильний підбір кількісних і якісних факторів дозволяє розробити раціональну систему нагород, де цілі та показники їх досягнення узгоджені між собою. Основними критеріями для оцінки трудового внеску персоналу є якість, складність та своєчасність виконання робіт, самостійність, сумлінність і кваліфікаційний рівень. Кожен фактор має свої критерії, які враховують специфіку виконуваних завдань.

Оцінка результатів праці дозволяє об'єктивно визначити внесок кожного працівника у загальний результат і розподілити преміальний фонд пропорційно досягнутим результатам. Водночас преміювання можна проводити за економію матеріальних ресурсів, при цьому розмір премії не повинен перевищувати 50 % суми економії і не впливати на якість виконаних робіт.

Система матеріального стимулювання має забезпечувати співвідношення розміру винагороди з економічним ефектом діяльності

працівника. Правильне сприйняття заробітної плати впливає на рівень задоволеності працею: несправедлива оплата демотивує, а відповідність заробітку статусу та досягненням стимулює ініціативу та ділову активність.

Система стимулювання праці є ключовим елементом управління персоналом на будь-якому підприємстві. Вона визначає, наскільки ефективно працівники виконують свої обов'язки та досягають поставлених цілей. Мета системи стимулювання полягає у створенні умов, за яких працівники зацікавлені у високих результатах і розвитку підприємства. Основною складовою такої системи є матеріальні та нематеріальні методи мотивації. Матеріальні стимули безпосередньо пов'язані з грошовою винагородою за виконану роботу. Нематеріальні стимули спрямовані на підвищення задоволеності працівників від своєї діяльності, визнання їх досягнень і створення комфортних умов праці.

Ефективна система стимулювання дозволяє підвищити продуктивність праці та залученість персоналу. Вона повинна враховувати індивідуальні потреби працівників, рівень їхньої кваліфікації та складність виконуваних завдань. Основними елементами матеріальної мотивації є оклад, премії, надбавки та бонуси. Оклад забезпечує стабільність доходу і є базовим елементом оплати праці. Премії нараховуються за досягнення певних результатів, перевиконання планових показників або економію ресурсів. Надбавки можуть враховувати стаж роботи, професійні досягнення та високий рівень кваліфікації.

Важливим фактором ефективності матеріальної мотивації є справедливість її розподілу. Працівники повинні розуміти, що винагорода відповідає їхній праці та вкладу у загальний результат. Наявність прозорих критеріїв оцінки результативності сприяє підвищенню довіри до системи стимулювання. Крім того, система повинна бути гнучкою та адаптуватися до змін зовнішніх умов і внутрішніх потреб підприємства. Необхідно поєднувати короткострокові і довгострокові стимули для підтримки мотивації на різних етапах діяльності.

Нематеріальні методи стимулювання відіграють не менш важливу роль. Вони включають кар'єрний ріст, навчання, розвиток професійних навичок, визнання досягнень, участь у прийнятті рішень та гнучкий графік роботи. Кар'єрний ріст дозволяє працівникам бачити перспективи розвитку та підвищує їхню зацікавленість у результатах. Програми навчання та розвитку сприяють підвищенню кваліфікації, формуванню нових компетенцій та мотивації до самовдосконалення. Визнання досягнень, похвала та нагороди підтримують моральний стан працівників і зміцнюють корпоративну культуру.

Гнучкий робочий графік і можливість часткової дистанційної роботи дозволяють працівникам поєднувати професійні та особисті інтереси. Це створює умови для підвищення продуктивності і зменшення плинності кадрів. Системи стимулювання повинні поєднувати матеріальні та нематеріальні методи для досягнення максимальної ефективності. Важливо забезпечити баланс між особистими потребами працівників і стратегічними цілями підприємства. Система стимулювання є інструментом впливу на поведінку працівників та формування корпоративної культури.

Преміювання є одним із найбільш дієвих засобів матеріальної мотивації. Воно дозволяє оцінити індивідуальний внесок кожного працівника та заохотити перевиконання планових завдань. Премії можуть нараховуватися як за індивідуальні досягнення, так і за результати роботи підрозділів або підприємства в цілому. Вони повинні бути прозорими і зрозумілими, щоб працівники бачили прямий зв'язок між своєю працею та винагородою. Розмір премії визначається на основі оцінки результативності та встановлених критеріїв.

Система надбавок і бонусів також стимулює працівників до підвищення кваліфікації та професійного розвитку. Надбавки за стаж роботи або професійні досягнення мотивують залишатися на підприємстві і постійно вдосконалювати свої навички. Бонуси за економію ресурсів або підвищення ефективності роботи підрозділу формують культуру раціонального

використання ресурсів. Таким чином, матеріальне стимулювання охоплює не лише оклад і премії, а й надбавки, бонуси та інші заохочення.

Нематеріальні стимули підвищують задоволеність роботою та мотивацію досягати високих результатів. До них належать участь у прийнятті рішень, визнання досягнень, похвала, розвиток компетенцій, кар'єрне зростання та навчання. Ці методи сприяють формуванню лояльності до підприємства та зменшенню плинності кадрів. Вони особливо ефективні для працівників, чия мотивація не повністю залежить від матеріальної винагороди.

Для оцінки ефективності системи стимулювання використовуються кваліметричні та факторно-критеріальні моделі. Вони дозволяють визначити вагу кожного чинника мотивації, оцінити внесок окремого працівника та побудувати систему преміювання, яка враховує індивідуальні та колективні результати. Такий підхід забезпечує справедливість розподілу винагород та підвищує ефективність мотивації.

Моніторинг ефективності стимулювання дозволяє своєчасно вносити корективи до системи. Регулярне оцінювання результатів праці допомагає адаптувати систему до змін у структурі підприємства, потребах працівників і зовнішніх умовах. Важливим аспектом є забезпечення прозорості та зрозумілості механізму мотивації для всіх працівників.

Система стимулювання повинна враховувати різні рівні мотивації працівників. Працівники з високою мотивацією потребують підтримки та визнання, а працівники з низькою мотивацією – стимулів для підвищення активності. Застосування позитивного та негативного підкріплення дозволяє коригувати поведінку і підвищувати ефективність. Позитивне підкріплення включає похвалу, премії та бонуси. Негативне підкріплення полягає у видаленні перешкод або покараннях за невиконання обов'язків.

Гнучкі системи стимулювання передбачають базовий оклад і змінну винагороду, яка залежить від досягнення цілей підприємства та підрозділів. Розмір змінної винагороди визначається показниками результативності та внеском кожного працівника. Такий підхід дозволяє підтримувати мотивацію

на високому рівні та стимулювати перевиконання планів.

Кожна система стимулювання повинна бути адаптована до специфіки підприємства та ринку праці. Важливо враховувати економічний стан підприємства, рівень конкуренції, кваліфікацію та потреби працівників. Раціональна система стимулювання поєднує матеріальні та нематеріальні методи, забезпечує прозорість і справедливість розподілу винагород.

