

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ
ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

МОТИВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Марти КОВАЛЮК

Науковий керівник:
доцент, кандидат наук з державного
управління, доцент
Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук,
доцент **Алла ГРИМАК**

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2025 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту
та економічної безпеки
_____ Марта КОПИТКО
(підпис)

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

КОВАЛЮК М. Мотиваційна стратегія в управлінні персоналом. Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2025.

Кваліфікаційна робота виконана в контексті дослідження мотиваційної стратегії в управлінні підприємством. У першому розділі проведено теоретичне дослідження сучасних наукових шкіл до стратегічного управління мотивацією персоналу, методів управління персоналом та механізмів мотивації ефективності праці персоналу підприємства. У другому розділі охарактеризовано зовнішнє та внутрішнє середовище, проведено аналіз мотиваційної стратегії управління персоналом. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення продуктивності праці персоналу в умовах воєнного стану.

Ключові слова: персонал, мотивація, матеріальне стимулювання, нематеріальна мотивація, мотиваційна стратегія.

ABSTRACT

KOVALIUK M. Motivational strategy in personnel management. Manuscript. Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2025.

The qualification work was carried out in the context of studying motivational strategy in enterprise management. The first section contains a theoretical study of modern scientific schools of thought on strategic management of personnel motivation, methods of personnel management and mechanisms for motivating the efficiency of the enterprise's personnel. The second section describes the external and internal environment, analyzes the motivational strategy of personnel management. The result of the study was recommendations for increasing personnel productivity under martial law.

Keywords: enterprise security, enterprise economic security, economic security strategy, external environment, strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	6
1.1. Теоретичні підходи управління мотивацією персоналу	6
1.2. Методи управління персоналом підприємства	13
1.3. Механізми мотиваційної стратегії ефективності праці персоналу	16
Висновки до першого розділу	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»	20
2.1. Загальна характеристика та система управління підприємством	20
2.2. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища	28
2.3. Аналіз мотиваційних чинників ефективного управління персоналом підприємства	36
2.4. Напрями підвищення продуктивності праці персоналу за рахунок мотиваційної стратегії управління персоналом	41
Висновки до другого розділу	44
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання розглядають персонал як особливий ресурс функціонування підприємства, а мотивація є рушійною силою процесу розвитку. Успішність підприємства залежить від ефективності виконання персоналом управлінських рішень. Викликами сьогодення є нестача висококваліфікованих кадрів, плинність, демотивація персоналу. Важливо знати як правильно стимулювати персонал до зростання продуктивності праці. Створюючи сприятливе внутрішнє середовище для досягнення цілей та стратегічних планів можна очікувати позитивні результати трудової діяльності персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблеми мотивації персоналом відображаються у працях вітчизняних науковців, а саме: Ляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. [1], Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. [2], Насад Н. В., Юрченко А. В. [3], Красноруцький О., Маренич Т., Прусова Г. [4], Сорока О., Сало Я. [5] Мішина С. В., Мішин О. Ю. [6] та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад мотиваційної стратегії в управлінні персоналом.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- дослідити теоретичні підходи сучасних наукових шкіл до стратегічного управління мотивацією персоналу;
- визначити методи управління персоналом підприємства;
- механізми мотивації ефективності праці персоналу;
- провести аналіз мотиваційних чинників ефективного управління персоналом підприємства;
- дослідити зовнішнє та внутрішнє середовище;
- запропонувати заходи підвищення продуктивності праці персоналу в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процеси впливу чинників зовнішнього середовища на мотиваційну стратегію в управлінні персоналом.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів формування мотиваційної стратегії в управлінні персоналом.

Методи дослідження. Дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління мотивацією персоналу, методи управління персоналом та механізми мотивації ефективності праці персоналу підприємства здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходів. Оцінка конкурентного середовища та аналіз мотиваційної стратегії управління персоналом здійснено за допомогою конкретного та абстрактного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів. Формування висновків та пропозицій щодо підвищення продуктивності праці персоналу в сучасних умовах здійснюється за допомогою логічного мислення, конкретних, абстрактних та економіко-математичних методів дослідження.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Інформація про практичне значення роботи полягає в практичному застосуванні запропонованих заходів підвищення продуктивності праці персоналу у діяльності ТОВ «Автошанс- плюс».

Структура та обсяг роботи. У першому розділі проведено теоретичне дослідження сучасних наукових шкіл до стратегічного управління мотивацією персоналу, методів управління персоналом та механізмів мотивації ефективності праці персоналу підприємства. У другому розділі охарактеризовано зовнішнє та внутрішнє середовище, проведено аналіз мотиваційної стратегії управління персоналом. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення продуктивності праці персоналу в умовах воєнного стану.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 52 сторінках. Робота містить 14 рисунків, 10 таблиць, список використаних джерел 43 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Теоретичні підходи управління мотивацією персоналу

Мотивація є невід'ємною складовою поведінки людини, навчання, розвитку та досягнень, що стимулює працівників до активних дій та направляє до досягнення поставленої мети. Мотивація визначає, чому ми діємо, які цілі ми ставимо перед собою і як ми прагнемо досягти успіху у своєму житті [1].

Дослідженням впливу різних мотиваційних чинників на продуктивність праці персоналу займалось чимало науковців та практиків, а у ХХ ст. відбувся найбільший розвиток теорії мотивації завдяки таким вченим як: С. Адамс, К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. МакКлелланд, Д.Мак-Грегор, А. Малоу, Л. Портер, Ф. Тейлор [2-5]. Розглянемо еволюційний розвиток теорій мотивації персоналу на рис. 1.1.

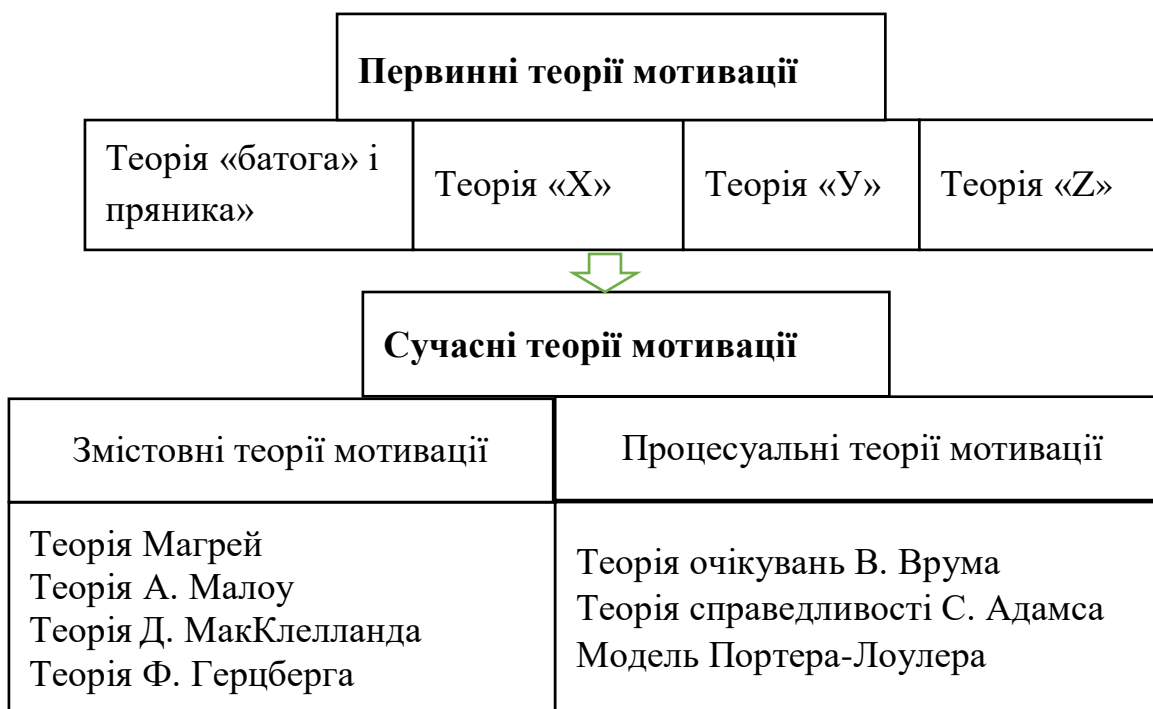


Рис. 1.1. Еволюційний розвиток теорій мотивації персоналу [2-5].

В сучасних умовах управління персоналу підприємства можуть використовувати нові технології, обробляти великий потік інформації, створювати та впроваджувати інновації, що стають головним чинником підвищення продуктивності праці, забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності. Мотивація є важливою складовою системи управління, а тому знання механізмів мотивації трудової діяльності персоналу дозволяє формувати ефективну політику у сфері праці, що сприяти активізації залучення персоналу та підвищення продуктивності праці.

Мотивація людських ресурсів є важливою складовою системи управління персоналом і відіграє важливу роль у досягненні високої ефективності діяльності організації, вимагаючи, з одного боку, максимального вирішення проблем, що виникають у зв'язку зі зростаючими вимогами до якості людських ресурсів, ефективності праці [6]. Мотивація є важливою складовою управління персоналу у досягненні високої результативності діяльності підприємства.

Аналіз теоретичних підходів до мотивації праці персоналу показав, що на даний час теорії мотивації поділяють на три групи:

- 1) первинні, які базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці;
- 2) змістовні, що відображають зміст потреб людини в процесі життєдіяльності;
- 3) процесуальні, що базуються на процесі винагородження працівників за результати праці [6].

Первинні теорії мотивації були сформульовані у ХХ ст. та передбачають, що працівника спонукають до виконання завдань потреби в процесі діяльності. Теорія «батого і пряника» ґрунтується на мотивації працівника шляхом винагороди або покарання. Це означає, що у випадку правильного виконання поставленого завдання працівник отримує винагороду, як стимул. Відповідно, коли працівник не виконав завдання на належному рівні до нього застосовується покарання. Сучасні роботодавці, у більшості випадків, такий метод мотивації не використовують.

