

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МЕЛЬНИК ЛЮДМИЛА СЕРГІЇВНА

УДК 331:330.131.7 (477) (043)

ДИСЕРТАЦІЯ

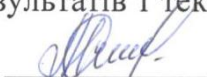
**ЕКОНОМІЧНЕ СТИМУЛЮВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ
ДЕСТРУКТИВНОГО ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ**

051 «Економіка»

05 «Соціальні та поведінкові науки»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD)

Дисертація містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело  Л. С. Мельник

Науковий керівник: Олешко Анна Анатоліївна, доктор економічних наук,
професор

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Мельник Л. С. Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». – Київський національний університет технологій та дизайну, Міністерство освіти і науки України, Київ, 2023.

Дисертаційна робота присвячена розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо економічного стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників.

Деструктивний вплив зовнішніх чинників обмежує потенційні можливості підприємств до застосування економічних стимулів матеріального заохочення, преміювання, диференціації оплати праці, нормування та створення належних умов праці, участі працівників у розподілі прибутку, що суттєво знижує мотивацію персоналу до якісної і результативної праці. За таких умов, пошук нових форм, методів, технологій та механізмів матеріального і нематеріального стимулювання в управлінні персоналом з урахуванням необхідності досягнення цільових фінансово-економічних показників та збереження людського капіталу підприємств України набуває особливої актуальності.

Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо економічного стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників.

Об'єкт дослідження – процеси економічного стимулювання персоналу підприємств.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти економічного стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників.

У дисертації розглянуто персонал підприємства як найцінніший людський ресурс, розвиток якого залежить від ефективності управління на основі професійного поєднання високого рівня інтелекту та комунікативної компетентності працівників з метою досягнення довгострокових цілей економічного та соціального розвитку організації у її взаємодії із зовнішнім середовищем.

Запропоновано економічне стимулювання персоналу підприємства трактувати як спонукання, задіяння рушійних сил та цілеспрямований вплив на працівника шляхом застосування матеріальних і нематеріальних стимулів задля досягнення цільових показників виробничо-господарської, фінансово-економічної, інноваційної діяльності підприємства та підвищення рівня інтелектуалізації праці. У широкому сенсі економічне стимулювання – це управлінська діяльність держави та підприємства, спрямована на забезпечення високого рівня трудової активності шляхом використання нормативно-правових, податкових, бюджетних та інших норм та стимулів. Визначено, що найбільш значимим є поділ економічного стимулювання на матеріальне і нематеріальне.

Виділено складові матеріального (грошове, негрошове) та нематеріального (безпекове, інтелектуальне, темпологічне, соціально-психологічне) економічного стимулювання персоналу підприємств. З'ясовано, що нематеріальне стимулювання в системі економічного стимулювання персоналу підприємства є взаємодоповнюючим і має суттєвий вплив як на результати його діяльності, так і на рівень задоволеності працівника.

Ретроспективний аналіз матеріального стимулювання персоналу підприємств України засвідчив низку негативних тенденцій, що чинять дестимулюючий вплив на якість та результати роботи працівників. Зокрема,

це низькі витрати підприємств на персонал, слабкий зв'язок між результатами діяльності підприємств та оплатою праці, скорочення фонду оплати праці, продуктивної зайнятості та рівня реальної заробітної плати, значна диференціація матеріального стимулювання персоналу за видами економічної діяльності та у розрізі регіонів України. Мотивацію працівників знижує заборгованість із виплати заробітної плати, що призводить до деформацій у соціально-трудовах відносинах та системі стимулювання персоналу підприємств.

За результатами дослідження, що базувалось на методології соціологічних опитувань, заснованих на використанні змішаних методів, і проведене з метою визначення значимості матеріальних та нематеріальних (темпологічних, соціально-психологічних, інтелектуальних, безпекових) складових стимулювання персоналу підприємств виявлено значну вагомість нематеріального стимулювання для персоналу підприємств.

Удосконалено класифікацію чинників впливу на систему економічного стимулювання персоналу підприємств шляхом їх поділу за ознакою наслідків впливу на конструктивні та деструктивні (зовнішні і внутрішні), що дає змогу ієрархічно виявляти різновиди чинників мега-, макро-, мезо-, мікроекономічного рівня, встановлювати їхні взаємозалежності та специфічні властивості, аналізувати показники ефективності використання людського капіталу та розробляти модифікації систем матеріального і нематеріального стимулювання персоналу підприємств.

З'ясовано, що в сучасних умовах найбільший вплив на процеси економічного стимулювання підприємств мають макроекономічні умови, які чинять конструктивний або деструктивний вплив на діяльність підприємств. Вплив зовнішніх деструктивних чинників зумовив формування внутрішніх проблем управління персоналом підприємств, які включають руйнації виробничих процесів на підприємствах, енергетичні обмеження, зростання витрат на сировину (у т.ч. на паливно-енергетичні ресурси) і матеріали, зростання витрат на безпекові заходи, відтік високопрофесійних кадрів,

відсутність поінформованості про місцеперебування працівників внаслідок воєнних дій, відсутність фінансових ресурсів і резервів до стимулювання праці, брак обігових коштів, зміни в умовах праці і відпочинку на час дії воєнного стану.

На основі аналізу показників матеріального і нематеріального стимулювання персоналу та чинників, що на них впливають запропоновано розрахунок інтегрального індексу ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств України. Методичний підхід до аналізу, моніторингу та оцінки системи оплати праці на підприємствах України та розрахунку інтегрального індексу ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств України є аналітичною основою до розробки і прийняття економіко-управлінських рішень у сфері зайнятості, оплати праці та розвитку людського капіталу.

Теоретичне узагальнення, аналіз сучасного стану, оцінка впливу деструктивних чинників та результати розрахунку інтегрального індексу дали можливість розробити напрями підвищення ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств України. На макроекономічному рівні: 1) нормативно-правове врегулювання трудових відносин зі збереженням прав найманих працівників; 2) надання підприємствам податкових, бюджетних пільг та адресної допомоги за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни та створення робочих місць; 3) моніторинг, контроль та недопущення зростання заборгованості заробітної плати; 4) усунення дезінтеграційних процесів та диспропорцій на регіональних ринках праці, спричинених міграційними потоками, збалансування попиту і пропозиції робочої сили та недопущення зростання розриву в оплаті праці в регіональному розрізі; 5) забезпечення соціальних гарантій та адресної допомоги найманим працівникам, що знаходяться в простой та тим, що втратили роботу внаслідок бойових дій. На рівні підприємств: 1) використання форм та систем оплати праці з урахуванням впливу зовнішніх деструктивних чинників; 2) розширення негрошових форм

матеріального стимулювання шляхом збільшення соціального пакету в частині надання відомчого житла, медичного та соціального обслуговування; 3) розширення співпраці з міжнародними та вітчизняними громадськими організаціями щодо надання працівникам гуманітарної допомоги (забезпечення працівників товарами першої необхідності); 4) стимулювання участі персоналу підприємств в розподілі прибутку (дивідендна політика) з урахуванням діючих обмежень; 5) зростання частки витрат на персонал у загальних витратах підприємств; 6) використання сучасних персонал-технологій та засобів інтелектуалізації праці та цифровізації робочих процесів; 7) формування оптимальних пропорцій щодо застосування матеріальних і нематеріальних економічних стимулів.

Практичне значення одержаних наукових результатів полягає у розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств України з урахуванням деструктивного впливу зовнішніх чинників та обмеженості внутрішніх фінансово-економічних резервів.

За результатами дослідження опубліковано 17 наукових праць, з них: одна стаття – у виданні, що входить до наукометричної бази WoS, розділ в колективній монографії, п'ять статей – у фахових журналах та збірниках наукових праць, десять публікацій – у матеріалах наукових конференцій.

Ключові слова: економічне стимулювання, мотивація праці, персонал підприємства, оплата праці, матеріальне стимулювання, нематеріальне стимулювання, деструктивний вплив, зовнішні чинники.

ABSTRACT

Melnyk L. S. *Economic incentives for personnel of Ukrainian enterprises in the conditions of destructive external factors influences.* – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for the Doctor of Philosophy degree in specialty 051 "Economics". – Kyiv National University of Technologies and Design, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2023.

The dissertation is devoted to the development of theoretical positions and practical recommendations regarding the economic incentivization of the personnel of Ukrainian enterprises in the conditions of the destructive external factors influences.

The destructive influence of external factors limits the potential opportunities of enterprises to apply economic incentives of material encouragement, bonuses, differentiation of wages, standardization and creation of proper working conditions, employee's participation in the distribution of profits, which significantly reduces the motivation of personnel for high-quality and effective work. Under such circumstances, the search for new forms, methods, technologies and mechanisms of material and non-material incentives in personnel management, including the need to achieve intended financial and economic indicators and preserve the human capital of Ukrainian enterprises, becomes especially relevant.

The aim of the dissertation work is to develop theoretical and methodological principles and practical recommendations on economic incentivization of the personnel for Ukrainian enterprises in the conditions of destructive external factors influences.

The object of research is the processes of economic incentivization for enterprise personnel.

The subject of the research is theoretical, methodical and applied aspects of economic incentivization for the personnel of Ukrainian enterprises in the conditions of destructive external factors influences.

The dissertation examines the personnel of the enterprise as the most valuable human resource, the development of which depends on the efficiency of management based on the professional combination of a high level of intelligence and communicative competence of employees in order to achieve the long-term goals of the economic and social development of the organization in its interaction with the external environment.

It is proposed to interpret the economic incentivization of the company's personnel as prompting, engagement of driving forces and purposeful influence on the employee through the use of material and non-material incentives in order to achieve the target indicators of the production and economic, financial and economic, innovative activity of the enterprise and increase the level of intellectualization of labor. In a broad sense, economic incentivization is the management activity of the state and the enterprise, aimed towards ensuring a high level of labor activity through the use of regulatory, tax, budgetary and other norms and incentives. The division of economic incentivization into material and non-material is determined to be of utmost significance.

We distinguish the following components of material economic incentivization: monetary and non-monetary. Non-material economic incentivization of personnel includes: safety, intellectual, tempological and socio-psychological.

We found that non-material incentives in the system of economic incentivization for the personnel of the company are complementary and have a significant impact on both the results of its activities and the level of employee satisfaction.

Retrospective analysis of material incentives for personnel of Ukrainian enterprises has shown a number of negative trends that have a disincentive effect on the quality and results of the personnel work. In particular, these are the

insignificant spending of the enterprises on personnel, the weak connection between the results of the enterprise's activities and wages, the reduction of the wage fund, productive employment and the level of real wages, significant differentiation of material incentives for personnel by types of economic activity and across the regions of Ukraine. Personnel motivation is reduced by salary arrears, which leads to deformation in social and labor relations and the system of incentivization for the personnel of enterprises.

According to the results of the study, based on the methodology of sociological surveys using mixed methods, and conducted with the aim of determining the importance of material and non-material (tempological, social-psychological, intellectual, safety) components of personnel's incentive in an enterprise, the significant validity of non-material incentive for the personnel of the enterprises was revealed.

The classification of factors affecting the system of economic incentivization of the personnel in enterprises has been improved by dividing them according to the consequences of the influence into constructive and destructive (external and internal), which allows to hierarchically identify the types of factors of the mega-, macro-, meso-, microeconomic level, establish their interdependencies and specific properties, analyze the efficacy indicators of the use of human capital and develop modifications for the systems of material and non-material incentivization of the personnel in the enterprises.

We found that in the modern environment, macroeconomic conditions have the greatest influence on the processes of economic incentivization of enterprises, which have a constructive or destructive influence on the activities of enterprises. The influence of external destructive factors led to the formation of internal personnel management problems of enterprises, which include the destruction of production processes, energy restrictions, the increased costs for raw materials (including fuel and energy resources) and materials, the growth of costs for security measures, the outflow of highly professional personnel, lack of information regarding the location of personnel due to military actions, lack of

financial resources and reserves for labor incentivization, lack of working capital, changes in working and rest conditions during martial law.

Based on the analysis of the indicators of material and non-material incentivization of personnel and the factors affecting them, we propose the calculation of the integral index of the efficiency of economic incentivization for personnel in Ukrainian enterprises. A methodical approach to the analysis, monitoring and evaluation of the remuneration system at the enterprises of Ukraine and the calculation of the integral index of the effectiveness of the economic incentivization for personnel in Ukrainian enterprises is the analytical basis for the development and adoption of economic and managerial decisions in the field of employment, remuneration and human capital development.

Theoretical generalization, analysis of the current state, assessment of destructive factors impact and the results of the integral index calculation made it possible to develop directions for increasing the efficiency of economic incentivization for personnel in Ukrainian enterprises. At the macroeconomic level: 1) regulatory and legal regulation of labor relations with preservation of the rights of employees; 2) providing enterprises with tax, budget benefits and targeted assistance for employment of internally displaced persons, war veterans and job creation; 3) monitoring, control and prevention of salary arrears growth; 4) elimination of disintegration processes and disparities in regional labor markets caused by migration flows, balancing the demand and supply of labor and preventing the growth of the regional wage gap; 5) provision of social guarantees and targeted assistance to unemployed personnel and those who lost their jobs as a result of war actions. At the level of the enterprise: 1) use of forms and systems of labor payment considering the influence of external destructive factors; 2) expansion of non-monetary forms of material incentivization by increasing the social package in terms of providing company housing, medical and social services; 3) extension of cooperation with international and domestic public organizations regarding the provision of humanitarian aid to workers (providing workers with essential goods); 4) incentivizing the participation of enterprise

personnel in the distribution of profits (dividend policy) considering current restrictions; 5) an increase in the share of personnel expenditures in the total costs of enterprises; 6) adopt modern personnel technologies and means of intellectualization of work and digitization of work processes; 7) create optimal proportions regarding the application of material and non-material economic incentives.

The practical significance of the collected scientific results lies in the development of scientifically based recommendations on increasing the efficiency of economic incentivization for personnel in Ukrainian enterprises considering the destructive influence of external factors and the limitation of internal financial and economic reserves.

Based on the results of the research, 17 scientific works were published, among them: one article – in a journal included in the WoS scientometric database, a chapter in a collective monograph, five articles – in professional journals and collections of scientific works, ten publications – in the materials of scientific conferences.

Keywords: economic incentivization, economic incentives, labor motivation, enterprise personnel, labor remuneration, material incentivization, non-material incentivization, destructive influence, external factors.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковано основні результати дисертації

монографії:

1. Мельник Л. С. Відтворення людського капіталу та реєміграція населення України. *Інтелектуалізація соціально-економічного розвитку України в перспективі післявоєнного відновлення*: монографія. За наук. ред. О. В. Ольшанської, А. А. Олешко, З. Я. Шацької. К.: КНУТД, 2022. 340 с. С. 300–311. DOI 10.30857/978.617.7763.05.4 (1,1 д.а.).

публікації у зарубіжних та наукових фахових виданнях України,

включених до міжнародних наукометричних баз:

2. Birbirenko S., Yevtukhova S., Chepeliuk M., Melnyk L. Conceptual Fundamentals of Organizational and Economic Mechanism Formation of Economic Sustainability Management of a Telecommunication Enterprise. *International Journal of Organizational Leadership*. 2021. № 10. P. 266–277. (0,7 д.а.). (*Web of Science*). *Особистий внесок автора: встановлено залежність загального інтегрального показника економічної стабільності підприємства від рівня розвитку персоналу* (0,2 д.а.).

3. Мельник Л. С. Колектив – головний ресурс підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №3 (69). С. 69–71. (0,5 д.а.). (*Index Copernicus*).

4. Мельник Л. С. Мотиваційні чинники самовизначення. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2020. № 47. С.10–14. (0,5 д. а.). (*Index Copernicus, Crossref*).

5. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №3(55). С. 94–100. (0,5 д.а.). (*Index Copernicus, Crossref*). *Особистий внесок автора: здійснено теоретичне узагальнення позитивних практик мотивації персоналу в розвинених країнах* (0,3 д.а.).

6. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. № 4 (47). С. 94–98. (0,5 д.а.). (*Index Copernicus, Crossref*). *Особистий внесок автора: запропоновано напрями матеріального стимулювання персоналу* (0,3 д.а.).

7. Мельник Л. С., Петров О. О. Економічне та юридичне стимулювання в управлінні персоналом підприємства. *Наукові перспективи*. 2022. № 8 (26). С. 165–176. (0,5 д.а.). (*Index Copernicus, Research Bible*). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8\(26\)-165-176](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8(26)-165-176). *Особистий внесок автора: визначено економіко-правові положення економічного стимулювання в управлінні персоналом*. (0,4 д.а.).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру:

8. Мельник Л. С. Застосування інструментів мотивації праці в управлінні персоналом підприємств. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні*: матеріали виступів III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 11 квітня 2019 р. Київ: КНУТД, 2019. С. 256–259 (0,15 д.а.).

9. Мельник Л. С., Хоптяр І. О. Маркетинговий потенціал у системі управління. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління*: тези доповідей VI Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів, 5 квітня 2019 р. Київ: КНУТД, 2019. С. 103–104 (0,15 д.а.).

10. Мельник Л. С., Колісник О. А. Influencer Marketing як спосіб просування. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління*: тези доповідей VI Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів, 5 квітня 2019 р. Київ: КНУТД, 2019. С. 101 (0,15 д.а.).

11. Melnyk L. S. Content marketing. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права*: зб. тез

доповідей міжнародної науково-практичної конференції, 11 травня 2019 р., Полтава: у 7 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 7. 61 с. С. 24–26 (0,15 д.а.).

12. Мельник Л. Вплив бізнес-середовища на вищу освіту. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації*: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 4 жовтня 2019 р. Київ: КНУТД, 2019. С. 61–62 (0,15 д.а.).

13. Мельник Л. С. Актуальність фінансового забезпечення освіти. *Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі*: зб. тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 18 листопада 2020 р.): у 5 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 5. 79 с. С. 30–31 (0,15 д.а.).

14. Мельник Л. С. Реальність сьогодення – мотиваційний механізм бізнес-структур. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції, 26 листопада 2021р. Харків: ХНАДУ, 2021. 357 с. С.120-122 (0,2 д.а.).

15. Мельник Л. С., Олейнік О. А. Трансформація комунікації у соціумі під час пандемії. *Сучасні проблеми управління: Трансформація публічного управління у постковідному світі*: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, 18 листопада 2021 р. Київ: НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 338 с. С. 139–141 (0,15 д.а.).

16. Мельник Л. С. Мотиваційний механізм управління в умовах цифрового формату. *Сучасні проблеми управління: Трансформація публічного управління у постковідному світі*: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, 18 листопада 2021 р. Київ: НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 338 с. С. 286–289 (0,15 д.а.).

17. Мельник Л. С. Втрата робочих місць внаслідок війни в Україні. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 10 червня 2022 р. Том 1. Київ: КНУТД, 2022. 347 с. С. 189–191 (0,15 д.а.).

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| ВСТУП..... | 16 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДЕСТРУКТИВНОГО ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ..... | |
| 1.1.Науково-методичні підходи до мотивації й стимулювання персоналу підприємств..... | 26 |
| 1.2.Теоретичний базис економічного стимулювання персоналу підприємств та його класифікація..... | 42 |
| 1.3.Трансформація економічного стимулювання персоналу підприємств в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників..... | 68 |
| Висновки до розділу 1..... | 81 |
| РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ..... | |
| 2.1.Ключові тенденції матеріального стимулювання та динаміка оплати праці на підприємствах України..... | 85 |
| 2.2.Аналіз використання нематеріальних стимулів персоналу підприємств..... | 106 |
| 2.3.Вплив макроекономічного становища на економічне стимулювання персоналу підприємств України..... | 114 |
| Висновки до розділу 2..... | 127 |
| РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОАКТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕСТРУКТИВНОГО ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ..... | |
| 3.1. Моделювання інтегрального показника ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств..... | 130 |
| 3.2. Сценарне прогнозування економічного стимулювання персоналу підприємств в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників..... | 147 |
| 3.3. Модифікація економічного стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників..... | 162 |
| Висновки до розділу 3..... | 174 |
| ВИСНОВКИ..... | 177 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 183 |
| ДОДАТКИ..... | 203 |

ВСТУП

Актуальність теми. Механізми стимулювання персоналу підприємств, установ і організацій перебувають у перманентному стані трансформації, синхронізуючись із процесами цифровізації, інтелектуалізації та з урахуванням макроекономічних і міжнародних умов. Формування позитивної динаміки результатів економічної діяльності підприємств, зростання продуктивності праці залежать від ефективного управління персоналом і використання, насамперед, економічних методів стимулювання.

Скорочення та руйнація виробництв і, відповідно, робочих місць, еміграція економічно активного населення, релокація бізнесу до сусідніх держав та західних областей, збільшення чисельності внутрішньо переміщених осіб, послаблення кадрового потенціалу та зміни в економіко-правовому забезпеченні оплати, нормуванні та умов праці в умовах воєнного стану 2022 року деструктивно вплинули на якість людського капіталу та звужили можливості до справедливої винагороди персоналу за результати праці.

Деструктивний вплив зовнішніх чинників обмежує потенційні можливості підприємств до застосування економічних стимулів матеріального заохочення, преміювання, диференціації оплати праці, нормування та створення належних умов праці, участі працівників у розподілі прибутку, що суттєво знижує мотивацію персоналу до якісної і результативної праці. Трансформації економічного стимулювання персоналу підприємств під впливом деструктивного впливу зовнішніх чинників накладають суттєві обмеження щодо застосування в повній мірі активаторів матеріального стимулювання, що актуалізує пошук новітніх механізмів нематеріального стимулювання в умовах нестачі фінансових ресурсів.

За таких умов, пошук нових форм, методів, технологій та механізмів матеріального і нематеріального стимулювання в управлінні персоналом з урахуванням необхідності досягнення цільових фінансово-економічних

показників та збереження людського капіталу підприємств України набуває особливої актуальності.

Проблематика мотивації та стимулювання праці досліджувалася в працях таких закордонних вчених, як В. Врум, Ф. Герцберг, Дж. Грейсон, Г. Деслер, П. Друкер, Г. Емерсон, Дж. Лафт, Э. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд, А. Маслоу, Е. Мейо, Ш. Річі, П. Мартін, Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Фоллет. Теоретичні положення та практичні рекомендації щодо стимулювання персоналу висвітлені у працях таких вітчизняних науковців: Д. Богиня, О. Будякова, Л. Ганущак-Єфіменко, І. Гнатенко, А. Колот, А. Климчук, А. Малько, В. Маргасова, Г. Назарова, С. Цимбалюк, А. Шегда та інших.

Однак, незважаючи на певну кількість наукових розробок у предметній сфері, потребують подальшої розробки та вирішення проблеми економічного стимулювання персоналу з урахуванням обмеженості фінансово-економічних ресурсів підприємств та під впливом деструктивних зовнішніх чинників.

Необхідність розроблення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо економічного стимулювання персоналу підприємств в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників зумовили вибір теми дисертаційної роботи, мети, завдань та методів дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт Київського національного університету технологій та дизайну за темами:

«Інтелектуалізація соціально-економічного розвитку в постпандемічному суспільстві» (державний реєстраційний номер 0120U114581), у межах якої здобувачем *розроблено напрями інтелектуалізації праці в Україні;*

«Цифрова економіка як передумова структурних, інтеграційних трансформацій вітчизняних бізнес-процесів в умовах глобалізації» (державний реєстраційний номер 0119U103116) – здобувачем *запропоновано*

механізми застосування цифрових навичок і технологій в організації процесів економічного стимулювання персоналу підприємств України.

Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо економічного стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

узагальнено теоретичні підходи до визначення форм, методів та технологій мотивації й стимулювання розвитку персоналу підприємств;

досліджено сутність економічного стимулювання як інструмент впливу на ефективність управління персоналом підприємств;

проаналізовано динаміку зайнятості, оплати праці та вартості робочої сили на підприємствах України й надано оцінку сучасному стану розвитку системи стимулювання персоналу підприємства;

систематизовано зовнішні і внутрішні чинники впливу на систему економічного стимулювання персоналу підприємств;

запропоновано науково-методичні підходи до формування економічного стимулювання персоналу в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників за різними сценаріями розвитку;

визначено напрями трансформації системи стимулювання персоналу підприємств під впливом деструктивних зовнішніх чинників;

проведено соціологічне опитування персоналу підприємств державного та приватного сектору щодо значимості матеріальних і нематеріальних стимулів;

розроблено методичні підходи до розрахунку інтегрального показника ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників;

надано пропозиції щодо підвищення рівня ефективності управління персоналом підприємств на макро- та мікроекономічному рівні.

Об'єктом дослідження є процеси економічного стимулювання персоналу підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти економічного стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. При проведенні дисертаційного дослідження використані наступні методи: аксіоматичний (для визначення вихідних положень теорії економіки праці та управління персоналом), історико-логічний (для дослідження генезису та зарубіжного досвіду, здійснення ретроспективного огляду теоретичних основ і еволюції постановки проблем стимулювання персоналу); узагальнень та наукової абстракції (для формування та розкриття понятійно-категоріального апарату досліджуваної проблеми); аналізу і синтезу (для виявлення причинно-наслідкових зв'язків); соціологічного опитування (для проведення анкетування працівників підприємств з метою визначення вагомості різних видів матеріальних і нематеріальних стимулів); сценарного прогнозування (для розробки сценаріїв і модифікації економічного стимулювання за різних умов розвитку подій), економіко-математичного моделювання, експертних оцінок, статистичні (для дослідження процесів економічного стимулювання персоналу, розрахунку інтегрального показника ефективності економічного стимулювання та визначення основних чинників, що впливають на їх параметри); графічні (для наочного зображення).

Ситуаційний підхід у роботі використано в умовах конкретних ситуацій в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників.

