

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «Український Пекарний Дім»)

Виконав: Кряков Владислав Володимирович
прізвище, ім'я, по батькові

Керівник: доцент Вихор Микола Васильович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

Рецензент: Заболотній Вячеслав Сергійович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

 підпис
 підпис
 підпис

Я, Кряков Владислав Володимирович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую.

Гарант ОПП «Менеджмент»,

коф доцент Н. В. Коваль
«23» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Крякова Владислава Володимировича

Тема: «Мотивація персоналу в умовах кризи (за матеріалами ТОВ «Український пекарний дім»)».

Перелік питань, що розробляються в роботі:

1. Дослідити теоретико-методичні основи мотивації персоналу в умовах кризи.
2. Охарактеризувати організаційно-економічні передумови формування системи мотивації персоналу у ТОВ «Український пекарний дім».
3. Розкрити практичні аспекти формування та функціонування системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи.
4. Сформулювати пропозиції щодо напрямків удосконалення методів мотивації персоналу підприємства в умовах кризи.

Вихідні дані:

Наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, у яких досліджується проблема формування та функціонування адміністративних методів управління у підприємствах, ресурси мережі Internet, законодавчі та підзаконні акти України, нормативні документи та звітні дані ТОВ «Український пекарний дім».

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень - травень 2024	
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2024	
Аналітична частина	січень-лютий 2025	
Рекомендаційна частина	березень - квітень 2025	
Оформлення роботи	травень 2025	
Перевірка на плагіат	травень 2025	
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	
Подання на рецензування	травень 2025	

Керівник

Здобувачка

В. В. Кряков
підпис
В. В. Кряков
підпис

М. В. Вихор
вчене звання, прізвище, ініціали
В. В. Кряков
прізвище, ініціали

Дата отримання завдання «23» квітня 2024 року

АНОТАЦІЯ
КРЯКОВ В. В.
МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ (ЗА
МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»).

Досліджені теоретичні підходи до мотивації персоналу в умовах кризи, особливо для підприємств харчової промисловості, таких як "Київхліб" та "Український Пекарний Дім". Зазначено, що важливість мотивації, особливо в умовах кризових явищ, для підприємства полягає у тому, що мотивація сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, підвищенню задоволення працівників від роботи. Доведено, що в умовах кризи ефективна система мотивації персоналу є ключовим фактором забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Розкриті особливості практичних підходів до мотивації персоналу в умовах військового стану у «ТОВ «Український Пекарний Дім». Виявлено, що система мотивації на підприємстві представлена в двох площинах: матеріальній та нематеріальній. Матеріальна мотивація діє у вигляді фіксованої заробітної плати та системи преміювання, яка залежить від результатів діяльності працівника. Нематеріальна мотивація застосовується через застосування різних методів публічного визнання, впровадження соціального пакету, кар'єрного зростання.

Обґрунтовано необхідність адаптації традиційних підходів до мотивації з урахуванням специфіки кризового періоду, включаючи посилення ролі нематеріальних стимулів та підтримки психологічного благополуччя співробітників.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 39 сторінок комп'ютерного тексту, 4 таблиці, 5 рисунків, список використаних джерел із 29 найменувань.

Ключові слова: підприємство, персонал, мотивація, кризові умови.

ABSTRACT
KRIAKOV V.
STAFF MOTIVATION IN CRISIS CONDITIONS (BASED ON THE
MATERIALS OF "UKRAINIAN BAKERY HOUSE" LLC).

Theoretical approaches to staff motivation in times of crisis are studied, especially for food industry enterprises, such as "Kyivkhib" and "Ukrainian Bakery House". It is noted that the importance of motivation, especially in times of crisis, for an enterprise is that motivation contributes to increasing labor productivity, reducing staff turnover, and increasing employee satisfaction with work. It is proven that in times of crisis, an effective staff motivation system is a key factor in ensuring the stability and competitiveness of enterprises.

The features of practical approaches to staff motivation in times of martial law at "Ukrainian Bakery House LLC" are revealed. It is revealed that the motivation system at the enterprise is represented in two planes: material and non-material. Material motivation operates in the form of a fixed salary and a bonus system, which depends on the results of the employee's activity. Non-material motivation is applied through the use of various methods of public recognition, the introduction of a social package, and career growth.

The need to adapt traditional approaches to motivation, taking into account the specifics of the crisis period, is substantiated, including strengthening the role of non-material incentives and supporting the psychological well-being of employees.

The bachelor's qualification work contains 39 pages of computer text, 4 tables, 5 figures, a list of sources used with 29 names.

Keywords: enterprise, personnel, motivation, crisis condition.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ.....	5
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СИ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ».....	16
2.1 Загальна характеристика підприємства	16
2.2. Оцінка мотивації персоналу у підприємстві ТОВ «Український пекарний дім»	18
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ ПЕКАРСЬКИЙ ДІМ» В УМОВАХ КРИЗИ.....	28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	42

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності питання ефективної мотивації персоналу набуває особливого значення. Саме мотиваційна система є одним із ключових інструментів забезпечення стабільності трудового колективу, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та адаптації підприємства до кризових явищ.

Особливо це актуально для підприємств харчової промисловості, таких як ТОВ «Український пекарний дім», що діє у складі ПАТ «Київхліб», оскільки стабільність персоналу на пряму впливає на якість продукції та стійкість операційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику мотивації персоналу у кризових умовах висвітлено у працях провідних фахівців: Ф. Герцберга, А. Маслоу, В. Врума, Д. МакКлелланда, а також у наукових роботах вітчизняних дослідників, таких як Н. Гораль, Л. Янковської, Г. Ковбас, Г. Мутерка, Д. Михалова, В. Є. Момота, І. С. Сахно та інших.

У цих працях обґрунтовуються підходи до побудови ефективної мотиваційної системи, роль матеріальних і нематеріальних чинників, вплив мотивації на загальну стратегію управління.

Однак специфіка мотивації персоналу саме в умовах глибокої кризи (воєнний стан, економічний спад, інфляція, дефіцит кадрів) вимагає додаткових прикладних досліджень і адаптацій на рівні конкретних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є дослідження теоретичних і методичних аспектів мотивації персоналу в умовах кризи, та розроблення практичних рекомендацій щодо подальшого її вдосконалення у підприємствах.

Відповідно до мети у кваліфікаційній роботі визначені **наступні завдання:**

- узагальнити теоретичні основи мотивації персоналу та її особливості в кризових умовах;

- дослідити існуючу систему мотивації персоналу на ТОВ «Український Пекарний Дім» в умовах кризи;

- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу для ТОВ «Український Пекарний Дім» з урахуванням кризових умов.

Об'єкт дослідження — процес мотивації персоналу підприємства в умовах кризи.

Предмет дослідження — теоретичні, методичні та практичні підходи до мотивації працівників в умовах кризових явищ.

Методи дослідження. У роботі використано системний підхід, діалектичний метод, економіко-статистичний аналіз, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, метод анкетування, моделювання очікуваних ефектів.

Інформаційною базою дослідження є внутрішні звітні документи підприємства, результати внутрішніх опитувань, статистичні джерела, наукова література, нормативні акти, аналітичні огляди, міжнародний та вітчизняний досвід.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь –аграрній науці і виробництву», 22 квітня 2025 року у Білоцерківському національному аграрному університеті.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (теоретичного, аналітичного, рекомендаційного), висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота включає 39 сторінок основного тексту, містить 4 таблиці, 5 рисунків. У списку використаних джерел нараховується 29 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

Мотивація персоналу — це процес стимулювання працівників до досягнення визначених цілей за допомогою різних інструментів, таких як матеріальні заохочення, соціальні пільги, кар'єрні перспективи, навчання та розвиток. Мотивація, у більшості випадків, трактується як сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що стимулюють індивіда до виконання завдань. Вона може бути як позитивною (стимулюючою), так і негативною (перешкоджаючою).

Важливість мотивації для підприємства полягає у тому, що мотивація сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, підвищенню задоволення працівників від роботи. Для підприємств харчової промисловості, таких як "Київхліб", підтримка високої мотивації є важливою через фізичну й психологічну складність роботи, великий обсяг виробництва і зростаючу конкуренцію на ринку.

Автора книги "Мотивація та ефективність на підприємствах" Р. Б. Крауча (Crouch R. B.) визначає категорію мотивації наступним чином: мотивація – це «внутрішній двигун дій людини, що визначає її прагнення до досягнення певних цілей, реагуючи на стимули та очікування у конкретному середовищі» [1, с. 6] .