Порівняльна характеристика традиційної та сучасної парадигми теорії «X», «Y», «Z» подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика традиційної та сучасної парадигми теорії «X», «Y», «Z» [7, с. 13]

Традиційна парадигма		Сучасна парадигма
Теорія X	Теорія Y	Теорія Z
1. Люди не хочуть працювати, а тому при будь якій можливості намагаються відсторонитися від роботи.	1. Більшість людей хочуть працювати	1. Кожна людина на своєму робочому місці хоче відчувати турботу з боку керівництва
2. Переважну більшість працівників треба змушувати виконувати свої функціональні обов'язки завдяки таким управлінським методів: адміністративного, економічного і дисциплінарного	2. Працівники прагнуть само-реалізуватися та досягти стратегічних цілей підприємства, а тому здатні самоорганізації та самоконтролю.	2. Процес прийняття управлінських рішень має ґрунтуватися на інтересах та можливостях персоналу
3. Працівники надають перевагу тільки безпеці.	3. Система винагороди за кінцевий результат сприяє інтересу персоналу до праці	3. Гарантія працевлаштування та ротація кадрів
4. Працівники не хочуть нести відповідальності, а тому хочуть бути виконавцями правлінських рішень	4. Працівники зацікавлені у кінцевому результаті, а тому готові самостійно приймати управлінські рішення та нести відповідальність в межах своїх компетенцій	
5. Працівники пасивні та не мають творчих здібностей	5. Більшість працівників є креативними та винахідливими	

Джерело: складено автором на підставі [7]

Теорії «X», «Y», «Z» – це три не пов’язані між собою теорії мотивації персоналу. Теорії «X» та «Y» були розроблені відомим вченим у галузі менеджменту Д. Мак-Грегор [9], теорію «Z» запропонував В.Оучі.

Отже, аналізуючи теорію «X» бачимо, що головними мотивами працівника є біологічні потреби. При цьому більшість працівників намагаються уникнути праці, а тому тільки через примушування можуть виконати поставлені завдання. Теорія передбачає, що якість виконання роботи працівниками є низькою, а тому потрібен постійний контроль. Через відсутність амбіцій більшість працівників хочуть, щоб ними керували, не хочуть брати на себе відповідальність і прагнуть знаходитися в безпечній ситуації.

Теорія «Y» описує працівника як внутрішньо вмотивованого до праці, активного та відповідального [1]. У мотивах працівника переважають соціальні потреби, бажання та зусилля працювати на роботі, отримувати задоволення від праці. Працювати є природним, а тому більшість людей прагне навчатися, підвищувати та використовувати знання та досвід, брати відповідальність залежать від винагороди за працю.

Теорії «Z» описує категорію працівників, які прагнуть працювати в групі і готові віддавати власні сили та енергію заради розвитку їх підприємств, де вони планують працювати довго [1]. Оскільки у мотивах працівника поєднуються біологічні та соціальні потреби, тому більша частина таких людей працює у підприємницькій сфері. Теорія «Z» передбачає сприймати працівника як основу будь-якого колективу, що забезпечує успіх підприємства. Працівники прагнуть працювати у колективі, брати участь в управлінні підприємством, здатні до саморозвитку та індивідуальної відповідальності за результати праці, бажають кар’єрного зростання та дають перевагу неформальному контролю.

Друга група теорій мотивації це змістовні теорії, охоплюють ті підходи, що передбачають чітку класифікацію потреб, які мотивують людини до праці [1]. З цієї групи розглянемо теорію Д. Мак Клееланда, яка ґрунтується на класифікації набутих потреб людини. Д. Мак Клееланд виокремив такі типи потреб працівників, які їх мотивують до ефективної праці (рис. 1.2).

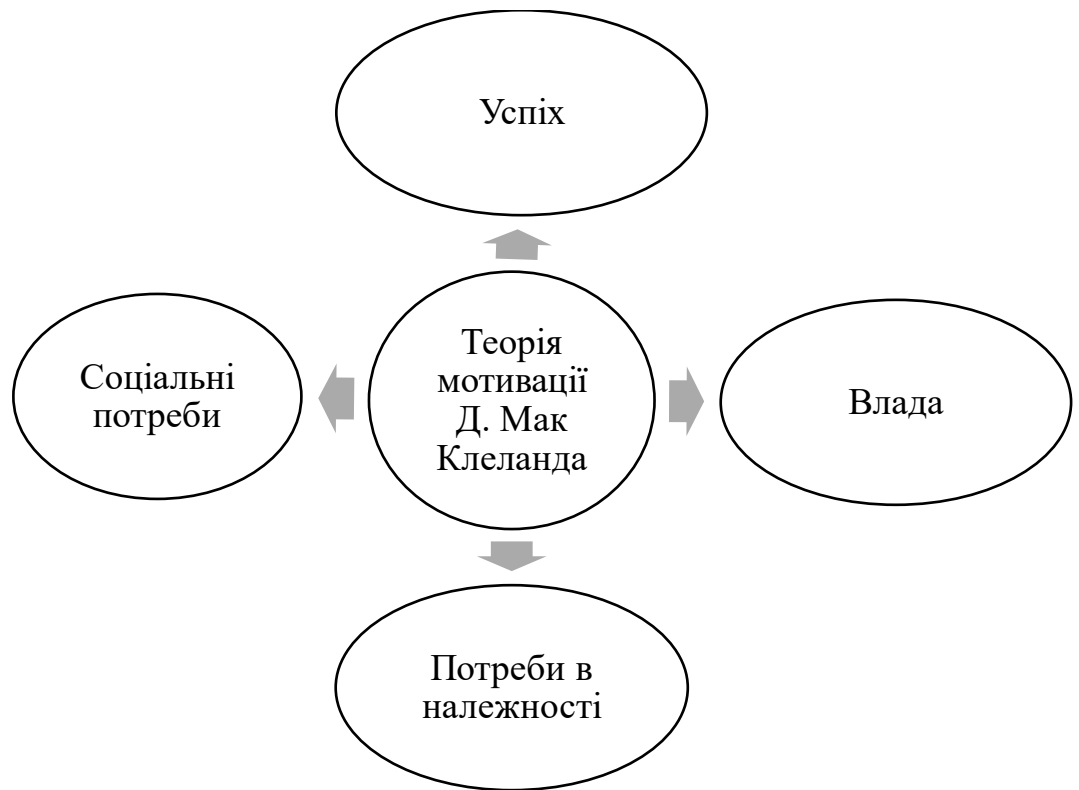


Рис. 1.2. Мотиваційні чинники теорії мотивації Д. Мак Клееланда
Джерело: побудовано автором на підставі [2]

Управління мотивацією за теорією МакКлееландом характеризується рівнями таких потреб та відповідними механізмами реалізації.

1 Потреба успіху передбачає готовність працівника забезпечити досягнення поставленої мети, успішно виконати завдання, підвищувати рівень продуктивності праці та перевищувати встановлені стандарти. З цією метою управління мотивацією здійснюється шляхом:

- сприяння високого рівня комунікаційних процесів;
- делегування повноважень для виконання обов'язків та завдань;
- делегування відповідальності за виконання завдань;
- створення адаптаційних умови діяльності у зоні прийняттого ризику.

2. Потреба влади передбачає бажання працівника здійснювати цілеспрямований вплив на ефективність використання ресурсів підприємства, контролювати процеси внутрішнього середовища. Управління мотивацією здійснюється через:

- розвиток суперництва в колективі;
- прагнення кар'єрного зростання;
- бажання брати відповідальність за інших людей.

3. Потреби в належності передбачає налагодження дружніх стосунки зі співробітниками, які досягаються шляхом розвитку сильної корпоративної культури, високого рівня комунікації та налагодженні командної роботи.

Розглянемо теорію А. Маслоу, яка ґрунтується на впливі зовнішнього середовища на поведінку людей та ієрархії потреб працівника, які виникають по чергово після задоволення потреб нижчого рівня до найвищого рівня (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Управління мотивацією персоналом за теорією А. Маслоу [3, с. 57]

Рівні потреб	Управління мотивацією
Фізіологічні потреби – це потреби, які забезпечують людині життя	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення сприятливих умов праці для працівників. 2. Впровадження винагороди за виконану роботу.
Потреби у безпеці – це потреби працівників у фізичному та психологічному захисті від небезпек, бажанні стійкості на довгострокову перспективу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прийняття управлінських рішень в інтересах персоналу. 2. Прийняття заходів з безпеки з врахуванням прийнятного ризику. 3. Впровадження дієвої системи соціального страхування. 4. Використання правил організації та регулювання діяльності підприємства на принципах справедливості і доброчесності. 5. Виконання вимог чинного законодавства щодо виплати мінімального розміру заробітної плати

продовження таблиці 1.2

Потреби у належності – це потреба об'єднуватися з співпрацівниками задля суспільних дій та досягнення мети	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування функціональних обов'язків персоналу. 2. Сприяння розвитку комунікації для виконання професійних завдань.
Потреби у повазі – це потреба працівників у визнанні досягнень, успіхів, компетентностей та очікування поваги з боку колективу та суспільства.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження механізмів визнання результатів роботи працівника. 2. Сприяння розвитку професійних здібностей та знань працівника.
Потреби у самореалізації – це потреби реалізації індивідуальних планів, підвищення можливостей у досягненні сенсу життя.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сприяння творчому розвитку. 2. Саморозвиток та вдосконалення працівника за рахунок підвищення кваліфікації.

Джерело: складено автором на підставі [3, с. 57]

Теорія очікувань В. Врума передбачає, що мотивація людини складається не з ступеня задоволення потреб, а з очікувань людини в процесі отримання результатів праці та очікування та оцінки цінності винагороди за результати праці [5]. Теорія очікувань В. Врума підкреслює, що у процесі мотивації очікувань працівника важливим є такий взаємозв'язок:

- затрати праці – результати праці;
- результати праці - винагорода за виконану роботу;
- валентність / задоволення працівником одержаною винагородою.