У дисертаційній роботі використані нормативні та законодавчі акти; статистичні дані, аналітичні і прогнозні матеріали міністерств і відомств України, Організації Об'єднаних Націй, Міжнародного Валютного фонду, Міжнародної організації праці, Європейського Союзу, Організації економічного співробітництва і розвитку, інших європейських і міжнародних

організацій. У процесі написання дисертації використано наукові доробки українських та іноземних вчених, фахові наукові статті, монографії, експертні матеріали.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо економічного стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників, зокрема:

уперше:

розроблено модифікацію економічного стимулювання персоналу підприємств України залежно від соціально-економічного становища, що ґрунтується на паритеті персоналу і власників у досягненні економічних вигод, та дозволяє врахувати внутрішні чинники деструктивного впливу (обмеженість фінансово-економічних ресурсів підприємств, зміни в умовах та нормуванні праці, дефіцит висококваліфікованих кадрів, скорочення витрат на робочу силу, скорочення персоналу внаслідок падіння обсягів виробництва) та зовнішні чинники (системна криза, воєнно-політична ситуація, макроекономічний спад, падіння платоспроможного попиту, інфляційні процеси, девальвація національної валюти, зміна нормативно-правових умов праці, відтік робочої сили та еміграція людського капіталу);

удосконалено:

механізми економічного стимулювання праці персоналу на основі використання системного та ситуаційного підходів залежно до зовнішніх і внутрішніх детермінант, які дозволяють забезпечити корегування систем матеріального заохочення та створення умов для інтелектуалізації праці і, на відміну від існуючих, враховують обмеження, спричинені впливом деструктивних чинників;

концептуальні положення трансформації системи стимулювання персоналу підприємств, які на відміну від сформованих, враховують процеси інтелектуалізації та цифровізації праці, що дало змогу розробити пропозиції щодо підвищення рівня ефективності управління персоналом шляхом

вдосконалення механізмів оплати праці в умовах обмеженості фінансово-економічних ресурсів;

класифікацію чинників впливу на систему економічного стимулювання персоналу підприємств шляхом їх поділу за ознакою наслідків впливу на конструктивні та деструктивні (зовнішні і внутрішні), що дає змогу ієрархічно виявляти різновиди чинників мега-, макро-, мезо-, мікроекономічного рівня, встановлювати їхні взаємозалежності та специфічні властивості, аналізувати показники ефективності використання людського капіталу та розробляти модифікації систем матеріального і нематеріального стимулювання персоналу підприємств;

напрями проактивної економічної політики в частині забезпечення продуктивної зайнятості та гідної оплати праці шляхом впровадження механізмів відновлення виробництва, збереження та створення нових робочих місць, пов'язаних з відбудовою національного господарства в інфраструктурних галузях, будівництві, промисловості, науці та надання економічних стимулів до повернення населення до України з урахуванням процесів внутрішньої міграції та еміграції населення з України, скорочення персоналу внаслідок падіння обсягів виробництва, закриття або релокації підприємств до сусідніх держав;

методичні підходи до оцінювання економічного стимулювання персоналу шляхом моделювання та розрахунку інтегрального показника ефективності економічного стимулювання, що враховує вплив вектору матеріального стимулювання (грошового і негрошового) та нематеріального економічного стимулювання (безпекового, інтелектуального, темпологічного, соціально-психологічного). Це дозволило оцінити сучасний стан економічного стимулювання персоналу підприємств за видами діяльності, виявити тенденції матеріального і нематеріального стимулювання та забезпечити цільове спрямування управління персоналом на досягнення запланованих результатів й ефективне використання обмежених ресурсів;

дістало подальшого розвитку:

уточнення поняття «економічне стимулювання персоналу» на основі структуризації його ключових характеристик на мікро- і макроекономічному рівнях, що дозволило: а) трактувати «економічне стимулювання персоналу підприємства» як спонукання, задіяння рушійних сил та цілеспрямований вплив на працівника шляхом застосування матеріальних і нематеріальних стимулів задля досягнення цільових показників виробничо-господарської, фінансово-економічної, інноваційної діяльності підприємства та підвищення рівня інтелектуалізації праці; б) у широкому сенсі: визначити економічне стимулювання як управлінську діяльність держави та підприємства, спрямовану на забезпечення високого рівня трудової активності шляхом використання нормативно-правових, податкових, бюджетних та інших норм та стимулів;

організування та процедура аналізу, моніторингу та оцінки системи оплати праці на підприємствах України на макроекономічному, регіональному та галузевому рівнях з урахуванням принципу взаємоузгодженості, застосування якого є аналітичною основою до розробки і прийняття економіко-управлінських рішень у сфері зайнятості, оплати праці та розвитку людського капіталу;

визначення перспектив розвитку систем економічного стимулювання персоналу підприємств на основі сценарного прогнозування макроекономічних умов та з урахуванням застосування проактивної державної політики на ринку праці;

обґрунтування рівня значимості матеріальних і нематеріальних стимулів для персоналу на основі проведеного соціологічного опитування, що дозволило ранжирувати стимули та визначити ступінь їх впливу на процес мотивування працівників до якісної і результативної роботи.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств України з урахуванням

деструктивного впливу зовнішніх чинників та обмеженості внутрішніх фінансово-економічних резервів.

Рекомендації автора використані у практичній діяльності:

ТОВ «СМАРТ ТЕАМ» – здобувачем удосконалено критерії оцінки роботи персоналу з метою преміювання та встановлення об'єктивно визначеної грошової винагороди за результати праці, що дозволило оптимізувати політику оплати праці та підвищити рівень мотивації працівників товариства (довідка № 220930-1 від 30.09.2022);

ТОВ «Перший адміністратор пенсійного фонду» – надано пропозиції щодо застосування фінансових економічних стимулів до праці персоналу із використанням інноваційних персонал-технологій та шляхом участі працівників у недержавних пенсійних фондах, що дозволило підвищити ефективність праці персоналу, забезпечити його розвиток на основі використання цифрових компетентностей та цифрових навичок й розвинути започатковану в товаристві справедливу систему стимулювання праці (довідка від 06.10.2021);

ТОВ «Нова фінансова компанія» – розроблено інструментарій оцінювання ефективності економічного стимулювання персоналу, що передбачає кореляцію оплати праці з фінансово-економічними результатами діяльності підприємства з урахуванням часового лагу. Це дозволило підвищити ефективність оплати праці та її мотивації з урахуванням обмеженості фінансових ресурсів товариства, спричиненої економічною кризою в Україні (довідка від 05.10.2022).

Основні теоретичні висновки й науково-практичні рекомендації автора впроваджено в освітній процес Київського національного університету технологій та дизайну при викладанні дисциплін «Економіка та організація інноваційної діяльності» та «Економіка праці та соціально-трудова відносини» (довідка № 05-77/1742 від 19.10.2022).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, розробки та висновки дисертаційної роботи є результатом самостійно проведеного автором дослідження.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та висновки дисертації доповідалися й одержали схвалення на семи міжнародних та одній Всеукраїнській науково-практичній конференції.

Результати дослідження оприлюднені на міжнародних науково-практичних конференціях: «Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні» у доповіді «Застосування інструментів мотивації праці в управлінні персоналом підприємств» (м. Київ, 11 квітня 2019 р.); «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права» у доповіді «Content marketing» (м. Полтава, 11 травня 2019 р.); «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» у доповіді «Вплив бізнес-середовища на вищу освіту» (м. Київ, 4 жовтня 2019 р.); «Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі» у доповіді (м. Полтава, 18 листопада 2020 р.) «Актуальність фінансового забезпечення освіти»; «Сучасні проблеми управління: Трансформація публічного управління у постковідному світі» у доповідях «Трансформація комунікації у соціумі під час пандемії» та «Мотиваційний механізм управління в умовах цифрового формату» (м. Київ, 18 листопада 2021 р.); «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва» у доповіді «Реальність сьогодення – мотиваційний механізм бізнес-структур» (м. Харків, 26 листопада 2021 р.); «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку» у доповіді «Втрата робочих місць внаслідок війни в Україні» (м. Київ, 10 червня 2022 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління» у доповідях «Маркетинговий потенціал у системі управління» та «Influencer Marketing як спосіб просування» (м. Київ, 5 квітня 2019 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 17 наукових праць, з них: одна стаття – у виданні, що входить до наукометричної бази WoS, розділ у колективній монографії, п'ять статей – у фахових журналах та збірниках наукових праць, десять публікацій – у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій – 5,48 д. а., з яких автору належить 4,27 д. а.

Структура й обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Загальний обсяг роботи становить 220 сторінок, з них основного тексту – 182 сторінки. Матеріали дисертації містять 17 таблиць, 38 рисунків і 18 формул. Список використаних джерел із 201 найменування розміщено на 21 сторінці, 10 додатків – на 17 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДЕСТРУКТИВНОГО ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ

1.1. Науково-методичні підходи до мотивації й стимулювання персоналу підприємств

Загальна ефективність функціонування й розвитку будь-якої економічної системи на різних ієрархічних рівнях залежить від людських ресурсів, управління якими є складним процесом, а з наукової точки зору – важливою теоретико-методологічною задачею.

Персонал підприємства є найціннішим людським ресурсом, розвиток якого залежить від ефективності управління на основі професійного поєднання високого рівня інтелекту та комунікативної компетентності з метою досягнення довгострокових цілей економічного та соціального розвитку підприємства у його взаємодії із зовнішнім середовищем. Право на працю закріплено в ст. 43 Конституції України: «кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб» [1].

З позиції економіки праці, персонал підприємства є носієм унікальної здібності до трудової діяльності, що передбачає дослідження теоретичних, методологічних та прикладних аспектів продуктивності, організації, нормування, оплати та стимулювання праці, аналізу і планування трудових показників, звітності та аудиту у сфері праці тощо. Економіка праці як галузь класичної економічної науки узагальнює та поєднує різноманітні аспекти

праці і використовує їх для розроблення конкретних інструментів управління як на рівні держави, так і у виробничо-господарській діяльності підприємства з метою покращення економічних показників та досягнення гідного рівня життя економічно активного населення.

У системі економіки і управління персоналом підприємства та реалізації його ефективної системи важливу роль відіграють мотивація та стимулювання.

Розуміння співвідношення категорій «мотивація» та «стимулювання» персоналу має важливе методологічне значення.

У загальному розумінні мотивація персоналу підприємства – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [2, с. 17]. Мотивація як функція управління передбачає задіяння механізмів спонукання персоналу до високих результатів діяльності з мінімальними втратами для підприємства.

В еволюційному розвитку світова наука накопичила потужний арсенал мотиваційних теорій, до яких слід віднести такі: класична теорія мотивації, теорія наукового менеджменту (Ф. У. Тейлор) [3], теорія людських відносин (Е. Мейо) [4], теорія очікувань (Д. Надлер, Е. Лоулер) [5], теорія сподівань (В. Врум) [6; 7], теорія справедливості (Дж. Адамс) [8], модель Лоулера (Е. Лоулер) [9], теорія постановки цілей (Е. Локк) [10], теорія Х, Y (Д. Мак-Грегор) [11] та теорія Z (В. Оучі) [12], двофакторна теорія мотивації (Ф. Герцберг) [13], теорія потреб (А. Маслоу, Г. Мюррей) [14; 15], теорія ERG (К. Альдерфер) [16], теорія набутих потреб (Д. Мак-Клелланд) [17; 18], теорія характеристик праці (Дж. Р. Хакман, Г. Олдхем) [19] тощо.

Означені теорії мотивації мають переваги і недоліки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки теорій мотивації

| <i>Теорія</i> | <i>Переваги</i> | <i>Недоліки</i> |
|-----------------------------------|---|---|
| Ієрархія потреб А. Маслоу | <ul style="list-style-type: none"> – процес мотивації нескінченний; – розвиток системи мотивації відповідно до зміни потреб; – створення ситуації, у ході якої працівник задовольняє свої потреби в інтересах організації | <ul style="list-style-type: none"> – не враховані індивідуальні риси людей; – ідея переходу з рівня на рівень ланцюга потреб не підтверджується практикою управління; – модель слабо піддається адаптації в практиці управління в малому та середньому бізнесі |
| Теорія очікувань В. Врума | <ul style="list-style-type: none"> – встановлення чіткого співвідношення між результатами та нагородою тільки за ефективну роботу; – контроль над рівнем самооцінки підлеглих, їхніх навичок та знань; – формування високого, але реалістичного рівня результатів підлеглих | <ul style="list-style-type: none"> – не повною мірою враховано індивідуальні особливості людей і самої організації; – недостатньо опрацьовано методологічні заходи та технічний бік застосування моделі в практиці управління |
| Теорія потреб Д. Мак-Клелланда | <ul style="list-style-type: none"> – люди із сильною потребою у владі (керівники), мають організаторські здібності, впевнені в собі; – люди із сильною потребою в успіху, прагнуть до помірної ризику, особистої відповідальності, ініціативи; – люди із сильною потребою у причетності, швидко налагоджують доброзичливі відносини в колективі, вирішують конфлікти, надають емоційну підтримку | <ul style="list-style-type: none"> – недостатньо враховано індивідуальні особливості кожного; – не показано механізм задоволення потреб нижчого рівня, які в нестійкій українській економіці не менш активні, ніж вищого; – використання моделі на практиці викликає значні організаційні труднощі |

Продовження табл. 1.1

| | | |
|---|---|--|
| Теорія справедливості С. Адамса | – роз'яснення перспектив (зусилля – винагорода); – пояснення працівникам залежності винагороди від результатів праці | – модель спирається на фінансове задоволення потреб; – визначення справедливості винагороди суб'єктивне з боку працівника й керівника |
| Двофакторна теорія Ф. Герцберга | – мотиваційні підходи у недостатньому вигляді не викликають незадоволення; – складені переліки чинників дають змогу персоналу самостійно виявляти свої вподобання; – трудові успіхи, заслуги, кар'єрне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки | – суб'єктивні методи дослідження; – наявність двох груп чинників не завжди можлива і не завжди підходить працівникам |
| Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера | – результативна праця – задоволення; – результат залежить від витрачених зусиль, здібностей, характеру; – рівень докладання зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем упевненості в належній винагороді | – точне визначення цінностей винагороди – основна проблема і для керівника, і для працівника; – оцінка здібностей і рис характеру суб'єктивна і може не відповідати дійсності |

Джерело: [20].

З економічної точки зору мотивацію можна трактувати як діяльність з метою активації та спонукання персоналу до виконання поставлених завдань та формування економічної поведінки.

З точки зору економічної психології мотивація означає можливість і спроможність персоналу докладати максимальних зусиль для досягнення підприємством поставлених цілей за умови задоволення його власних потреб [21].

Система мотиваційних підходів персоналу підприємства ґрунтується на таких принципах:

- системності – повне відображення індивідуального внеску людини в досягнення кінцевих результатів підприємства через ланцюжки «людина – посада – робота» й «особа – група – колектив»;
- відповідності – встановлення такого рівня мотивації персоналу, який відповідає кількості, якості та вагомості затраченої праці;
- гнучкості – здатність до оперативного реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування;
- структурованості – характеризує поділ винагороди за свою працю на частини, кожна з яких є відображенням особистого внеску персоналу в досягнення поточних, кінцевих результатів діяльності підприємства;
- відкритості системи мотивації персоналу – прозорість та інформаційна доступність для кожного працівника [22, с. 108].

Ефективним є застосування сучасних мотиваційних підходів на вітчизняних підприємствах:

1. системи мотиваційного стимулювання менеджерів повинні бути конкурентоспроможними відносно інших підприємств, з якими конкретна організація веде боротьбу за цінні кадри;
2. механізм матеріального стимулювання повинен орієнтувати керівництво на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі, так і в роботі підприємства та компанії у цілому;
3. частину прибутку потрібно використовувати для гнучкого реагування на результати ділової активності в управлінні;
4. надати можливість працівнику реалізувати накопичений досвід, професійні навички й життєві цінності, працюючи на благо компанії;
5. необхідно витримати розумний баланс між матеріальним і нематеріальним боками винагороди [23, с. 361].

Вітчизняна та зарубіжна наука накопичила значний арсенал форм і методів мотивації.

Деякі зарубіжні автори вважають, що дизайн роботи відіграє важливу роль у формуванні поведінки працівників [24; 25], а інші припускають, що стиль керівництва та свобода, яка надається працівникам, мають вирішальне значення для мотивації працівників [26; 27; 28; 29; 30]. Цікава робота, повна оцінка виконаної роботи та висока заробітна плата є такими мотиваторами, що досліджені зарубіжними вченими [31; 32].

З позиції впливу на персонал мотивація типологізується за різними класифікаційними ознаками: за способом, сприйняттям, характером, наслідками впливу, домінуючим впливом тощо (рис. 1.1).

Класифікація видів мотивації, наведена на рис 1.1, може бути доповнена в еволюційному розвитку та під впливом зовнішніх трансформацій. Також окремі вчені подають класифікацію персоналу за характером стимулювання (фінансова, нефінансова) рівнями, об'єктами, суб'єктами тощо.

Натомість стимулювання персоналу визначається як «матеріальна оболонка мотивації», яка дає можливість працівникові розвивати себе як особистість і, одночасно, як складову персоналу підприємства [33, с. 70].

Глибинна сутність відмінності мотивації та стимулювання полягає в тому, що стимулювання – це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивація. Мотивація персоналу полягає як у розробленні засобів стимулювання ефективної праці, так і у зменшенні впливу демотивуючих факторів [34, с. 146].

Тобто, для мотивації працівника до роботи управлінським персоналом (керівництвом, власниками підприємства) використовуються стимули.

Стимули як зовнішні подразники є рушійною силою, що приводить в дію відповідні мотиви персоналу.

| | |
|-----------------------------|--|
| Характер стимулювання | <ul style="list-style-type: none"> • матеріальна - отримання грошової винагороди та інших матеріальних вигод; • нематеріальна – отримання нематеріальних благ і вигод |
| Домінуючий мотив | <ul style="list-style-type: none"> • економічна – отримання економічного зиску у вигляді матеріальних і нематеріальних благ; • соціальна – забезпечення соціального статусу; • психологічна – задоволення інтересів |
| Засоби, що використовуються | <ul style="list-style-type: none"> • примусова мотивація - заснована на використанні влади й погроз, незадоволення потреб працівника в разі невиконання ним вимог; • добровільна – прийняття зовнішніх впливів, їх очікування; • змішана – поєднання добровільної і примусової мотивації |
| Масштаби впливу | <ul style="list-style-type: none"> • індивідуальна (адресна) – однієї особи; • колективна – декількох осіб, які формують трудовий колектив окремого структурного підрозділу підприємства/організації; • корпоративна – осіб, які формують колектив підприємства/організації чи їх об'єднань (мережі фірм) |
| Часові особливості впливу | <ul style="list-style-type: none"> • систематична; • ситуаційна; • антикризова; • поточна (за проміжні результати праці); • підсумкова (за певну виконану роботу/завдання) |
| Метод впливу | <ul style="list-style-type: none"> • адміністративна – директивний вплив; • морально-психологічна – відчуття визнання, значимості; • соціально-економічна – отримання матеріальних благ і вигод з одночасною можливістю зміни соціального статусу |
| Характер впливу | <ul style="list-style-type: none"> • стимулювання – активізація певних дій; • ігнорування – свідоме ігнорування певних дій, результатів; • покарання – недопущення певних дій у майбутньому |
| Наслідки впливу | <ul style="list-style-type: none"> • конструктивна – суттєве покращення результатів діяльності з набуттям об'єктом впливу нових навичок; • деструктивна – погіршення результатів діяльності з негативним впливом на психологічний стан суб'єкта, пониженням його самооцінки тощо; • позитивна – покращення результатів діяльності; • нейтральна – збереження результатів діяльності на певному рівні; • негативна – погіршення результатів діяльності, як правило, на короткотермінові періоди часу |
| Джерела виникнення мотивів | <ul style="list-style-type: none"> • внутрішня мотивація – самомотивація; • зовнішня – з боку керівництва, суб'єктів ближчого соціального оточення, психолога тощо; • прихована – приклад (наслідування); • гібридна – з використанням веб-ресурсів, друкованої літератури, через особисті комунікації |
| Спосіб оцінювання | <ul style="list-style-type: none"> • результативна – орієнтована на досягнення конкретного результату; • ефективна – з'ясування ефективності залежно від співвідношення витрат на мотивацію та отриманих вигод; • якісна – з'ясування якості залежно від результатів інноваційної діяльності |

Рис. 1.1. Класифікація мотивації персоналу підприємств

Джерело: узагальнено автором за [2; 31 - 35].

Під стимулами розуміють форми впливу на людину, що породжують у неї певні мотиви до тих чи інших дій, у тому числі до досягнення певних результатів праці. При цьому важливим є виявлення та дослідження потреб і мотивів працівників підприємства.

Стимул трансформується у мотив, у випадку його прийняття персоналом та відповідності певній потребі. Процес стимулювання з боку керівників підприємства буде ефективним, якщо співпадатиме з потребами людини та мотивуватиме її до дії (рис. 1.2).

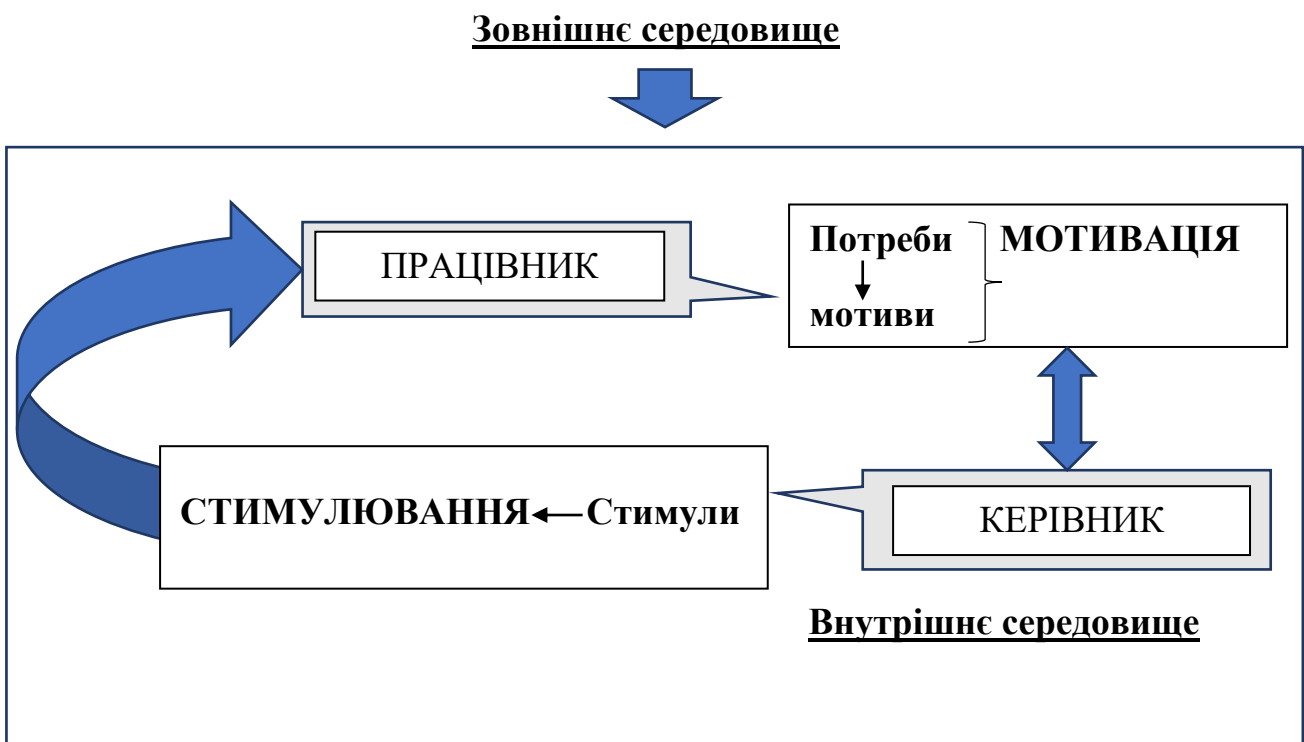


Рис. 1.2. Співвідношення дефініцій «мотивація» та «стимулювання»

Джерело: розроблено автором.

С. Сардак, зазначає, що спрямованість мотивації та стимулювання однакова – на покращення результатів праці, а відмінність – форми їх застосування в залежності від обраних класифікаційних ознак (табл. 1.2) [35].

Таблиця 1.2

Характеристика відмінних рис мотивації та стимулювання працівників

| <i>Класифікаційні ознаки</i> | <i>Характерні риси</i> | |
|-----------------------------------|--|---|
| | <i>Мотивація</i> | <i>Стимулювання</i> |
| Межі застосування | Організація праці на підприємстві | В межах мотивації праці працівників підприємства |
| Тривалість заходів | Довгострокові сталі дії | Короткострокові поточні дії |
| Спрямування заходів | Вплив на внутрішню свідомість людини | Коригування ззовні поведінки людини |
| Відношення до праці | Вплив керівництва на підлеглих, усвідомлений та узгоджений обома сторонами | Створення умов і обмежень для поведінки підлеглих, не завжди усвідомлених і не завжди погоджених з ними |
| Форма організації на підприємстві | Зміна існуючого стану, створення умов праці | Закріплення фактичних досягнень у праці |
| Загальні цілі | Спонування працівників до сумлінної праці | Спонування працівників працювати краще ніж це обумовлено існуючими трудовими відносинами |

Джерело: розроблено автором.

Різними вченими стимулювання персоналу визначається як:

– економічний примус, використання матеріальних стимулів (мотиваторів), які сприяють тому, щоб персонал вів себе належним чином, на користь осіб, зацікавлених у стимулювання; процес використання різних стимулів для мотивування людей, де стимули виконують роль важелів впливу, які, своєю чергою, викликають дію певних мотивів [36; с. 37];

– зовнішній мотив, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці [37, с. 13];

– процес використання зовнішніх подразників, які сприяють підвищенню інтенсивності мотивів у діях людини у її трудовій діяльності [38, с. 443];

– формування певної лінії трудової поведінки працівника, спрямованої на розвиток підприємства [39, с. 140];

– процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій, або процес, спрямований на усвідомлення спонукання в людини певних мотивів і цілеспрямованих дій [40].

– вплив на робітника за допомогою його потреб, інтересів, бажань, цілей, що реалізується через створення умов трудової ситуації, що спонукають людину діяти певним чином [41].

Найбільш лаконічним, на нашу думку, є визначення категорії стимулювання, надане С. О. Цимбалюк «стимулювання – це цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій» [42].

Загалом, залежно від виділення економічної основи термін «стимулювання» розглядається з таких позицій:

- 1) група понять, в основу яких закладено окремо матеріальне винагородження;
- 2) в основу впливу закладено систему економічних стимулів;
- 3) базисом стимулювання є нематеріальне винагородження;
- 4) додатковою рушійною силою стимулюючих впливів є покарання (примушення);
- 5) без чіткого визначення бази стимулюючих дій [43].

За іншим підходом вітчизняні вчені пропонують класифікацію поняття «стимулювання» за наступними ознаками (з відповідними підвидами) залежно від:

- основи стимулюючого впливу;
- фокусування на рівні досягнення цілей;
- бази спонукаючих дій;
- виділення економічної основи стимулювання;
- рівня суб'єкта стимулювання, що розглядається [43].

Місце стимулювання та його взаємозв'язок з елементами системи управління персоналом підприємства наведені на рис. 1.3.

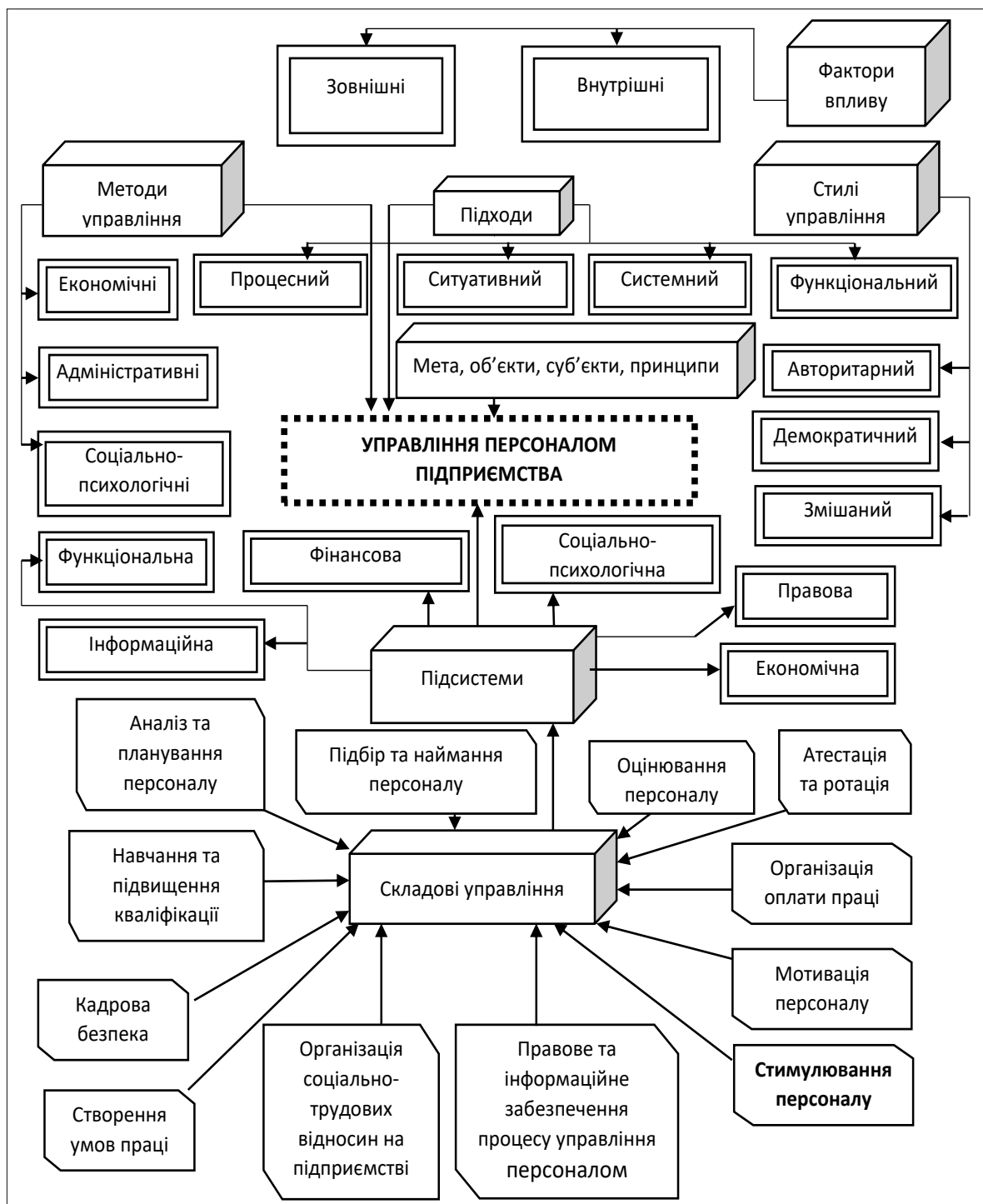


Рис. 1.3. Місце стимулювання в системі управління персоналом підприємства
Джерело: узагальнено автором за [44–47].