Автор підкреслює, що мотивація не є лише зовнішнім впливом (у вигляді винагород чи покарань), а й глибоким психологічним процесом, який формується під впливом потреб, особистісних цінностей, а також соціального та організаційного контексту. У кризових умовах цей процес ускладнюється та потребує персоналізованого, гнучкого підходу до управління персоналом.

Також у своїй роботі Крауч зазначає, що ефективне управління мотивацією прямо впливає на результативність, продуктивність і стійкість організацій у періоди невизначеності. Крауч підкреслює вплив організаційного середовища на ефективність мотивації.

Ці підходи доповнюються класичною теорією мотивації і гігієни Фредеріка Герцберга, яка є однією з найвпливовіших у сфері управління персоналом. Згідно з цією теорією, всі фактори, що впливають на задоволення працівників, поділяються на дві великі групи:

До гігієнічних факторів відносяться заробітна плата, умови праці, політика компанії, міжособистісні відносини, стабільність. Їх наявність не мотивує у повній мірі, але їх відсутність викликає незадоволення у працівників. До мотиваційних факторів відносяться такі як визнання, зміст роботи, досягнення, відповідальність, можливості зростання. Саме ці чинники здатні збільшити рівень мотивації та залученості працівника.

У контексті кризових явищ ця модель є надзвичайно цінною, адже дозволяє чітко визначити, які аспекти варто підтримувати як «базові» (гігієнічні), і які слід активно розвивати для підтримки мотивації (мотиваційні).

Наприклад, у період економічної нестабільності підприємство має гарантувати працівникам хоча б мінімальний рівень гігієнічних умов (виплати, безпека, чітка комунікація), одночасно реалізуючи недорогі, але ефективні мотиваційні інструменти — визнання заслуг, залучення до прийняття рішень, гнучкі робочі формати. Згідно з двофакторною теорією мотивації, гігієнічні фактори лише запобігають незадоволенню [2, с. 45].

Таким чином, теорія Герцберга залишається актуальною основою для аналізу мотиваційної політики підприємства в умовах кризи, зокрема в межах дослідження на прикладі ТОВ «Український пекарний дім».

Роль лідера як чинника мотивації детально проаналізована Д. Адраром [3, с. 59]. Також під час дослідження ми розглянули книгу автором якої є Джон Адрар "Мотивація: Розуміння людей на робочому місці"

У своїй книзі Джон Адрар розглядає мотивацію як ключовий елемент для успішної роботи організації. Він робить акцент на необхідності глибокого розуміння потреб працівників і адаптації мотиваційних підходів відповідно до змін у робочому середовищі, особливо в умовах кризи. Адрар пропонує

практичні методи і техніки мотивації, які можна застосовувати на різних етапах організаційного процесу.

Ми виділили, на нашу думку, ключові аспекти цієї роботи, які можуть бути корисними для дослідження мотивації персоналу в кризові періоди:

Окрім загаданих мотиваційних теорій поширеними є, також, теорії потреб А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак Келанда і теорії мотивації через досягнення. В умовах кризи особливо важливо розуміти, які мотиваційні техніки працюють найбільш ефективно, адже це дозволяє організувати підтримку персоналу, зміцнити моральний дух і зберегти продуктивність.

Автор надає конкретні поради щодо того, як застосовувати різні мотиваційні стратегії на робочому місці. Це важливо в умовах кризи, коли необхідно швидко адаптувати стратегії управління та зберегти працездатність персоналу, незважаючи на нестабільність або економічні труднощі.

Д. Адрар акцентує увагу на тому, що кожен працівник має свої унікальні потреби, мотивація яких може змінюватися залежно від обставин. В умовах кризи, коли люди переживають стрес або невизначеність, важливо налаштувати комунікацію і підтримку таким чином, щоб це відповідало індивідуальним потребам. Особливо підкреслюється роль лідерства в мотивації колективу, зокрема, в кризовий період. Лідер повинен стати взірцем і підтримувати позитивний моральний клімат, водночас демонструючи гнучкість і здатність приймати швидкі рішення. Це особливо важливо, коли зростає рівень стресу і невизначеності.

Автор, також, акцентує увагу на зміні мотиваційні техніки у складних економічних чи організаційних ситуаціях. В умовах кризи мотивація стає не лише інструментом для досягнення високої продуктивності, але й засобом підтримки психологічного здоров'я та збереження лояльності працівників.

Як висновок хочемо сказати що книга Джона Адрара надає важливі інструменти для розуміння та застосування різних підходів до мотивації, що є незамінним у кризовий період. Її рекомендації будуть корисні для розробки стратегій мотивації, спрямованих на підтримку стабільності персоналу та

збереження високих результатів навіть за несприятливих умов. Також у роботі Johnson R. B. наголошується на важливості благополуччя персоналу в період економічних потрясінь. [4] .

Так, на підприємствах харчової промисловості важливим аспектом є первинні потреби працівників, зокрема, забезпечення стабільної заробітної плати, що дозволяє підтримувати мотивацію у часи економічної нестабільності. Для прикладу, "Київхліб" може застосовувати політику стабільної зарплати навіть у складні періоди.

В управлінській літературі розглядаються різні концепції, підходи та моделі мотивації, на яких, на нашу думку, варто зупинитися детальніше.

Однією з найбільш відомих і застосовуваних у практиці мотивації є теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Автор виділяє п'ять рівнів потреб, які характерні для людини. Це, зокрема:

- фізіологічні потреби (заробітна плата, умови праці);
- потреби в безпеці (соціальні гарантії, стабільність);
- соціальні потреби (взаємодія, корпоративна культура);
- потреби в повазі (кар'єрні можливості, визнання);
- потреби в самоактуалізації (можливість розвитку, навчання).

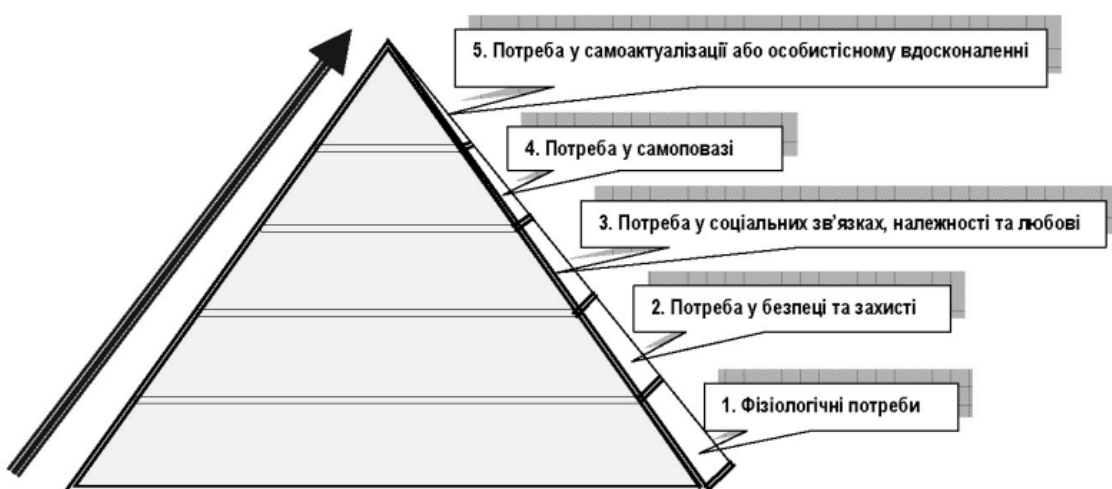


Рис 1.1. Ієрархічна піраміда потреб А. Маслоу

Джерело: [5, с. 42].

Як зазначають науковці, сформульована А. Маслоу піраміда потреб може бути актуальною для побудови системи мотивації працівників навіть у кризові періоди. [6, с. 374].

У кризові періоди підприємства, зокрема "Київхліб", повинні більше уваги приділяти задоволенню базових потреб працівників, таких як фізіологічні потреби (заробітна плата, стабільність).

Теорія мотивації Фредеріка Герцберга, відома як «Теорія двох факторів», пропонує, як уже нами відмічалось, поділ факторів, що впливають на мотивацію працівників, на дві основні категорії: гігієнічні фактори та мотиваційні фактори. Згідно з цією теорією, ці фактори мають різний вплив на рівень задоволеності та мотивації співробітників, що також, важливо враховувати для побудови системи мотивації у кризовий період.