Система стимулювання повинна регулярно переглядатися та вдосконалюватися відповідно до змін у структурі підприємства та ринку праці. Важливо забезпечити, щоб мотиваційні інструменти залишалися актуальними і стимулювали досягнення стратегічних цілей. Значну роль відіграє комунікація: працівники повинні розуміти, за що вони отримують винагороду і як оцінюється їхня ефективність. Використання комбінованих методів стимулювання дозволяє враховувати індивідуальні потреби та пріоритети різних груп персоналу. Система преміювання повинна включати як короткострокові, так і довгострокові винагороди для підтримки мотивації протягом року. Оцінка ефективності праці через кваліметричні моделі дозволяє встановити об'єктивні критерії і уникнути суб'єктивних оцінок. Важливою складовою є диференціація винагород залежно від внеску працівника у загальні результати підприємства. Для підвищення мотивації доцільно використовувати нематеріальні методи, такі як похвала, навчання та розвиток кар'єри. Гнучкість системи стимулювання дозволяє адаптувати її до змін економічних умов і внутрішніх процесів підприємства. Ефективна мотивація персоналу сприяє підвищенню продуктивності, лояльності та стабільності роботи

Таким чином, запропонована система стимулювання праці на основі річних результатів, мотиваційних теорій та оцінки ефективності персоналу забезпечує її дієвість і сприяє досягненню високих результатів роботи підприємства.

3.2 Економічне обґрунтування впровадження заходів з розвитку та мотивації персоналу

Ефективність запровадження системи стимулювання персоналу визначається співвідношенням отриманих результатів до витрат на її реалізацію. Показником ефективності є підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та покращення якості виконання робіт. Також враховується підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці та їхньої зацікавленості у досягненні цілей підприємства. Для розрахунку ефективності можна використовувати економічні, соціальні та організаційні критерії. До економічних критеріїв належить приріст прибутку підприємства в результаті впровадження системи стимулювання. Соціальні показники включають зменшення кількості скарг, підвищення лояльності та мотиваційної активності персоналу. Організаційні критерії оцінюють покращення комунікацій, рівень виконання планових завдань та узгодженість дій підрозділів. Важливо враховувати, що ефективність системи стимулювання проявляється поступово і потребує регулярного моніторингу. Розрахунок співвідношення витрат та отриманих вигод дозволяє визначити рентабельність запроваджених заходів. У підсумку, ефективна система стимулювання сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та розвитку потенціалу його персоналу.

Кваліметрична модель оцінки ефективності системи стимулювання дозволяє комплексно враховувати всі фактори, що впливають на результативність роботи персоналу. Вона поєднує якісний і кількісний підходи, що забезпечує всебічне відображення рівня ефективності. Якісний аналіз спрямований на виявлення всіх ключових параметрів системи, які впливають на мотивацію та продуктивність працівників. Кількісний аналіз дозволяє визначити значущість кожного параметра та його вплив на загальний результат. Основним завданням моделі є формування обґрунтованого набору оцінних параметрів, які відповідають інтересам керівництва та потребам персоналу.

При підборі оцінних параметрів необхідно забезпечити їхню незалежність один від одного, хоча на практиці певні взаємозв'язки можуть існувати через спільний вплив ресурсів на різні аспекти ефективності. Кожен параметр повинен піддаватися безперервній оцінці, що дозволяє вимірювати рівень його прояву та виявляти динаміку змін. Для кількісної оцінки використовуються бальні системи (п'ятибальна, стобальна тощо), які дозволяють порівнювати результати з еталоном або попереднім періодом.

Загальною ознакою ефективності системи стимулювання є її привабливість для працівників, тобто здатність мотивувати їх до високопродуктивної праці. Важливо враховувати потреби персоналу та специфіку підприємства при визначенні критеріїв оцінки. Визначення значущості кожного параметра здійснюється за допомогою вагових коефіцієнтів, що відображають його вплив на загальну ефективність системи. Крім того, оцінка дозволяє виявити слабкі зони, які потребують вдосконалення або додаткового стимулювання.

Модель передбачає можливість регулярного моніторингу та коригування системи стимулювання з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Вона забезпечує прозорість і зрозумілість для персоналу, що підвищує довіру до системи та сприяє активному залученню до її реалізації. На основі результатів оцінки керівництво може планувати заходи з підвищення мотивації, коригувати преміальні фонди та вдосконалювати організаційні процеси.

Таким чином, кваліметрична модель є ефективним інструментом управління системою стимулювання, що дозволяє оптимізувати витрати, підвищити продуктивність та забезпечити максимальну зацікавленість персоналу. Вона інтегрує науковий підхід до оцінки ефективності та практичні методи мотивації, створюючи основу для стратегічного розвитку підприємства. На підставі досліджень затребуваності системи стимулювання на ринку оцінних послуг з позицій типового споживача встановлений перелік загальних оцінних параметрів ефективності, представлений в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Характеристика параметрів, що характеризують ефективність системи стимулювання працівників

№ п/п	Оцінювані параметри, що характеризують ефективність системи стимулювання	Характеристика параметру, що оцінюється
1	Простота застосування системи стимулювання	рівень програмного забезпечення системи стимулювання
2	Рівень обліку всіх видів мотивації	урахування мотивації по видах діяльності з урахуванням різних стадій реалізації інвестиційного проекту
3	Доступність інформації, необхідної для розрахунків	можливість отримання необхідної інформації при незначних витратах, можливість отримання необхідної інформації із загальнодоступних довідників і стандартних форм бухгалтерського звіту
4	Імідж керівника, що запроваджує системи стимулювання	популярність і репутація керівника, що запроваджує систему стимулювання у відповідному професійному середовищі.
5	Рівень об'єктивності отриманих даних	достовірність отриманих результатів
6	Вартість системи стимулювання СС	доступність запровадження і розмір поточних експлуатаційних витрат

Реалістична оцінка ефективності системи стимулювання потребує врахування певних обмежень запропонованої моделі. Першим недоліком є

те, що перелік оцінюваних параметрів не здатен повністю відобразити рівень ефективності всіх заходів.

Збільшення кількості показників, хоч і покращує деталізацію, ускладнює визначення ваги параметрів і підвищує похибку оцінки. Тому оптимально обирати від 5 до 10 параметрів; у запропонованій моделі використано середнє значення - 7 параметрів.

Другий недолік полягає у взаємній кореляції між параметрами, що також збільшує похибку результатів.

При наявності конкретних даних доцільно перевірити мультиколінеарність параметрів, щоб мінімізувати ризик отримання недостовірної інформації. У загальному випадку, за умови попередньої оцінки ризиків, доцільним є застосування інтегральної моделі оцінки ефективності.

Кількісний аналіз передбачає визначення співвідносної значущості оцінних параметрів та розробку шкал для кожного параметра. Кожен параметр у кваліметричній моделі (таблиця 3.5) відображає локальний показник ефективності системи стимулювання.

Визначення питомих ваг здійснюється через процедуру попарних порівнянь. На відміну від традиційної методики, де сума балів становить 2 (2–0 за перевагу, 1–1 за рівнозначність), запропоновано встановлювати суму балів на рівні 10. Це дозволяє не лише визначити більш значущий параметр, але й оцінити ступінь його переваги.