Виходячи з цього, різноманітними є погляди вітчизняних і зарубіжних вчених щодо класифікації та виділення видів стимулювання персоналу.

Виділяють стимулювання персоналу підприємства:

за видом стимулу: матеріальне й нематеріальне [48], економічне й неекономічне [49];

за спрямованістю: прогресивне, регресивне, пропорційне [50];

за систематичністю: жорстке та ліберальне тощо.

В еволюційному розвитку концепції мотивації і стимулювання персоналу пройшли шлях від технологічної до концепції грейдингу та на основі використання ключових показників ефективності (KPI – Key Performance Indicator).

Основними концепціями мотивації та стимулювання персоналу підприємства є:

– технологічна концепція (засновник Ф. Тейлор), відповідно до якої об'єктом мотивації та стимулювання є виконана робота в певному обсязі і за певний час, а основний мотиваційний стимул – це оплата праці (зарплата), розділена на окремі нормовані операції (так званий «достатній денний виробіток»); додаткові стимули включають методи примусу, зокрема, покарання за невиконання норм [51];

– дефіцитна концепція – сформувалась в умовах планової економіки і включає три головних компонента: недооцінка людини як особистості, залишковий принцип фінансування соціальної сфери і орієнтація на розвиток суспільних фондів споживання [52];

– програмна концепція – базувалась на положенні про переважний розвиток стратегічних галузей народного господарства з високим рівнем заробітної плати, використання спеціальних систем мотивації і стимулювання тощо [52];

– ментальна концепція – характерна для країн, культура яких відрізняється від розвинених європейських країн (Японія, Південна Корея, Тайвань тощо) і передбачає застосування національних форм відносин у

сфері праці (наприклад, довічне наймання персоналу в Японії), значну диференціацію в оплаті праці різних категорій персоналу;

- корпоративна концепція – передбачає формування почуття духовної спільності персоналу, наявності сильного лідера та створення умов роботи з урахуванням корпоративної культури організації [2];

- концепція стимулювання та мотивації людських ресурсів – основними положеннями є: розвиток здібностей працівника, необхідних для високої активності і продуктивності корпорації; професійна готовність персоналу до введення інновацій, що вимагає підвищення кваліфікації, перепідготовки, збагачення праці [53];

- концепція грейдингу – застосування процедури з проведення оцінки й ранжування посад, у результаті яких посади розподіляються за групами, або грейдами, відповідно до їх цінності для підприємства [54];

- компенсаційна концепція – базується на комплексному взаємодоповненні компенсаційного пакета та системи винагород, які складаються з основної оплати праці, додаткової оплати і соціальних виплат або пільг [55];

- концепція ключових показників ефективності (КРІ – Key Performance Indicators) – передбачає використання ключового індикатора виконання, мотивації співробітників до досягнення цілей компанії при дотриманні власних інтересів, досягнення балансу між цілями власника і персоналу підприємства [56; 57].

Узагальнюючи результати дослідження концепцій стимулювання та мотивації, типологізації стимулів та стимулювання персоналу підприємства вітчизняними та зарубіжними вченими вважаємо за доцільне здійснювати класифікацію видів стимулювання за характером, спрямованістю, часовим горизонтом, інтересами та управлінським підходом до стимулювання (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Класифікація видів стимулювання персоналу підприємства
Джерело: авторська розробка

Загальні вимоги до формування систем стимулювання наступні:

– визначення об'єктів стимулювання з позиції досягнення цілей підприємства при всебічному врахуванні організаційно-технічних, соціально-економічних та інших умов підприємства і працівників. Основою стимулювання завжди є досягнення цілей підприємства, але ці цілі щодо різних ділянок виробництва і працівників можуть бути конкретизовані у певних об'єктах стимулювання за умови узгодження з кінцевими цілями діяльності підприємства;

- порівняння стимулів з інтересами працівників – як із загальними інтересами, так і з інтересами окремих професійних і соціальних груп працівників;

- вагомість стимулів у свідомості працівників щодо кожного об'єкта стимулювання. У кожному випадку має забезпечуватися вагомість стимулу, нижче за якої у працівника зникає інтерес діяти у визначеному системою стимулювання напрямку;

- сталість, безперервність впливу системи на працівника, що припускає, з одного боку, упевненість працівника, що стимули нікуди не зникнуть, їх не скасують, з другого боку, як правило, відносно невеликі періоди часу, у які працівник одержує визначений стимул, а з третього боку, досить тривале застосування системи стимулювання в незмінному вигляді;

- відкритість систем стимулювання;

- конкурентоспроможність систем стимулювання, використовуваних на даному підприємстві, по відношенню до інших підприємств. Ринок праці є рухливим. У зв'язку з новими науково-технічними тенденціями в розвитку виробництва підприємства зацікавлені у формуванні стабільних висококваліфікованих кадрів фахівців і працівників. Втрата кожного такого працівника негативно позначається на роботі підприємства. Звідси – необхідність спрямувати систему стимулювання на закріплення кадрів, а це можливо лише за умови застосування конкурентних систем [48].

Система стимулювання персоналу підприємства, заснована на виявленні найбільш значущих для працівників мотивів і розробки адекватних їм стимулів (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Система стимулювання персоналу підприємства

Джерело: удосконалено на основі [58].

Системи стимулювання персоналу мають бути узгоджені з економічною стратегією підприємства, яка, власне, формує методологію досягнення цілей, і має бути направлена на визначення раціонального рівня доходів працівників, що приведе до високих результатів їх праці і підприємства в цілому [59].

Розглядаючи стимулювання залежно від економічної основи впливу на персонал підприємства та результати його діяльності, доцільно досліджувати процес стимулювання в межах його поділу на економічне та неекономічне.

Дослідження має проводитись у наступній логічній послідовності з виявленням причинно-наслідкових зв'язків:

потреби → інтереси → мотиви → стимули → стимулювання → економічне стимулювання.

1.2. Теоретичний базис економічного стимулювання персоналу підприємств та його класифікація

У сучасній економіці праці та управлінні персоналом використовується комплекс методів, форм, та технологій економічного стимулювання розвитку персоналу, які, з одного боку, спрямовані на ефективну організацію роботи підприємств, з іншого – на задоволення потреб персоналу.

На думку П. Друкера, єдино правильний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп та окремих працівників у різних ситуаціях [60, с. 156].

Дефініція «економічне стимулювання» як і «стимулювання», «заробітна плата» розглядається з позицій роботодавця та найманого працівника.

З позицій роботодавця економічне стимулювання розглядається як спосіб забезпечення ефективної діяльності підприємства, зростання прибутку, продажів, збільшення частки на ринку тощо [61; 62]. На думку зарубіжних вчених стимулювання дає роботодавцям можливість винагороджувати працівників за їхню роботу, а також стимулюють мотивацію та продуктивність на робочому місці [63]. Роботодавець (власник, керівник) підприємства співвідносить витрати на економічне стимулювання у вигляді витрат на оплату праці, соціальні відрахування й застосування моральних стимулів та результати діяльності, які визначаються зростанням продуктивності праці, прибутку, рентабельності, досягненням цільових показників (KPI – Key Performance Indicators).

З позицій найманого працівника економічне стимулювання – це справедлива винагорода за визначену якість і кількість праці, яка дозволяє забезпечити людині гідне життя. Головним джерелом доходів населення є заробітна плата, яка є мотиватором розвитку трудового потенціалу та стимулом підвищення продуктивності праці [64].

В економічній енциклопедії дається наступне визначення: «економічне стимулювання – це система організаційно-економічних заходів, спрямованих на розвиток господарської діяльності та підвищення її ефективності через забезпечення матеріальної зацікавленості працюючих та колективів підприємств у результатах діяльності» [65]. Мотиви діяльності, ступінь активності й заінтересованості працівників прямо залежать від рівня оплати праці, її диференціації, регулювання, однак, дієва система економічного стимулювання повинна ґрунтуватися на оптимальному поєднанні, взаємодоповненні матеріальних і моральних стимулів.

Економічне стимулювання – це план підтримки економіки і досягнення позитивних ефектів, таких, як збільшення робочих місць, надання імпульсу замороженим кредитним ринкам, відновлення споживчого попиту тощо шляхом використання фіскальної політики [66].

Економічне стимулювання персоналу як економічна категорія має об'єктивно-суб'єктивний характер: об'єктивність пов'язана з матеріальною зацікавленістю як формою прояву потреб та інтересів, суб'єктивність – виходить з того, що форми та методи економічного стимулювання є результатом усвідомленої діяльності та очікувань людей.

Стимулювання персоналу в системі управління підприємством виконує низку функцій та чинить вплив на результати діяльності підприємства [67].

Економічне стимулювання як основний різновид стимулювання персоналу виконує такі функції:

- безпосередньо економічна функція виявляється у тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, яке виявляється у підвищенні продуктивності праці та якості продукції;
- моральна функція визначається тим, що стимули до праці формують активну життєву позицію, високоморальний суспільний клімат у суспільстві;
- соціальна функція забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, який значною мірою залежить від впливу стимулів на різних людей.

Забезпечення функцій економічного стимулювання базується на таких принципах як системність, наукова обґрунтованість, доступність, поступовість, мінімізація розриву між результатом праці та її оплати, поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, недискримінаційна оплата праці з урахуванням складності, умов та інтенсивності праці, заохочення до високих результатів та якості роботи [65].

Економічне стимулювання здійснюється за використання методів управління персоналом підприємства. Традиційно виділяють адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом [68, с. 472; 69, с. 55].

Стимулювання персоналу за допомогою економічних методів забезпечується встановленням форм і систем оплати праці і регулює матеріальну зацікавленість.

Соціально-психологічні методи в економічному стимулюванні персоналу забезпечують задіяння нематеріальних стимулів і мотивів та ґрунтуються на використанні закономірностей соціології і психології. Соціально-психологічні методи передбачають вплив на особистість та колектив щодо їх трудової діяльності і творчої активності.

Дослідження економічного стимулювання матиме особливості залежно від ієрархічного рівня. Зазначається, що стимулювання трудової діяльності – це сукупність зовнішніх процесів, елементів та методів на мікро-, мезо- та макрорівнях, які спрямовують та підтримують працююче населення у досягненні результатів трудової діяльності за умови отримання ними виплат стимулюючого характеру [70, с. 224].

У науковій літературі стимулювання та, відповідно, його різновид – економічне стимулювання, як правило, розглядаються на таких рівнях:

– рівень підприємства (мікрорівень) – формування певної лінії трудової поведінки працівника, спрямованої на розвиток підприємства, зовнішній мотив, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці;

- регіональний – дослідження організаційно-економічних заходів, спрямованих на розвиток господарської діяльності та стимулювання регіональних ринків праці;
- галузевий – заціяння стимулів з урахуванням специфіки галузей та видів економічної діяльності;
- національний (макрорівень) – дослідження управлінської діяльності держави, спрямованої на забезпечення високого рівня трудової активності шляхом використання нормативно-правових, податкових, бюджетних та інших норм та стимулів (рис. 1.6).

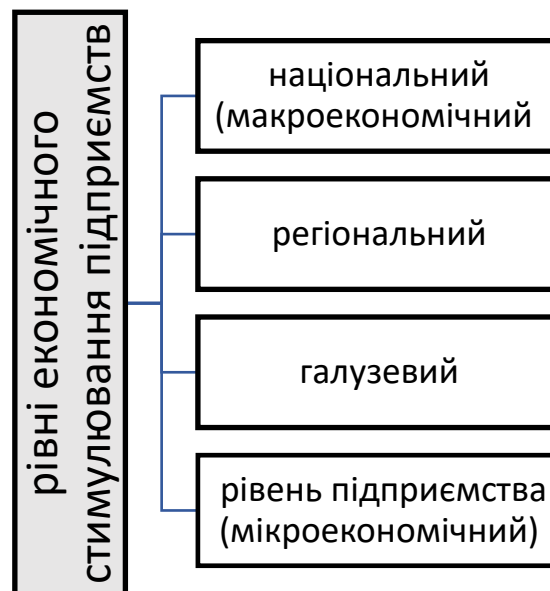


Рис. 1.6. Рівні економічного стимулювання підприємств

Джерело: узагальнено автором за [35; 67].

До загальних стимулів, що спонукають людину краще працювати належать:

- заробітна плата, премії та інша винагорода;
- повага;
- сприятлива робоча обстановка;
- похвала;
- гнучкий графік роботи;

- співробітництво з іншими людьми та усвідомлення себе членом команди;
- творча реалізація та можливість внесення ідей та пропозицій;
- почуття впевненості у роботі;
- медичне обслуговування;
- страхування нещасних випадків;
- плата за невідпрацьований час;
- компенсація безробіття;
- соціальна безпека;
- пенсійне забезпечення тощо [71].

Деякі вчені економічне стимулювання обмежують лише використанням матеріальних стимулів, спонукальних чинників, які сприяють тому, щоб виробники, споживачі, покупці вели себе бажаним чином до вигоди і в інтересах осіб, що використовують стимулювання [72].

Вітчизняні автори визначають, що матеріальне стимулювання є найважливішою формою мотивації персоналу і полягає в формуванні і використанні систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до закону за кількістю і якістю праці [73, с. 8]. Також констатують, що матеріальне стимулювання трудової діяльності як процес формування та використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю та якістю праці є однією з найважливіших форм стимулювання на підприємствах та організаціях [74, с. 224].

Натомість за іншим підходом, з яким ми погоджуємось, економічне стимулювання включає матеріальне і нематеріальне (моральне).

Сучасні методологічні підходи щодо визначення підвидів матеріального і нематеріального стимулювання та його форм різняться.

Зокрема, виділяють такі складові забезпечення ефективного стимулювання працівників [75; 76; 77]:

- система оплати праці, що включає основну та додаткову заробітну плату, виплати компенсаційного та заохочувального характеру;
- соціальні гарантії, пільги;
- покращання умов праці;
- участь працівників у власності підприємства, управління нею;
- регулювання робочого часу та відпочинку;
- формування та розвиток моральних якостей індивіда та моральної обстановки у колективі.

На особливу увагу в площині матеріального і нематеріального стимулювання персоналу підприємств заслуговує компенсаційний пакет.

Дж. Мілкович та Дж. Ньюман зазначають, що компенсаційний пакет включає усі форми фінансових доходів, матеріальних послуг і благ, які працівники отримують у процесі трудових відносин [78].

В протипагу, С. Цимбалюк до компенсаційного пакету включає не тільки матеріальні послуги і блага, а й нематеріальні. Для найманого працівника компенсаційний пакет – це сукупність (набір) усіх компенсацій, зокрема матеріальних виплат і винагород, нематеріальних благ і послуг, які він отримує за виконання певної трудової функції (створення матеріальних і нематеріальних благ) на конкретному підприємстві та досягнуті результати праці, одержані у процесі застосування робочої сили (компетенцій, людського капіталу). Пакета компенсацій має бути достатньо не лише для забезпечення розширеного відтворення робочої сили та забезпечення матеріального добробуту, а й для створення заінтересованості (як матеріальної, так і нематеріальної) і мотивації працівника до виконання трудової функції саме на цьому підприємстві та досягнення відповідних результатів [42, с. 85].

П. Томпсон також вважає, що сукупна винагорода охоплює не лише такі традиційні, кількісні елементи, як заробітна плата, змінна оплата та

блага, а й негрошові складові – можливість брати на себе відповідальність, кар'єрне зростання, навчання та підвищення кваліфікації, зміст роботи, якість життя на роботі [79].

До складових компенсаційного пакета також відносять такі: мобільний зв'язок; службовий транспорт; оплата представницьких витрат (презентаційних заходів, бізнес-обідів); оплата навчання і підвищення кваліфікації працівників; страхування життя; додаткове пенсійне страхування; виплата «оздоровчих» та оплата путівок; знижки на продукцію, що випускає компанія; дотації на харчування; доплата за стаж роботи в компанії; доплата за «знання» (стимулювання працівника до підвищення кваліфікації); бонуси; надання кредитів та позик на вигідних умовах; виплата допомоги при звільненні («золоті парашути»); сприяння працевлаштуванню при звільненні (аутплейсмент); право на придбання акцій компанії за пільговою вартістю [80].

Як складову компенсаційного пакету розглядають соціальний пакет, який містить такі види послуг і пільг:

- додаткове страхування працівників і членів їхніх сімей: медичне, туристичне, пенсійне, страхування життя, майна;
- надання безвідсоткового кредиту та позик співробітникам;
- членство у спортивних клубах;
- медичні послуги;
- оплата проїзду в громадському транспорті, використання службового автомобіля або компенсація вартості бензину;
- оплата навчання (додаткова освіта, профільні семінари та тренінги, вивчення іноземних мов, стажування);
- оплата корпоративних спортивних заходів (наприклад, футбол для чоловіків і басейн для жінок);
- безоплатне або компенсаційне харчування;
- надання безвідсоткових позик на купівлю житла, автомобіля та ін.;

- відшкодування витрат з оплати комунальних послуг, оплата житла для іногородніх працівників;
- оплата навчання дітей працівників;
- часткова або повна оплата медичного обслуговування; надання пільгових путівок;
- додаткова відпустка;
- оплата ділових костюмів, корпоративного одягу, спецодягу;
- можливість придбання продукції компанії зі знижкою;
- оплата витрат користування мобільним телефоном [74, с. 203–204].

Таким чином, і компенсаційний, і соціальний пакет мають матеріальну та нематеріальну складову.

П. Капустянський, крім матеріального та морального заохочення, виділяє такі складові стимулювання персоналу:

- навчання працівників (наявність трудової конкуренції між працівниками, належний рівень корпоративної культури, професійна перепідготовка кадрів, публічне визнання заслуг);
- забезпечення належних умов праці (створення належного режиму роботи, дотримання санітарно-гігієнічних, психологічних та ергономічних умов праці, організація кімнат для відпочинку);
- стиль управління (цільове управління підприємством, дотримання управлінських повноважень, розширення особистого спілкування керівника із підлеглими, моніторинг думок співробітників);
- планування та контроль (формування довгострокових планів зростання працівників) [81].

Натомість такі складові як навчання працівників, забезпечення належних умов праці, стиль управління, планування та контроль, по суті, належать до нематеріального стимулювання.

Систематизація видів стимулювання, запропонована Климчук А. та Михайловим А. з виокремленням в матеріальному стимулюванні – грошового і негрошового, а в нематеріальному – творчого, соціально-психологічного, політичного, адміністративного, інформаційного (рис. 1.7), на нашу думку, більш системно відображає сутність та складники досліджуваної категорії [82].



Рис. 1.7. Класифікація стимулювання персоналу підприємства

Джерело: узагальнено автором за [82].

Таким чином, погоджуючись з класифікаційним поділом економічного стимулювання на матеріальне та нематеріальне, розглянемо складники кожного з означених видів.

У нормативно-правовому полі трактування поняття матеріальне стимулювання праці визначається як засіб забезпечення матеріальних потреб та посилення матеріальної зацікавленості працюючих залежно від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробничою, підприємницькою, торговельною або комерційною діяльністю.

Система матеріального стимулювання праці – це сукупність основних та додаткових показників оцінки колективних та індивідуальних результатів праці, за якими здійснюються додаткові заохочувальні виплати працюючим понад основну заробітну плату з метою використання їх матеріальної зацікавленості в підвищенні продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності виробничої, підприємницької, торговельної або комерційної діяльності [83].

Прикладний аспект теоретичного базису матеріального стимулювання персоналу втілюється в програмах стимулювання персоналу підприємств.

Програма матеріального стимулювання підприємств, установ та організацій визначається як матеріальна виплата в грошовій формі та/або захід негрошового стимулювання на підставі заздалегідь визначених критеріїв, що є одним з компонентів винагороди і може включати соціальний пакет або пільги в грошовій/негрошовій формі (забезпечення житлом або компенсацію витрат на житло, компенсацію витрат на страхування, пенсійні відрахування, забезпечення службовим автомобілем або компенсацію витрат на користування автомобілем у службових цілях, надання товарів і/або послуг безкоштовно або за пільговою ціною) [84].

Назарова Г. В. зазначає, що головним видом матеріальної мотивації є заробітна плата [85].

Заробітна плата включає такі структурні елементи:

– основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування,

посадові обов'язки); встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців;

– додаткова заробітна плата – винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій;

– додаткова заробітна плата передбачає надання компенсаційних виплат:

а) суми компенсації працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати;

б) вартості безоплатно наданих окремим категоріям працівників житла, вугілля, комунальних послуг, послуг зв'язку та суми коштів на відшкодування їхньої оплати;

в) витрати, пов'язані з наданням безкоштовного проїзду працівникам залізничного, авіаційного, морського, річкового, автомобільного транспорту та міського електротранспорту;

г) вартості безкоштовно наданого працівникам форменого одягу, обмундирування, що може використовуватися поза робочим місцем та залишається в особистому постійному користуванні, або сума знижки у разі продажу форменого одягу за зниженими цінами [86];

– інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми [87].

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати також включають такі як:

а) нарахування за невідпрацьований час, зокрема працівникам, які вимушено працювали скорочений робочий час та перебували у відпустках з ініціативи адміністрації;

б) витрати в розмірі страхових внесків підприємств на користь працівників, пов'язаних з добровільним страхуванням (особистим, страхуванням майна);

в) оплата або дотації на харчування працівників, у тому числі в їдальнях, буфетах, профілакторіях;

г) оплата за утримання дітей працівників у дошкільних закладах;

д) вартість путівок працівникам та членам їхніх сімей на лікування та відпочинок, екскурсії або суми компенсацій, видані замість путівок за рахунок коштів підприємства;

е) вартість проїзних квитків, які персонально розподіляються між працівниками, та відшкодування працівникам вартості проїзду транспортом загального користування;

є) інші виплати, що мають індивідуальний характер (оплата квартири та найманого житла, гуртожитків, товарів, продуктових замовлень, абонементів у групи здоров'я, передплати на газети та журнали, протезування, суми компенсації вартості виданого працівникам палива у випадках, не передбачених чинним законодавством) [86].

Сутнісна характеристика заробітної плати як засобу матеріального стимулювання виявляється в її стимулюючій функції. Стимулююча функція заробітної плати полягає у заохоченні працівника до постійного покращання результатів праці шляхом встановлення залежності її розміру від кількості та якості праці конкретного працівника, його трудового внеску у результати роботи підприємства [88]. Стимулююча функція також передбачає вплив роботодавця на трудову поведінку найманих працівників через політику заробітної плати та є засобом дії внутрішніх мотивів працівників до покращення результатів праці [89].

Стимулююча роль заробітної плати закріплена в Кодексі законів про працю шляхом визначення розміру заробітної плати працівника залежно від кваліфікації, складності виконуваної роботи, кількості і якості витраченої праці [90].

Додатково матеріальним стимулом є своєчасне отримання заробітної плати як винагороди за працю. І навпаки, матеріальним дестимулятором є виникнення заборгованості із виплати заробітної плати, яке з фінансової точки зору є примусовим кредитуванням працівником роботодавця. За діючих умов роботодавець має економічну вигоду від затримки заробітної плати як можливості отримувати дешевий (а за відсутності інфляції – безвідсотковий) кредит на невизначений термін у розмірі невиплаченої заробітної плати.

Заборгованість із виплати заробітної плати підриває трудову мотивацію працівників, зумовлює соціальне невдоволення населення, спотворює основи соціально-трудоких відносин [91]. А отже, матеріальним стимулом треба вважати не тільки обсяг та структуру заробітної плати, а й її своєчасну виплату.

Таким чином, до матеріального економічного стимулювання персоналу можна віднести:

1) грошове:

а) заробітна плата та своєчасна її виплата (відсутність заборгованості з виплати заробітної плати, у тому числі:

- основна;
- додаткова, що включає: надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів; відрядні розцінки для робітників; премії та інша винагорода, що носить систематичний характер;
- заохочувальні та компенсаційні виплати, що включають: матеріальну допомогу, соціальні пільги індивідуального характеру, винагороди за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові та матеріальні виплати, які не

передбачені актами чинного законодавства або які провадяться як визначені додатково в колективному договорі підприємства;

б) участь у прибутках підприємства: доходи (дивіденди, проценти) від акцій і внесків у майно підприємства, нараховані працівникам – грошові виплати, що не включаються до фонду оплати праці;

в) монетизовані пільги (компенсація витрат: на житло, на страхування, на користування автомобілем у службових цілях, на проїзд, на придбання гаджетів для дистанційної роботи, смартфонів, планшетів для службового користування, на харчування, надання товарів і/або послуг за пільговою ціною), адресна допомога тощо;

2) негрошове:

а) податкові пільги;

б) загальнообов'язкове соціальне страхування; пенсійне, недержавне пенсійне страхування, медичне страхування;

в) соціальні пільги і гарантії, передбачені колективним договором тощо;

г) соціальний пакет у вигляді:

– забезпечення житлом, службовим автомобілем, фірмовим одягом, гаджетами та девайсами;

– надання товарів і/або послуг безкоштовно: харчування, путівки, абонементи на зайняття спортом, проїзді на транспорт, користування послугами коворкінгу тощо.

Нематеріальне стимулювання в системі економічного стимулювання персоналу підприємства є взаємодоповнюючим і має суттєвий вплив як на результати його діяльності, так і на рівень задоволеності працівника.

В протигагу матеріальному стимулюванню, на яке накладається низка обмежень нормативно-правового та фінансово-дефіцитного характеру, нематеріальне стимулювання постійно доповнюється новими формами та технологіями, модифікується відповідно до глобальних змін (цифрових, політичних, споживацьких, екзистенційних).

Важливу роль в нематеріальному стимулюванні персоналу відіграє задіяння психологічних методів управління. До психологічних методів управління персоналом підприємства відносять:

1) методи гуманізації праці – методи, що спрямовані на поліпшення естетичних умов праці шляхом дизайну робочого місця, використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення, використання сучасних технічних засобів праці тощо;

2) методи комплектування трудових колективів, які базуються на використанні соціометричного тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії в колективі, психологічну сумлінність тощо;

3) методи психологічного спонукання, які спрямовані на формування у працівників мотивів до високопродуктивної праці в результаті розвитку ініціативи та підприємливості;

4) методи професійного відбору і навчання, які включають відбір людей, що володіють такими психологічними характеристиками, що найбільшою мірою відповідають виконуваній роботі [92, с. 180–181].

На нематеріальне стимулювання персоналу впливає, обрана підприємством, технологія управління персоналом, що являє собою механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання обмежених економічних ресурсів. Технологія управління персоналом – це наука управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства [93, с. 7]. Деякі вчені об'єднують технології управління персоналом або персонал-технології у такі групи:

- персонал-технології позикової праці;
- навчальні персонал-технології;
- персонал-технології підбору та найму персоналу;
- персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;

- персонал-технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології [94].

У контексті використання персонал-технологій з метою мотивації і стимулювання його розвитку доцільно виділити коучинг, внутрішній маркетинг, «таємний покупець» та інформаційні технології, зокрема, автоматизовану інформаційну систему управління персоналом та автоматизацію робочих місць.

Коучинг передбачає безпосереднє навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії у формі наставництва та консультування. Коучинг – це метод інноваційного розвитку трудового потенціалу підприємства, що забезпечує розкриття ймовірних можливостей працівників, їх самоорганізацію, підвищення продуктивної діяльності та професійного зростання, яке сприятиме формуванню економічної політики управління персоналом та розвитку підприємства за рахунок якості працівників [95, с. 53]. Використання цієї технології сприяє розвитку потенціалу працівника й підвищенню ефективності праці.