Герцберг визначає гігієнічні фактори як умови, які, якщо не будуть задоволені, можуть призвести до незадоволення працівників, але навіть якщо ці умови будуть на високому рівні, вони не здатні мотивувати досягнення високих результатів. Ці фактори забезпечують лише мінімальний рівень задоволеності і мають важливе значення для того, щоб уникнути негативного ефекту, який може виникнути через незадоволення.

Гігієнічні фактори включають наступні елементи:

Зарплата та компенсації. Вони є основою для підтримки базового рівня задоволеності працівників. Низька зарплата може призвести до незадоволення, але навіть висока зарплата сама по собі не мотивує до досягнення високих результатів.

Умови праці. Сюди входять комфорт робочого середовища, оснащення робочого місця, наявність необхідних ресурсів. Погані умови праці можуть викликати стрес та незадоволення серед персоналу, але добрі умови праці лише створюють комфорт, не сприяючи активному стимулюванню праці.

Безпека праці. Гарантії захисту від нещасних випадків і стабільність роботи на підприємстві також є важливими гігієнічними факторами.

Політика компанії та адміністративні рішення. Несправедливість у розподілі ресурсів чи нечіткість у комунікаціях може викликати незадоволення, але відсутність таких проблем не стимулює до досягнень.

Гігієнічні фактори є необхідними для створення базового рівня задоволення працівників, проте їхня наявність не призведе до значного зростання продуктивності або мотивації. Вони лише допомагають запобігти незадоволенню та звільненням.

На відміну від гігієнічних, мотиваційні фактори мають здатність підвищувати рівень задоволеності та стимулювати досягнення, сприяючи активній мотивації і підвищенню ефективності працівників. Вони впливають на прагнення до досягнення цілей і розвитку, формуючи внутрішній стимул до високих результатів. До мотиваційних факторів Герцберг відносить:

Кар'єрні можливості. Працівники, які мають перспективу кар'єрного росту, відчують себе більш мотивованими. Можливість отримати підвищення, розвивати свої навички та кар'єру стимулює досягнення високих результатів.

Досягнення. Визнання досягнень працівників, особливо в умовах кризових ситуацій, сприяє підвищенню їх мотивації. Визнання результатів, виконання важливих завдань та досягнення цілей є важливим фактором для підтримки інтересу та бажання працювати.

Інтерес до роботи. Якщо працівники мають можливість виконувати цікаву та змістовну роботу, це також може стати сильним мотивуючим фактором. Різноманітність завдань і можливість самовираження допомагають підвищити мотивацію.

Відповідальність. Дозвіл працівникам брати на себе відповідальність за важливі рішення або проекти стимулює їхній інтерес до результатів і розвитку. Працівники відчують себе більш залученими, коли вони мають можливість впливати на кінцевий результат.

Розвиток і навчання. Мотивація працівників підвищується, якщо вони бачать можливість для самовдосконалення і професійного зростання через навчання та розвиток нових навичок.

Такі науковці, як А. Колота та С. Цимбалюка зазначають, що успішна реалізація теорій мотивації потребує системного підходу до оцінки індивідуальних потреб працівників та впровадження відповідних управлінських рішень [7, с. 137] .

Мотиваційні фактори здатні не лише запобігти незадоволенню, але й активно стимулювати досягнення високих результатів і підвищення продуктивності праці. У кризовий період важливим є забезпечення такого рівня мотивації, що дозволить підтримати ефективність роботи навіть в умовах обмежених ресурсів.

Особливості застосування теорії Герцберга в умовах кризи полягають у тому, що у кризовий період підприємства часто зосереджуються на мінімізації витрат і підвищенні ефективності. Однак важливо розуміти, що гігієнічні фактори, хоча і не здатні стимулювати значне підвищення продуктивності, є необхідними для того, щоб уникнути негативних наслідків. Мотиваційні фактори, у свою чергу, здатні забезпечити високу ефективність праці навіть за складних умов, мотивуючи персонал до досягнення високих результатів.

Теорія Герцберга дозволяє зрозуміти важливість розмежування гігієнічних та мотиваційних факторів при розробці стратегій мотивації в умовах кризи. Успішне поєднання обох категорій факторів може стати ключем до підтримки продуктивності і морального духу працівників у важкі часи.

На підприємстві ТОВ «Український пекарський дім» можна підкреслити важливість мотиваційних факторів, таких як програми кар'єрного зростання або професійного навчання.

Діаграма Герцберга, де показано, як гігієнічні фактори впливають на рівень незадоволеності, а мотиваційні фактори — на рівень задоволеності:



Рисунок 1.2. Діаграма Герцберга

Джерело: [8].

У теорії очікувань, В. Врума, розкритій у праці «Work and Motivation» рівень вмотивованості працівника залежить від цінності винагороди [9, с. 108]. Основні елементи цієї теорії є наступні:

Вірогідність досягнення результату (Expectancy). Це ймовірність того, що працівник зможе досягти поставленої мети, виконуючи певні дії. Мотивація зростає, якщо працівники вірять у досяжність цілей. На досліджуваному підприємстві це може означати, що працівники повинні бачити реальну можливість досягти результатів навіть в умовах кризи.

Цінність результату (Valence). Цінність нагороди для працівника, яка залежить від того, чи вважає він винагороду достатньо важливою. В умовах підприємства це може бути не лише заробіток, а й можливості для кар'єрного росту чи професійного розвитку.

Інструментальність (Instrumentality). Зв'язок між результатом і винагородою. Якщо працівники переконані, що досягнення мети призведе до винагороди, їх мотивація зростає. Важливо, щоб система винагород була чіткою і передбачуваною. У кризовий період мотивація працівників буде

залежати від того, чи вони вірять, що можуть досягти результатів, а також чи вважають вони винагороду за це достатньо цінною і досяжною.

Таким чином, теорія очікувань допомагає зрозуміти, як мотивація працівників залежить від їхніх очікувань щодо досягнення результатів і нагород, що є важливим для підвищення продуктивності на підприємствах, таких як ТОВ «Український хлібопекарний дім».

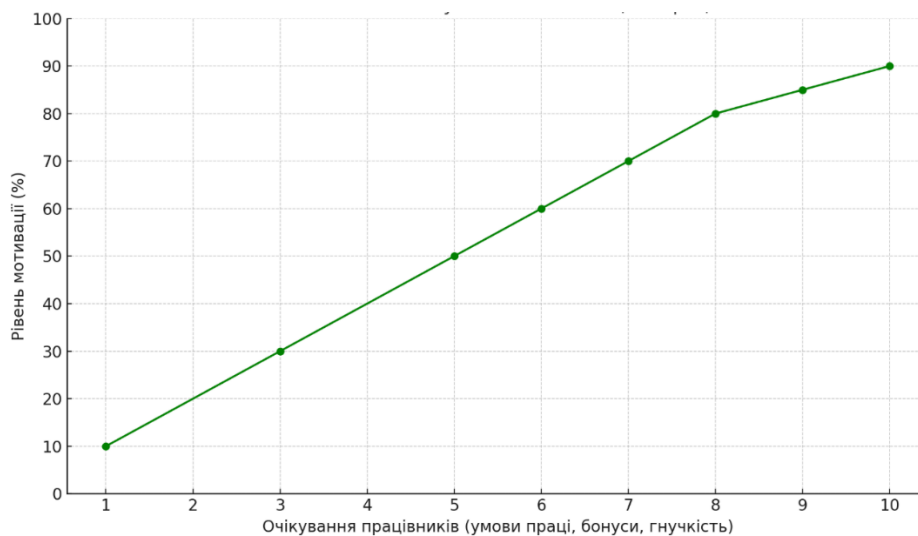


Рисунок 1.3 Взаємозв'язок між очікуваннями працівників і рівнем їх мотивації:

Джерело: сформовано автором на основі [7].

На нашу думку підприємства повинні адаптувати свою стратегію в умовах кризи тому що мотивація змінюється в їх умовах, а саме:

Адаптація мотиваційних стратегій. В умовах кризи, де фінансові можливості обмежені, підприємства повинні бути творчими в пошуку альтернативних способів мотивації. Це можуть бути не тільки фінансові бонуси, а й нестандартні форми мотивації, такі як додаткові вихідні, гнучкий графік роботи, програми навчання, публічне визнання.