Процедура парних порівнянь включає два етапи: спочатку оцінюється, який із параметрів важливіший, а потім визначається питомий внесок у загальну ефективність системи.

Такий підхід підвищує точність кількісної оцінки та забезпечує більш об'єктивне формування заходів стимулювання персоналу.

Таблиця 3.5

**Формування кваліметричної моделі системи стимулювання
працівників**

№	Оцінювані параметри, що характеризують конкурентоспроможність системи стимулювання	Парні порівняння значущості						Сума балів значущості	Питома вага значущості	
		1	2	3	4	5	6			7
п/п	параметри	1	2	3	4	5	6	7	значущість	вага
1	Простота вживання системи стимулювання		2	5	3	3	3	7	22	0,11
2	Рівень обліку мотивації	8		8	6	3	7	8	57	0,19
3	Доступність інформації, необхідної для розрахунків	5	2		3	5	7	4	37	0,12
4	Імідж керівника, що запроваджує систему	7	4	7		5	6	7	51	0,17
5	Рівень об'єктивності одержаних розрахункових даних	7	7	5	5		8	9	33	0,20
6	Вартість системи стимулювання	7	3	3	4	2		4	33	0,11
7	Новизна і оригінальність	3	2	6	3	1	6		30	0,10
Висновки по п'ятибальній системі							270	1,00		

Параметр, які наведено у попередній таблиці далі оцінені згідно етапам кваліметричної моделі (таблиці 3.6).

Таблиця 3.6

Етапи впровадження оцінної кваліметричної моделі на підприємстві

Етапи розробки й впровадження оцінної моделі			
1	Виконання парних порівнянь значущості параметрів ефективності		
	Значення балів значущості залежно від ступеня переваги рядків над стовпцем	строка	стовпчик
	при абсолютній перевазі рядка над стовпцем	9	1
	при явній перевазі рядка над стовпцем	8	2
	при сильній перевазі рядка над стовпцем	7	3
	при слабкій перевазі рядка над стовпцем	6	4
	при рівній значущості рядка і стовпця	5	5
	при слабкій перевазі стовпця над рядком	4	6
	при сильній перевазі стовпця над рядком	3	7
	при явній перевазі стовпця над рядком	2	8
	при абсолютній перевазі стовпця над рядком	1	9
2	Визначення суми балів значущості по кожному рядку (параметру)		
3	Визначення питомої ваги значущості по кожному оцінюваному параметру		
4	Оцінювання по кожному параметру даного продукту і аналогів по 5ти бальній системі		
5	Визначення зважених оцінок по кожному параметру		
6	Визначення загальної оцінки (суми зважених оцінок) по кожному об'єкту		

Процедура попарного зважування параметрів дозволяє точно визначити їхню відносну значущість у системі стимулювання. Наприклад, у таблиці 3.13 показано, що оцінювач вважає параметр «Простота застосування системи» менш важливим для користувача порівняно з «Рівнем врахування мотивації» у співвідношенні 2:8. Водночас «Простота застосування системи» є більш значущою, ніж параметр «Новизна та оригінальність» у співвідношенні 7:3.

Таким чином, за допомогою процедури попарного порівняння визначається співвідносна значущість кожного оціночного параметра. Аналіз показав, що найбільшу вагу має параметр «Рівень об'єктивності отриманих результатів», а найменшу - «Новизна та оригінальність». Це дозволяє керівництву сфокусувати увагу на найбільш критичних елементах системи стимулювання, підвищуючи її ефективність.

Для кількісної оцінки рівня ефективності системи стимулювання застосовується п'ятибальна шкала критеріїв, наведена у таблиці 3.9. Кожен параметр оцінюється окремо за цією шкалою, що дозволяє врахувати як позитивні, так і негативні прояви його реалізації.

Інтегральна оцінка ефективності системи визначається за формулою 3.2, яка враховує співвідносну значущість параметрів та отримані бальні оцінки. Такий підхід дозволяє отримати об'єктивну кількісну характеристику ефективності системи стимулювання, що є основою для прийняття управлінських рішень щодо її вдосконалення та оптимізації.

$$O = O1*0,11 + O2*0,19 + O3*0,12 + O4*0,17 + O5*0,20 + O6*0,11 + O7*0,10 \quad (3.2)$$

де $O1 .. O7$ – оцінка кожного параметра за п'ятибальною шкалою;

$0,11; 0,19$ і т.д. – питомі ваги значущості, отримані за наслідками розрахунків, приведеним в таблиці 3.7.

Джерелом формування даних є критерії оцінки для рівня мотивації працівників [38].

Таблиця 3.9

Критерії оцінки ефективності системи стимулювання

№ п/п	Оцінювані параметри	Оцінка в балах по рівнях				
		1 (дуже низький)	2 (низький)	3 (середній)	4 (високий)	5 (дуже високий)
1	Простота вживання	застосування системи не потребує спеціальних знань та програмного забезпечення	застосування системи не потребує спеціальних знань але потребує програмного забезпечення	застосування системи потребує спеціальні знання та програмне забезпечення	застосування системи потребує професійні знання та проведення інструктажу з використання спеціального програмного забезпечення	застосування системи потребує проведення спеціальних курсів з підвищення для фахівців з інвестування
2	Рівень урахування видів мотивації	не враховує мотивацію	враховує мотивацію на стадії реалізації	враховує усі види мотивації ризику на стадії реалізації	враховує мотивацію кожного працівника за видами діяльності на всіх стадіях реалізації	враховує максимальну кількість мотивації на всіх стадіях проектування та реалізації
3	Доступність інформації, необхідної для розрахунків	конфіденційна бухгалтерська інф-я та прогнозовані експертами показники	конфіденційна бухгалтерська інформація	бухгалтерська звітність за основними видами діяльності	бухгалтерські звіти ДКУД №1-4	офіційні інтернет-сайти
4	Імідж керівника	автор-розробник невідомий, репутація дуже низька	популярність тільки у вузькому крузі фахівців, репутація низька	популярність в крузі фахівців, репутація звичайна (нормальна, середня)	широка популярність і хороша репутація в країні	добре відомий і визнаний в країні і за кордоном, має відмінну репутацію
5	Рівень об'єктивності одержаних розрахункових даних	достовірність менша за 80%	достовірність 80-84%	достовірність 85-89%	достовірність 90-95%	достовірність 95-99%
6	Вартість системи	16-20% від витрат на управління персоналом	11-15% від витрат на управління персоналом	6-10% від витрат на управління персоналом	4-5% від витрат на управління персоналом	1-3% від витрат на управління персоналом

7	Новизна і оригінальність	наукова новизна і оригінальність відсутні	наукова новизна і оригінальність незначні	наукова новизна охоплює до 20% матеріалу	наукова новизна охоплює до 50% матеріалу	наукова новизна охоплює понад 50% мат-у
---	--------------------------	---	---	--	--	---

У таблиці 3.10 наведено порівняння системи стимулювання, що розробляється, до і після удосконалення системи матеріального стимулювання на підприємстві.