Отже, проведені дослідження вказують на те, що первинні теорії мотивації ґрунтуються на ставленні працівника до виконання обов'язків та залежності від особистого бажання працювати. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на потребах людини, при задоволенні потреб нижчого рівня виникають нові потреби вищого рівня, а мотиваційні чинники повинні відповідати задоволенню потреб відповідного рівня. Процесуальні теорії мотивації, поряд з задоволенням потреб працівника, також передбачають мотивація працівника залежно від поведінки людини та очікувань винагороди за виконану роботу.

1.2. Методи управління персоналом підприємства

Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємства можна охарактеризувати як одну з найважливіших частин системи підприємства, оскільки з організаційної точки зору управління персоналом охоплює всіх працівників та всі структурні підрозділи, відповідальні за персонал на підприємстві [6]. Враховуючи концептуальні основи менеджменту можна виокремити основні функції управління персоналом:

- планування передбачає визначення місії, цілей, концепції, прогнозування перспектив функціонування та розвитку;

- організація здійснює координацію співробітників відповідно до сформованої організаційної структури, положень про управління структурними підрозділами, затверджених функціональних обов'язків працівників, передбаченого делегування повноважень та відповідальності при виконанні завдань, налагодженої комунікації та шляхів передачі інформації;

- керівництво передбачає прийняття та ухвалення рішення щодо формулювання штатного розпису та категорій персоналу, розробки положень про підбір, прийняття та адаптація кандидатів на вакантні посади, встановлення вимог до якості та критеріїв виконання праці, консультування та коучинг працівників, стимулювання та мотивація до підвищення кваліфікації, навчання та перекваліфікації, сприяння особистому та кар'єрному зростанню персоналу;

- контроль ґрунтується на виявленні відхилень від планової організації праці та встановлених вимог щодо робочого середовища, оцінка ефективності та продуктивності праці, аналіз відповідності та адекватність робіт затвердженим стандартам, нормам та правилам;

- регулювання проводиться з метою здійснення заходів щодо кадрового менеджменту, розвитку потенціалу персоналу для виконання стратегічних завдань.

Метод управління – це сукупність (система) управлінських прийомів, що сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності підприємства [11].

Завдяки методу управління персоналу можна забезпечити чітку організацію процесу управління підприємством. В процесі управління персоналом використовують адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління.

Адміністративні методи управління – це методи прямого рішення, яке має обов’язкову силу виконання [12, с.152]. Ці методи управління персоналом ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні шляхом цілеспрямованого впливу суб’єктів управління на об’єкт управління. Вказівки менеджера підлягають обов’язковому виконанню завдяки впровадженню заходів адміністративного впливу. Адміністративні методи управління персоналом мають вплив на мотивацію людини, а саме: відповідальність, обов’язок, дисциплінованість, самореалізація. Основне завдання цієї групи методів – забезпечити дисципліну праці через регламентацію організаційної досконалості для ефективної діяльності персоналу підприємства.

Адміністративні методи можна розділити на три групи (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Адміністративні методи управління персоналом

Джерело: складено на підставі [13]

Економічні методи управління – це такі методи, які реалізують матеріальні інтереси участі персоналу у виробничих процесах (будь-який іншій діяльності)

через використання товарно-грошових відносин [11]. Економічні методи управління персоналом передбачає проведення аналізу техніко-економічних показників ефективності використання персоналу; техніко-економічне обґрунтування організації праці працівників; техніко-економічне планування діяльності персоналу; встановлення трудових норм та нормативів праці; страхування персоналу; встановлення матеріальних санкцій і заохочень персоналу; фінансування інтелектуального розвитку персоналу; мотивація трудової діяльності та винагорода за виконану роботу; участь працівників у прибутках, капіталу та управлінні підприємством.

Під соціально-психологічними методами слід розуміти сукупність специфічних методів дії на особисті стосунки і зв'язки між працівниками, а також на соціальні процеси на підприємстві [12]. Соціально-психологічні методи управління сприяють підвищенню продуктивності праці, ефективному виконанню працівниками функціональних обов'язків та досягненню високих результатів роботи. Соціально-психологічні методи управління персоналу можна розділити на дві групи (рис. 1.4).

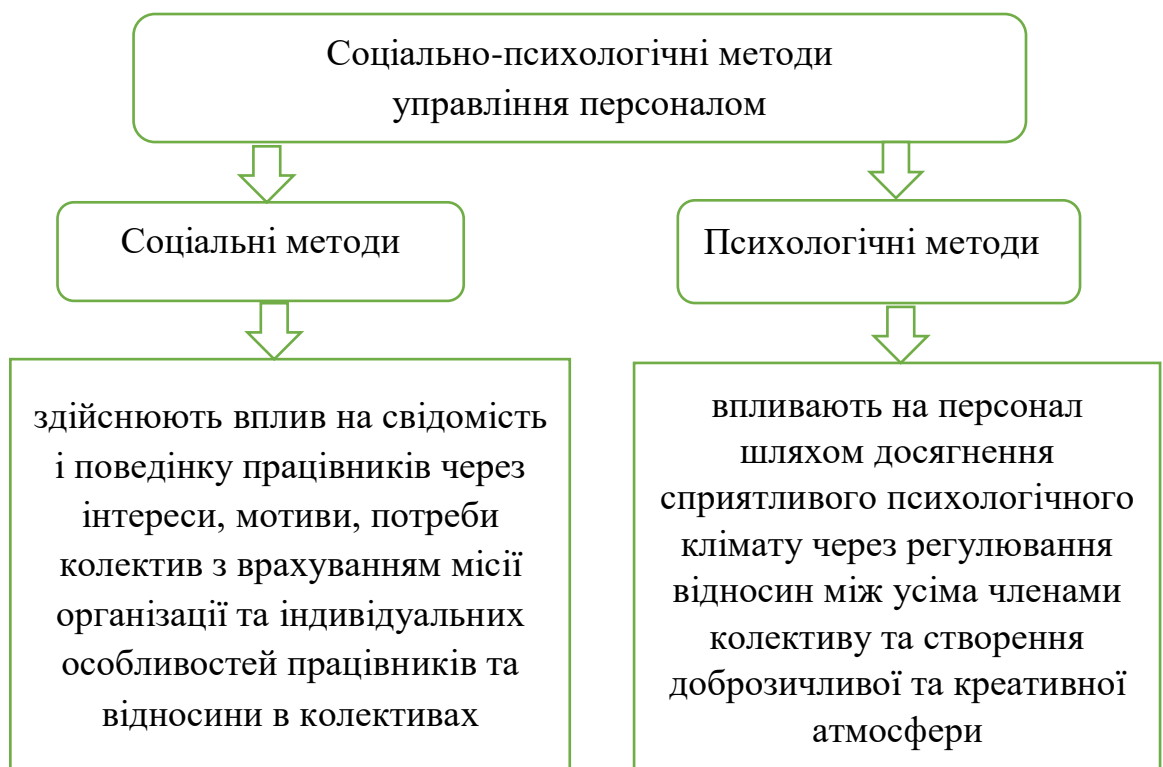


Рис. 1.4. Соціально-психологічні методи управління персоналу

Джерело: побудовано автором на підставі [12].

До найбільш перспективних новаторських методів та інструментів ефективного управління персоналом підприємств можна віднести: коучинг; кадровий аутсорсинг; метод використання гнучкого графіка роботи персоналу; метод дистанційного навчання E-learning. Формування ефективної системи управління персоналом ґрунтується на правовому, інформаційно-комунікаційному та фінансовому забезпеченні.

1.3. Механізми мотиваційної стратегії ефективності праці персоналу

Стратегічний менеджмент – це комплексний процес, який включає систематичний аналіз, формулювання, реалізацію та оцінювання стратегічних планів для досягнення цілей організації [13]. Механізми мотиваційної стратегії ефективності праці персоналу підприємства передбачають співвідношенням результатів діяльності з витратами, які використовуються для досягнення цілей, визначення перспектив діяльності та розвитку підприємства на майбутнє.

Результативність системи управління персоналом залежить від впроваджених методів управління з врахування сфери та напрямів діяльності підприємства, форм організації трудового та виробничого процесу, організаційної структури, особливостей формальної та неформальної організаційної культури та комунікаційних зв'язків колективу, максимального поєднання очікувань підприємства та інтересів працівника, формуванні кадрової політики підприємства. Стратегічний менеджмент пов'язаний із забезпеченням ефективності діяльності підприємства з огляду на кризові тенденції, невизначеність та складність умов функціонування [13].

Управління ефективністю діяльності підприємства в умовах війни – це інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі,

системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства [14].

Механізми мотиваційної стратегії ефективності праці персоналу ґрунтується на принципі економічних витрат щодо обмеження ресурсів підприємства. Реалізація цього принципу передбачає найбільш сприятливу залежність результатів праці працівника, масштабу використання результатів праці, одержання економічної та соціальної ефективності (рис. 1.5).