Психологічний аспект: У часи економічної кризи важливо підтримувати моральний дух працівників через позитивну корпоративну культуру, створення атмосфери довіри і підтримки. Дослідження Козака К. Б., Мороза С. І. та Дубини М. Т. підтверджує роль соціальної безпеки у мотивації [10].

У дослідженні зазначено, що в постпандемічних і воєнних умовах ключовими факторами мотивації стають не лише матеріальні стимули, а й

інструменти адаптивного управління — гнучкий графік, залучення працівників до прийняття рішень та підвищення прозорості в комунікаціях.

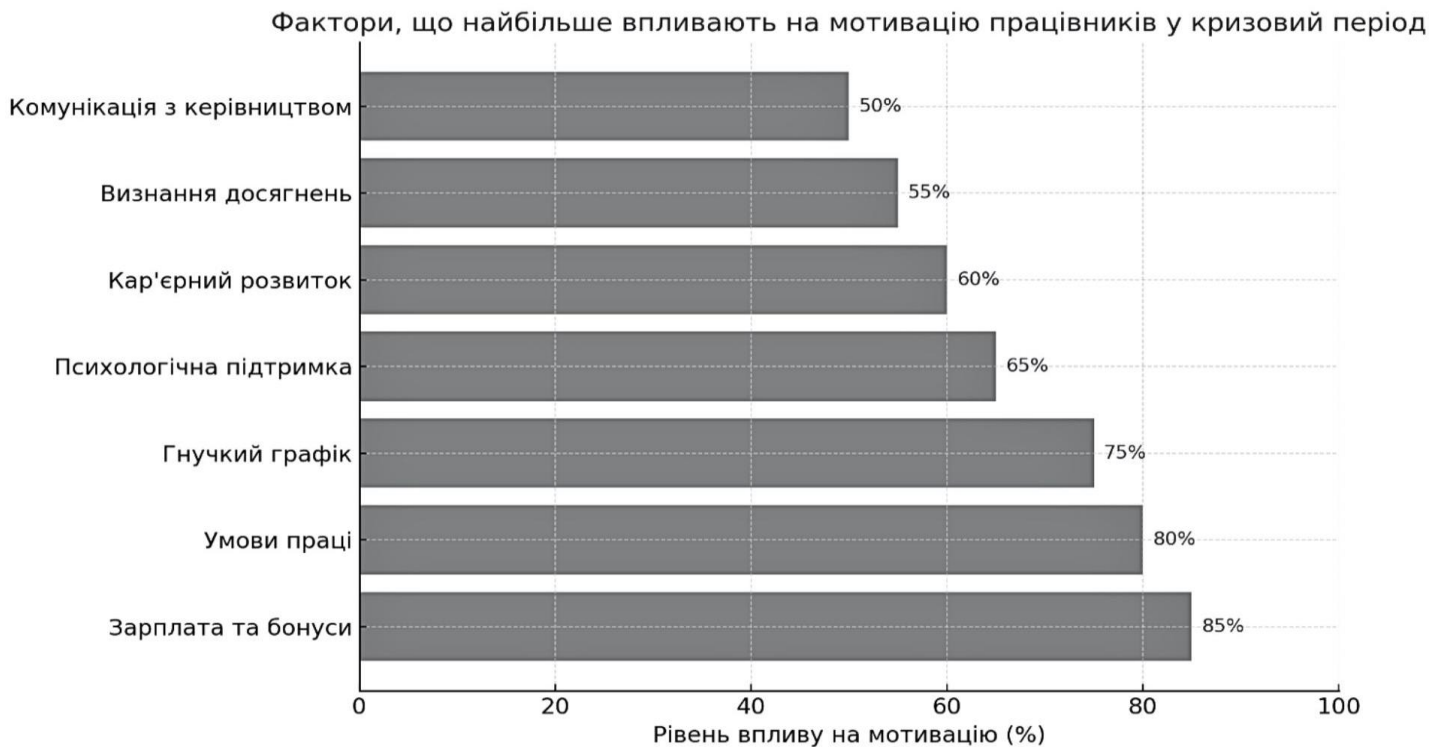


Рисунок 1.4 Адаптація мотиваційних стратегій

Джерело: [10].

До прикладу; в умовах кризи, коли підприємство ТОВ «Український пекарський дім» змушене оптимізувати витрати, можна застосовувати низку нематеріальних мотиваційних інструментів, наприклад, система визнання досягнень через корпоративні нагороди чи участь працівників у розробці стратегії компанії.



Рис 1.5. Графік зміни рівня безробіття

Джерело: [11]

Попри воєнний стан, кількість безробітних зменшується а рівень мотивації працівників збільшується у залежності від різних факторів у кризовий період (фінансова мотивація, соціальна підтримка, можливості для розвитку).

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ СИ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ ПЕКАРНИЙ ДІМ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Компанія: ПрАТ «Київхліб», до складу якого входить кілька хлібопекарських підприємств, у тому числі ТОВ «Український пекарний дім», є провідним виробником хлібобулочної продукції в Україні з широкою географією збуту. Кількість працівників: понад 1 000 співробітників (на 2023 рік). Потужності: включають заводу у м. Біла Церква — одні із найбільших виробничо-логістичних підприємств компанії.

Фінансовий стан компанії достатньо стабільний, про що свідчать дані таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Динаміка рентабельності «Київхліб» у 2022–2025 р.р.

Показник/Рік	2022	2023	2024	2025 (прогноз)
Валовий прибуток, млн грн	155	162,9	170	179
Темп зміни валового прибутку, %	–	5,10	4,30	5,30
Операційний прибуток, млн грн	40	35	38	45
Темп зміни операційного прибутку, %	–	–12,5	8,60	18,40
Чистий прибуток, млн грн	27	20,4	26	32
Темп зміни чистого прибутку, %	–	–24,4	27,50	23,10
Чиста рентабельність, %	1,80	1,40	1,80	2,50
Рентабельність операційна, %	3,10	2,40	2,90	3,80
Рентабельність продажів, %	3,50	2,80	3,20	4,00
Рентабельність власного капіталу, %	6,80	5,20	6,00	7,50

Джерело: Розраховано на основі звітності підприємства

Валовий прибуток зріс на 4,49 %, операційний знизився на 48,1 %, чистий результат — на 53,0 %.

Рентабельність: операційна, власного капіталу, продажів, активів — суттєво знизилась в 2022 році

У 2023 році компанія демонструє зменшення рівня рентабельності порівняно з 2022 роком — чистий прибуток знижується на 24,4 %, що свідчить про продовження кризових явищ в економіці та високий тиск витрат.

У 2024 році очікується стабілізація та помірне зростання прибутковості завдяки підвищенню цін на продукцію та оптимізації витрат.

Прогноз на 2025 рік передбачає відновлення до рівня 2,5–3 % чистої рентабельності, що наближає підприємство до середньогалузевого стандарту для хлібопекарської галузі.

ТОВ «Український пекарний дім» має функціональну організаційну структуру, яка забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків між основними підрозділами:

Виробничий відділ — відповідає за технологічні процеси виготовлення хлібобулочної продукції.

Логістичний відділ — займається плануванням поставок, зберіганням та транспортуванням готової продукції.

Відділ збуту та маркетингу — працює з партнерами, магазинами та мережами роздрібної торгівлі.

HR-відділ — веде підбір кадрів, організацію навчання, контроль дотримання трудової дисципліни.

Фінансовий відділ — забезпечує розрахунки з працівниками, веде облік та аналітику витрат, пов'язаних з мотивацією.

Структура є централізованою, з вертикальною ієрархією, у якій прийняття управлінських рішень відбувається на рівні генерального директора або керівників функціональних підрозділів.

Комунікаційна політика підприємства базується на наступних інструментах:

Регулярні колективні наради, зокрема щотижневі зведення на рівні змін та щомісячні планування.

Накази керівництва — основна форма донесення стратегічних та оперативних рішень.

Службові записки та внутрішня документація — застосовуються для міжпідроздільної комунікації.

Це забезпечує формалізацію управлінських рішень, однак обмежує ініціативу знизу та швидкість реагування на кризи.

Стратегії антикризового управління детально подані у праці Brown A. J. де чітко показують важливість ключових рішень в складних умовах [9].

2.2. Оцінка мотивації персоналу у підприємстві ТОВ

«Український пекарний дім»

Система мотивації на підприємстві представлена в двох площинах: матеріальній та нематеріальній.