Таблиця 3.10

Оцінка ефективності системи стимулювання

№ з/п	Оцінювані параметри	Пит ома вага	Оцінка по 5-ти бальній шкалі, взважена	
			Початковий варіант	Після удосконалення
1	Простота вживання	0,11	2	2
			0,22	0,22
2	Рівень обліку всіх видів мотивації	0,19	3	4
			0,57	0,76
3	Доступність інформації, необхідної для розрахунків	0,12	3	2
			0,37	0,25
4	Імідж керівника	0,17	3	3
			0,51	0,51
5	Рівень об'єктивності одержаних розрахункових	0,20	2	4
			0,39	0,78

	даних			
6	Вартість	0,11	3	3
			0,33	0,33
7	Новизна і оригінальність	0,10	3,00	3,00
			0,30	0,30
	Разом	1,00	2,70	3,15

Початковий рівень системи стимулювання працівників на заводі за даними становив 2,70 балу, що свідчило про її низьку ефективність. Після впровадження розробленої системи стимулювання показник підвищився до 3,15 балів.

Кваліметрична модель дозволила врахувати вагові коефіцієнти окремих параметрів і визначити конкретні заходи для підвищення ефективності системи стимулювання. Вона забезпечує можливість комплексного аналізу впливу різних факторів мотивації на загальний рівень задоволеності працівників. Достовірність оцінки результатів підвищується за рахунок включення у розрахунки всіх видів мотивації, які враховуються фахівцями з управління персоналом. Як показано в таблиці 3.15, це дозволяє більш об'єктивно відобразити реальний стан системи стимулювання та визначити пріоритетні напрямки її вдосконалення.

Таким чином, застосування кваліметричної моделі забезпечує науково обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень щодо поліпшення мотиваційної політики на підприємстві та підвищення продуктивності праці. Причинно-наслідковий зв'язок запропонованих заходів представлений на рис. 3.4.

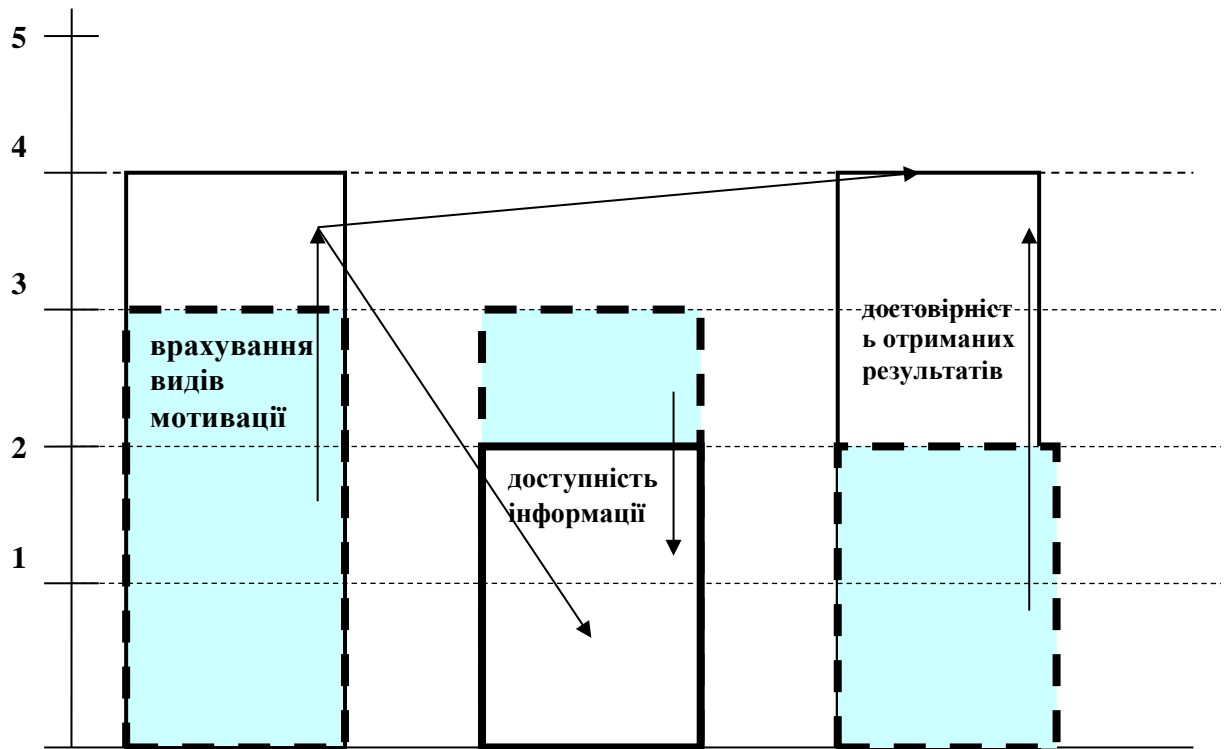


Рис.3.4 Причинно-наслідковий зв'язок заходів щодо підвищення

Управлінські процеси та інформаційні зв'язки перебувають у тісному взаємозв'язку з організаційною структурою підприємства, і їхня ефективність безпосередньо залежить від того, наскільки ця структура відповідає сучасним та перспективним завданням діяльності підприємства. Аналіз організаційної структури та внутрішніх управлінських процесів, проведений у другому розділі даної роботи, показав, що існуючі підходи до управління персоналом потребують істотного вдосконалення. Було визначено, що для підвищення ефективності роботи підсистеми персоналу необхідно запровадити конкретні організаційно-управлінські заходи, які сприятимуть оптимізації взаємодії між підрозділами, підвищенню продуктивності праці та зміцненню внутрішньої мотивації співробітників.

Дослідження інформаційного простору підприємства дозволило виявити не лише наявні проблеми, а й перспективні можливості вдосконалення системи стимулювання працівників. Зокрема, було встановлено, що одним із ключових вузьких місць є недостатній рівень матеріального стимулювання, а також недосконалість комунікаційних

каналів між керівниками та підлеглими. Ці фактори обмежують можливості ефективного управління персоналом і гальмують розвиток підприємства. Результатом організаційно-управлінського аналізу стала розробка комплексу мотиваційних заходів, основним елементом яких стала система стимулювання персоналу, що враховує як матеріальні, так і нематеріальні форми мотивації.

На підставі проведеного аналізу визначено, що для реалізації заходів щодо удосконалення системи стимулювання необхідні ресурси у розмірі 48 673 грн. Запровадження цих заходів дозволить значно підвищити рівень заробітної плати працівників заводу та одночасно посилити їхню зацікавленість у високих результатах праці. Основою розробленої системи стимулювання стала кваліметрична модель, яка дозволяє кількісно оцінити ефективність мотиваційних заходів, врахувати співвідносну значущість окремих параметрів і сформулювати об'єктивну систему преміювання.

У третьому розділі роботи були виконані наступні ключові завдання:

На основі факторно-критеріальної моделі, принципів оцінки та критеріїв результатів праці персоналу розроблена система преміювання керівників підприємства за загальні результати працівників по підсумках року. Система передбачає диференційовану оцінку внеску кожного працівника та дозволяє стимулювати керівників до підвищення загальної ефективності колективу.