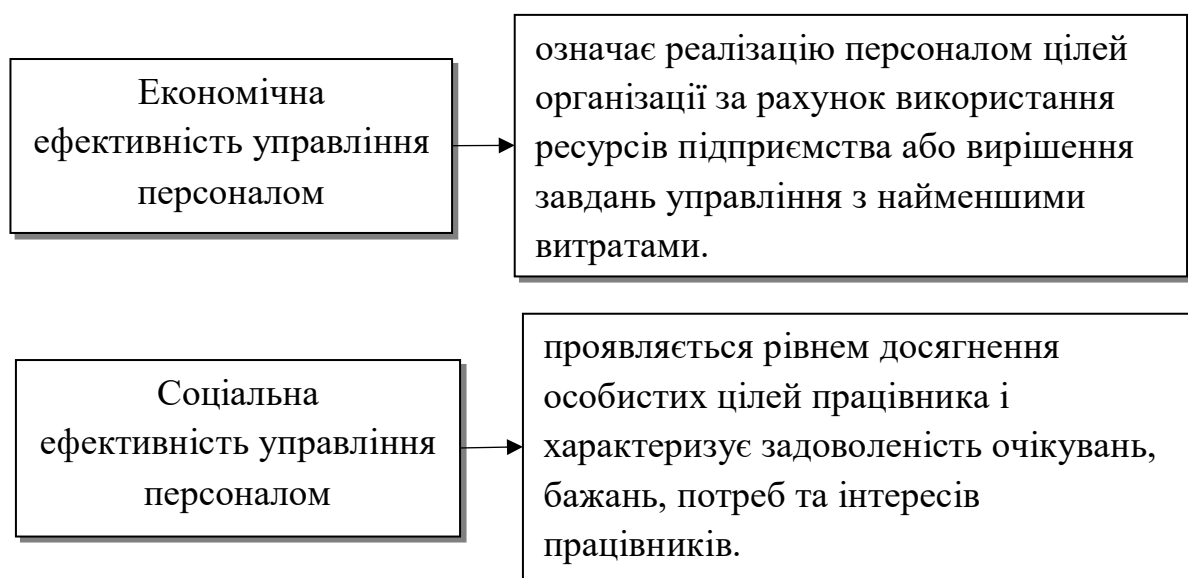


Рис. 1.5. Оцінка ефективності праці персоналу

Джерело: складено автором на підставі [15]

Мотиваційна стратегія управління персоналом передбачає методи мотивації, які забезпечують активність персоналу до праці. Формування мотиваційної стратегії здійснюється на підставі теоретичних підходах мотивації праці та практичному використанні їх на підприємствах.

Системи управління персоналом ґрунтується на стратегії підприємства на таких напрямках:

- збільшення обсягу інвестицій на навчання та розвиток персоналу;
- зростання витрат на оплату праці персоналу;
- зміна форми організації праці працівників;

– модифікація системи оплати праці для працівників за дистанційну роботу тощо [16].

Мотиваційна стратегія передбачає розробку стимулів, які впливають на поведінку колективу та індивідуума, спонукають працівника до креативної та продуктивної праці, забезпечують розвиток кадрового потенціалу, сприяють досягненню цілей організації (рис 1.6).



Рис 1.6. Стратегічне управління мотивацією персоналу

Джерело: побудовано автором на підставі [14]

Механізми мотиваційної стратегії ефективності праці персоналу передбачає формування стратегічного плану підприємства для мотивації та стимулювання праці на довгострокову перспективу, затвердження програми підвищення показників ефективності використання персоналу, формування концепції розвитку кадрового потенціалу, розробки заходів управління підприємством на підвищення конкурентних переваг підприємства.

Висновки до першого розділу

1. Досліджено, що мотивація є важливою складовою системи управління, а тому знання механізмів мотивації трудової діяльності персоналу дозволяє формувати ефективну політику у сфері праці, що сприятиме активізації залучення персоналу та підвищення продуктивності праці.

2. З'ясовано первинні теорії мотивації ґрунтуються на наставленні працівника до виконання обов'язків та залежності від особистого бажання працювати.

3. Визначено, що змістовні теорії мотивації базуються на потребах людини, при задоволенні потреб нижчого рівня виникають нові потреби вищого рівня, а мотиваційні чинники повинні відповідати задоволенню потреб відповідного рівня.

4. З'ясовано, що процесуальні теорії мотивації, поряд з задоволенням потреб працівника, також передбачають мотивація працівника залежно від поведінки людини та очікувань винагороди за виконану роботу.

5. Визначено, що методи управління персоналом забезпечують координовану організацію процесу управління підприємством з використанням традиційних та сучасних методів управління персоналом.

6. Доведено, що мотиваційна стратегія є важливою складовою стратегічного плану організації в контексті підвищення показників ефективності праці, використання і розвитку кадрового потенціалу, реалізації потреб та інтересів працівників з метою досягнення власних цілей та місії підприємства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»

2.1. Загальна характеристика та система управління підприємством

Працездатність транспортного засобу – це такий його стан, при якому значення всіх параметрів, що характеризують здатність виконувати задані функції (транспортну роботу), відповідають вимогам нормативно-технічної або конструкторської документації [22]. Працездатність автотранспорту характеризується справністю автомобіля, відповідністю вимогам основних параметрів щодо потужності, екологічності та економічності, зовнішнього вигляду, здатності виконувати усі передбачені функції.

Справність автотранспорту забезпечується системою технічного обслуговування та ремонту, технічною документацією та виконавцями, які підтримують / відновлюють якісні характеристики транспортних засобів, здійснюють ремонтно-обслуговуючі операції, виконують роботи щодо усунення і попередження проблем автомобіля, керують технічним станом, здійснюють контроль стану складових частин і транспортного засобу в цілому. Суттєвий вплив на підвищення ефективності використання транспортних засобів має наукове забезпечення системи, завдяки якому формується перспектива розвитку технічних послуг, створюються і впроваджуються інноваційні ресурсовідновлювані технології і технічні засоби, формується склад інженерно-технічних працівників, здатних забезпечити виробничий процес [22].

Пріоритетність надання автомобільних сервісних послуг ґрунтується на аналізі та прогнозуванні розвитку даної мережі, оцінці сервісних підприємств, фактичних обсягах виконання послуг та робіт, використанню інноваційних засобів технічного обслуговування, вирішення суспільно-економічних питань та підвищення рівня соціальної відповідальності, що формує ключові чинники успіху ринку сервісного обслуговування автомобілів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Конкурентні переваги ринку сервісного обслуговування автотранспорту в Україні [22]

З рисунку видно, що ключовими чинниками успіху ринку сервісного обслуговування автотранспорту в Україні є конкурентна ціна, висока якість та оптимальний рівень обслуговування. Товариство з обмеженою відповідальністю «Автошанс-плюс» створене з метою надання послуг сервісного обслуговування та ремонту автотранспорту для задоволення потреб ринку та одержання прибутку. До сервісних послуг ТОВ «Автошанс-плюс» відноситься:

- цифрова діагностика складових частин автотранспорту;
- визначення потужностей агрегатів;
- попередження придатності використання агрегатів автомобіля;
- сервісне технічне обслуговування автотранспорту та окремих механізмів;
- заміна агрегатів з метою експлуатації.

Організаційна структура ТОВ «Автошанс-плюс» охоплює певний спектр послуг, який вони надають за напрямками діяльності. Наявна структура управління передбачає гармонійне використання потенціалу з метою досягнення цілей підприємства (рис. 2.2).

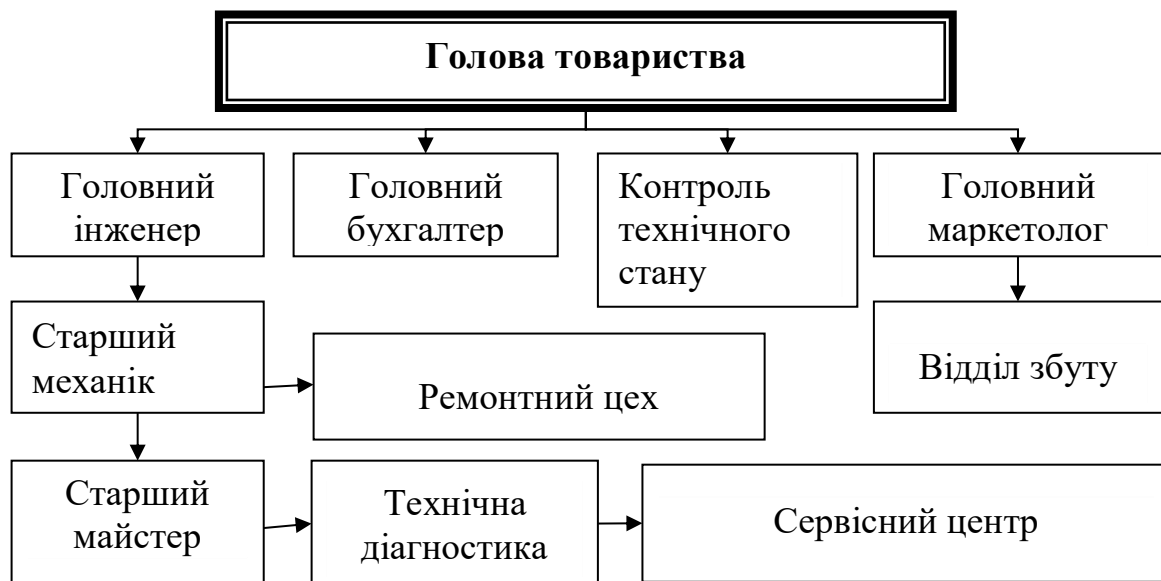


Рис. 2.2. Корпоративна структура ТОВ «Автошанс-плюс»

Джерело: побудовано автором на підставі Статуту товариства

ТОВ «Автошанс-плюс» характеризується ринковою структурою, в якій підрозділи товариства ґрунтуються на ринках та типах клієнтів. Ринкова корпоративна структура сприяє адаптації до зміни попиту та задоволення потреб сегментів своєї аудиторії. За функціональною особливістю корпоративну структуру товариства можна віднести до органічної структури, яка обмежує рівні управління, тобто усі працівники знаходяться в постійній комунікації з керівником. Органічна структура управління характеризується деталізованим розподілом робіт за виконавцями, працівники більш продуктивніші в середовищі, оскільки відчувають менше тиску. Ця структура управління викликає у персоналу відчуття залученості, участі у командній роботі та прийнятті рішень.