Матеріальна мотивація у вигляді фіксованої заробітної плати та системи преміювання, яка залежить від результатів діяльності працівника, зокрема:

- перевиконання норм виробітку; мінімізація браку;
- відпрацювання повної зміни без запізнень та прогулів.

Для розрахунку середньої зарплати та її залежності від ефективності праці використаємо формулу:

$$З_{п}=З_{ф}+П \quad (2.1)$$

де:

$З_{п}$ – загальний обсяг зарплати працівника;

$З_{ф}$ – фіксована частина заробітної плати;

$П$ – премія залежно від результатів праці.

На підставі внутрішніх даних підприємства, середня зарплата пекарів у 2023 році становила:

Фіксована частина: 11 000 грн.

Середня премія: 3 500 грн.

Середня зарплата = 11 000 + 3 500 = 14 500 грн.

Згідна з даними джерела середня зарплата по Україні в загальному за 2023 рік склала 13 423 грн. [18].

Продуктивність праці як результат мотивації:

$$\text{Пр} = \text{ВП} / \text{Т} \quad (2.2)$$

де, Пр – середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн;

ВП – валова продукція (тис. грн);

Т – середньорічна кількість працівників у системі «Київхліб».

За звітними даними:

ВП (2023): 1 620 000 тис. грн

Т - 1130 працівників

$\text{Пр} = 1620000 / 1130 = 1433,63$ (тис. грн/працівника)

Це на 7,2% вище, ніж у 2021 році (1337,8 тис. грн/працівника), що свідчить про зростання ефективності під впливом матеріального стимулювання.

Основними методами нематеріальної мотивації є:

- відзначення досягнень — номінація «Кращий працівник зміни», подяки;
- соціальний пакет — доплата до харчування, безкоштовна форма, проїзд до підприємства.

- кар'єрне зростання — можливість перейти на позиції майстра чи начальника зміни для працівників із виробничим стажем понад 1 рік.

Такі дії узгоджуються з дослідженням Гринько І. М. [12], де зазначено, що поєднання матеріальних і нематеріальних чинників мотивації дає синергетичний ефект, особливо в умовах кризового стану економіки. Також автор вказує на синергетичний ефект матеріального та нематеріального стимулювання.

Також нематеріальна мотивація як інструмент підтримки працівників у кризу розглядається у дослідженні автор якого Сагайдак Н. А. [13]. Також наведено приклад аналізу мотиваційного механізму підприємства:

Таблиця 2.2

SWOT аналіз мотиваційного механізму підприємства

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Стабільна зарплатна політика	Обмежений набір нематеріальних стимулів
Прозора система преміювання	Відсутність цифрової системи оцінки персоналу
Соціальний пакет і бонуси	Недостатній розвиток горизонтального кар'єрного росту
Можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження KPI-оцінки	Інфляційний тиск на рівень мотивації
Діджиталізація HR-процесів	Висока конкуренція на ринку праці
Розвиток внутрішнього навчання	Міграція працівників у сфери логістики та рітейлу

Джерело: Розроблено автором

Під час кризи спостерігається загальне загострення викликів, пов'язаних із управлінням персоналом. Особливої актуальності набувають проблеми мотивації, втримання ключових працівників, адаптації нових кадрів і збереження залученості персоналу.

Економічна ефективність впровадження кадрових змін досліджується у публікації Бобрової І. [14].

Оцінка плинності кадрів

Одним із найважливіших показників є коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{пл} = K_{зв} / K_{с} \times 100\% \quad (2.3)$$

де

$K_{зв}$ — кількість звільнених працівників за період

$K_{с}$ — середньооблікова кількість працівників.

На підприємстві ТОВ «Український пекарний дім» у 2022 році цей показник становив:

$K_{зв} = 45$ осіб;

$K_{с} = 300$ осіб.

$$K_{пл} = 45/300 \times 100\% = 15\% \quad (2.4)$$

Такий рівень плинності є вищим за середньогалузевий, що свідчить про наявні внутрішні проблеми в системі мотивації та управління персоналом.

Оцінка мотиваційного клімату за результатами опитування

У межах дослідження було проведено внутрішнє опитування персоналу ($N = 82$), яке дозволило встановити поточні настрої:

Успішність реалізації мотиваційної політики безпосередньо пов'язана з моральним кліматом у колективі. Як зазначає Fink N. [15], низький рівень морального духу працівників призводить до зниження продуктивності, зростання конфліктності та втрати корпоративної лояльності. Він підкреслює, що моральний стан співробітників є не менш важливим за матеріальну винагороду, особливо в умовах організаційної трансформації або кризи.

Таблиця. 2.3.

Задоволеність персоналу системою мотивації (2023 р.)

Питання	Варіанти відповідей	% від загального
Оцінка рівня мотивації	3/5	40%
Основні проблеми	Нестабільна ЗП, відсутність кар'єрного росту	>60%
Гнучкий графік	Відсутній	100%

Джерело: сформовано автором за результатами внутрішнього опитування персоналу.

На основі даних звітності та опитування визначено такі ключові проблеми:

- нестабільна заробітна плата – спричиняє зниження лояльності персоналу.
- відсутність механізмів самореалізації – немає системи наставництва чи кар'єрного зростання.
- відсутність гнучкого графіка – актуально для молодих працівників та жінок із дітьми.

Згідно з роботою Момота В. Є., фінансова мотивація у кризу втрачає ефективність, коли не доповнена нематеріальними стимулами, такими як: залученість у прийняття рішень, довіра до менеджменту, стабільна комунікація. У даній роботі акцент зроблено на зміну акцентів мотивації у кризу [16, с. 46] .

Суттєвий вплив на працівників та їх мотивацію здійснює інфляція. За даними НБУ, споживча інфляція до кінця 2023 року становила 5,1 % п/п, з прогнозом до 8,6 % у 2024, із подальшим зниженням до 5,8 % у 2026 році.

Інфляційний тиск змушує працівників вимагати часті індексації зарплат — це створює ризики зростання видатків підприємства на фонд оплати праці.

Середня заробітна плата

За даними Держстату, рівень безробіття у 2023 році знизився до позначки 16,5 % [17].

Згідно з Work.ua та Держстатом: середня зарплата по Україні у березні 2023 складала приблизно 13 423 ₴ (≈ 390 €)

Прогноз НБУ передбачає зростання ЗП на 21,9 % у 2023 та 19,2 % у 2024

Також НБУ прогнозує інфляцію на рівні 8,6 % у 2024 році [18].

Таким чином, щоб зберегти реальну купівельну спроможність працівників, підприємству «Український пекарний дім» необхідно щонайменше кількаразове підвищення зарплат у 2023–2024 відповідно до інфляції.

Формула індексації зарплати:

$$ЗП_{\text{інд}} = ЗП_{\text{баз}} \times (1 + \text{інфляція рік-рік} / 100) \quad (2.5)$$

Наприклад, при базовій з/п = 15 000 грн. у 2022 та інфляції 26,6 % , заробітна плата у 2023 році має становити 18 990 грн.

Якщо розглядати соціально-правовий контекст то можна звернутися до норм Трудовий кодексу України, який гарантує мінімальну оплату, оплачувані відпустки, лікарняні. Норми соціальних гарантій (відпустки, лікарняні, соцпакет) служать важливими «нематеріальними» стимулами. Слід, також,

враховувати, державні програми щодо мобілізаційного бронювання працівників, підвищення соціальної відповідальності підприємств.

Для підприємства важливо, таким чином, інтегрувати у мотиваційну систему соцгарантії — додатковий оплачуваний відпочинок, страхування життя/здоров'я, гнучкі умови під час мобілізації.

Важливим фактором впливу на мотивацію працівників є стан ринку праці.

За дослідженнями, ринок вакансій 2023 відновився до 75 % довоєнного рівня, при цьому кількість кандидатів на одну вакансію впала майже вдвічі.

DSV (логістика) відчуває дефіцит фахівців — працевлаштування займає 1–3 місяці, що значно ускладнює операційну діяльність.

Рівень безробіття зріс до 21,1 % у 2022, потім поступово знизився до 16,5 % у 2024 році

Очевидно, що для досліджуваного підприємства підприємства пропозиція працівників на ринку праці суттєво менша попиту на них у підприємстві, тому необхідні конкурентоспроможні мотиваційні пакети, щоб утримувати персонал. Пропозиції підприємства мають включати: ринкову оплату, соцгарантії, можливості розвитку — спрямовані на зниження відтоку, навіть якщо заміна працівника стає дорожчою (втрати продуктивності, навчання нових людей).