Розраховані фінансові витрати на розробку та впровадження заходів матеріальної мотивації робітників заводу, що дозволяє планувати бюджет і контролювати економічну доцільність запроваджуваних заходів.

Досліджена ефективність нової системи стимулювання за допомогою кваліметричної моделі, яка враховує вагові коефіцієнти важливих параметрів, визначає пріоритетні напрямки вдосконалення та дозволяє розробити конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності мотиваційної політики.

Таким чином, запропонований підхід дозволяє забезпечити

комплексний розвиток системи стимулювання, поєднуючи науково обґрунтовану оцінку ефективності з практичними заходами підвищення мотивації працівників. Він передбачає не лише вдосконалення матеріальної винагороди, але й оптимізацію комунікаційних процесів та підвищення зацікавленості персоналу, що в цілому сприяє підвищенню продуктивності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

Крім матеріальної мотивації, велике значення мають соціально-психологічні методи стимулювання, які включають створення комфортних умов праці, розвиток корпоративної культури та формування позитивного клімату в колективі. Впровадження гнучких систем преміювання дозволяє враховувати індивідуальний вклад кожного працівника та мотивувати до досягнення високих результатів. Аналіз показників ефективності роботи підрозділів допомагає своєчасно виявляти проблемні зони та оперативно коригувати заходи стимулювання.

Висновки до 3 розділу

На основі аналізу системи управління було виявлено ключові проблемні ділянки та вузькі місця, серед яких: недостатнє матеріальне стимулювання, низький рівень комунікативних навичок та недосконалість інформаційних зв'язків серед управлінського персоналу. Результатом організаційно-управлінського дослідження стало формування комплексу мотиваційних і комунікаційних заходів, зокрема розробка ефективної системи стимулювання працівників. Було розраховано витрати, необхідні для впровадження цих заходів, які дозволять значно покращити якість комунікацій та підвищити прибутковість підприємства.

Основою розробленої системи стимулювання стала кваліметрична модель. Вона побудована на факторно-критеріальній методиці та принципах

оцінки результатів праці персоналу, що дозволило створити систему преміювання керівників підприємства на основі підсумкових показників роботи їхніх підлеглих за рік.

Ефективність нової системи стимулювання оцінювалася за допомогою кваліметричної моделі, яка враховує вагові коефіцієнти ключових параметрів і дозволяє визначити конкретні заходи для підвищення ефективності системи. Також визначено напрямки її подальшого вдосконалення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Актуальність теми магістерської роботи визначається тим, що у сучасних умовах ринку праці традиційні методи управління персоналом поступово втрачають свою ефективність. Сьогодні важливо не лише забезпечити підприємство кваліфікованими працівниками, а й створити сприятливі умови для їхнього професійного розвитку, самореалізації та активної участі у досягненні стратегічних цілей організації.

Об'єктом дослідження цих проблем є ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Предметом дослідження є управління людським капіталом.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення підсистеми управління персоналом на підприємстві.

Розроблено конкретні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності використання людського капіталу в сучасних умовах

У теоретичному розділі проаналізовані сучасні підходи до управління людським капіталом.

Зазначено, що людський капітал - ключовий ресурс для продуктивності, інновацій і конкурентоспроможності підприємства. Він включає знання, навички, мотивацію, інтелектуальний, соціальний, емоційний і культурний капітал. Раціональне управління цим капіталом через підбір, навчання і мотивацію забезпечує розвиток і успіх організації. Мотивація активізує працівників і підвищує продуктивність. Оптимальне управління людським капіталом покращує фінансові показники, знижує витрати і сприяє інноваціям, що веде до зростання прибутку.

Проведені теоретичні дослідження надали можливість визначити методичні напрямки та надали можливість застосовувати їх у практичній роботі по реалізації заходів щодо підвищення мотивації персоналу підприємства.

На основі аналізу техніко-економічних показників підприємства визначено ряд проблем, що ускладнюють його діяльність.

Основними недоліками є:

- малоефективна, неадаптована до оточуючого середовища організаційна структура управління підприємством. Недосконалість підсистеми управління персоналом, недоліки у системі маркетингу. Зазначені недоліки негативно впливають на основні техніко-економічні показники роботи підприємства.

- за досліджуваний період кількість прийнятих на роботу не покриває кількість вибулого персоналу, причому значна частина звільнених припиняє трудову діяльність на підприємстві за власним бажанням;

- по віковому складу персонал старше 50 років складає більше третини загальної чисельності співробітників, і ця частка з кожним роком зростає.

- найбільша частка персоналу передпенсійного і пенсійного віку спостерігається по категорії керівників (це представляє значну загрозу для підприємства позбутися значній частині досвідчених співробітників найближчими роками);

- рівень освіти персоналу достатньо високий: понад 80% керівників і фахівців і більше 40% виробничих робочих мають вищу освіту.

Очевидно, ще недостатньо задіяні мотиваційні механізми і інші можливості для стабілізації кадрової політики на підприємстві. Особливих удосконалень потребує матеріальна мотивація. Якщо розглядати окремо структуру надбавок та доплат), то можна зробити висновок, що більше половини доплат співробітникам призначається за стаж роботи: по підприємству в цілому – 64%. Однак, це заважає найму молодих співробітників. Новим співробітникам важко відразу ж продемонструвати якісні показники роботи, що відобразиться також і на розмірі премій. Таким чином, при поступленні на роботу, адаптації, новому співробітнику необхідно розраховувати тільки на розмір основної заробітної платні.

Аналіз основних техніко-економічних показників за 2022–2024 роки виявив значне падіння валового доходу у 2023 році (майже на 30%), що було

пов'язано із зовнішніми кризовими факторами. Однак вже у 2024 році дохід майже відновився до рівня 2022 року (95,1%). При цьому, незважаючи на падіння доходів, чистий прибуток підприємства демонструє стабільність, скоротившись за два роки лише на 0,48%. Це свідчить про ефективне антикризове управління, жорстку фінансову дисципліну та успішне управління витратами.

Протягом аналізованого періоду відбулася значна оптимізація трудових ресурсів: чисельність персоналу скоротилася з 72 до 59 осіб, тобто на 18,06%. Це скорочення, попри зменшення Фонду оплати праці (на 7,56%), супроводжувалося постійним зростанням середньої заробітної плати (із 16 400 грн до 18 500 грн, зростання на 12,8%). Така динаміка вказує на зміну кадрової політики з акцентом на утримання та підвищення кваліфікації ключових фахівців.

Найбільш значущим позитивним результатом є різке підвищення ефективності праці. Після спаду продуктивності у 2023 році (на 21,7%), середня продуктивність праці одного робітника зросла у 2024 році більш ніж на 50%, перевищивши рівень 2022 року на 18,9% (до 787,35 тис. грн на особу). Це свідчить про ефективне використання трудових ресурсів та інтенсифікацію праці внаслідок покращення організації виробництва або модернізації процесів.