Вибір оптимальної корпоративної структури товариства базується з врахуванням специфіки та сфери діяльності, розміру та складності підприємницької діяльності, гнучкості та здатності до адаптації до сучасних умов ринку. Корпоративна структура передбачає ієрархію підпорядкованості, розподіл

функціональних обов'язків та відповідальності, якісну комунікацію між структурними підрозділами товариства. Побудова ефективної організаційної структури сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу, ефективному використанню потенціалу та досягненню стратегічних цілей товариства.

На географічному сегменті ринку сервісних послуг ТОВ «Автошанс-плюс» функціонує близько 25 діючих станцій технічного обслуговування. Споживачі прагнуть комплексне обслуговування автомобілів, які задовольняють їхні потреби у співвідношенні: ціна, якість, рівень обслуговування. Метою діяльності ТОВ «Автошанс-плюс» є зростання кількості постійних клієнтів, що передбачає задоволення клієнтів не тільки одноразово, а й зробити так, щоб зацікавити потенційних споживачів великим асортиментом послуг та доступною ціною (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Класифікація автосервісних підприємств за конкурентними перевагами

Джерело: складено на підставі [24]

Якість надання послуг та робіт гарантується не тільки шляхом контролю виконаного замовлення, а забезпечується у процесі ситуаційного аналізу щодо вимог ринку, під час вибору постачальників запасних та комплектуючих виробів

/і матеріалів, протягом усього етапу обслуговування автотранспорту. Високий рівень якості сервісного обслуговування призводить до збільшення кількості лояльних клієнтів, формує позитивну репутацію товариства, сприяє зростанню фінансових показників.

Проведемо аналіз номенклатури та асортименту надання сервісних послуг ТОВ «Автошанс-плюс» за даними таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз номенклатури та асортименту надання сервісних послуг
ТОВ «Автошанс-плюс»

№	Види послуг	Кількість, од.	Питома вага, %
1.	Ремонт ходової	1050	11
2.	Ремонт кузова	946	10
3.	Комп'ютерна діагностика	1560	16
4.	Заміна масла і технічних рідин	1341	14
5.	Планове ТО	940	10
6.	Фарбування	470	5
7.	Заправка і ремонт кондиціонерів	230	6
8.	Підбір автозапчастин	2900	26
9.	Інші види послуг	200	2
	Всього	9637	100

Джерело: журнал обліку послуг сервісного обслуговування товариства

За даними таблиці бачимо, що у загальній структурі надання послуг найбільшим попитом користується комп'ютерна діагностика автотранспортних засобів, заміна масла і технічних рідин, ремонт ходової, Питома вага згаданих видів послуг в загальній структурі надання послуг становить, відповідно, 16%, 14%, 11%.

Враховуючи вимоги щодо правил експлуатації автомобілів передбачене щорічне планове технічне обслуговування. Звернення водіїв щодо планового технічного обслуговування та ремонт кузова в загальній структурі надання послуг

становить 10%. Серед запропонованих сервісних послуг ТОВ «Автошанс-плюс» великим попитом користується підбір автозапчастин, питома вага якої становить 30%. Зобразимо структуру надання послуг сервісного обслуговування автотранспортних засобів ТОВ «Автошанс-плюс» у 2024 р. (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Структура надання послуг сервісного обслуговування автотранспортних засобів ТОВ «Автошанс-плюс» у 2024 р.

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.1.

Аналізуючи проблему сучасного ринку автотранспортних послуг, з'ясовано, що критичне ставлення клієнтів до застарілого обслуговування не може бути притаманним для існування сучасних підприємств автосервісу [20]. Чим вища оцінка СТО від користувачів, тим більша довіра до даного СТО серед інших нових потенційних клієнтів [22]. Аналізуючи діяльність ТОВ «Автошанс-плюс» за основними критеріями: ціна, якість та рівень обслуговування проведено опитування клієнтів-респондентів. Анкети були сформовані у вигляді семантичного диференціала, що дало змогу отримати оціночні дані в балах і прискорити швидкість обробки отриманої інформації [22].

Споживачам запропоновано оцінити роботу станцій сервісного обслуговування від 1 до 5 балів. Чинниками, які впливають на конкурентоспроможність СТО такі показники:

- ціна послуг;
- якість виконання послуг;
- рівень обслуговування;
- дедлайн виконання послуг;
- час очікування на оформлення заявки надання послуг;
- персонал СТО та його професіоналізм.

Узагальнення результатів опитування конкурентоспроможності ТОВ «Автошанс-плюс» відносно найближчих конкурентів проведемо у таблиці 2.2.

Таблиці 2.2

Конкурентний аналіз оцінки роботи ТОВ «Автошанс-плюс» та його
найближчих конкурентів за відгуками клієнтів

№	Назва СТОА	Оцінка відвідувачів
1.	Сервіс «СТО»	2,9
2	ТОВ «Автошанс-плюс»	4,1
3	СТО «Радан Авто Захід»	4,5
4	СТО «АТМІS АС»	3,2
5	Автосервіс на Південному	3,5
6	Б&Л «Авторсервіс»	3,8
7	Автосервіс «GARAGE»	4,1
8	Автомайстерня	3,7
9	СТО «Давидів»	3,1
10	СТО «Тріал»	4,6

Джерело: складено автором на підставі анкетування власників автотранспортних засобів

За результатами опитування щодо конкурентоспроможності ТОВ «Автошанс-плюс» можна зробити висновок, що товариство займає середні

позиції на ринку автосервісних послуг. Високий рейтинг у конкурентному сегменті ринку займають СТО «Тріал» та СТО «Радан Авто Захід».

За результатами проведеного анкетування споживачів продемонструємо рейтинг конкурентів ТОВ «Автошанс-плюс» (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Рейтинг конкурентів ТОВ «Автошанс-плюс»

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.2

Сфера послуг відрізняється від виробничої сфери, а оцінка клієнта та його відзиви про роботу підприємства носять вирішальну роль у розвитку, створенні позитивного іміджу, популяризації автосервісних послуг конкретної СТО [24]. Передумовою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Автошанс-плюс» є пошук нових ринків збуту, відновлення логістичних каналів для забезпечення запасними частинами, реалізація якісних послуг та виконання робіт, підвищення платоспроможності та фінансової стійкості.

2.2. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища

Підприємницька діяльність в умовах сьогодення перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають її ефективність, прибутковість, платоспроможність і ліквідність [25]. Менеджерам потрібно здійснювати ситуаційний аналіз з метою визначення потреб, запитів та смаків потенційних споживачів, тоді послуги підприємства будуть конкурентоспроможними і затребуваними цільовою аудиторією. Під час проведення аналізу ринку товарів і послуг менеджери повинні досліджувати своїх конкурентів, збирати необхідну інформацію, створювати умови для розвитку конкурентних переваг. Результати проведення досліджень зовнішнього середовища дають можливість прийняття адекватних заходів забезпечення конкурентних переваг в умовах ринкових відносин.

Суб'єкти господарювання зобов'язані приймати стратегічні рішення, які ґрунтуються на маркетингових дослідженнях ринку, а завдяки результатам дослідження ринкового середовища можна вжити заходів щодо зниження ризику, визначитись з асортиментом надання послуг, основними характеристиками товарів, які варто впроваджувати на ринок, визначитись з ціноутворенням, комплексом маркетингових комунікацій та рекламних інструментів, логістичними каналами придбання матеріалів, запасних частин та збуту послуг. Маркетингові дослідження конкурентного середовища дозволяє гармонійно розподілити потенціал товариства і спрямувати ресурси у ефективні та перспективні проєкти.

Результати досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища допомагає в управлінні товариством, надаючи інформацію для прийняття управлінського рішення, а також сприяє зменшенню рівня невизначеності при прийнятті стратегічних рішень. Важливо, щоб проведення досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства носили систематичний характер та вирізнялися об'єктивністю та терміновістю.

Проведемо дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Автошанс-плюс» за допомогою SPACE – аналізу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка критеріїв оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища
ТОВ «Автошанс-плюс»

Показники	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила товариства (ФС)		1,0	4,2
- рентабельність послуг	4	0,4	1,6
- стабільність одержання прибутку	5	0,4	2,0
- загальна ліквідність товариства	3	0,2	0,6
Конкурентоспроможність товариства (КП)		1,0	3,0
- відносна частка ринку	3	0,4	1,2
- рентабельність реалізації послуг	2	0,3	0,6
- ціноутворення	3	0,4	1,2
Привабливість галузі (ПГ)		1,0	2,3
- етапи життєвого циклу	2	0,3	0,6
- кон'юнктурна залежність ринку	3	0,4	1,2
- конкурентоспроможність галузі	5	0,3	1,5
Стабільність галузі (СГ)		1,0	3,0
- маркетингове управління	3	0,2	0,6
- інноваційний розвиток	3	0,3	0,9
- стадії життєвого циклу галузі	3	0,5	1,5

Джерело: складено на підставі досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища

Розрахуємо вектор рекомендованої стратегії управління персоналом за формулою [28]:

$$x = \text{КП} - \text{ПГ}, \quad (2.1)$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ}, \quad (2.2)$$

де, ФС – фінансова сила;

ПГ – привабливість галузі;

КП – конкурентоспроможність;

СГ – стабільність галузі.

$$x = 3,0 - 2,3 = 0,7;$$

$$y = 4,2 - 3,0 = 1,2$$

Визначений вектор рекомендованої стратегії розвитку ТОВ «Автошанс-плюс» за допомогою методу SPACE – аналізу відповідає точці з координатами $P(0,7; 1,2)$, що відповідає агресивній стратегії (рис. 2.6).