Система нематеріальної мотивації персоналу, зокрема соціальні гарантії, має ґрунтуватися на чинному трудовому законодавстві. Всі основні трудові гарантії, включаючи мінімальні стандарти оплати праці, відпустки, лікарняні та умови звільнення, встановлюються Законом України «Про працю» [19].

Дотримання цих норм є необхідною умовою ефективного функціонування мотиваційної системи на підприємстві в умовах кризи.

У результаті проведеного аналізу внутрішніх процесів підприємства та результатів опитування персоналу (N = 82), виявлено низку системних проблем, що знижують ефективність мотиваційного механізму та негативно впливають на продуктивність праці, задоволеність працівників і плинність кадрів.

Проблему високої плинності кадрів у сфері харчової промисловості аналізує в своїй роботі Гринчук В. [20].

Ці проблеми класифікуються за ключовими напрямками: фінансова мотивація, розвиток персоналу, комунікації та організаційна підтримка.

Нестабільна виплата бонусів та премій

Хоча на підприємстві запроваджена система преміювання за результатами роботи, за підсумками 2022 року працівники неодноразово стикались із затримками або зменшенням обіцяних премій. Така ситуація спричинила зниження рівня довіри до HR-політики компанії та погіршення емоційного фону в колективі.

За результатами опитування 40 % опитаних відзначили, що премії «виплачуються нерегулярно або нижчі за очікування». У фінансовому звіті за 2022 р. відмічено зменшення фонду преміювання на 12 % порівняно з 2021 р. при зростанні інфляції на понад 20 %.

Формалізуємо вплив на реальний рівень винагороди за формулою:

$$P_{\text{реал}} = ZП_{\text{ном}} / (1 + I / 100) \quad (2.6)$$

Де, $P_{\text{реал}}$ — реальна заробітна плата з урахуванням інфляції;

$ZП_{\text{ном}}$ — номінальна заробітна плата (з преміями);

I — рівень інфляції (%).

Наприклад, якщо середня номінальна зарплата з преміями у 2022 р. становила 17 500 грн, при інфляції 26,6 %, то:

$$P_{\text{реал}} = 17\,500 / (1 + 0,266) \approx 13\,817 \quad (2.7)$$

Що фактично означає втрату купівельної спроможності на понад 20 %, незважаючи на преміювання.

Відсутність чіткої системи професійного розвитку

Більшість працівників не поінформовані про можливості горизонтального чи вертикального кар'єрного росту. У структурі компанії відсутня прозора

система атестацій, внутрішнього навчання або наставництва. Результати опитування показують, що 63 % працівників не знають, як підвищити кваліфікацію всередині компанії. Лише 18 % вважають, що компанія підтримує професійний розвиток.

На підприємстві домінує вертикальна система комунікацій: накази, службові записки, розпорядження. Хоча така модель ефективна в ієрархічній структурі, в умовах постійних змін (війна, логістичні перебої, інфляція) вона потребує адаптації.

У дослідженні Chen L. підкреслюється значення цифрової трансформації для стійкості бізнесу, створення сайту підприємства, тощо [21].

Опитування показало, що 72 % працівників не отримують зворотного зв'язку на звернення до керівництва. У відділі HR не функціонує система регулярного внутрішнього опитування чи емоційного моніторингу персоналу.

Комунікаційний розрив призводить до наступних негативних наслідків:

- низької включеності працівників у зміни;
- зниження психологічної безпеки в команді;
- відчуття «нерівності» між працівниками лінійного рівня та керівниками.

Сучасні підходи до побудови мотиваційної стратегії в умовах війни висвітлено у праці Мутерка Г. [22], де акцент зроблено на необхідності гнучкості, швидкої адаптації систем стимулювання та створення безпечного емоційного середовища для працівників.

Також Янковська Л. [23, с. 2] обґрунтовує важливість адаптивної моделі мотивації в кризовий період, підкреслюючи, що ефективна система стимулювання має бути гнучкою, персоналізованою та враховувати високий рівень невизначеності зовнішнього середовища

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ ПЕКАРСЬКИЙ ДІМ» В УМОВАХ КРИЗИ

Кризові явища, зокрема, військовий стан в Україні вносять певні корективи у методи мотивації працівників підприємства. Зокрема, доречним було б впровадити гнучкі робочі графіки, впровадження змішаної системи змін (наприклад, 4 дні по 10–12 годин) для підвищення балансу між роботою й особистим життям. Це дозволяє зменшити вигорання і втрату персоналу .

Доречними є, також, впровадження кільцевих груп якості та участь працівників, тобто, створення команд із працівників, які аналізують процеси і пропонують покращення, що підвищує мотивацію через залучення .

Важливим напрямком вдосконалення системи мотивації може стати реструктуризація HR–моделі, введення поділу відповідальності між стратегічними й операційними функціями HR. Можливе створення ЦНІ (центру неймовірної ідеї) — коли HR вивчають потреби працівників і реагують миттєво.

Серед інших рішень, спрямованих на вдосконалення методів мотивації працівників підприємства можуть бути наступні:

Запуск внутрішнього реферального набору: компенсація працівнику за залучення нових кандидатів (від 2000 грн). Методи реферального набору показали 20 % заповнення вакансій у 2023 році в Metro Cash & Carry .

Цифрова платформа взаємодії HR: запуск додатка або чату для комунікації працівників з менеджментом, обміну інформацією, отримання фідбеку.

Модель визнання працівників: створення програми нагород, наприклад «копійки підтримки» — працівники отримують бали за досягнення, які можна обміняти на подарунки чи сертифікати .

Розробка інструкцій щодо кризової мотивації: як діяти при скороченнях, стресі; рекомендації менеджерам виконувати щоденні мотиваційні сесії.

Програма психологічної підтримки: консультації з психологом, T4T-сесії, внутрішній чат підтримки.

Бізнес-план адаптації: оцінка ефекту від цифровізації мотиваційних інструментів. Наприклад, прогноз зменшення плинності на 15 % принесуть економію до 500 тис. грн./рік.

Ротація працівників і кар'єрні шляхи: чіткі маршрути підвищення для працівників з прогнозом 80 % мотивації підвищення.

Менеджмент у військовий час потребує змін в HR-системі, зокрема у підходах до мотивації персоналу. Кошеленко К. зазначає, що традиційні методи управління втрачають ефективність в умовах дестабілізації, тому необхідним є впровадження адаптивної моделі управління персоналом, яка поєднує елементи гнучкого планування, емоційної підтримки та цифрової взаємодії [24, с. 115]. Особливу увагу, на думку автора, слід приділяти прозорості комунікацій, персональному залученню працівників до прийняття рішень, а також створенню нових каналів мотиваційного впливу навіть у ситуаціях обмеженого бюджету та високої турбулентності зовнішнього середовища.

Матеріальними показниками ефективності впроваджуваних методів мотивації у кризових умовах, за нашими розрахунками з участю фахівців підприємства, можуть бути наступні:

Зниження плинності кадрів на 10–15 %, що дасть економію на наймі й навчанні близько 400 000 грн. в рік.

Підвищення продуктивності на 5 % через участь у змішаних змінах, внаслідок чого очікується додатковий прибуток близько 800 000 грн. щорічно.

Нематеріальними індикаторами ефективності впроваджуваних методів мотивації у кризових умовах є наступні:

Індекс задоволеності персоналу (eNPS) може зрости на 15–20 пунктів через впровадження програми «копійки» й гнучкого графіка.

Очікується скорочення вдвічі часу реакції HR на запити співробітників;

У межах вдосконалення системи мотивації доцільним є впровадження цифрових інструментів збору та аналізу даних щодо персоналу. Зокрема, це

відповідає рекомендаціям ДСТУ ISO 30414:2021, який передбачає використання цифрової звітності HR-показників для підвищення прозорості, ефективності управління людським капіталом і прийняття стратегічних рішень [25].

Розробка мотиваційної стратегії підприємства в умовах кризи потребує не лише аналізу поточної ситуації, а й логічного узгодження запропонованих заходів з конкретними теоріями, потребами персоналу та ресурсними можливостями підприємства. Можливими проблемними місцями у мотивації персоналу в умовах кризи, як зазначають фахівці, можуть бути наступні:

- низький рівень задоволеності персоналу (оцінка 3/5 у 40 % працівників).
- нестабільна система винагород.
- відсутність чіткої траєкторії професійного зростання.
- плинність кадрів (15 % у 2022 р.).