Використання маркетингового підходу до управління персоналом, яке полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою досягнення стратегічної мети діяльності підприємства.

З метою стимулювання праці «таємний покупець» використовується як технологія прихованого спостереження за роботою персоналом, що дає можливість встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків та виявити рівень компетентності персоналу.

С. Цимбалюк до нематеріальної складової стимулювання (системи компенсацій) відносить:

- офіційне визнання заслуг: нагородження почесними грамотами, медалями, відзнаками, вимпелами, кубками; розміщення фотокартки на дошці пошани; оголошення подяки; вручення подарунків з надписом-подякою; присвоєння звань: ветерана підприємства, почесного працівника,

кращого працівника в певній сфері професійної діяльності або за типом поведінки (найактивніший, найвідданіший, найкреативніший тощо), інформування колективу та громадськості про досягнення працівника та ін.;

- зміна статусу працівника: зарахування до резерву на заміщення вакантних посад керівників; підвищення в посаді; підвищення розряду чи кваліфікаційної категорії; переведення в інший підрозділ;

- надання додаткових повноважень та ін.;

- залучення працівників до управління: надання можливості працівникам вносити пропозиції з поліпшення діяльності первинних структурних підрозділів і підприємства загалом; ініціювання участі працівників в обговоренні питань щодо стратегії розвитку підприємства, підвищення ефективності його роботи;

- залучення працівників до ухвалення управлінських рішень; створення з числа працівників робочих комітетів, дорадчих груп, комісій, діяльність яких спрямована на вироблення пропозицій щодо розвитку підприємства, підвищення якості трудового життя, зростання соціальної згуртованості колективу підприємства та ін.;

- збагачення змістовності праці та створення умов для творчості: звільнення від функцій та обов'язків, що унеможливають інноваційний розвиток і творче зростання; доручення роботи, що відкриває простір для творчої активності, новаторства; надання необхідних ресурсів для вирішення завдань інноваційного характеру;

- створення творчих груп; призначення керівником проекту з розроблення та запровадження нововведень та ін.;

- реалізація програм професійного розвитку персоналу;

- удосконалення стилю керівництва та методів управління;

- упровадження цілісної системи корпоративної культури, яка узгоджується із сучасною концепцією її формування та розвитку;

- поліпшення соціально-психологічного клімату;

- розроблення програм інформування про діяльність підприємства;
- стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом роботи: надання працівникам додаткового часу відпочинку (неробочого дня раз на два тижні, на місяць, квартал або додаткової чи творчої відпустки), установлення гнучких режимів робочого часу та ін. [42, с. 199-200].

Гнучкий графік режимів робочого часу як нематеріальний стимул до праці набуває значної ваги в умовах пандемічних обмежень, воєнних дій тощо.

Мотивуюча роль гнучких графіків робочого часу для найманих працівників полягає в отриманні можливості регулювання меж між робочим часом і часом відпочинку[96]. Працівники, які працюють на основі гнучких графіків, мають більше вільного часу та можливостей для задоволення особистих потреб за межами підприємства (сім'я, друзі, хобі, навчання, інші потреби). Це також сприяє зниженню інтенсивності транспортного потоку у великих містах у пікові години, зменшенню перевантаження громадського транспорту.

Роботодавець за рахунок запровадження гнучких графіків робочого часу може отримати всі можливі переваги від використання високоефективного стимулу, що відобразиться у підвищенні продуктивності праці, зменшенні втрат робочого часу, пов'язаних з запізненнями на роботу, покращенні соціально-психологічного клімату за рахунок мінімізації контролю і зростання взаємної довіри, скороченні плинності персоналу [97, с. 123]. Також, зважаючи на те, що деякі працівники більш продуктивно працюють поза звичайним робочим часом, роботодавці можуть запропонувати гнучкий графік як стимул, який винагороджує незалежні робочі звички.

Зі стимулом «гнучкий графік роботи» в умовах сьогодення тісно пов'язані поняття «дистанційна робота» та «дистанційне робоче місце». У 2020 році під час пандемії COVID-19 законодавчо врегульовано та внесено до Кодексу законів про працю України такі поняття та визначення, як:

«дистанційна робота» та «гнучкий режим роботи». Регулювання і гнучкі форми організації робочого часу залишаються і після завершення карантину.

Крім того, спрощено оформлення дистанційної роботи – працівники мають право розподіляти робочий час на свій розсуд, а виконання дистанційної роботи не призводить до будь-яких обмежень трудових прав [98]. Загалом соціальна політика держави в умовах пандемії COVID-19 спрямована на формування гнучких схем робочого часу із збереженням робочих місць та оплати праці [99].

Доведено, що організаційна підтримка та доступність керівника в умовах пандемії COVID-19 є стимулом до покращання роботи працівників та відданості своїй організації, що опосередковується змінами в їх емоційних настроях [100].

Однак, дистанційна робота у 2020–2022 роках, поряд із позитивними стимулами, виявила низку недоліків, які можна вважати дестимуляторами.

До таких дестимуляторів відносимо десоціалізацію, розрив соціальних комунікацій [101] та «живого спілкування» між людьми.

Командні зустрічі – це можливість для членів колективу на робочому місці поспілкуватися. Цей стимул дає можливість роботодавцю згуртувати колектив, а працівникам отримати позитивні емоції, навчитись один в одного. Кожне підприємство по-своєму домагається досягнення своїх цілей, але потрібно завжди пам'ятати, що вміння співпрацювати тісно одне з одним, працювати разом у згуртованому колективі є основою будь-якого успіху. За даними businesswire, покоління міленіалів у США погоджується на зниження заробітної плати на 7600 доларів на рік за умови наявності міцної корпоративної культури, можливості кар'єрного зростання та інших чинників, які поліпшують загальну якість життя [102].

Крім цього, правильно окреслені цінності допомагають підприємству визначитися з напрямом руху і забезпечити собі стійку репутацію. Якщо поставитися до цієї частини корпоративної культури серйозно, то на її основі можна сформуванати впізнаваний стиль підприємства. Важливість

згуртованості колективу для успіху підприємства і визначає той факт, що багато лідируючих компаній вносять цей пункт у корпоративні цінності. Згідно з даними огляду Fortune, у набір цінностей 100 підприємств-лідерів світового ринку увійшов такий аспект, як командна робота [103]. Підприємство, на якому згуртований колектив, має великі переваги (табл. 1.3), причому у вигідному становищі є як роботодавець, так і співробітники.

Таблиця 1.3

Переваги згуртованого колективу

| <i>для підприємства</i> | <i>для персоналу підприємства</i> |
|---|--|
| 1. Підвищення рівня якості продукції та ефективності виробництва. | 1. Зростання кар'єри. |
| 2. Підвищення ділової активності. | 2. Причетність до спільної справи. |
| 3. Покращення передачі інформації знизу вгору і згори вниз. | 3. Задоволення від своєї праці і підвищення її змістовності. |
| 4. Поліпшення морального духу працівників. | 4. Підвищення гарантій зайнятості в результаті зростання ефективності роботи підприємства. |
| 5. Вирішення проблем, яким в інших умовах не приділялося б уваги. | 5. Нові можливості для інтелектуального розвитку. |
| 6. Поєднання цілей неформальних лідерів та керівництва. | |

Джерело: [104].

Згуртованість висловлює ступінь єдності колективу. Її основа – реально існуючі і суб'єктивно значущі колективні зв'язки, єдність поглядів, загальна думка на шляхи і засоби реалізації, цілі колективу, взаємодопомога членів колективу [105]. Принцип «ланцюга» не лише допоможе налагодити ефективну роботу підприємства, а й створить здорову атмосферу відносин між співробітниками. Хочеться ще навести один вислів про згуртованість колективу, взятий із законів ефективного управління Г. Огарєва: «Це ланцюг людей, що тримаються за руки. Як би не намагалися порвати ланцюг, нічого не вийде, адже кожен із них думає про того, хто стоїть поруч, і про цілісність

всього ланцюга. Вони не розімкнуть руки і не дадуть порушитися спільноті. Адже кожен із тих, хто складає ланцюг, відповідає за всіх». Тому один із найважливіших законів управління – це збереження в колективі почуття згуртованості та єдності [106].

Згуртованості колективу також сприяє участь у професійних об'єднаннях, громадських організаціях, волонтерських ініціативах. Надання можливості персоналу працювати волонтерами в робочий час забезпечує винагороду за те, що вони роблять добро для своєї спільноти, що може сприяти міцному зв'язку між працівниками та керівництвом підприємства. Законодавчо волонтерська діяльність закріплена Законом України «Про волонтерську діяльність» [107]. Цей стимул надає можливості для побудови згуртованої команди та зміцнює зв'язок між працівниками.

Нематеріальне стимулювання сприяє активізації процесів саморозвитку працівників підприємства і максимальній віддачі творчого та інноваційного потенціалу персоналу, стимулює зацікавленість у вирішенні поставлених завдань.

Можливість посісти робоче місце, виконання виробничих функцій на якому потребує творчості й ініціативи замість одноманітності, монотонності й рутинності, де переважають розумові, інтелектуальні функції, а фізичні є похідними, де суттєво поліпшуються умови праці, за незмінного, а нерідко й нижчого рівня оплати праці, – є вагомим стимулом [65]. Важливою характеристикою персоналу є креативність. На думку А. Маслоу [108, с. 143], ця властивість є вродженою і включає гнучкість, здатність до навчання, оригінальність, сприйнятливості та прагнення знаходити рішення будь-якої проблеми.

Розвиток персоналу сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює його ерудицію і коло спілкування, зміцнює упевненість в собі. Можливість кар'єрного і професійного зростання на підприємстві вмотивовують персонал підприємств. До того ж визнання особистості також є стимулом до трудової активності [109; 110].

Сьогодні все більш актуальним стає концепція «Освіти впродовж життя» або «Lifelong learning». Лісабонським самітом Ради Європи у березні 2000 року прийнято «Меморандум освіти впродовж життя» (A Memorandum of Lifelong Learning).

У Меморандумі, безперервна освіта або «освіта впродовж життя» визначається керівним принципом для забезпечення повного континуума навчання, а головними принципами є:

1) гарантування загального і постійного доступу до навчання для отримання та оновлення знань необхідних при тривалій участі в суспільстві знань;

2) забезпечення можливості безперешкодного доступу до якісної інформації та потенційних можливостей навчання в європейському освітньому просторі впродовж усього життя;

3) надання можливостей навчання впродовж життя якомога ширшому колу учнів, у їхніх власних спільнотах із використанням інформаційно-комунікаційних технологій (якщо це можливо) [111, с. 4].

Безперервне навчання — це навчання, яке має місце в перебігу всього життя індивідуума, і яке обумовлене інтенсивним оновленням знань і умінь, необхідних для успішної і ефективною професійної діяльності і, відповідно, швидкою зміною соціальних і економічних умов, що висувають нові вимоги до рівня професійної підготовки фахівців» [112].

Пропонування можливостей навчання та професійного розвитку як стимул може мотивувати співробітників працювати більше та розвивати свої навички на робочому місці.

Роботодавці у сфері професійного розвитку працівників забезпечують:

– розроблення поточних та перспективних планів професійного навчання працівників;

– визначення видів, форм і методів професійного навчання працівників;

- розроблення та виконання робочих навчальних планів і програм професійного навчання працівників;
- організація професійного навчання працівників;
- добір педагогічних кадрів та фахівців для проведення професійного навчання працівників безпосередньо у роботодавця;
- ведення первинного та статистичного обліку кількості працівників, зокрема тих, які пройшли професійне навчання;
- стимулювання професійного зростання працівників;
- забезпечення підвищення кваліфікації працівників безпосередньо у роботодавця або в навчальних закладах, як правило, не рідше ніж один раз на п'ять років;
- визначення періодичності атестації працівників та організація її проведення;
- проведення аналізу результатів атестації та здійснення заходів щодо підвищення професійного рівня працівників [113].

У цьому зв'язку важливе значення має формування корпоративної культури підприємства – встановлених «правил гри», цінностей, формальних і неформальних норм, стереотипів поведінки та обмежень, прийнятних для більшості членів організації. Для функціонування підприємств в інституціональному середовищі стає характерним змістовне зближення їх неформальних правил; набуття здатності швидко адаптувати внутрішню організацію до економічної ситуації; орієнтація на застосування творчої праці, зростання рівня знань, навичок і професіоналізму тощо.

Особливої ваги в процесах мотивації та стимулювання персоналу набувають цифрові технології, з поміж яких, слід виділити використання цифровізованих робочих місць та автоматизованих систем управління, що дозволяє використовувати сучасне програмне забезпечення та вдосконалити процеси бізнес-процеси й організацію праці на підприємстві.

В умовах цифрової трансформації та вимушеної дистанційної роботи володіння працівниками цифровими компетенціями на базовому або середньому рівні є обов'язковим. Необхідність опанування цифрових знань зумовлена такими чинниками як зростаюча глобалізація; зростання тривалості життя; автоматизація робочих місць; цифровізація; поширення засобів комунікації і засобів масової інформації з використанням ІКТ; трансформація робочих місць під впливом нових технологій [114].

Цифрова трансформація та інноватизація усіх сфер суспільного життя зумовлюють докорінні зміни в якості людського капіталу та формують нові вимоги до рівня знань і компетенцій персоналу.

Сьогодні зростають вимоги до рівня цифрових компетенцій персоналу будь-яких видів економічної діяльності. Цифрові компетенції – це сукупність знань, здібностей, особливостей характеру і поведінки, які необхідні для того щоб людина могла використовувати ІКТ та цифрові технології для досягнення цілей у своєму особистому або професійному житті [115, с. 6].

Цифрова компетентність, на відміну від компетенцій, передбачає здатність здійснювати професійну діяльність у поєднанні з якостями, що дозволяють діяти самостійно. Це багатогранний еволюціонуючий процес, що постійно змінюється при появі нових технологій [116].

Цифрові навички необхідні у професійній діяльності – для складного аналізу даних та розробки алгоритмів, програм, роботи в системах автоматизованого й роботизованого виробництва, наданні послуг, торгівлі, ведення бізнесу. Одночасно оволодіння цифровими компетентностями є мотиваційним чинником для персоналу підприємств [117, с. 286].

Рівень цифрової компетентності найближчими десятиліттями визначатиме конкурентоспроможність персоналу при прийнятті на роботу, а якісне володіння цифровими навичками стане однією з обов'язкових вимог роботодавців.

Узагальнюючи різні підходи до визначення нематеріального стимулювання персоналу підприємств з урахуванням системного підходу,

вважаємо за доцільне згрупувати нематеріальні стимули за їх змістовними характеристиками.

Нематеріальне стимулювання включає такі складові:

а) безпекове:

- безпека, ергономіка, комфорт робочого місця, приміщень;
- наявність укриття /бомбосховища;

б) інтелектуальне:

- безкоштовні тренінги, семінари, стажування;
- підвищення кваліфікації, перекваліфікація;
- творча самореалізація, кар'єрне зростання;
- формування цифрових навичок і компетенцій;
- наскрізна цифровізація праці;

в) темпологічне:

- гнучкі графіки роботи;
- забезпечення дистанційним робочим місцем;

г) соціально-психологічне:

- корпоративна культура та соціальна згуртованість;
- управління трудовою поведінкою, корпоративна культура, контроль

за трудовою дисципліною;

- заохочення до громадської активності;
- престиж;
- визнання та повага колег, офіційне визнання заслуг;
- стиль управління.

Таким чином, найбільш значимим є поділ економічного стимулювання на матеріальне і нематеріальне (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Класифікація економічного стимулювання персоналу підприємств
Джерело: розроблено автором

На основі систематизації та структуризації сутнісних характеристик економічне стимулювання персоналу підприємства слід трактувати як спонукання, задіяння рушійних сил та цілеспрямований вплив на працівника шляхом застосування матеріальних і нематеріальних стимулів задля

досягнення цільових показників виробничо-господарської, фінансово-економічної, інноваційної діяльності підприємства та підвищення рівня інтелектуалізації праці.

У широкому сенсі економічне стимулювання – це управлінська діяльність держави та підприємства, спрямована на забезпечення високого рівня трудової активності шляхом використання нормативно-правових, податкових, бюджетних та інших норм та стимулів.

1.3. Трансформація економічного стимулювання персоналу підприємств в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників

Система економічного стимулювання персоналу підприємств динамічно змінюється та трансформується у нестійкому та мінливому світі. Успішність діяльності підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких виділяють об'єктивні, такі як ефективність використання економічних ресурсів, кваліфікація працівників, організація виробничих процесів, і суб'єктивні, пов'язані з людським сприйняттям подій, зацікавленістю працівників, їх мотивацією та використовуваних системи заохочення, обґрунтованість винагород, критеріальні показники їх призначення [118].

Чинники впливу на стан мотивації та стимулювання праці працівників відповідно до рівнів управління економікою поділяються на чинники мега-, мезо-, макро- та мікрорівня (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Чинники впливу на стан мотивації та стимулювання праці працівників

Джерело: узагальнено за [35].

На регіональному рівні стимулюватимуть діяльність підприємств такі заходи: підвищення рівня освіти, медичного обслуговування та соціальні гарантії для населення; посилення взаємодії між органами державної влади, елементи інфраструктури та інші місцеві економічні агенти; залучення іноземних трудових ресурсів з високим рівнем освіти; організація міжнародних та державних конференцій, симпозіуми, виставки, ярмарки тощо [119].

Чинники, що впливають на управління персоналом підприємства загалом та на систему мотивації й стимулювання поділяють на зовнішні і внутрішні.

Внутрішні чинники мотивації та стимулювання персоналу підприємств достатньо широко досліджені у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі [2; 7; 9; 17; 31; 42; 48; 55; 70; 72; 82; 88; 104; 117]. Узагальнюючи доробки означених вчених до внутрішніх чинників можемо віднести такі:

- цілі та стратегія діяльності підприємства;
- стилі управління;
- кадрова політика;
- особисті потреби, мотиви, уподобання працівників, що утворюють команду;
- структура, форми та системи оплати праці;
- диференціація оплати праці за кількістю, якістю та термінами виконання роботи;
- структура доходів працівника (зокрема співвідношення трудового і нетрудового доходу);
- участь працівника у розподілі доходів підприємства;
- умови праці;
- умови організації і нормування праці з урахуванням виду економічної діяльності підприємства;

- результати перспективи фінансово-економічної та виробничо-господарської діяльності підприємства;
- наявність економічних і фінансових ресурсів і резервів на підприємстві;
- взаємозалежність системи стимулювання персоналу та рівня продуктивності праці;
- структура та масштаби компенсаційного і соціального пакету;
- рівень цифровізації та автоматизації робочого місця та трудових процесів.

Деякі вчені наголошують на пріоритетності кадрової стратегії підприємства, що включає такі складові: організація відносин та зв'язків з ринком праці і внутрішньо фірмовими трудовими ресурсами; вибір і реалізація стилю управління кадрами, організація горизонтальної кооперації; організація робочого місця та умов праці; розробка політики визнання особистих успіхів у праці; вибір оптимальної системи оплати праці; розробка політики підготовки і підвищення кваліфікації персоналу; розробка комунікаційної політики [120, с. 236].

Спектр та структура зовнішніх чинників, що впливають на систему стимулювання персоналу підприємств змінюються та доповнюються відповідно до суспільних трансформацій, глобальних та макроекономічних умов функціонування соціально-економічних систем, їх саморозвитку.

Зовнішні чинники – це державне та законодавче регулювання, профспілкова діяльність, економічні умови, місце розташування підприємства.

Державне регулювання здійснюється шляхом встановлення законодавчих норм, податкової і бюджетної політики, правового регулювання трудових відносин тощо. Ключове значення має трудове законодавство, основою якого є Кодекс законів про працю України та Закон України «Про оплату праці».

Кодекс законів про працю України (КЗпП) визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці. КЗпП регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя працівників, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини [90].

Держава здійснює регулювання заробітної плати працівників підприємств усіх форм власності і господарювання шляхом установлення розміру мінімальної заробітної плати, інших державних норм і гарантій, умов і розмірів оплати праці працівників установ і організацій, що фінансуються з бюджету, керівників державних підприємств, а також через оподаткування доходів працівників.

Державна політика у сфері заробітної плати – це система принципів, підходів та практичних заходів держави, спрямованих на забезпечення своєчасної, справедливої та гідної оплати праці. Вона передбачає одержання працівником заробітної плати в установлені законом терміни; виплату заробітної плати в повному обсязі; одержання працівником заробітної плати, яка не нижча, ніж установлений державою мінімальний розмір оплати праці; одержання працівником заробітної плати, що забезпечує існування самого працівника і членів його родини [121, с. 133].

Такими чином, зовнішній чинник, що включає напрям державного регулювання оплати праці, є основоположним та обов'язковим до дотримання при формуванні матеріальних економічних стимулів персоналу на рівні підприємства. Вітчизняні вчені вважають, що задля забезпечення сталого розвитку країни державна політика регулювання у сфері оплати праці має бути спрямована на [122]:

- вдосконалення законодавства про оплату праці, зокрема щодо посилення контролю за додержанням законодавства та своєчасною виплатою заробітної плати;

- реформування системи оплати праці щодо підвищення заробітної плати;

- підвищення вартості (ціни) робочої сили;

- вжиття комплексу правових та організаційно-економічних заходів, спрямованих на легалізацію тіньових доходів населення;

- підвищення купівельної спроможності населення шляхом зростання рівня мінімальної заробітної плати та індексації грошових доходів населення.

Держава також надає гарантії щодо мінімальної заробітної плати, яка має забезпечувати прожитковий мінімум для працездатної особи працездатного віку. Відповідно до Закону України «Про оплату праці» мінімальна заробітна плата – це встановлений законом мінімальний розмір оплати праці за виконану працівником місячну (годинну) норму праці [87].

У межах державної політики щодо грошових доходів населення передбачено:

- стимулювання підвищення економічної активності населення;

- здійснення індексації грошових доходів та надання компенсацій відповідно до законодавства;

- розвиток системи соціального страхування, адекватного соціальним потребам населення;

- реформування податкової системи з метою зниження рівня оподаткування населення з порівняно низькими доходами;

- забезпечення мотивації до праці [123].

Встановлення умов і норм соціального страхування як зовнішній чинник впливу на систему мотивації та стимулювання праці на підприємствах передбачає врегулювання таких аспектів як:

- загальнообов'язкове державне та недержавне пенсійне страхування;

- загальнообов’язкове державне страхування у зв’язку з тимчасовою втратою працездатності та витратами, зумовленими народженням та похованням;

- загальнообов’язкове державне та недержавне медичне страхування;

- загальнообов’язкове державне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності;

- загальнообов’язкове державне страхування на випадок безробіття.

Податкове регулювання праці як складова державного регулювання дозволяє забезпечувати оптимальне податкове навантаження на фонд оплати праці, стабільність податкової системи та встановлення економічно обґрунтованого податку з доходів.

Окремі напрями нематеріального економічного стимулювання врегульовано Законом України «Про професійний розвиток працівників».

Державна політика у сфері професійного розвитку працівників формується за принципами:

- доступності професійного розвитку працівникам;

- вільного вибору роботодавцем форм і методів забезпечення професійного розвитку працівників з урахуванням специфіки їх роботи;

- додержання інтересів роботодавця та працівника;

- безперервності процесу професійного розвитку працівників [124].

У сучасному суспільстві особлива роль у регулюванні трудових відносин загалом та у процесах стимулювання праці належить профспілкам. Профспілки, їх об’єднання здійснюють представництво і захист трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілок в державних органах та органах місцевого самоврядування, у відносинах з роботодавцями, а також з іншими об’єднаннями громадян [125].

Профспілки впливають на систему мотивації та економічного стимулювання праці через:

- участь в укладенні колективних договорів;
- узгодження звільнень, питань, що стосуються робочого часу та відпусток, запровадження, зміни та перегляду норм виробітку, питань оплати праці;
- заохочення працівників;
- запровадження колективної (бригадної) матеріальної відповідальності;
- розроблення правил внутрішнього трудового розпорядку;
- громадський контроль за дотриманням трудового законодавства роботодавцем;
- участь у забезпеченні зайнятості населення;
- участь у вирішенні трудових спорів;
- моніторинг ринку праці (спільно з державними органами) і формування державного замовлення на підготовку відповідних фахівців;
- участі у вирішенні питань атестації працівників.

У глобалізованому світі суттєвий вплив на державне регулювання, встановлення норм і правил мотивації і стимулювання праці чинить Міжнародна організація праці (МОП), членом якої є Україна.

Ключовим елементом співпраці України та МОП щодо макроекономічних аспектів стимулювання персоналу підприємств є Програма гідної праці. Вона визначає пріоритети державної соціальної політики, програм дій багатьох організацій профспілок та роботодавців та охоплює основні сфери ринку праці, в тому числі сприяння зайнятості, реформування трудового законодавства та соціального забезпечення, посилення превентивної культури охорони праці, сприяння реалізації основоположних принципів і прав у сфері праці. Також у 2020-2023 рр.

Україна доєдналась до проєкту ЄС-МОП «На шляху до безпечної, здорової та задекларованої праці в Україні» [126].

Загалом, в площині глобального розвитку трудових процесів, на систему економічного стимулювання підприємств впливає: рівень життя та оплата праці в країнах-реципієнтах робочої сили, тенденції та стан трудової міграції, конкуренція на світовому ринку праці, кваліфікаційні вимоги до навичок та компетентностей, процеси цифровізації праці та можливості дистанційної роботи тощо.

Економічні умови також є впливовим чинником на стан функціонування підприємств та систему стимулювання персоналу. Економічні умови формуються під впливом розвитку соціально-економічної системи та відображають сучасний стан і тенденції основних макроекономічних показників: рівень тінізації економіки, темпи ВВП, інфляції, зайнятості й безробіття тощо.

Як зовнішні, так і внутрішні чинники, впливають на систему економічного стимулювання персоналу підприємств позитивно або негативно, конструктивно або деструктивно.

Конструктивне можна визначити як те, що створює умови для подальшої роботи, є основою для продукування рішень (у загальному розумінні), або як характеристику, що відображає позитивні тенденції розвитку будь-якого явища і роботу на найкращий результат (у вузькому значенні) [127]. Деструкція – порушення або руйнування нормальної структури [128, с. 288].

Конструктивне і деструктивне – це категорії, що пізнаються в порівнянні, через зіставлення одне з одним і пов'язані з категоріями «стабільність» і «нестабільність». Нестабільність має конструктивний характер у період бурхливого економічного зростання, а в період соціально-економічної кризи – деструктивний характер, якщо обумовлює деградацію соціально-економічної системи, або реконструктивний, якщо криза приводить до часткового вирішення внутрішніх протиріч і подальшого

розвитку системи у трансформованій формі. Стабільності притаманний деструктивний характер, коли вона забезпечує виживання застарілих форм суспільного життя, збереження інституційних практик, що гальмують прогресивний розвиток, або застарілих технологій суспільного виробництва. Стабільність виконує конструктивну роль в умовах тимчасового стійкого економічного зростання, що характеризується помірними темпами, або коли забезпечує акумулювання потенціалу для подолання криз і подальшого розвитку системи [129, с. 110].

Стабільність є основною категорією, що характеризує функціонування соціально-економічних систем, які постійно перебувають у процесі розвитку. З одного боку, стабільність передбачає спроможність системи зберігати параметри у визначених межах та протидіяти зовнішнім і внутрішнім збуренням. З іншого – абсолютно стабільних систем не існує, а отже стабільність забезпечується можливістю ефективного використання змін, спричинених об'єктивністю розвитку і динамічністю соціально-економічних систем, на користь суспільства.