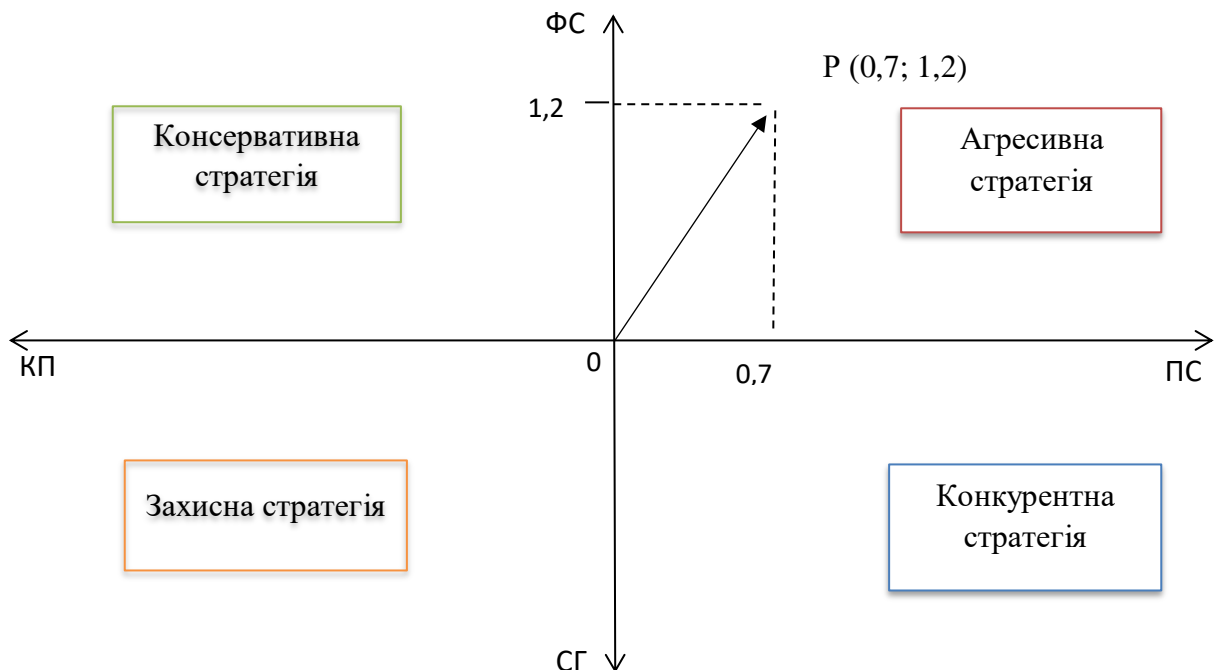


Рис. 2.6. Стратегія розвитку ТОВ «Автошанс-плюс» методом SPACE
Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.3

Проведене дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Автошанс- плюс» за допомогою SPACE – аналізу вказує на те, що товариству варто обрати агресивну стратегію розвитку. Розраховані результати зваженої оцінки фінансової сили товариства становлять 4,2 бали, привабливості галузі 2,3 бали, що вказує на ефективне використання потенціалу товариства та вкладеного капіталу.

Спостерігаємо певні проблеми, які пов'язані із підвищенням конкурентоспроможності товариства та стабільності галузі з результатами зваженої оцінки, по 3,0 бали з 5-ти бальної системи оцінювання. Враховуючи результати внутрішньої оцінки та наявні ризики зовнішнього середовища, дало підстави рекомендувати ТОВ «Автошанс- плюс» дотримуватись агресивної стратегії, яка передбачає захоплення нових ринків збуту, збільшення обсягів надання послуг сервісного обслуговування та капітального ремонту автомобільного транспорту, знаходити нових клієнтів, зміцнювати ринкові відносини з міжнародними партнерами. Сприятливе фінансове становище на ринку дає змогу рекомендувати товариству здійснювати активну інвестиційну політику, намагаючись збільшити відносну частку ринку та конкурентоспроможність.

Основним завданням оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища визначити резерви ефективності використання внутрішнього потенціалу та створення умов для використання можливостей та уникнення загроз. В умовах мінливого і динамічного маркетингового середовища, в якому зараз функціонує досліджуване підприємство, маркетингові дослідження дадуть можливість визначити напрями ефективного функціонування в умовах конкуренції, здійснити пошук резервів підвищення своєї конкурентоспроможності та обрати ефективні напрями для подальшого розвитку [29].

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Автошанс-плюс» та визначимо рекомендовану стратегію підвищення конкурентоспроможності товариства. Спочатку проведемо дослідження внутрішнього середовища, яке складається з персоналу, фінансових можливостей, матеріально-технічного та інформаційного

забезпечення та трансформаційних процесі. На підставі дослідження визначимо сильні та слабкі сторони ТОВ «Автошанс-плюс». Результати дослідження внутрішнього середовища узагальнимо в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Результати дослідження внутрішнього середовища
ТОВ «Автошанс-плюс»

Сильні сторони	Оцінка	Слабкі сторони	Оцінка
Зростаючий попит на послуги сервісного обслуговування	25	Невеликий асортимент надання послуг	10
Висока репутація надійного партнера	20	Порушення графіку постачання запасних частин	15
Задоволення потреб споживачів	30	Неконкурентоспроможна ціна	20
Висока якість виконання робіт та послуг	50	Неоптимальна корпоративна структура	5
Оптимальна рентабельність	30	Неефективне використання виробничих потужностей	10
Адекватне прийняття управлінських рішень	35	Вузька спеціалізація виробництва	15
Встановлення конкурентної ціни на послуги	45	Централізоване прийняття управлінських рішень	15
Впровадження комп'ютерних технологій виробництва	35	Залежність виконання надання послуг від постачальників запасних частин	30
Обґрунтована місія та цілі товариства	20	Наявність морально застарілого устаткування	20
Разом	290		140

Джерело: складено автором на підставі дослідження внутрішнього середовища

За даними таблиці можна зробити висновок, що ТОВ «Автошанс-плюс» має великі внутрішні резерви для розвитку, проте наявність слабких сторін створює перешкоди у конкурентній боротьбі на ринку товарів та послуг.

Проведемо оцінку зовнішнього середовища ТОВ «Автошанс-плюс» для того щоб визначити можливості та загрози товариства. Зовнішніми загрозами можуть бути:

- загроза вторгнення (вихід на ринок нових гравців);
- ринкова влада постачальників (наприклад, неприйнятні ціни оренди);
- загроза появи товарів-субститутів (замінників);
- ринкова влада покупців (цінова чутливість, перемикання на інші форми отримання послуг);
- дії конкурентів (розширення їх діяльності, створення ними більш привабливих пропозицій тощо) [30].

Проведемо аналіз чинників зовнішнього середовища та визначимо, які можливості варто використовувати для товариства, а також, які загрози можуть вплинути на конкурентоспроможність та результативність ТОВ «Автошанс-плюс» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Зовнішні можливості та загрози зовнішнього середовища
ТОВ «Автошанс-плюс»

Можливості	Зважений бал	Загрози	Зважений бал
Впровадження цифрових технологій виробництва	20	Політична нестабільність	50
Підвищений попит на сервісне обслуговування	30	Зниження купівельної спроможності автовласників	10
Зменшення цін на запчастин	15	Законодавчі обмеження	10

продовження таблиці 2.5

Невелика конкуренція	15	Зниження рівня споживчого кошика	20
Раціональна логістична комунікація	15	Зростання інфляції	15
Велика відносна частка ринку	10	Зміна купівельної спроможності	15
Державна підтримка малого бізнесу	25	Виникнення послуг- замінників	10
Підвищення мінімальної заробітної плати	20	Зростання курсу валют	20
Впровадження нових технологій управління	10	Невигідна економічна ситуація	30
Банкрутство конкурентів	15	Підвищення конкуренції	20
Зростання ціни на сервісне обслуговування	10	Зростання кількості нових СТО	30
Рівні умови функціонування на ринку	20	Вихід на ринок інноваційного продукту	10
Можливість виходу на нові сегменти ринку	25	Порушення ритмічності постачання запчастин	15
Державне замовлення на сервісне обслуговування	20	Зростання податкового навантаження	20
Разом	250	Разом	275

Джерело: складено автором на підставі дослідження

Отже, за результатами проведеного дослідження зовнішнього середовища ТОВ «Автошанс-плюс» зважений бал можливостей становить 250 балів, завдяки яких можна підвищити ефективність використання потенціалу товариства, результативність основних показників діяльності та конкурентоспроможність.

Наявність досліджень дає можливість товариству приймати адаптивні управлінські рішення та будувати стратегію розвитку. Зважений бал загроз становить 275 балів, а це свідчить про те, що зовнішні загрози переважають зовнішні можливості, що сигналізує необхідність адаптації шляхом розроблення адекватних заходів.

За результатами проведених досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Автошанс-плюс» побудуємо матрицю SWOT- аналізу (рис. 2.7).

	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищений попит на послуги автосервісу 2. Зростання цифрових технологій 3. Державна грантова підтримка малого бізнесу 4. Підвищення мінімальної заробітної плати 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Політична нестабільність 2. Зростання рівня інфляції 3. Незадовільна економічна ситуація 4. Підвищення рівня конкуренції 5. Неритмічність постачання запасних частин
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість послуг 2. Конкурентоспроможна ціна 3. Впровадження цифрової діагностики автотранспорту 	<p>Поле «СІМ»</p> <p>Стратегія наявних переваг, яка ґрунтується на сильних сторонах та можливостях, які можуть виникнути на зовнішньому ринку</p>	<p>Поле «СІЗ»</p> <p>Стратегія усунення загроз, яка ґрунтується на сильних сторонах товариства</p>
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нерозвинений маркетинг та відсутність рекламних інструментів 	<p>Поле «СЛМ»</p> <p>Стратегія зростання ґрунтується на можливостях, за рахунок яких сприяти зменшенню слабких сторін товариства</p>	<p>Поле «СЛЗ»</p> <p>Стратегія найбільшої уваги щодо мінімізації загроз та зміцнення позицій товариства</p>

Рис.2.7. Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Автошанс-плюс»

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.2 та таблиці 2.3

Узагальнюючи результати дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Автошанс-плюс» за допомогою матриці SWOT-аналізу встановлено, що товариству варто використовувати стратегію «СІЗ», за рахунок сильних сторін потрібно протидіяти загрозам та ризикам на ринку товарів та послуг, впроваджувати інноваційні методи ціноутворення, сучасні інструменти стимулювання та мотивування праці персоналу, досягти конкурентні переваги. Слабкою стороною товариства є нерозвинений маркетинг та відсутність рекламних інструментів, тому необхідно розробити маркетингову політику та план досягнення цілей завдяки популяризації послуг, інформування клієнтів про трендові пропозиції товариства.