Аналіз кадрового складу та руху персоналу показав високу загальну стабільність: коефіцієнт стабільності персоналу залишається на дуже високому рівні (96,61% у 2024 році), а загальний оборот кадрів знизився майже вдвічі. Однак, незважаючи на загальну стабілізацію, відбулися структурні зміни, що несуть ризики: чисельність чоловіків скоротилася на 25,9% (з 54 до 40 осіб), а кількість спеціалістів із вищою освітою зменшилась на 23,3% (з 30 до 23 осіб). Втрата кваліфікованих спеціалістів становить загрозу для інтелектуального потенціалу та інноваційного розвитку. Крім того, коефіцієнт плинності кадрів (звільнень за власним бажанням або дисциплінарними причинами) зріс до 3,39% у 2024 році, що може бути індикатором

психологічного виснаження або організаційних труднощів. Плинність кадрів пов'язана насамперед із невисокою заробітною платою та браком матеріальної зацікавленості робітників.

Поточна система управління персоналом є функціональною і забезпечується Відділом кадрів та Відділом організації праці та заробітної плати, переважно використовуючи пряму відрядну, почасову та почасово-преміальну системи оплати праці. На підприємстві також формується кадровий резерв, який є важливою формою моральної мотивації. Проте діагностика виявила суттєві недоліки: недостатнє використання сучасних підходів до оцінки потенціалу робітників, відсутність об'єктивної оцінки персоналу та загалом недостатня мотивація робітників. Проблема матеріальної мотивації є особливо актуальною через низький рівень доходів та деформації в їхній структурі, що створює передумови для запровадження економічних методів стимулювання.

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» демонструє економічну стійкість та ефективно підвищує продуктивність праці в критичних умовах. Однак збереження людського капіталу є вирішальним завданням для його сталого розвитку та відновлення конкурентоспроможності. Працівники є найціннішим ресурсом, і керівництво має зосередитися не лише на утриманні персоналу, а й на створенні середовища, де працівники відчують власну значущість і безпеку.

З огляду на зростання коефіцієнта плинності кадрів, зниження кількості спеціалістів та недостатню матеріальну зацікавленість робітників, для забезпечення стійкого розвитку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» необхідно вжити комплексних заходів з удосконалення системи мотивації, які мають охоплювати як економічні, так і нематеріальні методи стимулювання.

Зазначимо наступні недоліки підсистеми управління персоналом:

- недостатнє використання сучасних підходів до оцінки потенціалу робітників та відсутність об'єктивної оцінки персоналу;
- відсутність об'єктивної оцінки персоналу;

- недостатня мотивація робітників.

На підставі проведеного аналізу у третьому розділі розроблено заходи щодо удосконалення підсистеми мотивації управління персоналом.

На основі аналізу системи управління визначаються проблемні ділянки та вузькі місця, серед яких – низький рівень матеріального стимулювання та недосконалість інформаційних зв'язків серед управлінського персоналу. Результатом організаційно-управлінського дослідження стало формування комплексу мотиваційних заходів, зокрема створення ефективної системи стимулювання працівників. Було розраховано необхідні витрати на розробку та впровадження цих заходів. Реалізація запропонованих рішень дозволить значно підвищити рівень заробітної плати на підприємстві за рахунок стимулюючих механізмів.

Основний елемент, який допоміг у розробці системи стимулювання базується на кваліметричній моделі: на основі факторно-критеріальної моделі, принципів і критерій оцінки результатів праці персоналу, була розроблена система преміювання керівників підприємства за загальні результати працівників по підсумкам року;

Ефективність запровадження нової системи стимулювання працівників заводу досліджена на підставі кваліметричної моделі. Модель дозволила врахувати вагові коефіцієнти важливих параметрів і намітити конкретні заходи по підвищенню ефективності системи стимулювання. Визначено напрямки її подальшого удосконалення.

Таким чином, на основі мети в роботі були сформульовані такі завдання

В роботі вирішено такі завдання

- розглянуто теоретичні аспекти управління людським капіталом;
- розкрито методологію розвитку та мотивації персоналу в конкурентному середовищі;
- проведено розгорнутий аналіз техніко-економічних показників та мотивації трудової діяльності на підприємстві;
- обґрунтовано пропозиції, щодо вдосконалення системи управління

людським капіталом підприємства;

- розроблено програму щодо удосконалення мотивації персоналу.
- розроблено систему стимулювання робітників на базі кваліметричної моделі, яка відображає механізм трудової мотивації управлінського персоналу, розкриває сутність й взаємозв'язок його елементів.

Головним результатом організаційно-управлінського аналізу є розробка комплексу мотиваційних заходів, а саме створена система матеріального стимулювання персоналу на підставі кваліметричної моделі. Ефективність від її запровадження характеризується наступними напрямками: підвищиться рівень зацікавленості робітників у результатах власної праці; скоротиться рівень плинності кадрів до нормального значення; активізується молодь; активізується творчий підхід працівників до діяльності. Все це призведе до поліпшення техніко-економічних показників та покращить фінансове становище підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балакірева О. М., Дмитрук Д. А. Динаміка інституційної довіри та електоральна активність // Український соціум. 2015. № 4(55). С. 128-142. URL: <http://www.ukr-socium.org.ua/Arhiv/Stati/US-4-2015/128-142.pd> (дата звернення: 20.11.2020).
2. Благодійність і волонтерство-2016: результати соціологічного дослідження. Київ, 2016. URL: <https://dif.org.ua/article/blagodiynist-i-volonterstvo-2016-rezultati-sotsiologichnogo-doslidzhennya> (дата звернення: 28.11.2020).
3. Висоцький В.М. Становлення та розвиток законодавства про політичні партії в Україні // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2010. – №2. – С. 68–77.
4. Волонтерство в Україні: загальнонаціональне дослідження. Київ, 2015. 32 с.
5. Волонтерський рух в Україні. GfK Ukraine, 2014. URL: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content_import/2015-09_01_press_releases/data/ua/Documents/Presentations/report_vyshlisky.pdf (дата звернення: 20.11.2020).
6. Голобородько Г.П., Щербак О.Г. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів. URL: <http://www.confcontact.com/> (дата звернення: 20.11.2020).
7. Гордієнко В. Рольові практики українських неурядових організацій та їх вплив на прийняття політичних рішень. - URL : http://www.varianty.org.ua/projects/total/2005/civil_society/Hordiyenko.htm
8. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (із змін.) URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/436-15> (дата звернення: 20.11.2020)

9. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. - К.: Либідь, 2000. – 258с.
10. Громадянське суспільство в 2018-му: нові виклики, нові завдання. Публічна дискусія до 25-річчя «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва». Київ, 6 березня 2018. URL: <https://dif.org.ua/uploads/pdf/13963398165a9eef1b022177.7> (дата звернення: 20.11.2020).
11. Державна служба статистики України. Офіційний веб-портал. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2020).
12. Деякі питання надання фінансової підтримки громадським об'єднанням ветеранів: постанова Кабінету Міністрів України від 14 лютого 2018 р. № 156 URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/156-2018-%D0%BF/paran87#n14> (дата звернення: 20.11.2020)
13. Довіра до соціальних інституцій та груп. Київ : Київський міжнародний інститут соціології, 2015. URL:<http://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=579&page=1> (дата звернення: 20.11.2020).
14. Дослідження «Стан корупції в Україні». Порівняльний аналіз загальнонаціональних досліджень: 2007, 2009, 2011 та 2015 / Київський міжнародний інститут соціології. URL : [http://kiis.com.ua/materials/pr/20161602_corruption/Corruption in Ukraine 2015 UKR.pdf](http://kiis.com.ua/materials/pr/20161602_corruption/Corruption%20in%20Ukraine%202015%20UKR.pdf). (дата звернення: 20.11.2020).
15. Дослідження «Як змінюється суспільство Нової України?» // Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. URL : <https://dif.org.ua/article/yak-zminyuetsya-suspilstvo-novoi-ukraini>, <https://dif.org.ua/article/suspilstvo-zminilosya-prote-bezposeredno-gotovnist-gromadyan-do-zmini-povedinki-e-mensho-yu-nizh-tse-zdaetsya-ale-lyudi-dumayut-pro-suspilstvo-krashche-nizh-pro-sebe-irina-bekeshkina> (дата звернення: 20.11.2020).