Антагонізмом економічної стабільності є економічна нестабільність. Економічній нестабільності України, з-поміж означених, притаманні такі ознаки:

- соціально-політичні конфлікти, наявність значної маси невдоволених та агресивно налаштованих груп людей;
- військові конфлікти;
- високий рівень міграції біженців або переміщених осіб (внутрішньої та зовнішньої), стійка еміграція;
- депопуляція населення;
- порушення прав людини;
- корумпованість, криміналізація державних структур;
- вплив кланових груп, олігархічних структур на законотворчу та державно-управлінську діяльність;

- погіршення екологічної ситуації, зростання техногенних аварій антропогенного походження;
- високий рівень тінізації, у тому числі офшоризації економіки;
- зниження відповідальності, безвідповідальність посадових осіб за прийняття рішень;
- значна нерівномірність економічного розвитку регіонів;
- нестабільність національної грошової одиниці: наявність галопуючої або гіперінфляції, нестабільність валютного курсу;
- високий рівень монополізації ринку, недобросовісна конкуренція, рейдерство;
- падіння доходів, зубожіння населення;
- скорочення та погіршення якості надання суспільних благ (оборона і захист, освіта і наука, культура і спорт, охорона здоров'я);
- надмірне боргове навантаження на економіку, дефолтні та переддефолтні ризики;
- досягнення більшості індикаторів економічної безпеки критичних порогових значень [130].

Виходячи з цього, конструктивний вплив зовнішніх чинників забезпечує створення максимально сприятливих економічних умов для розвитку підприємств та їх функціональних складових, деструктивний – призводить до руйнації економічної системи підприємства та її функціональних складових.

Загальні найбільш значущі виклики в економічній, соціокультурній і духовній сферах, які створюються формуванням інформаційно-мережевої економіки такі:

- зростання невизначеності економічного розвитку, його непрогнозованості, кризового характеру;
- фрагментація і розпад особистості і суспільства; конфліктність мереж, що породжує непорозуміння, зростання соціальної напруженості і протестні рухи;

- підвищення ймовірності агресивних проявів, збройних зіткнень і війн;
- ризики переростання мережі локальних конфліктів у глобальну катастрофу;
- ризики втрати особистістю здатності розуміння суті суспільних процесів; зростання можливостей маніпулювання свідомістю людей, їх поведінкою у непристойних цілях, ризики втрати моральних підвалин людської етики; розмноження форм девіантної поведінки;
- поширення правового нігілізму, ризики розпаду системи міжнародного права і порушення правових основ функціонування національних держав;
- підвищення ризиків збідніння і деградації людських почуттів;
- маргіналізація загальнолюдських гуманістичних цінностей;
- ризики культурної деградації [131, с. 11].

Слід зазначити, що загалом відносно соціально-економічних систем усіх рівнів деякі вчені за класифікаційною ознакою «спрямованість впливу» чинники впливу на соціально-економічну систему поділяють на конструктивні і деструктивні [132].

Таким чином, доцільно виокремити зовнішні та внутрішні, конструктивні та деструктивні чинники впливу на економічне стимулювання персоналу підприємств (рис. 1.10).

Найбільшу загрозу функціонуванню підприємства загалом та системі економічного стимулювання персоналу, зокрема, становлять деструктивні зовнішні чинники, до яких віднесено такі:

- воєнні дії на території України;
- руйнація міст, інфраструктури, виробництв;
- масове закриття виробництв, релокація до сусідніх держав;
- еміграція економічно активного населення;
- втрата чоловічого населення як джерела трудових ресурсів;

- макроекономічний спад, згорання інвестицій, зростання інфляції, девальвація національної валюти тощо;
- енергетична криза, обмеження постачання енергії, зростання цін на сировину та енергоносії;
- стискання платоспроможного попиту [133, с. 189–191; 134, с. 276 – 286].

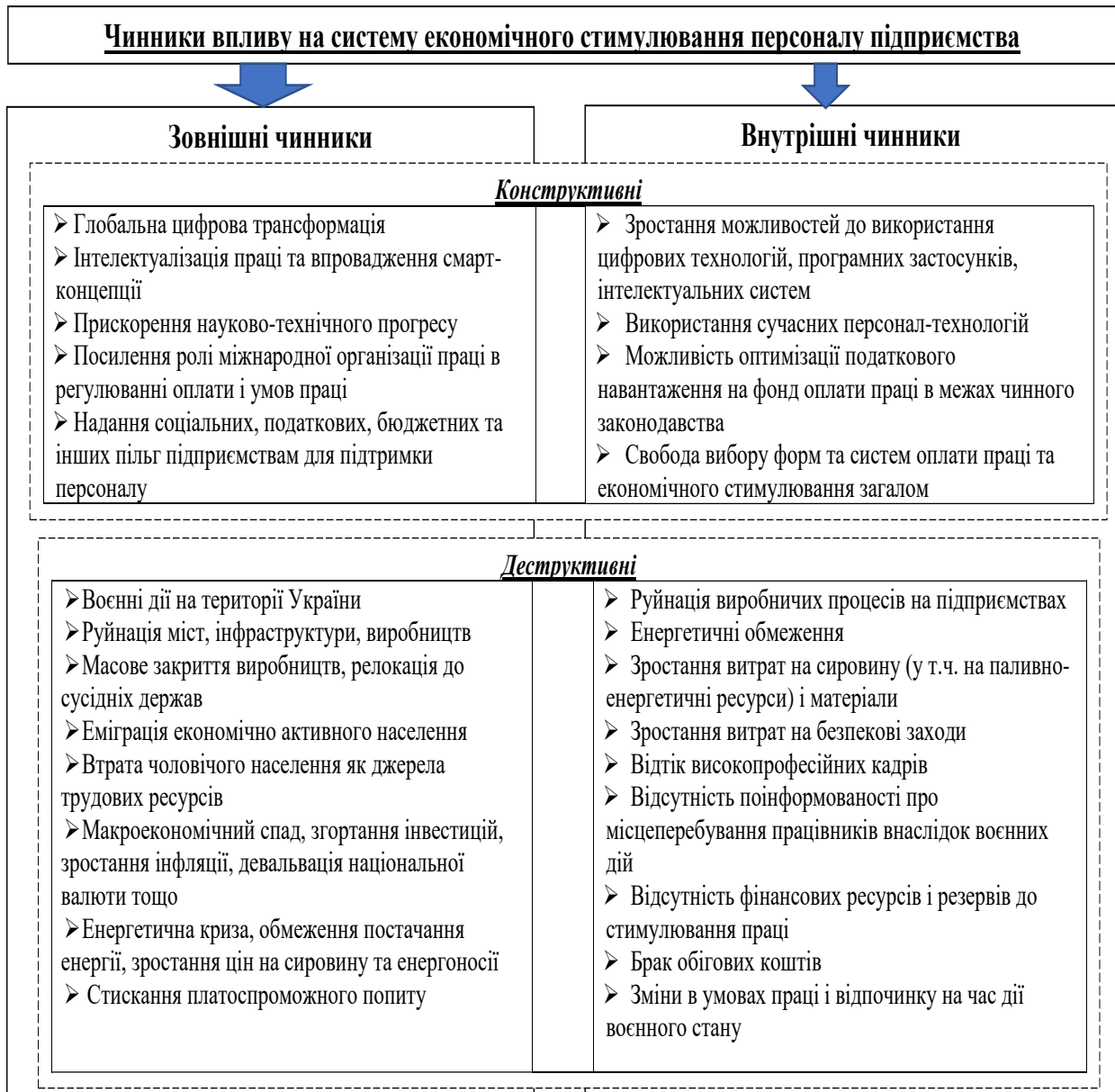


Рис. 1.10. Чинники впливу на економічне стимулювання персоналу підприємств України

Джерело: розроблено автором

Вплив зовнішніх деструктивних чинників зумовив формування внутрішніх проблем управління персоналом підприємств. На рівні підприємства кризові процеси виявляються у системних порушеннях функціонування фінансового механізму, неспроможності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності та катастрофічному зниженні рівня економічної безпеки [135, с. 21].

До сучасних внутрішніх деструктивних чинників в управлінні персоналом та його економічному стимулюванні відносимо руйнації виробничих процесів на підприємствах, енергетичних обмежень, зростання витрат на сировину (у т.ч. на паливно-енергетичні ресурси) і матеріали, зростання витрат на безпекові заходи, відтік високопрофесійних кадрів, відсутності поінформованості про місцеперебування працівників внаслідок воєнних дій, відсутності фінансових ресурсів і резервів до стимулювання праці, браку обігових коштів, змін в умовах праці і відпочинку на час дії воєнного стану.

Зважаючи на викладене та з урахуванням напрацювань методології ситуаційного управління підприємствами, система економічного стимулювання персоналу підприємств трансформується з урахуванням деструктивного впливу зовнішніх чинників, що, з одного боку, накладає низку обмежень щодо застосування в повній мірі активаторів матеріального стимулювання, з іншого – призводить до пошуку і впровадження новітніх механізмів нематеріального стимулювання та забезпечення гарантій гідної праці.

Висновки до розділу 1

1. Персонал підприємства є найціннішим людським ресурсом, розвиток якого залежить від ефективності управління на основі професійного поєднання високого рівня інтелекту та комунікативної компетентності з

метою досягнення довгострокових цілей економічного та соціального розвитку підприємства у його взаємодії із зовнішнім середовищем. У системі економіки і управління персоналом підприємства та реалізації його ефективної системи важливу роль відіграють мотивація та стимулювання.

Глибинна сутність відмінності мотивації та стимулювання полягає в тому, що стимулювання – це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивація. Стимул трансформується у мотив, у випадку його прийняття персоналом та відповідності певній потребі. Процес стимулювання з боку керівників підприємства буде ефективним, якщо співпадатиме з потребами людини та мотивуватиме її до дії. Методологія дослідження ґрунтується на виявленні причинно-наслідкових зв'язків у наступній логічній послідовності: потреби → інтереси → мотиви → стимули → стимулювання → економічне стимулювання.

2. Класифікацію видів стимулювання доцільно здійснювати за такими класифікаційними ознаками: за характером (матеріальне та нематеріальне стимулювання), спрямованістю (економічне, соціальне, психологічне, часовим горизонтом (поточне, перспективне), інтересами (індивідуальне, колективне, суспільне) та управлінським підходом до стимулювання (ситуативне, системне).

3. Економічне стимулювання персоналу підприємства слід трактувати як спонукання, задіяння рушійних сил та цілеспрямований вплив на працівника шляхом застосування матеріальних і нематеріальних стимулів задля досягнення цільових показників виробничо-господарської, фінансово-економічної, інноваційної діяльності підприємства та підвищення рівня інтелектуалізації праці. У широкому сенсі економічне стимулювання – це управлінська діяльність держави та підприємства, спрямована на забезпечення високого рівня трудової активності шляхом використання нормативно-правових, податкових, бюджетних та інших норм та стимулів.

4. Найбільш значимим є поділ економічного стимулювання на матеріальне і нематеріальне. Нематеріальне економічне стимулювання

включає такі складові: безпекове (безпека, ергономіка, комфорт робочого місця, приміщень; наявність укриття /бомбосховища), інтелектуальне (безкоштовні тренінги, семінари, стажування; підвищення кваліфікації, перекваліфікація; творча самореалізація, кар'єрне зростання; формування цифрових навичок і компетенцій; наскрізна цифровізація праці), темпологічне (гнучкі графіки роботи; забезпечення дистанційним робочим місцем), соціально-психологічне (корпоративна культура та соціальна згуртованість; управління трудовою поведінкою, корпоративна культура, контроль за трудовою дисципліною; заохочення до громадської активності; престиж; визнання та повага колег, офіційне визнання заслуг; стиль управління).

До матеріального економічного стимулювання персоналу віднесено: грошове (заробітна плата та своєчасна її виплата; участь у прибутках підприємства; монетизовані пільги), негрошове (податкові пільги; загальнообов'язкове соціальне страхування; пенсійне недержавне пенсійне страхування, медичне страхування; соціальні пільги і гарантії, передбачені колективним договором тощо; соціальний пакет).

З'ясовано, що нематеріальне стимулювання в системі економічного стимулювання персоналу підприємства є взаємодоповнюючим і має суттєвий вплив як на результати його діяльності, так і на рівень задоволеності працівника.

5. Виявлення антогоністичних за суттю конструктивних і деструктивних чинників впливу на систему економічного стимулювання персоналу підприємств, дозволило сформулювати, що найбільшу загрозу функціонуванню підприємства загалом та системі економічного стимулювання персоналу несуть зовнішні чинники. Вплив зовнішніх деструктивних чинників зумовив формування внутрішніх проблем управління персоналом підприємств, які включають руйнації виробничих процесів на підприємствах, енергетичні обмеження, зростання витрат на сировину (у т.ч. на паливно-енергетичні ресурси) і матеріали, зростання

витрат на безпекові заходи, відтік високопрофесійних кадрів, відсутність поінформованості про місцеперебування працівників внаслідок воєнних дій, відсутність фінансових ресурсів і резервів до стимулювання праці, брак обігових коштів, зміни в умовах праці і відпочинку на час дії воєнного стану.

Трансформації економічного стимулювання персоналу підприємств під впливом деструктивного впливу зовнішніх чинників накладають суттєві обмеження щодо застосування в повній мірі рушіїв матеріального стимулювання, що актуалізує пошук новітніх механізмів нематеріального стимулювання в умовах нестачі фінансових ресурсів.

Основні наукові результати розділу опубліковані в працях автора [20; 59; 101; 104; 117; 133; 134].

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Ключові тенденції матеріального стимулювання та динаміка оплати праці на підприємствах України

Базовим матеріальним стимулом персоналу підприємств в усіх без виключення країнах світу є оплата праці найманих працівників. Як показує практика господарювання суб'єктів підприємництва, додатковими матеріальними стимулами також є участь працівників у розподілі прибутку підприємств.

Як мотиваційний чинник заробітна плата є основним стимулом матеріальної зацікавленості персоналу у досягненні високих кінцевих результатів праці підприємства.

Основними показниками, що характеризують тенденції матеріального стимулювання персоналу підприємств з урахуванням інформації, що оприлюднюється Державною службою статистики України є [86; 136 – 141]:

- фонд оплати праці, що складається з фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат;
- середня заробітна плата;
- номінальна та реальна заробітна плата;
- витрати на персонал суб'єктів господарювання;
- заборгованість з виплати заробітної плати;
- вартість робочої сили.

Фонд оплати праці на підприємстві формується з урахуванням результатів фінансово-господарської діяльності та продуктивності праці.

На динаміку фонду оплати праці впливають коливання попиту і пропозиції на ринку праці, чисельність економічно активного населення,

рівень безробіття, стан економіки, продуктивність праці, державне регулювання, складність і умови праці, співвідношення між проміжним споживанням та доданою вартістю тощо.

З позиції роботодавця показниками, відповідно до яких здійснюється регулювання розмірів фондів оплати праці, є результати економічної діяльності підприємств: індекси зростання обсягів виробництва (продукція, товари, послуги, роботи); індекси продуктивності виробництва та праці; індекси зниження витрат усіх видів ресурсів, що задіяні у виробництві (собівартість продукції, товарів, послуг, робіт) [142].

Однак в Україні протягом останніх років прослідковується досить слабкий зв'язок між темпами зростання фонду оплати праці та динамікою фінансово-економічних показників (табл. 2.1).

В окремих часових періодах динаміка фонду оплати праці і показників фінансово-економічної діяльності має різноспрямований характер. Наприклад, у 2018 році зростання фонду оплати праці на 7 % відбувалось на тлі падіння прибутковості підприємств на 36 відсотків.

Найбільше падіння фонду оплати праці спостерігалось у період карантину ковід-19 у першому та другому кварталах 2020 року, що становило 99,7 та 96,6 відсотків відповідно, при цьому прибуток підприємств до оподаткування знизився майже на 55 відсотків. У 2021 році зростання прибутку до оподаткування підприємств на 369 % пов'язано з наданням додаткових виплат бізнесу, податкових пільг та відстрочки платежів у 2020 пандемічному році.

У галузевому розрізі випереджаючою відносно середнього показника по Україні є динаміка зростання фонду оплати праці у сільському господарстві, промисловості, фінансовій та страховій діяльності, а у 2020 році – у галузі охорони здоров'я, що пов'язано із зростанням оплати праці медичним працівникам, що працювали з хворими на ковід-19.

Таблиця 2.1

Динаміка фонду оплати праці та прибутку до оподаткування
підприємств України

| <i>Роки</i> | <i>Фонд оплати праці, млн грн</i> | <i>Темп зростання фонду оплати праці, % до попереднього кварталу</i> | <i>Фінансові результати до оподаткування великих та середніх підприємств, млн грн (річні дані)</i> | <i>Темп зростання фінансових результатів до оподаткування, % до попереднього року</i> |
|-------------|-----------------------------------|--|--|---|
| 1 кв., 2017 | 146238,6 | | | |
| 2 кв., 2017 | 160427,2 | 109,7 | | |
| 3 кв., 2017 | 167155,8 | 104,2 | | |
| 4 кв., 2017 | 181250,3 | 108,4 | 274831,6 | |
| 1 кв., 2018 | 184161,9 | 101,6 | | |
| 2 кв., 2018 | 202515,1 | 110,0 | | |
| 3 кв., 2018 | 207213,2 | 102,3 | | |
| 4 кв., 2018 | 221103,3 | 106,7 | 429129,3 | 64,0 |
| 1 кв., 2019 | 217982,0 | 98,6 | | |
| 2 кв., 2019 | 233989,2 | 107,3 | | |
| 3 кв., 2019 | 238165,4 | 101,8 | | |
| 4 кв., 2019 | 247395,3 | 103,9 | 664849,8 | 154,9 |
| 1 кв., 2020 | 246628,9 | 99,7 | | |
| 2 кв., 2020 | 238298,3 | 96,6 | | |
| 3 кв., 2020 | 256950,5 | 107,8 | | |
| 4 кв., 2020 | 279790,5 | 108,9 | 303219,3 | 45,6 |
| 1 кв., 2021 | 273696,4 | 97,8 | | |
| 2 кв., 2021 | 295046,6 | 107,8 | | |
| 3 кв., 2021 | 301532,2 | 102,2 | | |
| 4 кв., 2021 | 323103,0 | 107,2 | 1119261,7 | 369,1 |

Джерело: Дані Державної служби статистики України

З позиції персоналу заробітна плата в межах забезпечення її стимулюючої функції є засобом впливу на кількісні та якісні результати праці, тобто полягає у встановленні залежності розміру заробітної плати від особистого вкладу працівника та результатів діяльності колективу підприємства. Тому важливим є аналіз структури фонду оплати праці та динаміки її змін у контексті поділу на фонд основної, додаткової оплати праці та інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

У структурі фонду оплати праці підприємств України основна заробітна плата на початок 2022 року становить 57,1 %, додаткова – 37,1 %, інші заохочувальні та компенсаційні виплати 5,8 відсотків (рис. 2.1).

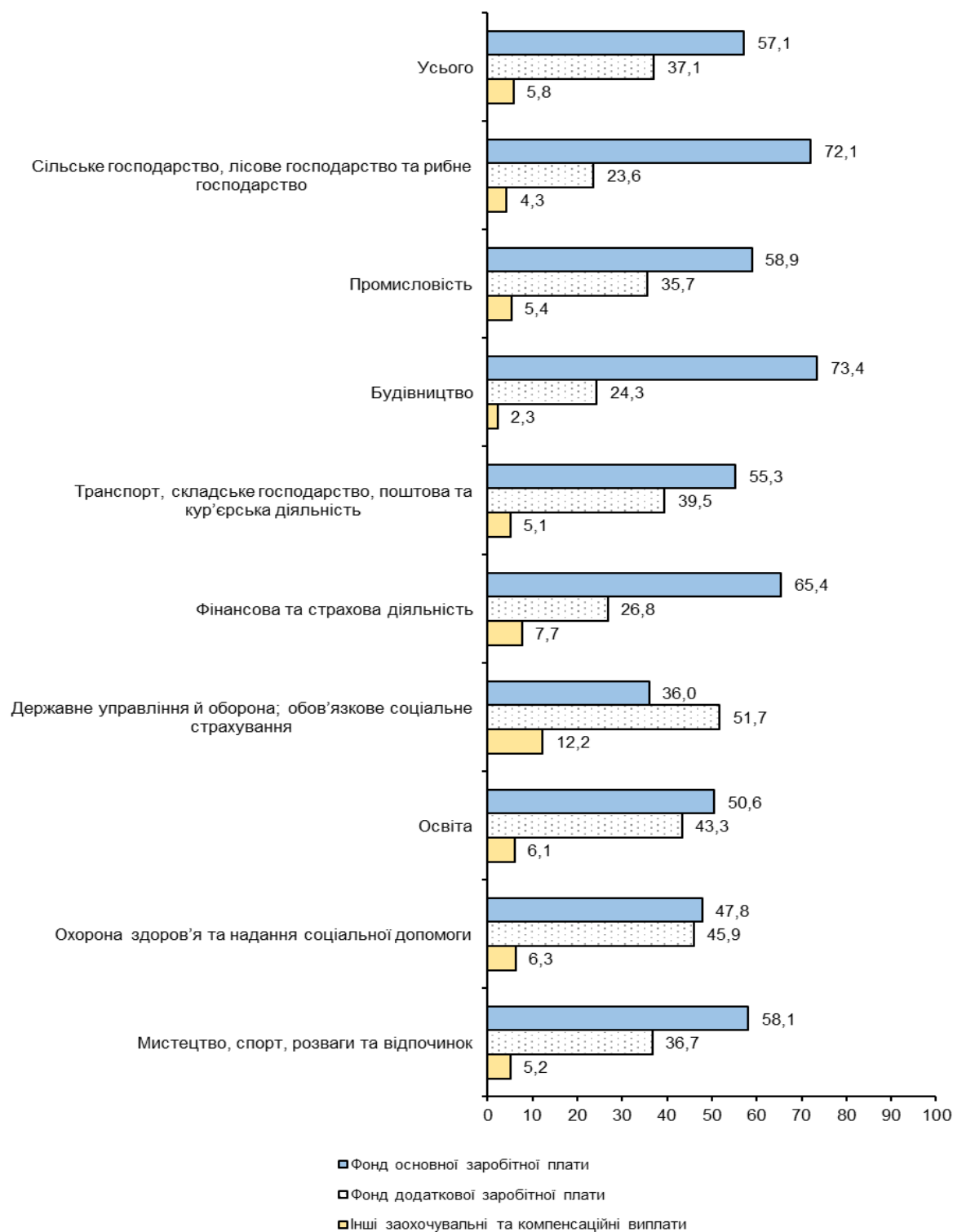


Рис. 2.1. Структура фонду оплати праці за видами економічної діяльності
Джерело: Дані Державної служби статистики України

У порівнянні, в розвинених країнах основна заробітна плата складає 70–90 % в структурі заробітної плати, у США – понад 90 відсотків, що гарантує працівникові отримання фіксованої винагороди за працю.

Значною є міжгалузєва диференціація структури фонду оплати праці: у державному управлінні й обороні та обов'язковому соціальному страхуванні основна заробітна плата становить лише 36 %, а додаткова та інші виплати 51,7 та 12,3 % відповідно. Тоді як у сільському господарстві частка основної заробітної плати сягає 72 відсотка.

Результатом таких диспропорцій, починаючи з 2015 року, є стійка тенденція до зростання кількості штатних працівників, яким заробітна плата нараховується в межах мінімальної, що, в кінцевому рахунку призводить до зuboжіння населення та демотивації праці (рис. 2.2).

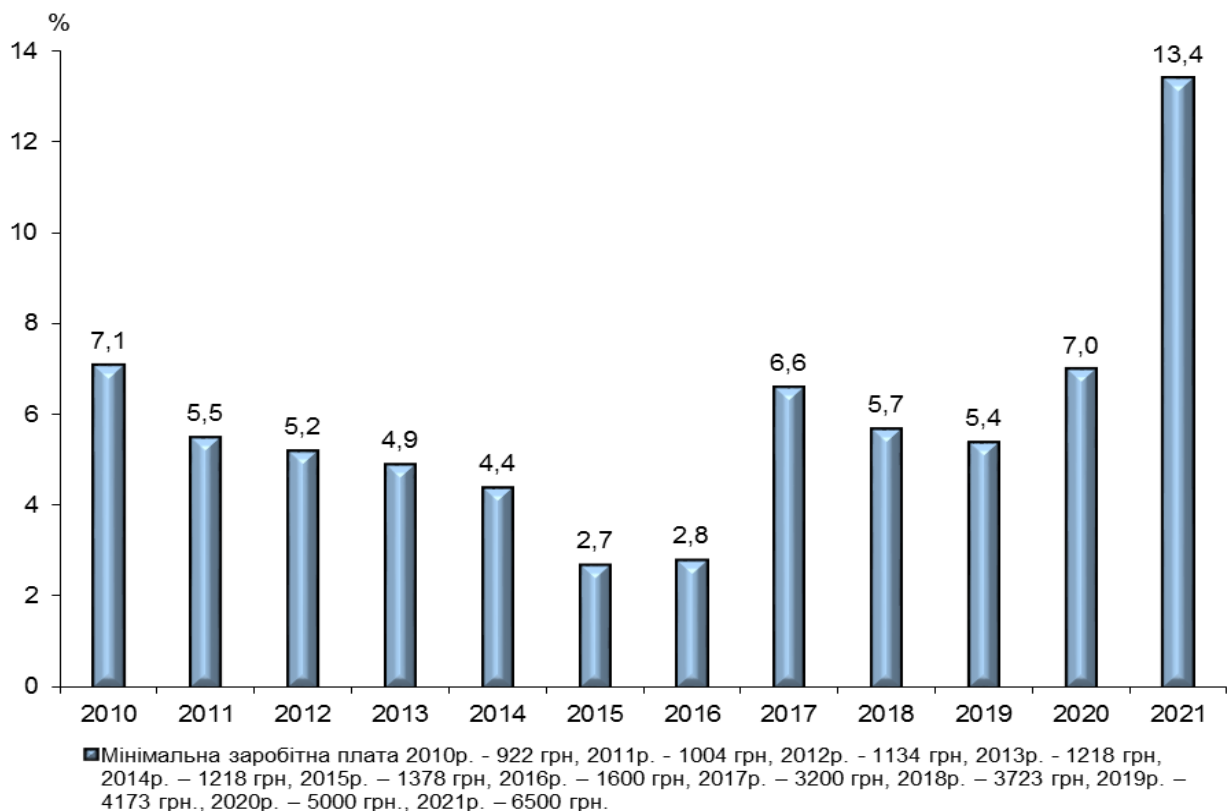


Рис. 2.2. Динаміка кількості штатних працівників, яким заробітну плату нараховано в межах мінімальної заробітної плати, що діяла у грудні відповідного року (питома вага у загальній кількості працівників, %)

Джерело: Дані Державної служби статистики України

Слід зазначити, наявність тіньової складової, що виявляється у виплаті роботодавцем працівникові (з метою уникнення оподаткування) офіційно мінімальної заробітної плати з доплатою «у конверті», певною мірою спотворює реальний стан статистики оплати праці.

Загалом в Україні існує суттєва диференціація оплати праці найманих працівників. Як видно з рис. 2.3, частка працівників, що отримувала заробітну плату до 10 тис. грн становить 42,6 %, до 12 тис. грн – понад половину середньооблікової кількості штатних працівників. Тобто, більше половини працівників отримують заробітну плати нижче її середнього (14,4 тис. грн) рівня по Україні.