2.3. Аналіз мотиваційних чинників ефективного управління персоналом підприємства

Важливим фактором підвищення ефективності та розвитку господарської діяльності будь-якого підприємства в умовах конкурентного середовища ринку є ефективна мотивація управління персоналом підприємства [32]. Мотивація праці персоналу є ключовим засобом підвищення продуктивності праці, забезпечення мобільності кадрового потенціалу, сприяння залученості колективу.

Основною метою мотиваційної стратегії є отримання максимального ефекту використання трудових ресурсів, що дозволяє збільшити загальну вигоду, прибутковість товариства, розвиток на довгострокову перспективу. Сучасні зміни в економічній та політичній сферах України, з однієї сторони створюють вагомі перешкоди для кожного підприємства щодо забезпечення робочим капіталом, а невизначеність ситуації впливає на ефективність діяльності. Важливе значення для забезпечення ефективного використання трудових ресурсів товариства, а також для визначення нових стратегічних пріоритетів розвитку має формування дієвого мотиваційного механізму

управління персоналом, який відповідає сучасним умовам в контексті гнучкості та мобільності.

Ефективними методами управління персоналом є впровадження системи мотивації, матеріального та нематеріального стимулювання. Мотиваційна стратегія управління персоналу сприяє:

- ефективності використання трудових ресурсів;
- підвищенню продуктивності праці працівників;
- досягненню поточних цілей товариства;
- гармонійному поєднанню затрат часу та матеріальної й нематеріальної винагороди;
- виплаті справедливої винагороди;
- прозорості системи мотивації персоналу;
- зменшенню плинності кадрів;
- якісному формуванню кадрового потенціалу;
- креативному ставленню до виконання функціональних обов'язків;
- ефективному використанню фонду оплати праці;
- підвищенню морально-психологічного клімату колективу;
- лояльному ставленню працівників до співробітників;
- активізації досягнення стратегічних цілей.

Проведемо аналіз мотиваційних інструментів ефективності праці ТОВ «Автошанс-плюс» за 2022-2024 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Мотиваційні інструменти ефективності праці ТОВ «Автошанс-плюс»
за 2022-2024 рр.

Матеріальна мотивація	
Заробітна плата (затверджений оклад згідно штатного розпису)	Виплата допомоги у випадку тимчасової непрацездатності
Премія за результатами праці	Гонорари за раціоналізаторство

продовження таблиці 2.6

Затверджена доплата до окладу згідно чинного законодавства	Гуманітарна допомога
Стимулювання персоналу одноразового характеру у святкові та видатні дати	Інші матеріальні винагороди
Нематеріальна мотивація	
Організація святкових заходів, подорожей, поїздок, відвідин театрів Подарунки до святкових та видатних дат, новорічні подарунки для працівників та їх дітей Надання оплачуваної відпустки за сімейними обставинами	

Джерело: складено автором на підставі [33]

Отже за даними таблиці видно що, менеджери ТОВ «Автошанс-плюс» зосереджують увагу на розвитку та впровадження нематеріального стимулювання персоналу, як: відзначення активних працівників грамотами та подяками за підсумками місяця, кварталу та року; просування працівників за службовою ієрархією; забезпечення розвитку персоналу шляхом проведення навчальних програм, тренінгів, курсів з підвищення кваліфікації [34]. З метою налагодження сприятливого морально-психологічного клімату впроваджено заходи в системі тимблдингу.

Проведемо оцінку ефективності управління персоналом за допомогою мотиваційної стратегії ТОВ «Автошанс-плюс» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка управління персоналом ТОВ «Автошанс-плюс»

Показники	2024 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	22
Чисельність звільнених працівників за власним бажанням, осіб	5
Дохід від реалізації послуг, тис. грн.	7120

продовження таблиці 2.7

Середня зарплата у товаристві, грн	18000
Середня зарплата по галузі, грн.	23000
Чисельність висококваліфікованих працівників, осіб	19

Джерело: складено на підставі статистичної звітності

Оцінку ефективності управління персоналом за допомогою мотиваційної стратегії ТОВ «Автошанс-плюс» розрахуємо за допомогою таких показників:

- коефіцієнт плинності персоналу ($K_{\text{плин}}$), який характеризує звільнення працівників за власним бажанням та впливає на обсяг надання послуг;
- коефіцієнт мотивації ($K_{\text{мотив}}$) показує співвідношення фактично виплаченої винагороди за виконану роботу та досягнутого рівня заробітної плати по галузі;

Визначаємо коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{плин}}$) за формулою [36]:

$$K_{\text{плин}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{с.с}}}, \text{ нормативне значення } < 1 \quad (2.3)$$

де, $Ч_{\text{зв}}$ – кількість звільнених за власним бажанням, осіб

$Ч_{\text{с.с}}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб

$$K_{\text{плин}} = 5 : 22 = 0,23$$

За даними розрахунків можна зробити висновок, що у ТОВ «Автошанс-плюс» у 2024 р. є плинність кадрів, яка зумовлена звільненням працівників за власним бажанням. Коефіцієнт плинності становить 0,22.

Визначимо втрати робочого часу внаслідок плинності кадрів за формулою [36]:

$$E_{\text{р.ч}} = Ч_{\text{зв}} * t, \text{ днів} \quad (2.4)$$

де, $Ч_{зв}$ – чисельність звільнених за власним бажанням, осіб
 t – час на заміщення одного звільненого, осіб.

$$E_{p.ч} = 5 * 5 = 25 \text{ днів}$$

Визначимо втрати доходу від надання послуг внаслідок плинності кадрів за формулою [36]:

$$D_{реал} = E_{p.ч} * V_{денна}; \text{ грн} \quad (2.5)$$

де, $E_{p.ч}$ – економія робочого часу; днів

$V_{денна}$ – денна виручка на одного працівника, грн

$$D_{реал} = 25 * 1,43 = 35,75 \text{ тис. грн}$$

Отже, резервами ефективності управління персоналу є скорочення плинності кадрів. Менеджерам товариства необхідно провести дослідження та визначити чинники, які спонукають працівників звільнятися за власним бажанням.

Коефіцієнт мотивації працівників ($K_{мотив}$) за визначається формулою [36]:

$$K_{мотив} = \frac{З_{ф}}{З_{рин}}, \text{ максимально близько до } 1 \quad (2.6)$$

$З_{ф}$ – середня зарплата у товаристві, грн.

$З_{рин}$ – середня галузева зарплата, грн.

$$K_{мотив} = 18000 : 23000 = 0,78$$

Проведені розрахунки вказують на те, що коефіцієнт мотивації працівників ТОВ «Автошанс-плюс» у 2024 р. становить 0,73, що вказує про недостатню мотивацію праці персоналу. Внаслідок плинності кадрів втрата дохідності товариства становить 35,75 тис. грн.

Структура заохочення працівників ТОВ «Автошанс-плюс» ґрунтується на матеріальній формі стимулювання праці, а нематеріальна мотивація перебуває на низькому рівні, що негативно впливає для створення сприятливого морально-психологічного клімату, досягнення кращих результатів діяльності товариства та індивідуальних показників роботи працівника.

Сьогодні основна мета системи мотивації персоналу будь-якого підприємства – зниження плинності кадрів, залучення високопрофесійних працівників, покращення показників продуктивності праці [16]. Важливо впроваджувати внутрішні та зовнішні мотиваційні інструменти ефективного та гармонійного використання персоналу.

2.4. Напрями підвищення продуктивності праці персоналу за рахунок мотиваційної стратегії управління персоналом

З метою вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Автошанс-плюс» необхідно вивчити потреби працівників, причини звільнення за власним бажанням, рівень задоволення діючими механізмами управління персоналом. Регулярний моніторинг є ключовим для забезпечення адаптації стратегії до змін у середовищі та досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей етап важливий для забезпечення циклічності та постійного вдосконалення стратегічного управління персоналом підприємства, щоб відповідати змінам у внутрішньому та зовнішньому середовищі [36].

Проведено оцінку мотиваційних потреб персоналу ТОВ «Автошанс-плюс» за допомогою анкетування та узагальнено результати дослідження у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка мотиваційних потреб персоналу ТОВ «Автошанс-плюс»

№	Анкетування	Результати, %
1.	Рівень заробітної платою	90
2.	Місцезнаходженням товариства	25
3.	Можливість кар'єрного зростання	30
4.	Режим роботи	60
5.	Реалізації власних інтересів	40
6.	Можливості саморозвитку	30
7.	Організація комунікацій з співробітниками та менеджером	70
8.	Нематеріальна мотивація	90
9.	Додаткова матеріальна винагорода	100
10.	Соціальна відповідальність товариства	50

Джерело: складено автором шляхом анкетування персоналу

За даними анкетування видно, що в сьогоденних умовах важливе значення має рівень матеріального стимулювання, яке реалізується через встановлення справедливої винагороди за виконану роботу. Серед пріоритетів мотиваційних щодо мотиваційних потреб персоналу належить нематеріальній мотивації, яка реалізується рівнем емпатії, гнучкого графіку роботи, організацією заходів для членів колективу та їх сімей, наданням позачергової оплачуваної відпустки за сімейними обставинами на декілька днів, залученням до волонтерських заходів для підтримки ЗСУ. Нематеріальна мотивація сприяє залученості колективу, прагненню працівника до саморозвитку та вдосконалення, допомагає відчутти себе потрібним для колективу та товариства через публічне визнання результатів роботи.