16. Е-декларації для громадських організацій та активістів: державний тиск чи запобігання корупції? [URL: <https://gurt.org.ua/news/resent/42962/> 142 дата звернення: 20.11.2020).

17. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л.В., Гриненко А.М Конфліктологія : навч. посіб. - К.: КНЕУ, 2003. - 315 с.

18. Історія громадських організацій підрадянської України 1920–1930-х років у працях зарубіжних дослідників / С.М. Свистович // Вісник аграрної історії. — 2013. — № 6-7. — С. 116-123.

19. Канавець М. В. Роль громадськості у просуванні реформи державного управління // Право та державне управління. 2017. № 1 (26). С. 170-177. URL : http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2017/29.pdf (дата звернення: 20.11.2020)

20. Каталог кращих практик молодіжної роботи в Україні – 2017. – К., 2017. – 193 с.

21. Коментар ECNL до проекту Закону України «Про Національний фонд розвитку громадянського суспільства» URL :<https://www.prostir.ua/?news=komentar-do-proektu-zakonu-pro-natsionalnyj-fond-rozvytku-hromadyanskohosuspilstva> (дата звернення: 20.11.2020).

22. Комітет ООН з прав людини, Загальний коментар № 25: Права на участь у державних справах, права голосу та право на рівний доступ до державних послуг (стаття 25) ССРР/С/21/ред. 1/дод. 7, 27 серпня 1996 р., URL: http://tbinternet.ohchr.org/_layouts/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=CCPR%2fC%2f21%2fRev.1%2fAdd.7&Lang=en (дата звернення: 20.11.2020).

23. Конвенція Європейської економічної комісії ООН (UNECE) про доступ до інформації, участь громадськості у процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються навколишнього середовища («Орхуська Конвенція») 1998 р., URL:<http://ec.europa.eu/environment/aarhus/>.(дата звернення: 20.11.2020).

24. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. ; за станом на 30. 09. 2016 р. Київ : Юрінком, 2016. 124 с. Кодекс адміністративного судочинства України : Закон України від 06.07.2005 № 2747-IVBR ; за станом на 01. 03. 2015 / Верховна Рада України. Київ : Алерта, 2016. 160 с.

25. Кравченко О.П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту. // Соціологічні дослідження. - 2004. - №9. - С.103-112.

26. Лациба М.В. Чому нам потрібен новий закон «Про громадські організації» / М. Лациба, О Вінніков, М. Слюсаревський; Укр. незалеж. центр політ. дослідж. – К., 2008. – 40 с.

27. Михайловська О. Держава і розвиток інститутів громадянського суспільства // Політичний менеджмент. – 2005. - №3 (12). - С. 108 – 114.

28. НДО у зовнішньому середовищі: організаційні проблеми та можливості розвитку: аналітичний звіт за результатами комплексного дослідження, проведеного на замовлення Форуму НДО в Україні. Київ, 2018. 47 с. URL: http://www.ngoforum.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/NGOF_NGOsanalysis.pdf (дата звернення:20.11.2020).

29. Нижник Н., Дубенко С., Пашко Л. Соціальне партнерство як виклик сьогодення // Політичний менеджмент .2005. №2 (11). С.46-54.

30. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посібник / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – Київ :Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.

31. Новохацький В. Тенденції забезпечення громадського інтересу в суспільстві та державі // Політичний менеджмент. .2004. №6 (9). С.64-78.

32. Олексів І. Б. Групи економічного впливу в системі управління підприємством: концепція і інструментарій їх відбору та узгодження інтересів : монографія / І. Б. Олексів. - Львів : Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2013. - 292 с.

33. Опитування громадської думки для оцінки змін в обізнаності громадян щодо громадських організацій та їхньої діяльності. Pact Inc., 2015-

2018. URL:
<https://dif.org.ua/uploads/pdf/11840830095b58982de29a54.07265026.pdf> (дата звернення: 20.11.2020).

34. Про затвердження плану заходів на 2017 рік щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 травня 2017 р. № 296-р URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249972001> (дата звернення: 20.11.2020)

35. Про інвестиційну діяльність : Закон України № 3370-IV (3370-15) від 19.01.2006 (із змін.) URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560> (дата звернення: 20.11.2020)

36. Про інноваційну діяльність Закон України, 2002, № 36, ст.266 URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 20.11.2020)

37. Про об'єднання громадян : Закон України від 22.03.2012 року //Відомості Верховної Ради/ — 2013 — № 2 — стаття 1.

38. Про оплату праці : Закон України, 1995, № 17, ст.121 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 20.11.2020)

39. Про порядок легалізації об'єднань громадян : постанова Кабінету Міністрів від 26.02.1993 № 140 URL:<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/140-93-п> (дата звернення: 20.11.2020).

40. Про порядок реєстрації філіалів, відділень, представництв та інших структурних осередків громадських (неурядових) організацій зарубіжних держав в Україні : постанова Кабінету Міністрів України від 26.09.1993 № 145 URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/145-93-п> (дата звернення: 20.11.2020).

41. Про стан розвитку громадянського суспільства в Україні : аналіт. доп. / [Яблонський В. М., Балакірева О. М., Бондар Т. В. та ін.] ; за заг. ред. О. А. Корнієвського. К. : НІСД, 2017. С. 6-29. URL : http://ru.niss.gov.ua/content/articles/files/AD_GromSuspilstvo_pp1-56_press-25fe8.pdf. (дата звернення: 20.11.2020).

42. Рада ООН з прав людини, «Рівноправна участь у політичних і громадських справах»: резолюція / прийнята Радою ООН з прав людини 12 жовтня 2015 р., URL:<http://docbox.un.org/DocBox/docbox.nsf/GetFile?OpenAgent&DS=A/HRC/RES/30/9&Lang=E&Type=DOC> (дата звернення: 20.11.2020).