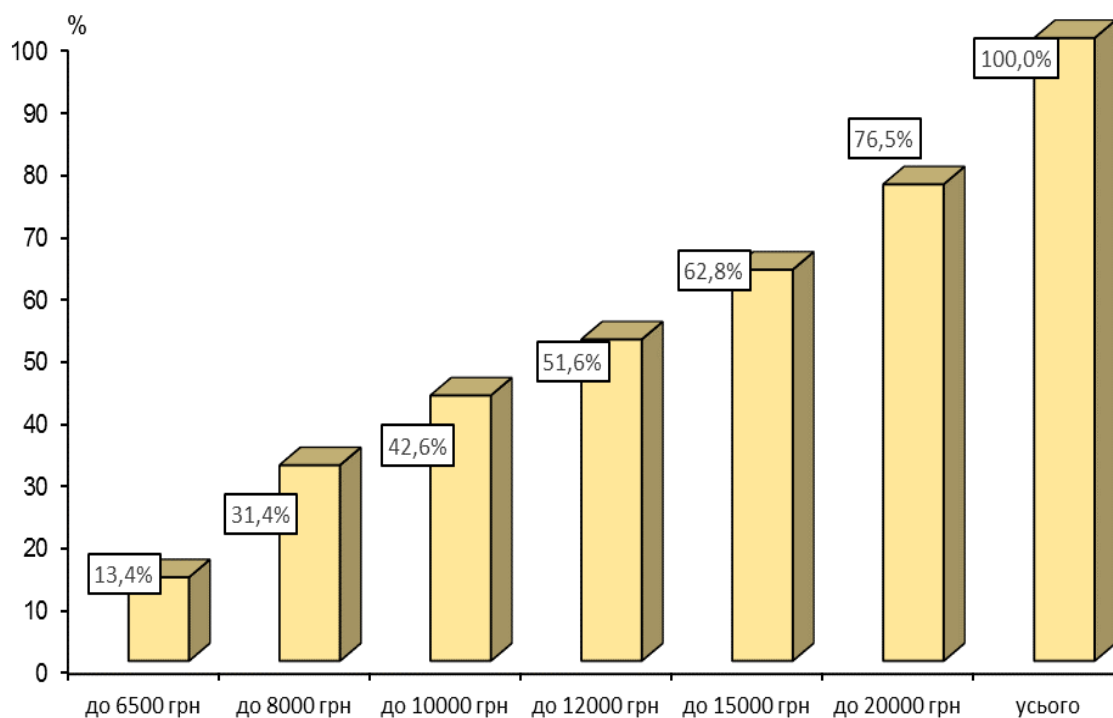


Рис. 2.3. Розподіл кількості штатних працівників за розмірами заробітної плати, нарахованої у грудні 2021 року (кумулятивно)

Джерело: Дані Державної служби статистики України

Значна диференціація за рівнем середньої заробітної плати спостерігається і в регіональному розрізі, що ставить адміністративно-територіальні одиниці України в нерівні умови щодо розвитку людського капіталу (рис. 2.4).

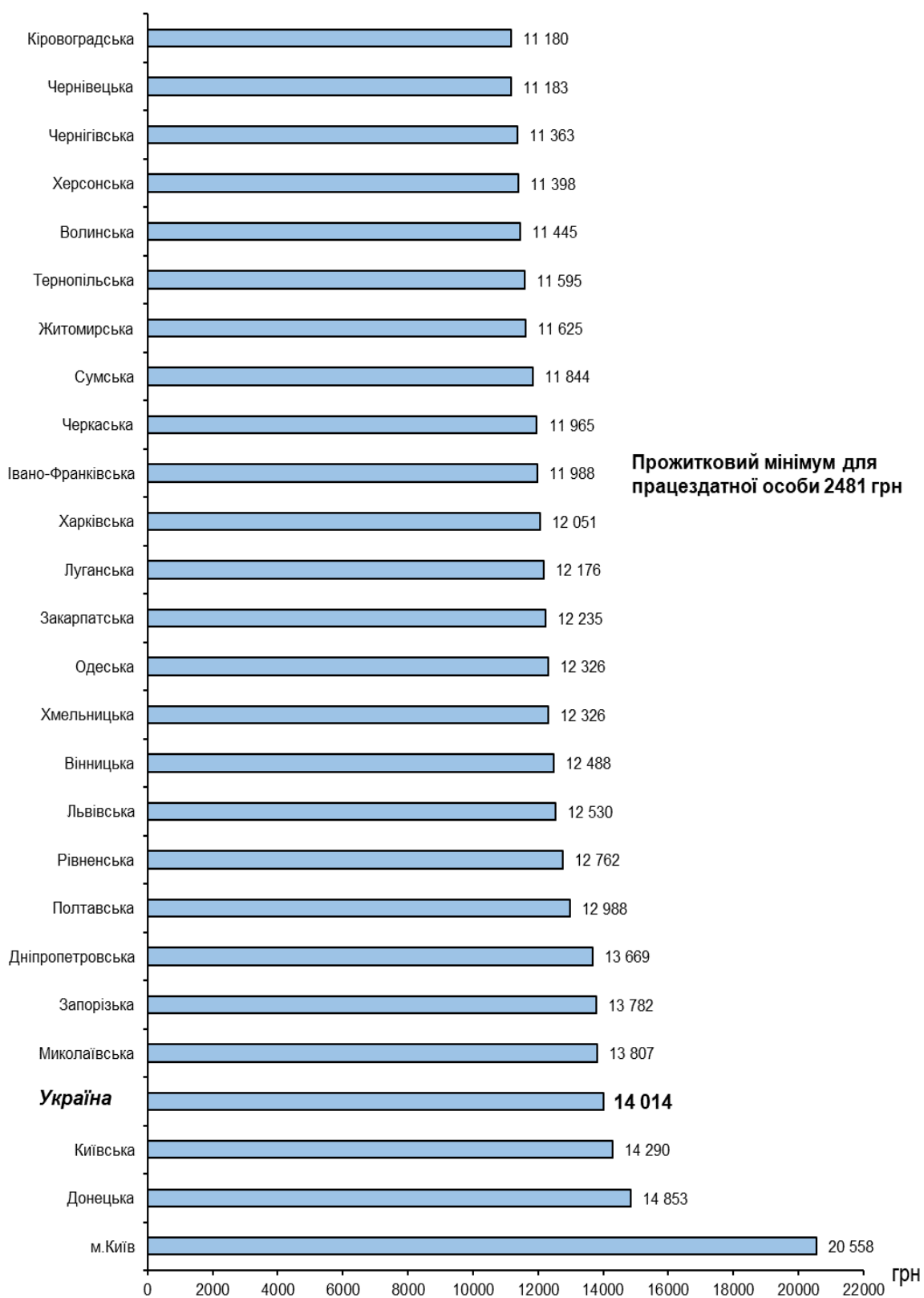


Рис. 2.4. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників
регіонів України

Джерело: Дані Державної служби статистики України

Структура фонду оплати праці України, у якій частка основної заробітної плати в середньому не перевищує 60 % чинить певні ризики для персоналу підприємства. Як відомо, основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців. Її величина залежить від мінімальної заробітної плати та тарифної ставки першого розряду.

У транзитивних економіках, до яких віднесено і Україну, мінімальна заробітна плата не відповідає реальному прожитковому мінімуму (є значно нижчою) для працездатних осіб працездатного віку. При цьому додаткова заробітна плата як винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці, що включає доплати, надбавки, премії тощо, виплачується не усім категоріям працівників та не стабільно.

Отже, можна стверджувати, що чим більша питома вага основної заробітної плати в структурі фонду оплати праці, тим більш захищеним є працівник у забезпеченні стабільного доходу, а доплати, надбавки, премії є додатковим стимулом до якісної й результативної праці.

Загалом витрати підприємств на матеріальне стимулювання персоналу є вкрай низькими, що слабо стимулює його до зростання продуктивності праці. Витрати підприємств на персонал у загальному обсязі витрат підприємств протягом останнього десятиліття постійно знижувались: з 5,3 % у 2013 році до 2,5 % – у 2021 році, а витрати на оплату праці – до 2,2 % (табл. 2.2). Тоді як у високорозвинених країнах, у тому числі країнах ЄС (за даними Євростату) витрати на оплату праці персоналу в структурі загальних витрат підприємств сягають 76 відсотків.

Таблиця 2.2

Витрати підприємств на персонал у 2013 – 2021 роках

| Роки | Витрати на персонал | | | | | | | | |
|-------------|---------------------|---|---|-------------------------|---|---|----------------------------------|--|---|
| | Витрати на персонал | | | у тому числі | | | | | |
| | | | | витрати на оплату праці | | | відрахування на соціальні заходи | | |
| | усього, тис. грн | з них у фізичних осіб- підприємців, тис.грн | у % до загального показника суб'єктів господарюван- ня відповідного виду діяльності | усього, тис.грн | з них у фізичних осіб- підприємців, тис.грн | у % до загального показника суб'єктів господарюван- ня відповідного виду діяльності | усього, тис.грн | з них у фізичних осіб- підприємців, тис.грн | у % до загального показника суб'єктів господарюван- ня відповідного виду діяльності |
| 2013 | 425164357,0 | 22573544,4 | 5,3 | 312874307,4 | 16513602,4 | 5,3 | 112290049,6 | 6059942,0 | 5,4 |
| 2014 | 401460630,6 | 23027534,2 | 5,7 | 296437092,3 | 16836156,9 | 5,7 | 105023538,3 | 6191377,3 | 5,9 |
| 2015 | 432096644,3 | 18704217,6 | 4,3 | 325512877,6 | 13674852,1 | 4,2 | 106583766,7 | 5029365,5 | 4,7 |
| 2016 | 477294066,3 | 20683623,0 | 4,3 | 394312126,4 | 14973398,5 | 3,8 | 82981939,9 | 5710224,5 | 6,9 |
| 2017 | 620357322,4 | 24935356,6 | 4,0 | 512426927,5 | 18224683,5 | 3,6 | 107930394,9 | 6710673,1 | 6,2 |
| 2018 | 790694405,6 | 31629416,1 | 4,0 | 651652612,3 | 23117614,7 | 3,5 | 139041793,3 | 8511801,4 | 6,1 |
| 2019 | 970688176,6 | 31133035,1 | 3,2 | 801900458,1 | 22749789,1 | 2,8 | 168787718,5 | 8383246,0 | 5,0 |
| 2020 | 1061843925,6 | 29225993,2 | 2,8 | 876468966,4 | 21353329,9 | 2,4 | 185374959,2 | 7872663,3 | 4,2 |
| 2021 | 1248388972,3 | 30929625,9 | 2,5 | 1028061368,2 | 22595049,3 | 2,2 | 220327604,1 | 8334576,6 | 3,8 |

Джерело: Дані Національного банку України

Падіння частки витрат на оплату праці у загальному обсязі витрат підприємств відбувається вищими темпами, ніж падіння витрат на соціальні заходи, що свідчить про певний перерозподіл пріоритетів політики оплати праці на соціальне забезпечення та формування соціального пакета.

Цінність людського ресурсу та ефективність матеріального стимулювання персоналу з боку роботодавців також визначається динамікою вартості робочої сили – витрат роботодавців, пов'язаних з утриманням та використанням робочої сили, що включають суми фонду оплати праці працівників та витрат, які не входять до фонду оплати праці (рис. 2.5).

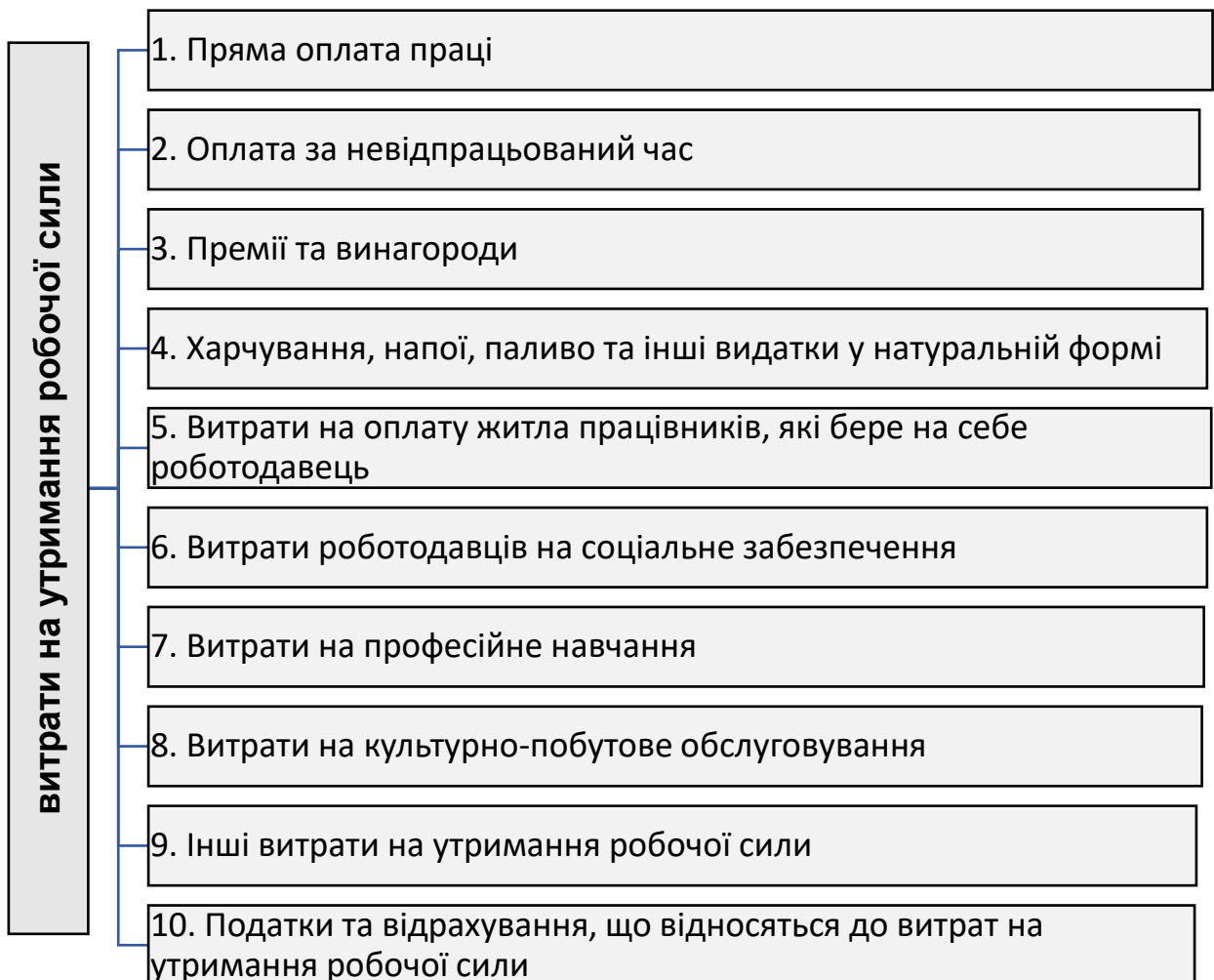


Рис. 2.5. Структура вартості робочої сили

Джерело: побудовано відповідно до Резолюції МОП зі статистики трудової діяльності, зайнятості та недовикористання робочої сили, 2013.

Витрати на утримання робочої сили включають оплату за виконану роботу та невідпрацьований час, премії та винагороди, вартість харчування, напоїв та інших видатків у натуральній формі, витрати на забезпечення житлом, соціальне страхування, професійне навчання, культурно-побутове обслуговування тощо, а також податки, що відносяться до витрат на утримання робочої сили.

У структурі витрат на робочу силу 68,7 % займає пряма оплата праці, 17,8 % – соціальне забезпечення, 6 % – оплата за невідпрацьований час, 4,8 % – премії та нерегулярні виплати.

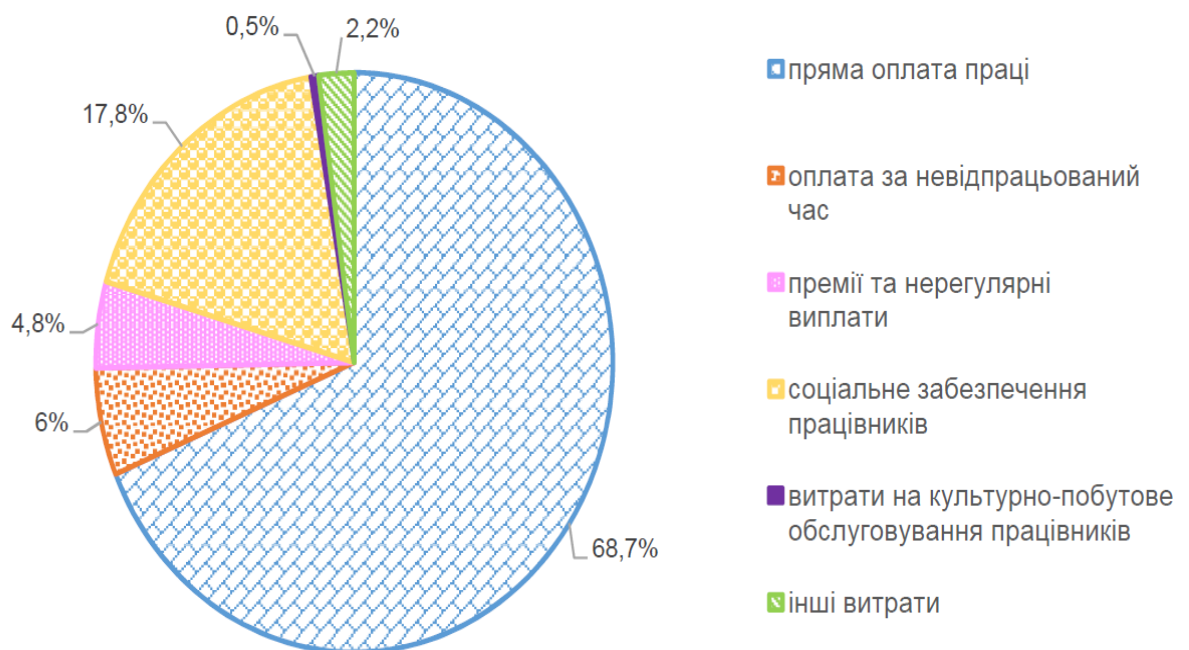


Рис. 2.6. Структура витрат на робочу силу підприємств України у 2019 році
Джерело: Дані Державної служби статистики України

В Україні середні витрати на одного працівника становлять в середньому 2,3 євро на годину, що майже у 12 разів менше ніж в країнах ЄС. За даними Євростату у 2021 році середня погодинна вартість праці в економіці в цілому оцінювалася в 29,1 євро в ЄС і 32,8 євро в Єврозоні, порівняно з 28,6 і 32,4 євро, відповідно, в 2020 році. Однак має місце значна диференціація середніх погодинних витрат на оплату праці між країнами ЄС:

найнижчі погодинні витрати на оплату праці в Болгарії (7,0 євро) і Румунії (8,5 євро), а найвищі в Данії (46,9 євро), Люксембурзі (43,0 євро) і Бельгії (41,6 євро) [143].

У структурі витрат на робочу силу країн ЄС частка заробітної плати коливається в діапазоні від 93,9 % (Мальта) до 67,7 % (Швеція) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура витрат на робочу силу в країнах Європейського Союзу
на одну оплачену годину у 2018 році

| <i>Країна ЄС</i> | <i>Загальні витрати, євро</i> | <i>Структура витрат, % до загальних витрат</i> | |
|-------------------|-------------------------------|--|------------------------------------|
| | | <i>заробітна плата</i> | <i>інші витрати на робочу силу</i> |
| Австрія | 34,0 | 73,2 | 26,8 |
| Бельгія | 39,7 | 76,5 | 23,5 |
| Греція | 16,1 | 78,1 | 21,9 |
| Болгарія | 5,4 | 83,8 | 16,2 |
| Данія | 43,5 | 85,9 | 14,1 |
| Естонія | 12,4 | 74,0 | 26,0 |
| Ісландія | 42,5 | 79,6 | 20,4 |
| Іспанія | 21,4 | 74,5 | 25,5 |
| Італія | 28,2 | 71,6 | 28,4 |
| Кіпр | 16,3 | 82,7 | 17,3 |
| Латвія | 9,3 | 78,1 | 21,9 |
| Литва | 9,0 | 70,8 | 29,2 |
| Люксембург | 40,6 | 88,9 | 11,1 |
| Мальта | 14,7 | 93,9 | 6,1 |
| Нідерланди | 35,9 | 76,0 | 24,0 |
| Німеччина | 34,6 | 77,8 | 22,2 |
| Норвегія | 50,0 | 81,3 | 18,7 |
| Польща | 10,1 | 81,6 | 18,4 |
| Португалія | 14,2 | 79,9 | 20,1 |
| Словаччина | 11,6 | 73,3 | 26,7 |
| Словенія | 18,1 | 84,0 | 16,0 |
| Угорщина | 9,2 | 80,2 | 19,8 |
| Фінляндія | 33,6 | 79,2 | 20,8 |
| Франція | 35,8 | 67,4 | 32,6 |
| Хорватія | 10,9 | 84,8 | 15,2 |
| Чеська Республіка | 12,6 | 73,1 | 26,9 |
| Швеція | 36,6 | 67,7 | 32,3 |

Джерело: дані Євростату

Індекс вартості робочої сили як показник, виражений у відсотках, що характеризує зміну в часі середнього рівня витрат на робочу силу в розрахунку на 1 годину відпрацьованого часу, має стійку тенденцію до зростання (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Індекс вартості робочої сили (2010 = 100 %)

| <i>Вид діяльності</i> | <i>2015</i> | <i>2016</i> | <i>2017</i> | <i>2018</i> | <i>2019</i> | <i>2020</i> | <i>2021</i> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <i>У середньому по економіці</i> | 188,5 | 198,7 | 268,3 | 327,4 | 391,5 | 445,8 | 521,0 |
| Промисловість | 186,7 | 196,0 | 247,9 | 307,7 | 377,6 | 423,7 | 477,8 |
| Будівництво | 182,5 | 197,8 | 254,3 | 317,0 | 377,6 | 418,9 | 468,9 |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 240,5 | 258,8 | 344,3 | 423,3 | 492,6 | 532,9 | 618,2 |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність | 178,6 | 189,3 | 256,0 | 320,9 | 386,8 | 418,0 | 457,7 |
| Інформація та телекомунікації | 221,8 | 262,3 | 330,8 | 390,1 | 481,8 | 566,1 | 707,2 |
| Фінансова та страхова діяльність | 184,5 | 191,7 | 245,6 | 306,0 | 362,8 | 402,1 | 461,3 |
| Операції з нерухомим майном | 187,8 | 218,8 | 273,9 | 332,0 | 388,4 | 442,7 | 520,2 |
| Професійна, наукова та технічна діяльність | 231,4 | 241,2 | 299,1 | 356,7 | 423,3 | 503,6 | 563,4 |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування | 159,9 | 178,5 | 253,6 | 327,1 | 396,1 | 462,3 | 517,9 |
| Освіта | 164,0 | 167,7 | 263,9 | 314,0 | 363,7 | 419,0 | 520,2 |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги | 174,3 | 179,9 | 266,5 | 310,6 | 373,5 | 483,7 | 625,2 |
| Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок | 215,6 | 219,1 | 301,4 | 344,5 | 389,9 | 454,1 | 571,2 |
| Надання інших видів послуг | 202,7 | 231,1 | 327,9 | 411,9 | 467,5 | 622,7 | 663,6 |

Джерело: Дані Державної служби статистики України

Починаючи від 2010 року вартість робочої сили в Україні зросла на 521 відсоток у гривневому еквіваленті, а в еквіваленті євро (з урахуванням девальвації гривні відносно євро) лише на 118 відсотків. Найвищими є темпи зростання вартості робочої сили в галузі інформації та телекомунікацій, що спричинено зростанням попиту на фахівців ІТ та глобальною цифровізацією, та охорони здоров'я (пов'язано з розвитком приватного сектору надання медичних послуг, у якому витрати роботодавця на оплату праці, та відповідно вартість 1 год. відпрацьованого часу є майже втричі вищою відносно державних медичних закладів).

Низькі витрати роботодавців на робочу силу в еквіваленті євро та порівняльна характеристика динаміки індексу вартості робочої сили в Україні та країнах ЄС свідчать про недостатній рівень соціальної відповідальності як бізнесу, так і держави в політиці оплати праці та витрат на працю [144].

Кризові процеси 2014 – 2015 років, пов'язані з анексією Криму, воєнними діями на Донбасі й інфляцією, пандемія ковід-19 суттєво вплинула на динаміку номінальної та реальної заробітної плати (рис. 2.7).

Реальна заробітна плата характеризує купівельну спроможність номінальної заробітної плати під впливом змін споживчих цін на товари і послуги та рівня податків й обов'язкових платежів.

У 2014 – 2015 роках відбулось падіння реальної заробітної плати до 93,5 та 79,8 % відповідно, що стало найгіршим результатом за останні 20 років і пов'язано з рекордно високим рівнем інфляції (індекс споживчих цін у 2015 році становив 148,7 % до попереднього року).



Рис. 2.7. Динаміка номінальної та реальної заробітної плати в Україні

Джерело: Дані Державної служби статистики України

У ковідному 2020 році темпи зростання реальної заробітної плати скоротились, однак не набули від'ємного значення за рахунок низького рівня інфляції (індекс споживчих цін у 2015 році становив 102,7 % до попереднього року). За результатами соціологічного опитування під час пандемії коронавірусу, 54 % економічно активного населення зазначали, що їх заробітна плата не змінилася, 37% – зменшилась, 3 % – зростає. Зменшення заробітної плати більшою мірою відбулось у приватному секторі [145].

У розрізі видів економічної діяльності існує значний розрив у рівнях оплати праці (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Середня заробітна плата одного штатного працівника за видами діяльності у 2021 році

Джерело: Дані Державної служби статистики України

Розрив між найнижчим рівнем оплати праці у сфері харчування (8543 грн) та найвищим – у сфері інформації та телекомунікацій (25530 грн) у 4 рази є загальноєвропейською тенденцією. Загалом як в Україні, так і в світі в умовах цифрової трансформації зростають заробітні плати фахівців у сфері ІТ та інших висококваліфікованих спеціалістів.

Стимулюючим чинником персоналу підприємств є не тільки реальна заробітна плата, а й її своєчасна виплата. Невиплата заробітної плати

призводить до зниження реальних доходів населення та зростання їх диференціації за видами економічної діяльності та за децильними групами.

Протягом 2016–2019 років заборгованість із виплати заробітної плати зростала високими темпами – на 1 січня 2017 року вона становила 1791 млн грн, а за станом на 1 січня 2020 року зросла до 3034,4 млн грн (рис. 2.9). При цьому останніми роками найвищою залишається заборгованість із виплати заробітної плати у промисловості, частка якої становить 75,1 % в загальному обсязі.



Рис. 2.9. Динаміка заборгованості із виплати заробітної плати

Джерело: Дані Державної служби статистики України

Позитивною тенденцією щодо заборгованості із виплати заробітної плати є поступове зменшення її частки в фонді оплати праці (рис. 2.10).

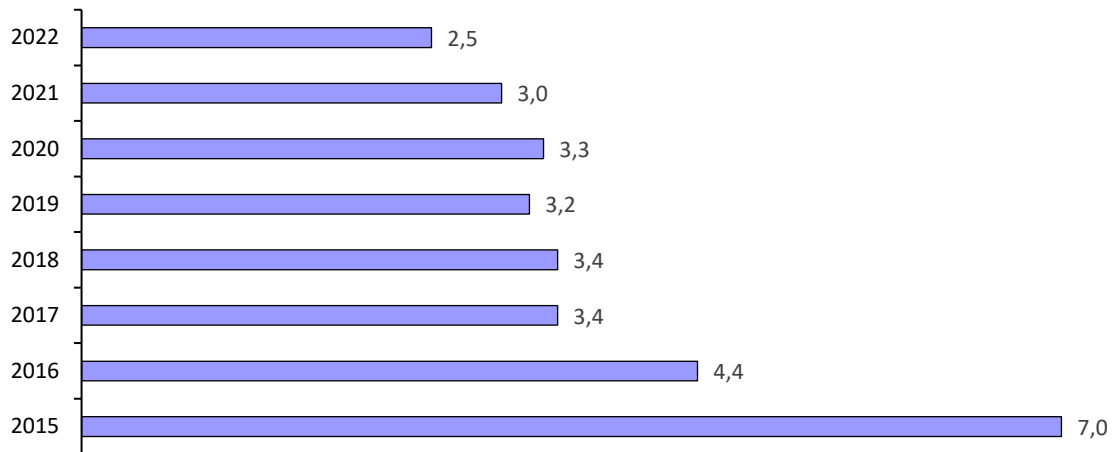


Рис. 2.10. Питома вага заборгованості із виплати заробітної плати у фонді оплати праці

Джерело: Дані Державної служби статистики України

Уповільнення темпів зростання заборгованості із виплати заробітної плати у 2021 році пов'язано, насамперед із завершенням жорсткого карантину та посиленням контролю з боку держави за виплатою заробітної плати. Зокрема, відповідно до статті 265 КЗпП України роботодавці несуть фінансову відповідальність за порушення встановлених строків виплати зарплати працівникам більш як за один місяць та виплату її не в повному обсязі у вигляді штрафу в розмірі трьох мінімальних зарплат [90]; відповідно до статті 41 Кодексу України про адміністративні правопорушення визначено адміністративну відповідальність за порушення встановлених строків виплати заробітної плати та виплату її не в повному обсязі [146].