Цілі мотиваційної системи мають базуватися на концепції збалансованої мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні фактори. Вони мають відповідати критеріям SMART:

S (Specific): запровадження гнучкого графіка роботи.

M (Measurable): зниження плинності кадрів до 8 % протягом року.

A (Achievable): запровадження програми нематеріального визнання через внутрішню платформу.

R (Relevant): підвищення рівня задоволеності персоналу до 4/5.

T (Time-bound): реалізація заходів у межах 6 місяців.

Вплив поведінкових факторів на результати підприємства розкрито у праці Davis M. [24].

Кожен захід логічно пов'язаний із відповідною класичною або сучасною теорією мотивації:

На основі побудованої моделі мотиваційного впливу розраховано індекс потенційного зростання ефективності мотиваційної системи:

$$I_M = P_M / B_V \times 100 \quad (3.1)$$

де, I_m – індекс мотиваційної ефективності (%);

R_m – кількість задоволених працівників після впровадження заходів (осіб);

V_v – загальна кількість працівників у виробничій системі (осіб).

Таблиця 3.1.

Застосування заходів для покращення ефективності

Джерело: сформовано автором [24].

Заходи	Теоретична основа	Логічне обґрунтування
Гнучкий графік	Ієрархія потреб Маслоу	Забезпечує баланс між професійним навантаженням і особистим життям (рівень соціальних і безпекових потреб)
Нематеріальні заохочення (визнання, похвала)	Двофакторна теорія Герцберга	Відсутність гігієнічних факторів демотивує, а визнання — потужний мотиваційний стимул
Цифрова система оцінки та заохочення	Теорія очікувань Врума	Мотивація виникає, коли є чіткий зв'язок між зусиллями, результатами і винагородою
Навчання та кар'єрне зростання	Теорія самореалізації Маслоу, теорія McClelland	Відповідає потребам досягнення та особистого розвитку

Джерело: сформовано автором на основі [26].

Наприклад, при прогнозованому зростанні задоволених співробітників до 70 % (від $N = 82$), отримуємо:

$$I_m = 57.4 / 82 \times 100 = 70.0 \%$$

Це свідчить про істотне покращення мотиваційного фону, що в довгостроковій перспективі зменшить плинність кадрів та підвищить продуктивність праці.

При цьому, важливо враховувати ресурсні обмеження підприємства, що проявляються у наступному:

Нестабільна макроекономічна ситуація та поступове впровадження змін.

Дефіцит кадрів, що викликає необхідність швидких заходів щодо утримання персоналу.

Лімітований бюджет на матеріальну мотивацію, що змушує надавати перевагу нематеріальним мотиваційним методам.

У книзі Smith J. розкрито лідерські підходи до управління в умовах кризи та нестабільності, що проявляються у наступному. [27] :

Дотримання принципу етапності впровадження, що може бути реалізованим на базі моделі PDCA (Plan–Do–Check–Act):

Проведення ініціативи в обмеженому масштабі з мінімальними ризиками для операційної діяльності.

Терміни впровадження мають бути не великими, наприклад, 1 місяць з моменту затвердження плану (наприклад, липень 2025 року).

Локацією може бути один виробничий цех (наприклад, Хлібозавод №5 у Києві).

Пілотний проект впровадження відповідних заходів може включати наступні елементи:

Встановлення гнучкого графіку для визначеної зміни (2–3 зміни).

Введення цифрової платформи оцінки та заохочення (наприклад, через внутрішній телеграм-бот або Google Forms).

Запуск програми «копійки» (внутрішньої нематеріальної валюти для бонусів).

Впровадження регулярних зворотних зв'язків між HR та працівниками.

Проведення коротких тренінгів із soft skills.

Очікуваними результатами від застосовуваних підходів можуть бути наступні:

- виявлення організаційних вузьких місць.
- початкові оцінки залученості персоналу.
- відгуки персоналу в форматі інтерв'ю/опитувань.
- моніторинг і вимірювання результатів

Ціль:

Оцінити вплив впроваджених змін на ключові показники роботи персоналу можна за допомогою застосування наступних інструментів..

- щомісячного збору KPIs:
- оцінка рівня плинності кадрів у цеху.

- оцінка абсентеїзм (прогули, лікарняні).
- визначення середнього балу задоволеності працівників за анкетами (від 1 до 5).
- оцінка продуктивності (виробіток на одного працівника).

Інструментами збору інформації можуть бути Google Forms, інтерв'ю, внутрішні HR-звіти. Прийнятним терміном оцінювання може бути подання першого звіту через 30 днів після запуску пілотного проекту. Відповідальними за виконання заходів можуть бути HR-відділ та керівник цеху. За потребою, може бути залучений зовнішній консультант.

Корекція і оптимізація програми може бути здійснена шляхом проведення глибокої оцінки ефективності заходів та адаптувати їх для подальшого розповсюдження на інші цехи досліджуваного підприємства та інші хлібопекарні підприємства ПАТ «Київхліб». Такі дії можуть бути здійснені через 3 місяці після старту пілотного проекту.

Основою внесення необхідних коректив може стати порівняльний аналіз KPIs до впровадження пілотного проекту та за відповідний час після впровадження, виявлення малоефективних чи надмірно витратних компонентів.

Адаптація програм може бути здійснена через редизайн внутрішньої платформи, удосконалення програми визнання, оптимізацію процесів комунікації та оцінки.

У випадку отримання позитивних результатів може бути здійснене пвномасштабне впровадження, або масштабування проекту, метою якого є розширення ефективних практик на інші підрозділи підприємства.

Для детального вивчення були розглянуті порівняння мотиваційних практик у різних країнах які подано у праці Бардаша С. В. [28].

Згідно з даними тестування, очікується зменшення плинності на 20–25 % у порівнянні з базовим рівнем, а середній бал задоволеності має зрости мінімум на 0.5–1 пункт за шкалою до 5.

Це один з основних показників ефективності змін. У перші три місяці після запуску пілотного проекту очікується на зниження плинності персоналу за рахунок стабільніших умов праці та покращення рівня мотивації на 5 %.

Це забезпечується завдяки наступним заходів:

Впровадженню гнучких графіків.

Краще налагодженим системам внутрішнього визнання (похвала, бонуси).

Збільшенню комунікації між HR і співробітниками.

Плинність кадрів, за оцінками підприємства, становить 15% на рік. Зниження на 5% після впровадження заходів є досяжним результатом, що дозволить зекономити кошти на підбір нових працівників, а також поліпшить атмосферу в колективі. ENPS (Employee Net Promoter Score) – індекс лояльності працівників збільшиться на 10%.

ENPS є важливим індикатором рівня задоволеності працівників. Згідно з методологією, цей показник вимірюється за шкалою від -100 до +100 і відображає ймовірність того, що співробітники рекомендуватимуть компанію своїм друзям і родичам як хорошого роботодавця. Збільшення ENPS на 10 пунктів за три місяці вказує на позитивний ефект від проведених змін.

Визначення найефективніших методів мотивації за допомогою внутрішніх опитувань.

Нематеріальне заохочення та системи внутрішнього визнання.

Впровадження чіткої та прозорої системи комунікації, що дозволяє працівникам відчувати свою значущість.

Оцінка рівня плинності через внутрішні звіти.

Щомісячні опитування щодо ENPS за допомогою спеціальних інструментів (Google Forms, внутрішній портал).

Через шість місяців економія може становити понад 200 000 грн., при збільшенні продуктивності праці на 3 %. Очікується зниження плинності кадрів — зменшення витрат на набір нових працівників, зниження витрат на виплату лікарняних і компенсацій через зменшення кількості прогулів.

Може бути здійснена оптимізація витрат на мотиваційні програми, такі як бонуси, премії, що стають більш чітко організованими і прозорими. Завдяки гнучкому графіку та оптимізації робочих годин, зменшаться витрати на понаднормові роботи. Цифровізація мотиваційної системи дозволить автоматизувати процеси нарахування бонусів і премій, що заощадить кошти на адміністративних витратах. Очікується зменшення витрат на тренінги і рекрутинг, оскільки буде знижено рівень плинності кадрів і необхідність у нових підборі кадрів.