Продемонструємо драйвери управління персоналом в контексті формування дієвої мотиваційної стратегії ТОВ «Автошанс-плюс» за результатами анкетування на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Інструменти мотиваційної стратегії управління персоналом

Джерело: складено автором на підставі таблиці 2.8

Матеріальна та нематеріальна мотивація важлива для забезпечення ефективності стратегії управління персоналом [37]. Для досягнення стратегічних цілей необхідно створити систему матеріальних та нематеріальних.

Напрями удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації у стратегічному управління персоналом ТОВ «Автошанс-плюс»:

- систематичний аналіз потреб мотивації шляхом проведення анкетування та визначення потреб персоналу у матеріальних стимулах;

- вивчення рівня задоволення заробітною платою та порівняння її з середньою заробітною платою у галузі;
- визначення рівня конкурентоспроможні встановлених умов оплати праці;
- розробка системи компенсацій для створення гнучкої системи оплати;
- впровадження мотиваційних стимулів за високі результати та досягнення ключових показників ефективності;
- забезпечення прозорості та справедливості в оплаті праці;
- оцінка ефективності нематеріальних стимулів та їх вплив на підвищення продуктивності праці;
- формування конкурентоспроможних пропозицій щодо використання сучасних підходів нематеріальної та матеріальної мотивації для залучення розумного та талановитого персоналу.

Висновки до другого розділу

1. Врахування інструментів нематеріальної та матеріальної мотивації в мотиваційній стратегії управління персоналом створить передумови для досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. Впровадження мотиваційної стратегії управління персоналом передбачає чітку координацію, організацію та практичне планування та реалізацію стратегічного аналізу, застосування системи збалансованих показників та контролю, що забезпечує досягнення стратегічних цілей.

3. У сучасних умовах впровадження мотиваційної стратегії управління персоналом ТОВ «Автошанс-плюс» потребує оптимізації поточного управління персоналом, рекомендується впровадження стратегії усунування загроз, яка ґрунтується на сильних сторонах товариства, забезпечення конкурентоспроможної винагороди за виконану роботу, підвищення пріоритетності нематеріальної мотивації, імплементації стратегії управління персоналом у практичну діяльність товариства.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено поняття мотивація персоналу, яка передбачає процес спонукання працівників до трудової діяльності з метою використання мотивів людської поведінки та досягнення індивідуальних та загальних цілей підприємства. Вказано, що мотивація персоналу є важливою складовою системи управління персоналом, інструментом вирішення проблем, які виникають у зв'язку зі зростаючими вимогами до співробітників у досягненні ефективності діяльності підприємства.

2. Проведено аналіз теоретичних підходів до мотивації праці персоналу з виокремленням первинних, які ґрунтуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі трудової діяльності; змістовних, які відображають зміст та ієрархію потреб працівника в процесі життєдіяльності та трудовому процесі; процесуальні, які визначають процес винагородження персоналу за результати та ефективність праці.

3. Розглянуто методи управління персоналом, які передбачають сукупність управлінських інструментів, які сприяють забезпеченню високої результативності діяльності суб'єкта господарювання. Особливу увагу приділено адміністративним, економічним та соціально-психологічним методам управління. Наголошено на використанні інноваційних методів ефективного управління персоналом серед яких, є коучинг; кадровий аутсорсинг кадрових процесів; метод використання гнучкого графіка роботи персоналу; метод дистанційного навчання E-learning. Зазначається, що формування ефективної системи управління персоналом ґрунтується на правовому, інформаційно-комунікаційному та фінансовому забезпеченні.

4. Досліджено поняття «стратегічний менеджмент» в контексті управління персоналом. Наголошено, що це комплексний процес, який включає ситуаційний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, прийняття та реалізацію стратегічних планів для досягнення цілей підприємства.

5. Наголошено, що механізми мотиваційної стратегії ефективності праці персоналу підприємства передбачають співвідношенням результатів діяльності з витратами, які використовуються для досягнення цілей, визначення перспектив діяльності та розвитку підприємства на перспективу.

6. Вказано, що результативність системи управління персоналом ґрунтується на особливостях сфери діяльності підприємства, визначених механізмах організації трудового та виробничого процесу, сформованої організаційної структури, організаційної культури та комунікаційних зв'язків з огляду на кризові тенденції, невизначеність та складність умов функціонування підприємства.

7. Досліджено, що реалізація мотиваційної стратегії управління персоналом передбачає використання сучасних методів мотивації, які забезпечують активізацію трудової діяльності. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом здійснюється на підставі теорії мотивації праці та практичному їх використанню на підприємстві.

8. Проведено дослідження товариства з обмеженою відповідальністю «Автошанс-плюс», предметом діяльності якого є технічне обслуговування та ремонт автомобілів. Товариство використовує органічну структуру управління, яка характеризується деталізованим розподілом функціональних обов'язків, децентралізацією прийняття рішень, меншим тиском з боку керівництва.

9. Досліджено систему показників трудової діяльності ТОВ ««Автошанс-плюс» та вказано, що у 2024 р. виникла проблема, яка пов'язана зі звільненням персоналу за власним бажанням. Резервами зростання продуктивності праці є зростання нематеріального стимулювання та створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

10. Рекомендовано ТОВ ««Автошанс-плюс» з метою підвищення ефективності праці персоналу формувати механізми мотиваційної стратегії, які ґрунтуються на оптимізації поточного управління персоналом, впровадження стратегії усунування загроз за рахунок сильних сторонах товариства, імплементації стратегії управління персоналом у практичну діяльність на перспективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054>
2. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу в кризовий та післякризовий періоди. *Академічний огляд*. 2022. № 2 (57). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/14.pdf>
3. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.
4. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 2. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a19.pdf
5. Сорока О., & Сало Я. (2023). Управління людськими ресурсами за допомогою логістичних підходів. *Економіка та суспільство*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-22> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2218>
6. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*, №2, 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/36.pdf
7. Чернишова, Л., & Заложнікова, А. (2023). Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2915>

8. Кадровий дефіцит. Судово-юридична газета в Україні. URL: <https://sud.ua/uk/news/ukraine/306326-kadrovyu-defitsit-v-minekonomiki-zayavili-chto-ukraine-budet-ne-khvatat-45-mln-rabotnikov>

9. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна: збірник наукових праць / головний редактор В.І. Франчук. Львів: ЛьВДУВС, 2023. Вип. 2. 45-54 с.

10. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2024 р. № 922-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/66f/c43/106/66fc4310689bb131307545.pdf>

11. Мельниченко, С. Г. (2024). Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (3). <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.02> URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19>

12. Копитко М.І., Верескля М.Р., Групська Х.А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 2 (12). С. 151-159. <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2021-2-151-159>

13. Василенко М. Д., Слатвінська В. М. Сила синергії у проявах правової науки: міждисциплінарне дослідження. *Наукові праці НУ ОЮА*. URL: <http://naukovipraci.nuoua.od.ua/arhiv/tom24/5.pdf>

14. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Мотиваційна стратегія в управлінні персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №19. С.95-101. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.95>.

15. Криворучко О.М. Логістичний підхід до управління персоналом підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, вип. 35. 2020 URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/bab41cdd-71ef-4242-b051-7c3a30108625/content>

16. Самолюк Н.М., Юрчик Г.М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск № 12 / 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/84.pdf

17. Дослідження «Барометр ринку праці 2024. Прогнози на 2025 рік». URL: <https://www.unian.ua/economics/other/na-tli-kadrovogo-deficitu-cherez-viynu-ukrajincyam-stalo-prostishe-znayti-robotu-doslidzhennya-12848235.html>

18. Мельникова К.В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 17. Частина 3. 2016. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/3/16.pdfhttp://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/3/16.pdf

19. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2 (62). С. 83-89. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

20. Яцик М. Р., Михаліцька Н. Я. Стратегія розвитку вітчизняного молодіжного підприємництва в умовах невизначеності. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/issue/view/167>

21. Салова Н.А. Сучасне розуміння сукупної винагороди за працю. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 9. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/123.pdf>

22. Голомовзий В. М. Аналіз систем технічного обслуговування і ремонту та їхня ефективність впливу на технічний стан заводської системи машин в процесі її експлуатації. *Економіка та держава*, № 7/2020. С. 124-128. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/21.pdf

23. Кравченко М.О., Голюк В.Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. Випуск № 40 / 2022. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/147396-1416-1-10-20220731.pdf>

24. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*.

Випуск 47, 2023. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/15.pdf

25. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/.pdf>

26. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ.* 2020. №6. С. 313–318. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>

27. Возненко А. Розробка та імплементація маркетингової стратегії підприємства на зовнішньому ринку. *Інвестиції: практика та досвід*, 2020 р. № 15-16. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16_2020.pdf

28. Левкович О. В. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка* №4, 2021. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2021/78.pdf

29. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2018. № 4. С. 7–16. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5932&i=0>

30. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. *Ефективна економіка.* 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8747>

31. Плекан У. М. Організаційне навантаження механізму управління соціально відповідальною діяльністю підприємств. *Галицький економічний вісник.* ТНТУ, 2019. Том 59. № 4. С. 55–64.

32. Горовий Д. А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки.* 2019. Вип. 3. С. 90–96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2019_3_11

33. Кіреєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 3. С. 188–196.

34. Нетудихата К. Л., Погромський В. О., Стройнецький В. М. Діагностика стану розвитку мотиваційних механізмів в системі кадрового менеджменту. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8981>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.91

35. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОРМ Ямчинський О. В. 2020. 466 с.

36. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. № 4. 2022. С. 26–34.

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

38. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення: 10.04.2024).

39. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1 (47). С. 69–77.

40. Мізіна О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8404> (дата звернення: 10.04.2024).

41. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>.

42. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

43. Олійничук О. І., Ляхович О. Релокація бізнесу як засіб забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану. *Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Пріоритети зміцнення безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти»*. 2022. С. 100–104.