Ретроспективний аналіз стану матеріального стимулювання персоналу підприємств засвідчив низку негативних тенденцій, що чинять дестимулюючий вплив на якість та результати роботи працівників.

По-перше, низькі витрати на персонал підприємств в Україні, які у 12 разів є нижчими, ніж у країнах ЄС, не стимулювали його розвиток та гальмували науково-технічний прогрес. Також це призвело до відтоку робочої сили за кордон протягом 2015 – 2021 років.

У системі оплати праці прослідковується слабкий зв'язок між результатами діяльності підприємств та оплатою праці.

З одного боку, запровадження політики випереджаючого зростання заробітної плати відносно продуктивності праці призводить до розкручування інфляційної спіралі «заробітна плата – ціна», за наступним алгоритмом: зростання заробітної плати → зростання витрат виробництва → зростання цін виробників → зростання споживчих цін. Результатом такої політики доходів є зростання у собівартості продукції витрат на оплату праці, що впливає на підвищення цін виробників, а надалі – на індекс споживчих цін. Тому випереджаюче зростання заробітної плати ефективно лише у короткостроковому періоді як засіб мотивації праці і за умови сприятливої внутрішньої кон'юнктури. Загалом, у середньо-, довгостроковому періоді вплив на економічний розвиток випереджаючого зростання заробітної плати щодо темпів продуктивності праці є негативним [147].

З іншого – за умови зростання продуктивності праці, обсягів реалізованої продукції, прибутку підприємств необхідне релевантне нарощування фонду оплати праці.

По-друге, в умовах пандемії ковід-19 в Україні, як і у переважній більшості високорозвинених країн та країн, що розвиваються, відбулось скорочення фонду оплати праці, продуктивної зайнятості та рівня реальної заробітної плати.

За результатами дослідження, проведеного у період пандемії ковід-19, понад 53 % економічно активного населення України працювали на доковідних умовах, 14 % – повністю або частково перейшли на дистанційну роботу з повним збереженням заробітної плати, 7 % – повністю або частково перейшли на дистанційну роботу з частковим збереженням заробітної плати, 6 % – пішли у частково оплачувану відпустку, 2% – пішли у повністю оплачувану тривалу відпустку, 9 % – пішли у неоплачувану відпустку, 4% – від час пандемії втратили роботу [145]. При цьому працівники державного сектору переважно переходили на дистанційну роботу з повним збереженням

заробітної плати, тоді як на приватних підприємствах відбувалось скорочення виплат та надання неоплачуваної відпустки.

Позитивний вплив на динаміку оплати праці мали заходи соціальної політики держави, зокрема:

– встановлення додаткових доплат до заробітної плати окремим категоріям працівників, які забезпечують життєдіяльність населення, а також медичним та іншим працівникам, які безпосередньо зайняті на роботах з ліквідації захворювання серед людей на COVID-19, у розмірі до 200 відсотків заробітної плати на період виконання заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню COVID-19;

– спрощення реєстрації безробітного, зокрема, призначення допомоги по безробіттю з першого дня після його реєстрації [148].

Суттєвий вплив мала державна підтримка населенню, що перебувало на самоізоляції у вигляді збереження робочого місця, грошових виплат, зростання виплат по безробіттю, збереження соціальних гарантій [99].

По-третє, існує значна диференціація матеріального стимулювання персоналу за видами економічної діяльності та у розрізі регіонів України.

Диференціація оплати праці за професіями і видами діяльності є загальносвітовою тенденцією і стимулює людський розвиток та освіту з метою отримання високої кваліфікації. Висока заробітна плата кваліфікованих працівників в країнах ЄС є справедливою винагородою за застосування знань і навичок у професійній діяльності. У протиположності, в Україні рівень оплати праці висококваліфікованих фахівців, особливо в державному секторі, є таким, що нижче їх вкладу в результати діяльності.

У регіональному розрізі середня заробітна плата одного штатного працівника в м. Київ є вдвічі вищою, ніж у Кіровоградській, Чернігівській, Чернівецькій, Херсонській, Волинській, Тернопільській, Сумській, Житомирській, Івано-Франківській областях. Це призводить до розриву в рівнях розвитку депресивних та відносно розвинених регіонів і трудової міграції населення до урбаністичних районів. Натомість зменшення

диференціації регіонів за рівнем оплати праці є стимулятором та взаємопов'язане зі забезпеченням сприятливих умов для підприємницької діяльності та створенням конкурентних переваг секторів регіональної економіки в територіальному розподілі праці.

По-четверте, низький рівень оплати праці в економіці України та темпи реальної заробітної плати як макроекономічна тенденція дестимулюють економічно активне населення, особливо висококваліфікованих працівників. Середня заробітна плата в Україні за паритетом купівельної спроможності є в 11 разів нижчою, ніж у країнах ЄС, а мінімальна заробітна плата знаходиться майже на рівні країни ЄС з найгіршим показником Болгарії (184 євро).

Також в Україні поглибилась диференціація за розмірами оплати праці працівників, що отримують мінімальну заробітну плату та осіб із середніми доходами та тих, що отримують заробітну плату вищу від середнього показника в Україні. Зросла питома вага працівників, що отримують мінімальну заробітну плату. Це суттєво підвищило ризики зубожіння та подальше розшарування економічно активного населення за доходами. Низький рівень оплати праці (найнижчий серед країн ЄС) та значне уповільнення зростання її реального рівня підвищили ризики бідності серед працюючих осіб. Крім того, пролонгується зростання частки витрат населення на харчування (у середньому по Україні – до 60 %, а по 2–5 децильних групах – до 70 відсотків).

Мотивацію працівників також знижує заборгованість із виплати заробітної плати, що призводить до деформацій у соціально-трудовах відносинах та системі стимулювання персоналу підприємств.

2.2. Аналіз використання нематеріальних стимулів персоналу підприємств

Як з'ясовано у розділі 1, нематеріальне стимулювання персоналу підприємств є взаємодоповнюючим до матеріального.

Економічне стимулювання до високоякісної праці ґрунтується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів. Причому грошовий фактор становить лише 40 % всієї системи мотивації, а її більшу частину – нематеріальна мотивація [149].

Крім того, кожний індивід має латентні здібності, які можуть бути виявлені у процесі трудової діяльності за умов ефективної системи нематеріальної мотивації. Особливо такі здібності виявляються при зміні статусних позицій індивіда, кар'єрному рості, стимулюванні особистісних якостей, підвищенні професіональної мобільності, яка визначається бажанням подальшого навчання та самовдосконалення, оволодіння новою технікою і технологією, розвитку навичок та накопичення досвіду.

Нематеріальне стимулювання приносить працівникові відносні доходи – можливості, які надає підприємство для саморозвитку, навчання, самореалізації, реалізації статусу тощо. Для підприємства нематеріальна мотивація не є «безкоштовною», оскільки воно несе непрямі витрати на забезпечення безпеки, створення належних умов праці, професійне навчання персоналу тощо.

Високого статусу нематеріальним стимулам надавав Ф. Герцберг. Він запропонував усувати причини незадоволеності персоналу (гігієнічні чинники), які по суті є демотиваторами наступним чином:

- виправити погані та ті, що заважають роботі, складові політики компанії;
- забезпечити ефективний та ненав'язливий контроль;
- створювати та підтримувати культуру, повагу та гідність до всіх членів команди;

- забезпечити конкурентоспроможність заробітної плати: зарплата має значення при виборі місця роботи, однак надалі вона перестає відігравати важливе значення за умови недопущення її падіння нижче середньої в галузі;
- створити безпечні умови роботи [150].

Мотивуючі фактори для кожного співробітника Ф. Герцберг сформулював наступним чином:

- надати співробітникам можливості для досягнення амбітних цілей. При цьому нереальна мета стане демотиватором для співробітника;
- визнавати вклад персоналу в розвиток компанії, їх досягнення, «хвалити при всіх, лаяти наодинці»;
- ставити цікаві нові завдання;
- надавати більше відповідальності кожному члену команди;
- надавати можливості для кар'єрного зростання в компанії;
- надавати можливості для навчання та розвитку [150].

Відповідно до запропонованих зарубіжними вченими мотиваційних факторів [151] за результатами дослідження управлінського персоналу визначено, що матеріальне стимулювання, хоча і є природньо найбільш значущим чинником (40 %), цікава і корисна робота та можливість самовдосконалення як нематеріальні стимули мають приблизно таке ж мотиваційне значення (рис. 2.11).

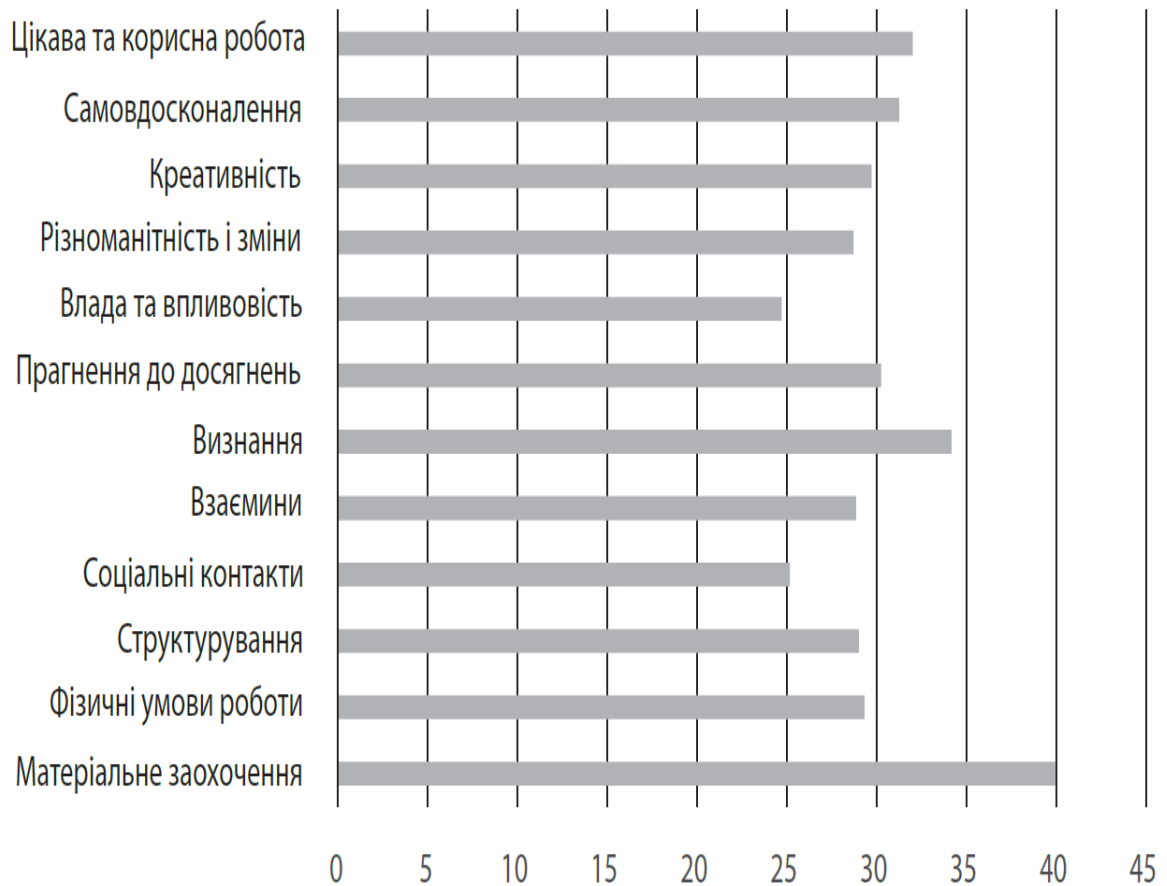


Рис. 2.11. Мотиваційні чинники управлінського персоналу (значимість, %)

Джерело: узагальнено за [151].

Для аналізу використання нематеріальних стимулів персоналу підприємств та їх впливу на результати трудової діяльності зазвичай використовуються експертні методи. Також важливе значення мають методи соціологічних досліджень [152].

З метою визначення темпологічних, соціально-психологічних, інтелектуальних, безпекових та інших складових нематеріального стимулювання персоналу підприємств (рис. 1.8) нами проведено опитування серед працівників підприємств приватного та державного сектору.

Дослідження базувалось на методології соціологічних опитувань, що заснована на підходах змішаних методів, які включали послідовний збір як кількісних, так і якісних даних [153], а також планування та проведення опитувальних досліджень [154].

Базуючись на результатах емпіричних досліджень та аналізі статистичних даних, відповідно до яких важливість та співвідношення ваги матеріальних і нематеріальних стимулів для працівника будуть різними залежно від рівня його доходів, при виборі респондентів до участі в опитуванні враховувався рівень оплати праці.

В опитуванні взяли участь 250 працівників, з яких 52 належать до управлінського персоналу (менеджери середньої та вищої ланки).

Відбір респондентів за рівнем оплати праці здійснювався пропорційно до загальноукраїнської тенденції, наведеної на рис. 2.3. Із 120 респондентів 13,6 % (34 особи) становили ті, хто отримує заробітну плату нижче мінімального рівня, 49,2 % (123) – від 6500 грн до 15 тис. грн, 37,2 % (93) – понад 15 тис. грн.

За гендерної ознакою 58 % (145 осіб) становили жінки, 42 % (105) – чоловіки.

Дослідницька анкета включала закриті і відкриті питання (Додаток А).

При закритих питаннях використовувалась рейтингова шкала для вимірювання сили ставлення до певного стимулу, що дозволило їх ранжувати за рівнем значимості.

Відкриті запитання дозволяли респондентам викласти свої думки та запропонувати власні рішення, що стало додатковим емпіричним підґрунтям до подальшої розробки пропозицій щодо підвищення ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств України.

Респондентам пропонувалось оцінити за десятибальною шкалою рівень значимості таких економічних стимулів (1 – найнижчий рівень значимості, 10 – найвищий):

- 1) оплата праці та інші монетарні виплати (з урахуванням таких умов: оплата праці забезпечує гарантований державною рівень і є не нижчою від середнього показника в галузі за відповідною професією та кваліфікацією);

- 2) безпека, ергономіка, комфорт робочого місця і приміщень;

3) наявність облаштованого бомбосховища / укриття (даний стимул введено з урахуванням воєнних дій на території України та результатів новітніх досліджень щодо безпеки персоналу [155]);

4) безоплатні тренінги, семінари, стажування, підвищення кваліфікації;

5) формування цифрових навичок і компетенцій та організація цифровізованого процесу праці;

6) творча самореалізація та можливість кар'єрного зростання;

7) гнучкі графіки роботи;

8) забезпечення дистанційним робочим місцем;

9) корпоративна культура та соціальна згуртованість;

10) управління трудовою поведінкою та контроль за трудовою дисципліною;

11) заохочення до громадської активності (участь у професійних об'єднаннях, волонтерських рухах, політичних і громадських спілках).

У відкритих питаннях найбільшу увагу респонденти приділили досвіду роботи в умовах пандемії ковід-19 та воєнних дій в контексті застосування такого економічного стимулу як можливість дистанційної роботи.

Перевагами дистанційної роботи є:

- створення безпечних умов життєдіяльності;
- економія на транспортних витратах;
- збільшення часу продуктивної роботи;
- саморегулювання часу роботи і відпочинку;
- зростання продуктивності праці;
- мотивація проводити більше часу з родиною;
- вдосконалення та набуття цифрових навичок.

Основним недоліком дистанційної роботи є десоціалізація та втрата навичок роботи в команді, «живого спілкування», зростання конфліктного потенціалу тощо.

Також для працівників важливе значення в урегулюванні нематеріальних стимулів на підприємствах України відіграють колективні договори. Колективне договірне регулювання забезпечує працівникам матеріальні гарантії – встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.); умов регулювання фондів оплати праці; встановлення гарантій, компенсацій, пільг; участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства.

У колективних договорах відображаються параметри, що відносять до нематеріального стимулювання:

- зміни в організації виробництва і праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- умови і охорони праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;
- гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих;
- забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків;
- додаткові, порівняно з чинним законодавством гарантії, соціально-побутові пільги [156].

Результати опитування, ранжирувані за значимістю для працівників матеріального і нематеріального стимулювання за рівнем оплати праці, наведені на рис. 2.12.

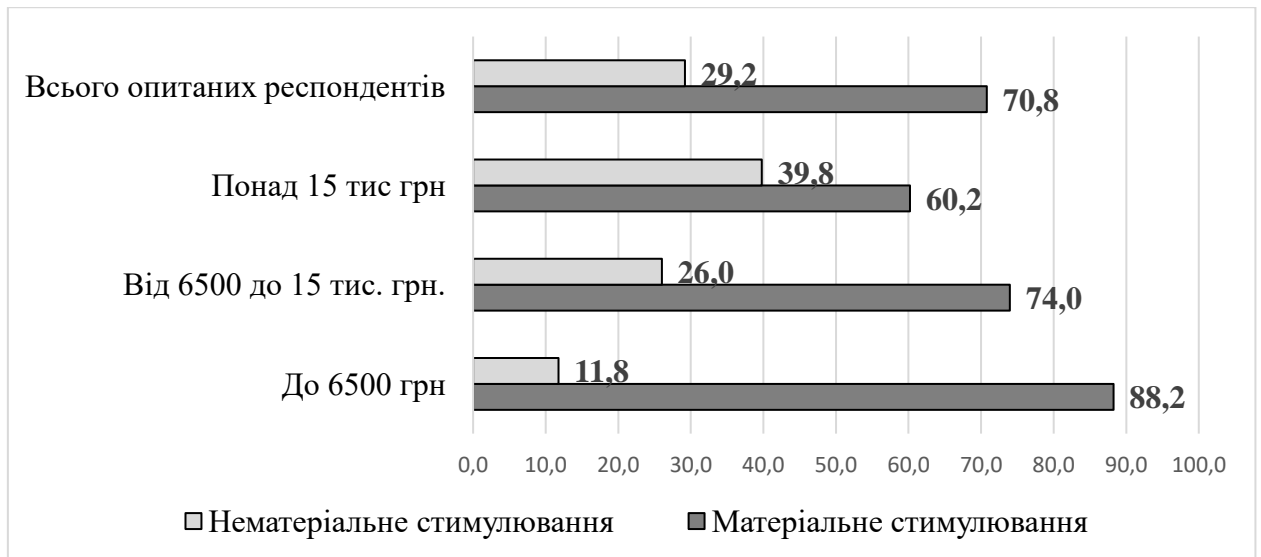


Рис. 2.12. Значимість складових економічного стимулювання для персоналу з різним рівнем оплати праці (%)

Джерело: результати соціологічного опитування, проведеного автором

Отримані результати (рис. 2.12) свідчать про найвищу вагомість матеріального чинника для працівників, що отримують мінімальну заробітну плату, та її зниження із зростанням рівня оплати праці. Такий результат цілком відповідає теорії Маслоу (піраміда Маслоу), відповідно до якої найнижчим рівнем є задоволення фізіологічних потреб, та емпіричним доведенням Ф. Герцберга, за якими значимість нематеріальних мотивів буде високою в межах оплати праці не нижче її середнього рівня в певній галузі.

В гендерному розрізі жінки надають більшої ваги нематеріальним стимулам – 34 %, тоді як чоловіки – 28 відсотків. Зазначене певною мірою пов'язане із ментальністю та статусом жінки.

Результати опитування, ранжирувані за значимістю для працівників та виражені у відсотках, наведені на рис. 2.13.

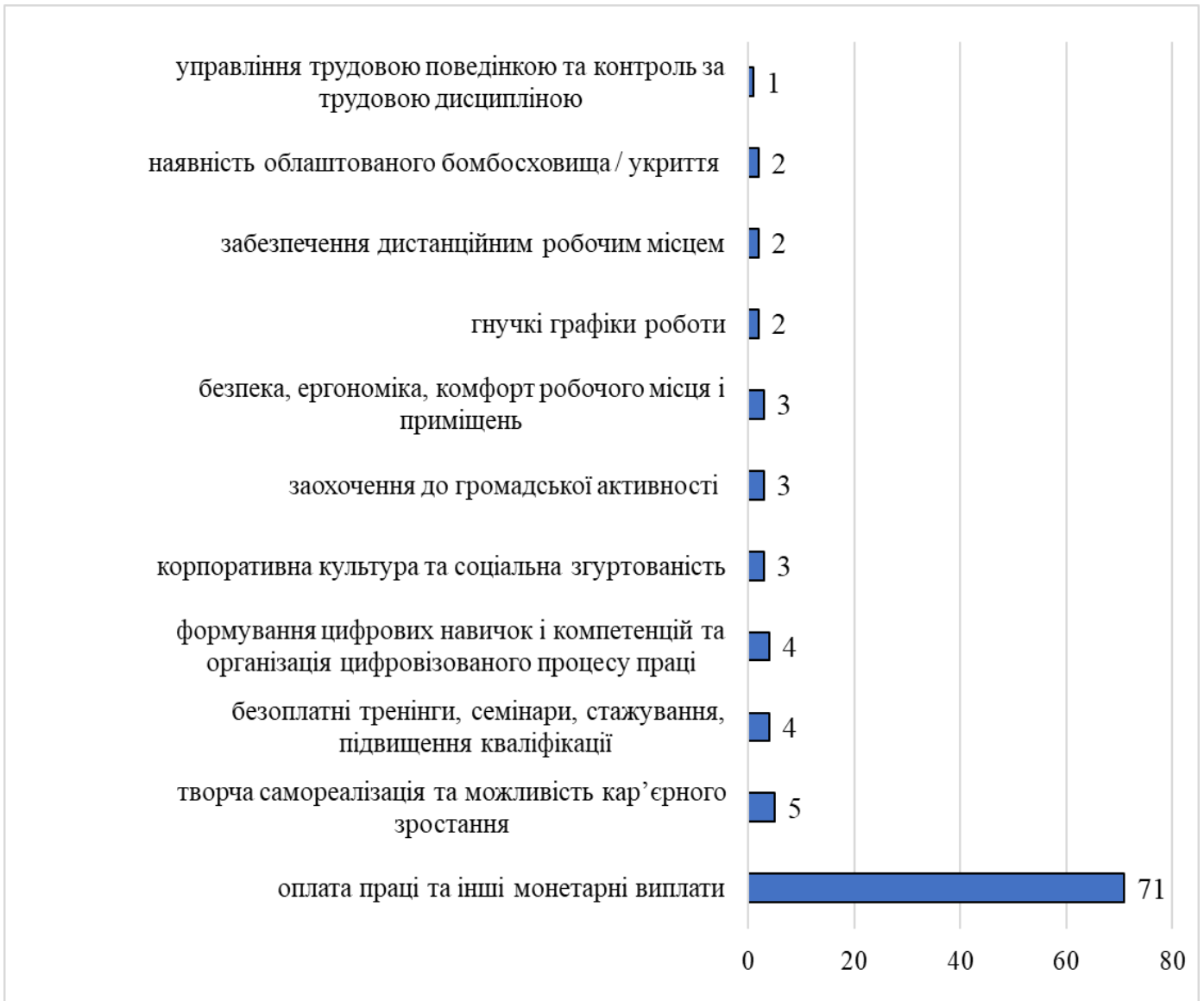


Рис. 2.13. Значимість складових економічного стимулювання персоналу підприємств за результатами опитування (%)

Джерело: результати соціологічного опитування, проведеного автором

Значимість оплати праці для персоналу підприємств становить 71 %, інші 29 % розподілені між нематеріальними стимулами серед яких більш важливими є творча самореалізація та можливість кар'єрного зростання; формування цифрових навичок і компетенцій та організація цифровізованого процесу праці; безоплатні тренінги, семінари, стажування, підвищення кваліфікації; безпека робочого місця; заохочення до громадської активності

(участь у професійних об'єднаннях, волонтерських рухах, політичних і громадських спілках).

Слід зазначити, що з урахуванням змін в суспільному розвитку, глобалізаційних чинників, змін на ринку праці, процесів цифровізації набір мотиваційних і стимулюючих чинників та рівень їх значимості можуть змінюватись. Крім того, економічні, соціальні, геополітичні умови, структура ринку праці та людського капіталу, нормативно-правове забезпечення у різних країнах не однакові, що робить кожен національну систему економічного стимулювання специфічною.

Таким чином, матеріальне стимулювання забезпечує базові потреби персоналу. Мотиваційне значення заробітної плати буде зменшуватись при зростанні впливу нематеріальних стимулів доки її рівень буде не нижче середнього рівня в галузі для певної категорії та кваліфікації персоналу.

2.3. Вплив макроекономічного становища на економічне стимулювання персоналу підприємств України

В умовах деструктивного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників та в періоди суспільних потрясінь підприємства обмежені у застосуванні в повному обсязі матеріальних стимулів у вигляді заробітної плати та інших монетизованих виплат. Державна політика також обмежена в реалізації стимулюючих заходів на ринку праці.

У сучасних умовах найбільший вплив на процеси економічного стимулювання підприємств мають макроекономічні умови, які по суті є деструктивними.

Внаслідок війни і скорочення виробництва рівень безробіття катастрофічно зріс і станом на липень 2022 року, за даними Національного

банку України, сягнув 35 відсотків. Однак рівень безробіття був би значно більшим, якби мігранти залишалися в Україні та активно шукали роботу, стримувала нарощення безробіття також мобілізація до лав захисників України [157].

Поряд зі зростанням рівня безробіття спостерігається суттєве зниження заробітних плат, що в поєднанні з нарощуванням темпів інфляції, призводить до масштабного падіння реальних доходів населення. В умовах воєнних дій підприємства, переважно, не в змозі сплачувати довоєнну зарплату. За опитуваннями НБУ, падіння зарплат у приватному секторі в травні 2022 року становило від 25% до 50% порівняно з довоєнним часом.

За даними Державної служби статистики України, скорочення реального ВВП за підсумками I кварталу 2022 року становило 15,1%, у II кварталі падіння пришвидшилось до 37,2% (рис. 2.14).

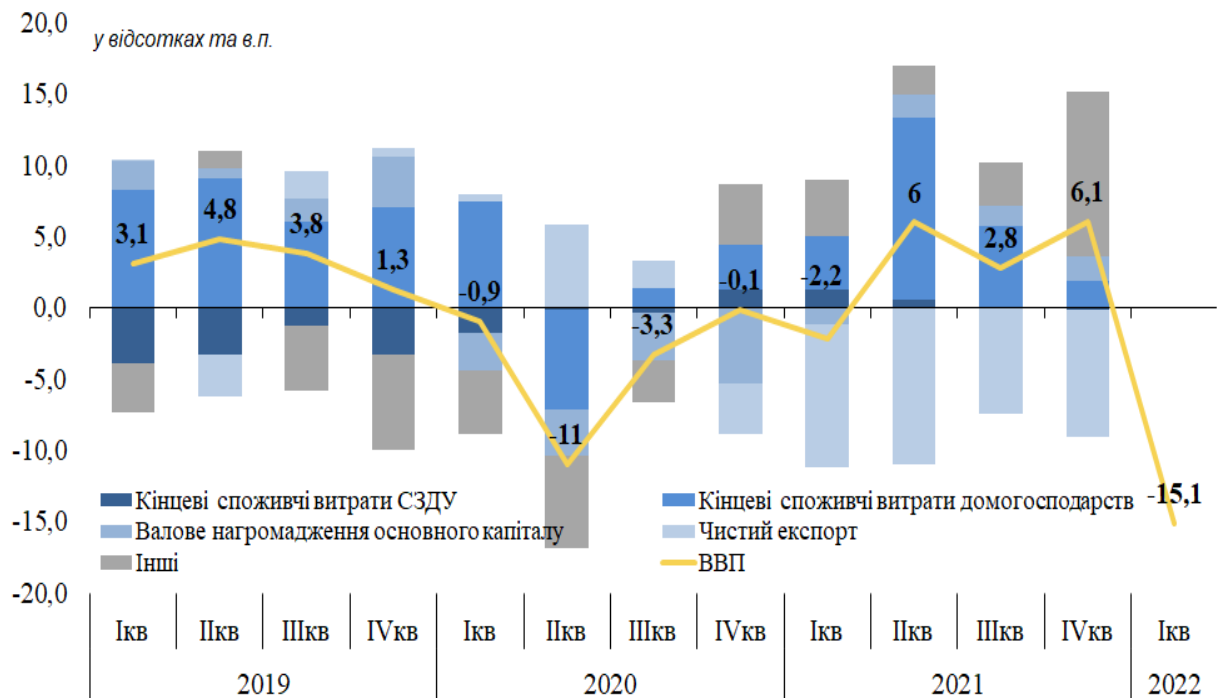


Рис. 2.14. Динаміка внесків у формування ВВП у 2019–2022 роках

Джерело: Державна служба статистики України, розрахунки Міністерства фінансів України.