43. Рада ООН з прав людини, «Рівноправна участь у політичному житті»: резолюція / прийнята Радою з прав людини 8 жовтня 2013 р., URL:http://dag.un.org/bitstream/handle/11176/305484/A_HRC_RES_24_8-EN.pdf?sequence=3&isAllowed=yu (дата звернення: 20.11.2020)

44. Рада ООН з прав людини, Простір громадянського суспільства: резолюція / прийнята Радою з прав людини URL:<https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G14/179/53/PDF/G1417953.pdf?OpenElement> (дата звернення: 20.11.2020)

45. Рада ООН з прав людини, Простір громадянського суспільства: створення і підтримання в законодавстві та на практиці безпечного і сприятливого середовища: резолюція / прийнята Радою з прав людини 9 жовтня 2013 р., URL:daccess-ods.un.org/access.nsf/Get?Open&DS=A/HRC/RES/22/6&Lang=E (дата звернення: 20.11.2020).

46. Рада ООН з прав людини, Фактори, що заважають рівноправній участі у політичній діяльності, та кроки для їх усунення: Доповідь Управління Верховного комісара Організації Об'єднаних Націй з прав людини, 30 червня 2014 р., URL:<https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G14/069/52/PDF/G1406952.pdf?OpenElement> (дата звернення: 20.11.2020).

47. Рішення європейського суду Рішенні Європейського Суду з прав людини у справі Корецький та інші проти України URL:<http://www.lawngo.net/index.php?itemid=123> (дата звернення: 20.11.2020)

48. Розвиток громадянського суспільства України в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів / В. М. Яблонський, О. М. Балакірева, Т. В. Бельська [та ін.] ; за ред. О. А. Корнієвського. К. : НІСД, 2016. 72 с. URL :

<http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/gromadyanske> (дата звернення: 20.11.2020).

49. РПР закликає владу до рішучих дій щодо захисту громадських активістів та політичних діячів у регіонах URL: <https://rpr.org.ua/news/rprzaklykaje-vladu-do-rishuchyj-dij-schodo-zahystu-hromadskyh-diyachiv/> (дата звернення: 20.11.2020).

50. Сайт громадської спілки . URL: <https://pufew.in.ua/>(дата звернення: 20.11.2020).

51. Спільна декларація 6-го засідання Української сторони Платформи громадянського суспільства Україна – ЄС (12 квітня 2018 р., м. Брюссель) // Українська сторона Платформи громадянського суспільства Україна – ЄС. URL : <http://eu-ua-csp.org.ua/csp-docs/157-6th-CSP-meeting-materials/>(дата звернення: 20.11.2020)

52. Ставлення громадян України до суспільних інститутів, електоральні орієнтації: результати соціологічного дослідження. Київ : Центр Разумкова, 2017. URL: <http://razumkov.org.ua/uploads/socio/Press0417.pdf> (дата звернення: 20.11.2020).

53. Степаненко В. П. Громадянське суспільство: дискурси і практики. Київ : Інститут соціології НАН України, 2015. 420 с.

54. Тимчасові правила реєстрації благодійних фондів: наказ М-ва юстиції України від 03.11.1993 № 15/5 URL:<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0166-93> (дата звернення: 20.11.2020).

55. Тиск на громадянське суспільство: форми та методи URL: <https://ccl.org.ua/news/tysk-na-hromadyanske-suspilstvo-formy-ta-metody/> 143 (дата звернення: 20.11.2020) .

56. Україна у цифрах 2016: стат. зб. / Держ. служб. статистики України. Київ, 2017. 240 с.

57. Управління персоналом: Навч. посіб. / [М.Д.Виноградський, М.Д.Беляєва, А.М.Виноградська, О.М.Шконова] - К.: ЦНЛ, 2006. - 504 с.

58. Управління персоналом: Навчальний посібник / В. Савельєва, О. Єськов, - М-во освіти і науки України. - К.: Професіонал, 2005. - 335 с.
59. Управління потенціалом підприємства: Навч. посібник / [І.З. Должанський, Т.О.Загорна, О.О.Удалих, І.М.Герасименко, В.М.Ращупкіна]. - К.: Центр навчальної літератури, 2006 – 362 с.
60. Усатенко О.В. Оцінка конкурентоспроможності управлінського персоналу промислових підприємств. // Держава та регіони. - 2007. - №1. - С.343 - 346.
61. Формування та реалізація державної молодіжної політики в Україні в умовах децентралізації. – Тернопіль : ТОВ «Тернограф», 2017. – С. 33
62. Чумиков А. Н. Керування конфліктами. К.: МАУП, 2003. – 97с.
63. Шаленко В. Н. Конфлікти в трудових колективах. К.: Скіф, 2002. – 255с.
64. Якубовський О., Бутирська Т. Державна влада і громадянське суспільство: система взаємодії: Монографія. - О.: ОРІДУ НАДУ, 2004.
65. Ярослав Юрчишин: Яка ситуація з антикорупційними заходами в Україні? URL:<http://rpr.org.ua/news/yaroslav-yurchyshyn-yakasytuatsiya-z-antukoruptsijnymu-zahodamy-v-ukrajini/> (дата звернення: 20.11.2020).
66. Bowlus, A. J., & Robinson, C. (2012). Human capital prices, productivity, and growth. *American Economic Review*, 102(7), 3483–3515.
67. Burton-Jones, A., & Spender, J.-C. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of human capital*. Oxford University Press.
68. Van Beveren, I. (2014). Human capital, firm capabilities and productivity growth (SSRN Working Paper). SSRN.
69. Gomes, P., et al. (2017). Human capital and the size distribution of firms. (стаття - робочі дані / журнал, 2017).
70. Boon, C., et al. (2018). Integrating strategic human capital and strategic management research: Implications for theory and practice. *International Journal of Human Resource Management*, 29(5–6), 1–25.

71. Minbaeva, D. (2018). Building credible human capital analytics for organizational advantage. *Human Resource Management*, 57(S1), S13–S24.
72. Fraumeni, B. M. (2012). Human capital productivity: A new concept for productivity analysis. *International Productivity Monitor*, 24, 11–24.
73. Queiró, F. (2021). Entrepreneurial human capital and firm dynamics (Working Paper).
74. Hitka, M., et al. (2019). Knowledge and human capital as sustainable competitive advantage. *Sustainability*, 11(18), 4985.
75. Wright, P. M., et al. (2021). Rediscovering the “human” in strategic human capital. *Human Resource Management Review*, (2021).
76. The Productivity Institute. (2021). Human capital and productivity: A call for new approaches (Working Paper / Policy brief).
77. Fernández-Alarcón, V., et al. (2020). Tackling the HR digitalization challenge: Key factors and barriers to HR analytics adoption. (conference/journal literature review, 2020).
78. Oxford Saïd Business School. (2024). Revisiting human capital and firm performance: A structured literature review and meta-analysis (Working Paper).
79. Braunerhjelm, P., et al. (2023). Employees’ entrepreneurial human capital and firm performance. (Journal article, 2023).
80. Mahoney, J. T., & Kor, Y. Y. (2015). Advancing the human capital perspective on value creation by joining capabilities and governance approaches. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 296–308.
81. Coff, R., & Raffiee, J. (2015). Toward a theory of perceived firm-specific human capital. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 326–341.
82. Chowhan, J. (2016). Unpacking the black box: Understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 112–133.

ДОДАТКИ