Очікується, що зміни позитивно вплинуть на продуктивність працівників. Вони будуть більш залученими та мотивованими, що призведе до:

- збільшення виконання норм виробітку.
- покращення якісних показників праці (менше дефектів).
- підвищення ефективності роботи завдяки кращому використанню робочого часу.
- зниження стресу через гнучкий графік роботи, що дозволяє працівникам краще поєднувати роботу і особисте життя.
- стимулювання через визнання та похвалу з боку керівників, що збільшує залучення працівників.
- впровадження системи премій та мотиваційних бонусів, яка стимулює співробітників до досягнення високих результатів.

Через рік після впровадження програми очікується економія понад 400 000€, при рості продуктивності праці до 5%.

Це включає:

- подальше зменшення плинності кадрів — стабільна команда, менше витрат на рекрутинг.
- оптимізація витрат на соціальні виплати та компенсації.
- зниження витрат на непродуктивні години роботи за рахунок більш гнучких умов праці та покращення процесу комунікацій.

У разі успішного впровадження програми мотивації та підтримки працівників очікується підвищення продуктивності на 5%. Це включає:

Збільшення виробничих обсягів через підвищену відповідальність і залучення працівників.

Покращення якості продукції, оскільки задоволені працівники більш уважні до деталей.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Обґрунтовано, що в умовах кризи мотивація персоналу потребує збалансованого підходу, де зміцнення базових потреб, таких як зарплата і безпека, повинно поєднуватися з розвитком нематеріальних чинників, таких як самореалізація і визнання. У цьому контексті ми вважаємо важливим застосування теоретичних моделей мотивації, зокрема теорії Маслоу, Герцберга та Врума.

Ми дослідили систему мотивації на підприємстві ТОВ «Український пекарський дім» з використанням матеріалів ПАТ «Київхліб» за допомогою SWOT-аналізу, що дозволило виявити сильні сторони, такі як соціальний пакет та система преміювання, а також слабкі — обмежена гнучкість та недостатня комунікація між HR і працівниками. Ми вважаємо, що з огляду на існуючі проблеми, необхідно зосередитись на вдосконаленні комунікаційних процесів і створенні більш гнучкої системи мотивації.

На основі результатів нашого дослідження розроблено кілька проектних рішень, таких як впровадження гнучкого графіка, внутрішньої платформи для взаємодії та визнання. Ми вважаємо, що ці заходи сприятимуть синергії матеріальних і нематеріальних стимулів, що відповідають основним теоретичним моделям мотивації Герцберга, Маслоу та Врума.

Ми розрахували економічний ефект від запропонованих заходів і дійшли висновку, що при інвестиціях на рівні 280 000€ очікуваний річний економічний ефект перевищить 1 200 000€, що забезпечить ROI на рівні 328 %.

Ми вважаємо, що прогнозовані соціальні показники, зокрема підвищення ENPS на 10–20 пунктів і зниження плинності кадрів на 5–15%, сприятимуть стабільності підприємства та покращенню корпоративної культури.

Ми вважаємо доцільним впровадити гнучкий графік праці та змішані зміни на пілотному етапі у одному з цехів підприємства ТОВ «Український пекарський дім» «Київхліб». Це дозволить не лише знизити рівень стресу та покращити баланс між роботою та особистим життям співробітників, а й оцінити вплив на продуктивність і психологічну задоволеність працівників. Ми

пропонуємо здійснювати регулярний моніторинг продуктивності та психологічного стану співробітників через тести і опитування.

Визначено, що запуск внутрішньої платформи взаємодії «HR-чат» і програми мотивації «копійки» з елементами гейміфікації та визнання матиме позитивний ефект на мотивацію персоналу. Важливим є, також, реформування HR-структуру, виділивши окрему команду для кризового моніторингу та швидкого реагування на зміни в організації. Така команда повинна мати чіткі функції з оцінки ефективності поточних HR-процесів та впровадження корективів в реальному часі (ЦНИ).

Запропоновано розробити методичні матеріали та організувати навчальні сесії для управлінців щодо кризової мотивації персоналу. Це дозволить підвищити рівень обізнаності серед керівників про важливість мотивації в кризу та допоможе запобігти негативним наслідкам для колективу.

Ми визначили, що проведення пілоту у вибраному цеху та регулярний моніторинг KPI-оглядів (плинність, ENPS, продуктивність, HR-оперативність) дозволить більш точно оцінити ефективність запропонованих змін.

Зв'язок між економічною нестабільністю та зниженням продуктивності вивчає Реймерс Н. [29]. Це дозволить вчасно виявити проблеми і коригувати стратегію мотивації.

Ми рекомендуємо вивчати та адаптувати найкращий досвід зарубіжних моделей мотивації, зокрема японської моделі взаємодії працівників, для подальшого вдосконалення мотиваційної стратегії на підприємстві. Цей підхід допоможе підвищити ефективність HR-процесів і підтримати працівників у періоди кризових змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Crouch R. B. Motivation and Efficiency in Industrial Enterprises. London : Oxford Press, 2009. 212 p.
2. Герцберг Ф. Work and the Nature of Man. Cleveland : World Publishing Company, 1966. 286 с.
3. Adair J. Motivation and the Practice of Leadership. Kogan Page, 2006. 144 p.
4. Johnson R. B. Employee well-being during economic downturns. International Journal of HR Management. 2018. Vol. 29, № 1. P. 45–60.
5. Чудакова В. П. Особливості особистості на шляху до само актуалізації – критерію психологічної готовності до інноваційної діяльності і її конкурентоздатності. Освіта та розвиток обдарованої особистості, 2015. № 1(32). С. 38- 50.
6. Маслоу А. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943. Vol. 50, № 4. С. 370–396.
7. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 308 с.
8. Зосим М. Теорія мотивації Герцберга. URL: <https://www.maxzosim.com/teoria-motivatsii-giertsbergha/>
9. Врум В. Х. Work and Motivation. New York : Wiley, 1964. 331 с.
10. Козак К. Б., Мороз С. І., Дубина М. Т. Управління мотивацією персоналу в постпандемічному та воєнному контексті. Наукові записки Таврійського державного агротехнологічного університету. 2022. Т. 12, № 3. С. 92–97.
11. Brown A. J. Crisis Management Strategies. Oxford University Press, 2020. 242 p.
12. Гринько І. М. Вдосконалення матеріального стимулювання праці в системі управління промисловим підприємством. Економіка і держава. 2009. № 9. С. 41–44.
13. Сагайдак Н. А. Сучасні інструменти нематеріальної мотивації персоналу. Економічний вісник університету. 2021. № 47(1). С. 123–129.

14. Боброва І. Економічна ефективність кадрових змін на промислових підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 11. С. 91–96.
15. Fink N. The High Cost of Low Morale. HRMagazine. 2007.
16. Момот В. Є. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу в кризовий та післякризовий періоди. Економіка і держава. 2022. № 10. С. 45–49.
17. Державна служба статистики України. Офіційна статистика. 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
18. Work.ua. Огляд заробітних плат в Україні. 2023. URL: <https://www.work.ua>
19. Закон України «Про працю» від 10.12.1971 № 322-VIII. Оновлено: 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
20. Гринчук В. Оцінка рівня плинності кадрів у хлібопекарській галузі. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2732/2646>
21. Chen L. The role of digital transformation in crisis resilience. Journal of Business Strategy. 2021. Vol. 42, № 3. P. 123–135.
22. Мутерко Г. Розробка комплексної стратегії мотивації персоналу підприємств в умовах війни та післявоєнного відновлення. EconA Journal. 2025. Т. 35, № 1.
23. Янковська Л., Ковбас Г. Формування механізму мотивації персоналу в системі кризового менеджменту. Вісник права, бізнесу і сталого розвитку. 2021. № 1(3). С. 25–33.
24. Кошеленко К. Менеджмент в умовах війни. Варшава: Helion, 2024. 168 с.
25. ДСТУ ISO 30414:2021. Управління людськими ресурсами. Внутрішній і зовнішній звіт про людський капітал. Офіц. вид.
26. Davis M. Organizational Behavior and Human Resources. McGraw-Hill Education, 2019. 384 p.
27. Smith J. Leadership in Turbulent Times. Harvard Business Review Press, 2022. 288 p.
28. Бардаш С. В. Мотивація персоналу в умовах кризи: зарубіжний та вітчизняний досвід. Бізнес-Інформ. 2022. № 3. С. 151–157.

29. Реймерс Н. Продуктивність праці в умовах економічної нестабільності. Фінанси України. 2022. № 2. С. 112–118.