Масштабний економічний спад у 2022 році відбувається в усіх секторах і сферах національного господарства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні макроекономічні показники України у 2021–2022 роках

| Показник | 2021 | 2022 (Оцінка Мінекономіки станом на 31.08.2022) |
|--|---------|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Валовий внутрішній продукт: | | |
| номінальний, млрд грн | 5 459,6 | 4 680,2 |
| реальна зміна, % | 3,4 | -33,2 |
| Індекс споживчих цін: | | |
| у середньому до попереднього року, % | 109,4 | 121,2 |
| грудень до грудня попереднього року, % | 110,0 | 130,1 |
| Індекс цін виробників промислової продукції: | | |
| грудень до грудня попереднього року, % | 162,2 | 132,8 |
| Середньомісячна заробітна плата працівників, номінальна, грн | 14 014 | 14 025 |
| Рівень безробіття населення у віці 15–70 років за методологією МОП, % до робочої сили відповідного віку | 9,9 | 27,9 |
| Сальдо торговельного балансу, визначене за методологією платіжного балансу, млн дол. США | -2 671 | -18 665 |
| Експорт товарів та послуг: | | |
| млн доларів США | 81 504 | 57 187 |
| зміна, % | 34,3 | -29,8 |
| Імпорт товарів та послуг: | | |
| млн доларів США | 84 175 | 75 852 |
| зміна, % | 33,4 | -9,9 |

Джерело: Міністерство економіки України.

Зокрема, станом на вересень 2022 року врожай зернових та зернобобових культур становив 25,9 млн т, що на 42,4 % менше відповідно аналогічного періоду 2021 року.

Спад в промисловості становить близько 72%. При цьому майже повністю зруйновано такі промислові гіганти як металургійні комбінат «Азовсталь», металургійний комбінат ім. Ілліча, інфраструктуру Кременчуцького нафтопереробного заводу – найбільшого підприємства з виробництва нафтопродуктів в Україні, що забезпечувало понад третину всього українського ринку палива.

Також спостерігається розширення дефіциту торговельного балансу до 3,2 млрд дол. США станом на липень 2022 року. Експорт товарів у липні скоротився на 47,4% та становив 2,7 млрд дол. США. Імпорт товарів скоротився на 20,3% та становив 4,8 млрд дол. США [158].

Загальні потреби щодо відбудови та відновлення оцінюються на рівні понад 348 млрд дол. США (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Загальний обсяг потреб на відновлення та відбудову станом
на 1 червня 2022 року, млрд дол. США

| <i>Сектор</i> | <i>Коротко- строкова перспектива</i> | <i>Середньо- та довгострокова перспектива</i> | <i>Загальний обсяг потреб</i> |
|---|--|---|---------------------------------------|
| Житло | 33,1 | 35,9 | 69,0 |
| Освіта | 2,8 | 6,5 | 9,2 |
| Охорона здоров'я | 1,2 | 13,9 | 15,1 |
| Соціальний захист і забезпечення засобів до існування | 8,1 | 12,5 | 20,6 |
| Культура і туризм | 1,6 | 3,6 | 5,2 |
| Сільське господарство | 10,0 | 8,7 | 18,7 |
| Зрошення і водні ресурси | 0,02 | 7,5 | 7,5 |
| Торгівля і промисловість | 6,6 | 14,2 | 20,8 |

Продовження табл. 2.6

| | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Фінансовий сектор і банківська справа | 6,4 | 1,6 | 8,0 |
| Енергетика | 7,3 | 3,1 | 10,4 |
| Видобуток корисних копалин | | | 0,3 |
| Транспорт | 8,9 | 65,0 | 73,8 |
| Телекомунікації та цифрові технології | 1,3 | 2,0 | 3,3 |
| Водопостачання та водовідведення | 3,5 | 1,9 | 5,4 |
| Муніципальні послуги | 1,9 | 3,9 | 5,8 |
| Охорона навколишнього середовища, природокористування та лісове господарство | 0,4 | 0,9 | 1,3 |
| Реагування на надзвичайні ситуації та цивільний захист | 0,5 | 0,2 | 0,7 |
| Юстиція та державне управління | 0,08 | 0,1 | 0,2 |
| Очищення території України | 11,0 | 62,2 | 73,2 |
| <i>Разом</i> | <i>104,5</i> | <i>243,7</i> | <i>348,5</i> |

Джерело: Розрахунки Світового Банку, Уряду України та Європейської Комісії станом на червень 2022 року.

Водночас, суми збитків та потреб економіки на відновлення прогнозовано зростатимуть. Так, після 10 жовтня 2022 року масових руйнацій зазнала енергетична сфера, електроенергетична інфраструктура. За попередніми оцінками зруйновано близько 40% об'єктів електроенергетичної інфраструктури, а розрахунок збитків та втрат є вельми складною задачею в умовах ескалації бойових дій.

З урахуванням наслідків війни з 24 лютого до 1 червня 2022 року, завдана шкода секторам оцінюється на рівні близько 97 млрд дол. США, а загальна вартість відновлення національного господарства – понад 750 млрд дол. США. Загальні збитки становлять майже 252 мільярди доларів США, при цьому, що втрати в одному секторі перетікають далі та перетинаються з іншими секторами. Наприклад, скорочення сільськогосподарського виробництва впливає на транспортні потреби, або втрата електроенергії

впливає на торгівлю та промисловість у регіонах, які інакше не постраждали від війни [159].

Загальні непрямі втрати економіки України оцінюються у 126,8 млрд дол. США або в 3,7 трлн грн (оцінка на 13 червня 2022 року) [160].

За розрахунками потреби у фінансуванні програми відновлення України до 2032 року перевищують 750 млрд дол. США.

Економічні наслідки війни в Україні спричинили економічну, енергетичну, продовольчу та фінансову кризу в світовій економіці. Світові ціни на сировинні товари мають високий рівень волатильності, а рівень інфляції є найвищим за останні десятиліття.

Війна в Україні спровокувала світову кризу, наслідком якої стало зростання цін на продукти харчування, енергію та добрива, що негативно вплинуло на економіки 74 країн світу, що розвиваються із загальною чисельністю населення 1,2 млрд.

Негативний вплив війни на економіки світу виявляється, в першу чергу, в провокуванні продовольчої кризи, оскільки Україна друга за площею сільськогосподарських угідь в Європі. У 2021 році Україна займала шосте місце за обсягами виробництва пшениці (9% світового експорту), четверте – за обсягами виробництва кукурудзи (13% світового експорту), шосте – за обсягами виробництва ячменю та є найбільшим у світі експортером соняшникової олії.

Зниження рівня продовольчої безпеки та зростання рівня крайньої бідності в країнах, що розвиваються, продовжуватиметься і в 2023 році. За оцінками Всесвітньої продовольчої програми (World Food Programme, WFP) у 2022 році 345 мільйонів людей відчують гостру продовольчу нестачу або високий продовольчий ризик у 82 країнах світу, що призведе до різкого збільшення голодуючих (очікувано на 47 мільйонів осіб).

По-друге, в світовій економіці спостерігається нарощування інфляційних процесів, фінансова дестабілізація як у високорозвинених

країнах, так і в країнах, що розвиваються. Обмежена пропозиція та високі ціни на енергоносії призвели до стрімкого зростання світової інфляції.

Найвищий за останні десятиліття рівень інфляції, турбулентність на європейському та світовому енергетичних ринках, наряду з іншими негативними впливами війни Росії призвели до посилення ризиків, що загрожують фінансовій стабільності. На ринках, що розвиваються, на фоні зростання відсоткових ставок, погіршення показників фінансової стабільності та відтоку капіталу зросла вартість запозичень, а ризик дефолту посилюється. До того ж, внаслідок спаду на ринку нерухомості Китаю зросли ризики настання кризи у фінансовому секторі [161].

За даними МВФ, опублікованими у жовтні 2022 року відбудеться зростання дефлятора ВВП у розвинутих економіках на 5,5% у 2022 році та 3,7% – у 2023 році. Індекс споживчих цін в США зросте на 7,1% у 2022 році, в країнах Європейського Союзу – на 9,2%, у країнах, що розвиваються, – на 9,9% (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка світового рівня інфляції

| Країни, групи країн | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|------|---------|------|------|
| | факт | прогноз | | |
| Розвинуті економіки (дефлятор ВВП, %), | 2,9 | 5,5 | 3,7 | 1,8 |
| у т. ч.: | | | | |
| США | 4,2 | 7,1 | 3,6 | 1,9 |
| Єврозона | 2,1 | 4,3 | 4,4 | 1,9 |
| Ринки та країни, що розвиваються (індекс споживчих цін, %) | 5,9 | 9,9 | 8,1 | 4,3 |
| Європейський Союз (індекс споживчих цін, %) | 2,9 | 9,2 | 6,8 | 2,0 |

Джерело: дані МВФ

Зростання заробітної плати, як правило, зростає з інфляційними очікуваннями та падає із загальмуванням ринку праці.

Зростання заробітної плати виявляється дуже чутливим до інфляційних очікувань у розвинутих економіках: підвищення інфляційних очікувань на 1 відсотковий пункт пов'язане зі зростанням заробітної плати майже на 1 відсотковий пункт (порівняно з 0,6 відсоткового пункту в країнах, що розвиваються) [161]. При цьому заробітна плата швидше пристосовується до мінливих умов, коли існують обмеження щодо кількості робочої сили (звільнення або наймання працівників).

По-третє, енергетична криза в Європі спровокувала підвищення вартості життя та зниження рівня господарської діяльності. Ціни на газ в Європі зросли більш, ніж у чотири рази порівняно з 2021 роком, при цьому Росія скоротила його поставки на 20 відсотків. Зазначене створило ризики дефіциту енергії у зимовий період.

По-четверте, внаслідок бойових дій, торгових обмежень, санкцій проти Росії, закриття повітряного простору України, блокування морських портів Росією у світовій економіці відбулось скорочення товарних поставок [162]. Проблеми з логістикою, ланцюгами постачання сировини, безпекою доставки вантажів матимуть місце і в середньостроковому періоді, а їх відновлення, навіть за оптимістичного сценарію розвитку подій, потребує значних фінансових затрат та часу.

По-п'яте, турбулентність на глобальному ринку призвела до зниження глобального рівня зайнятості та реальної заробітної плати.

Криза COVID-19 призвела до зниження глобального рівня зайнятості найманих працівників з 1,75 млрд у 2019 р. до 1,69 млрд у 2020 р. Надалі у 2021 році відбулось відновлення рівня зайнятості до допандемічного. Однак, війна в Україні у 2022 році знову спричинила суттєве падіння зайнятості населення, особливо в країнах ЄС.

Глобальна реальна заробітна плата у 2021 р. зросла на 36 відсотків порівняно з 2005 роком. При цьому, найвищими темпами зростання реальної заробітної плати відбувалось в країнах із середнім та низьким рівнем доходів.

В країнах Європейського Союзу після тимчасового відновлення темпів зростання заробітної плати в 2021 році (в післяпандемічний рік) реальна заробітна плата впала до мінус 2,4 % – у першій половині 2022 р., а у річному вимірі становитиме мінус 2,2 відсотка (рис. 2.15).

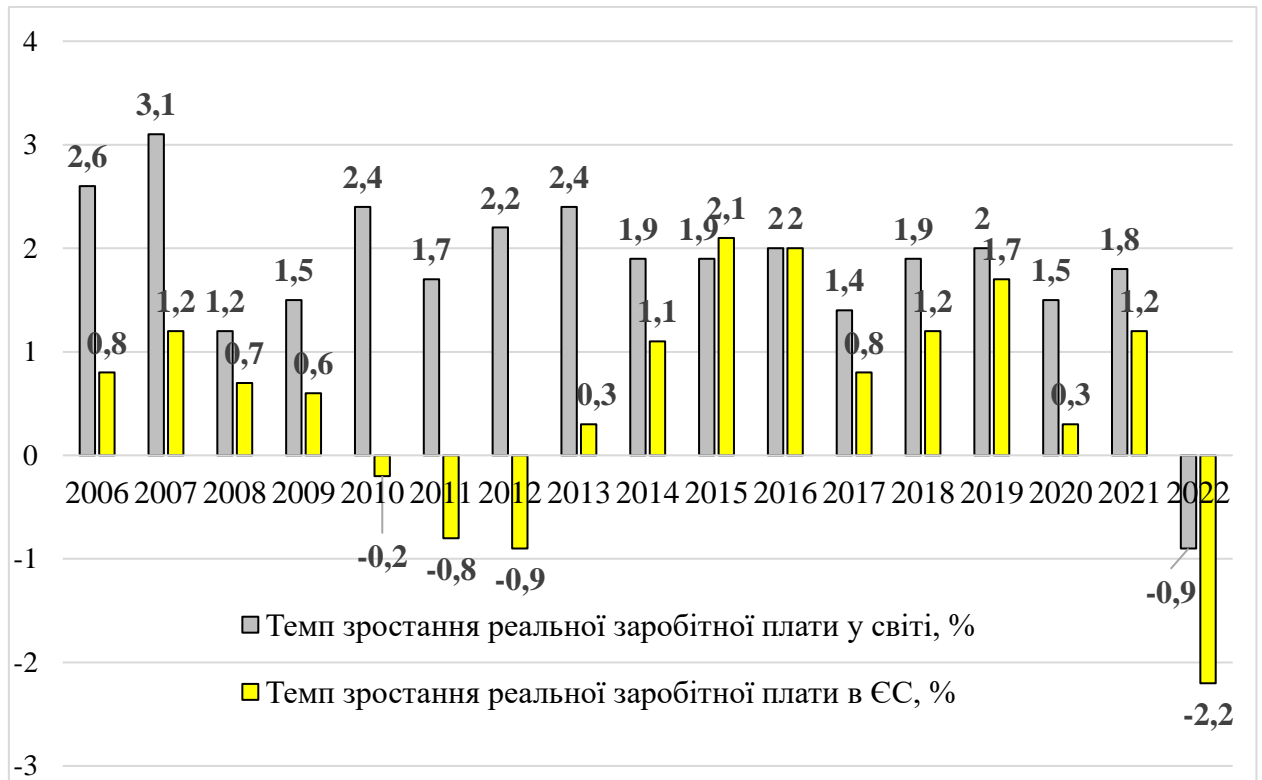


Рис. 2.15. Динаміка реальної заробітної плати в світі та країнах ЄС, %

Джерело: побудовано за даними МОП

За оцінками Міжнародної організації праці криза вартості життя домінуватиме в трендах заробітної плати до кінця 2023 року [163].

Різне падіння реальної заробітної плати у 2022 р. спричинене зростанням інфляції внаслідок глобальної турбулентності, що виникла з воєнно-політичних причин.

Внаслідок війни в Україні у 2022 році спостерігається уповільнення темпів зростання або падіння ВВП абсолютно по всіх країнах світу.

За оцінками Світового банку економіка України у 2022 році скоротиться на 45,1%, при цьому масштаби падіння ВВП залежатимуть від тривалості та інтенсивності війни [164].

Темпи світового ВВП знижуються з 6,1% у 2021 р. до 3,6% – у 2022 році, країн Європейського Союзу з 5,4 до 2,9% відповідно. Розвинені країни втрачають 1,9% ВВП та матимуть приріст лише в 3,3%. Найбільше внаслідок воєнних дій в Україні страждають країни, що розвиваються, темпи зростання яких уповільнюється з 6,8% до 3,8% у 2022 році.

Сьогодні визначити реальне соціально-економічне становище України неможливо, оскільки у період дії воєнного стану органи державної статистики призупинили оприлюднення статистичної інформації, крім ІСЦ, а окремі статистичні публікації носять оціночний характер.

Принагідно, що в умовах необхідності швидкого відновлення економіки висувається ідея розбудови «швидкої держави», яка поєднує кіберкратичний підхід із людиноцентризмом, побудована навколо ефективного використання людського капіталу країни та оптимального залучення ресурсів. Розбудова швидкої держави ґрунтується на таких принципах: швидкість – прискорення організаційних процесів через уникнення вакууму у держструктурах; ефективність – переоцінка використання ресурсів, економіка стимулює приватний сектор через конкуренцію поліпшувати всі можливі процеси; визначеність – чіткі правила і процедури, які дозволяють формувати стратегії, прогнозувати власну діяльність та бачити очікуваний результат; залучення – постійна оцінка людського потенціалу, виробництва, фінансів стосовно їхнього використання в економіці; автоматизація – спрощення рутинних процедур зменшить навантаження на людей і бізнес та звільнить найцінніший ресурс – людський час для стратегічних задач розвитку [165].

Вважається, що в періоди глобальних потрясінь, макроекономічної нестабільності, криз та війн саме активна роль держави в економічних та інших процесах дозволяє запобігти руйнації економічної системи.

Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями, країнами-партнерами та донорами є визначальною для стабільності державних фінансів під час війни та повоєнного відновлення країни. А підтримка МВФ є

орієнтиром до зовнішніх інвесторів, що підвищить інвестиційну привабливість України.

В основу державного впливу на розвиток економіки покладено один з найважливіших принципів – забезпечення сприятливих умов для розвитку національної економіки на основі застосування не фіскальної, а стимулюючої ролі держави шляхом зваженого використання економічних, правових і адміністративних важелів. При цьому адміністративні методи впливу є дієвими до застосування в короткостроковому періоді.

Ефективність регулюючого впливу держави на відновлення національної економіки залежить від таких чинників:

- відповідність антикризової стратегії (стратегії відновлення) сучасним тенденціям глобальної трансформації;
- своєчасність прийняття управлінських рішень;
- узгодженість з пріоритетними напрямками цифровізації, науково-технічної та інноваційної діяльності;
- взаємоузгодженість з політикою країн – зовнішньоекономічних партнерів та міжнародних і регіональних угруповань;
- досяжність та реалістичність поставлених цілей [166].

Регулюючий вплив має бути спрямований на відновлення реального сектору економіки, регулювання інфляції, оптимізацію бюджетних видатків, регулювання боргового навантаження на економіку та бюджетного дефіциту, збалансування доходної та видаткової частин державного бюджету, стимулювання інновацій, активізацію інвестиційної діяльності, стимулювання зайнятості, боротьба з бідністю та забезпечення принаймі не скорочення рівня реальних доходів населення. Загалом головним орієнтиром державної антикризової політики має стати розбудова фінансово безпечної, стійкої та рентабельної банківської системи, що забезпечуватиме ефективний перерозподіл капіталу в національній економіці на користь фінансування сталого економічного розвитку та зростання добробуту населення.

Ключовим наративом до вибору пріоритетів діяльності суб'єктів господарювання на основі регіонального потенціалу та за підтримки держави й міжнародних інституцій є взаємоузгодженість поточних робіт з відновлення зруйнованих господарських систем та довгострокових пріоритетів інноваційного розвитку України.

Заходи з повноцінного відновлення запрацюють лише із закінченням бойових дій на всій території України, що формує значні виклики для України від втрати людського ресурсу й капіталу (прямі людські втрати від військових дій, довгострокове переведення значної кількості чоловіків у військові та мілітарно-поліцейські структури, переміщення біженців і суттєва втрата робочих місць у бізнесі, значний міграційний відтік за кордон тощо) [167].

В умовах війни, з урахуванням об'єктивних умов, що склались, задля забезпечення належного рівня життя, зайнятості та соціальної підтримки населення особливого значення набуває реалізація наступних напрямів:

1) створення дієвих механізмів щодо працевлаштування зареєстрованих безробітних та осіб, які не мають такого статусу та шукають роботу, підтримка безробітних щодо забезпечення самозайнятості, а також створення можливостей до гідної праці осіб з інвалідністю;

2) спрощення умов ведення малого бізнесу та мікробізнесу;

3) встановлення економічно обґрунтованого прожиткового мінімуму з урахуванням розгортання інфляційних процесів;

4) забезпечення гарантій оплати праці, недопущення та своєчасного погашення заборгованості з виплати заробітної плати;

5) підвищення рівня пенсійного забезпечення з урахуванням обмежень воєнного стану та реальне запровадження накопичувальної системи пенсійного забезпечення;

6) забезпечення адресної соціальної допомоги та надання соціальної підтримки вразливим соціальним групам населення;

7) забезпечення цифровізації та максимальної доступності громадян до адміністративних і соціальних послуг, впровадження ними електронних сервісів;

8) опікування внутрішньо переміщених осіб та створення для них прийнятних умов проживання;

9) із урахуванням прогресивно зростаючої кількості інвалідів в наслідок воєнних дій необхідним є забезпечення послугами із професійної адаптації та психологічної реабілітації ветеранів війни та членів їх сімей; сприяння працевлаштуванню осіб з інвалідністю та стимулювання їх самозайнятості, забезпечення осіб з інвалідністю технічними та іншими засобами реабілітації на безоплатній основі.

У середньо-, довгостроковому періоді масштабна еміграція чинитиме значний негативний вплив на демографічний та соціально-економічний розвиток України. Зазначене виявлятиметься в скороченні внутрішнього споживання, зменшенні пропозиції робочої сили, що негативно вплине на потенційний ВВП.

У цьому зв'язку, державна політика України має бути спрямована на створення безпекового середовища для населення, розробку і впровадження механізмів відновлення виробництв, збереження та створення нових робочих місць, пов'язаних з відбудовою народного господарства, в інфраструктурних галузях, будівництві, промисловості, науці та надання економічних стимулів до повернення населення до України.

Висновки до розділу 2

1. Економічне стимулювання до високоякісної праці ґрунтується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів.

Як мотиваційний чинник заробітна плата є основним стимулом матеріальної зацікавленості персоналу у досягненні високих кінцевих результатів праці підприємства. Матеріальне стимулювання забезпечує базові потреби персоналу. Мотиваційне значення заробітної плати буде зменшуватись при зростанні впливу нематеріальних стимулів доки її рівень буде не нижче середнього рівня в галузі для певної категорії та кваліфікації персоналу.

2. З позиції роботодавця показниками, відповідно до яких здійснюється регулювання розмірів фондів оплати праці, є результати економічної діяльності підприємств. Цінність людського ресурсу та ефективність матеріального стимулювання персоналу з боку роботодавців визначається динамікою вартості робочої сили – витрат роботодавців, пов'язаних з утриманням та використанням робочої сили, що включають суми фонду оплати праці працівників та витрат, які не входять до фонду оплати праці.

3. Ретроспективний аналіз стану матеріального стимулювання персоналу підприємств засвідчив низку негативних тенденцій, що чинять дестимулюючий вплив на якість та результати роботи працівників. Зокрема, це низькі витрати на персонал в Україні, слабкий зв'язок між результатами діяльності підприємств та оплатою, скорочення фонду оплати праці, продуктивної зайнятості та рівня реальної заробітної плати, значна диференціація матеріального стимулювання персоналу за видами економічної діяльності та у розрізі регіонів України. Мотивацію працівників знижує заборгованість із виплати заробітної плати, що призводить до деформацій у соціально-трудових відносинах та системі стимулювання персоналу підприємств.

4. Низький рівень оплати праці в економіці України та темпи реальної заробітної плати як макроекономічна тенденція дестимулюють економічно активне населення, особливо висококваліфікованих працівників. Також в Україні поглибилась диференціація за розмірами оплати праці працівників, що отримують мінімальну заробітну плату та осіб із середніми доходами та тих, що отримують заробітну плату вищу від середнього показника в Україні. Це суттєво підвищило ризики зuboжіння та подальше розшарування економічно активного населення за доходами.

4. Нематеріальне стимулювання приносить працівникові відносні доходи – можливості, які надає підприємство для саморозвитку, навчання, самореалізації, реалізації статусу тощо. Для підприємства нематеріальна мотивація не є «безкоштовною», оскільки воно несе непрямі витрати на забезпечення безпеки, створення належних умов праці, професійне навчання персоналу тощо.

5. За результатами дослідження, що базувалось на методології соціологічних опитувань, заснованих на використанні змішаних методів, і проведене з метою визначення значимості матеріальних та нематеріальних (темпологічних, соціально-психологічних, інтелектуальних, безпекових) складових стимулювання персоналу підприємств виявлено значну вагомість нематеріального стимулювання для персоналу підприємств. Значимість оплати праці для персоналу підприємств становить 71 %, а інші 29 % розподілені між нематеріальними стимулами, серед яких більш важливими є творча самореалізація та можливість кар'єрного зростання; формування цифрових навичок і компетенцій та організація цифровізованого процесу праці; безоплатні тренінги, семінари, стажування, підвищення кваліфікації; безпека робочого місця; заохочення до громадської активності (участь у професійних об'єднаннях, волонтерських рухах, політичних і громадських спілках).

6. У сучасних умовах найбільший вплив на процеси економічного стимулювання підприємств мають макроекономічні умови, які по суті є

деструктивними. Внаслідок війни і скорочення виробництва рівень безробіття катастрофічно зріс. Поряд зі зростанням рівня безробіття спостерігається суттєве зниження заробітних плат, що в поєднанні з нарощуванням темпів інфляції, призводить до масштабного падіння реальних доходів населення. В умовах воєнних дій підприємства, переважно, не в змозі сплачувати довоєнну зарплату.

У періоди глобальних потрясінь, макроекономічної нестабільності, криз та війн саме активна роль держави в економічних та інших процесах дозволяє запобігти руйнації економічної системи.

Основні наукові результати розділу опубліковані в працях автора [101; 104; 117; 133; 134].

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ПРОАКТИВНОЇ ПОЛІТИКИ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕСТРУКТИВНОГО ВПЛИВУ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ

3.1. Моделювання інтегрального показника ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств

У першому розділі теоретично доведено, а у другому – виявлені емпіричні факти, які засвідчують: формування системи економічного стимулювання підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників можливе лише за умови активної участі держави – на макроекономічному рівні, та менеджменту організації – на мікрорівні.

Дефініція проактивність використовується у різних значеннях, зокрема в наукових доробках використовують терміни: «проактивна поведінка», «проактивне управління», «проактивна стратегія», «проактивна політика».

Проактивна поведінка визначається як така, що спрямована змінити середовище, а проактивна особистість – індивід, що виходить за межі ситуаційних обмежень, продукує нові ідеї, змінює місію організації, знаходить проблеми та вирішує їх [168], здатен усвідомлено управляти своїм теперішнім і майбутнім [169].

Проактивне управління сукупним потенціалом підприємства – це формування існуючого економічного потенціалу на основі передбачення розвитку подій, який спрямований на створення і підтримання системи узгоджених змін роботи усіх структурних підрозділів підприємства й обґрунтованого прийняття управлінських рішень для впровадження системи заходів з реалізації ініціативи. Проактивна стратегія – це набір дій і вирішень керівництва, пов'язаний з розробкою крупної бізнес-пропозиції, що формує новий ринок. Проактивні зміни – кроки спрямовані на забезпечення умов

реалізації проактивно-інноваційного клімату організації, в рамках зміни поведінки персоналу як носія проактивності [170].

Проактивна політика передбачає активні дії управлінської ланки з метою вирішення сукупності взаємопов'язаних проблем для стабілізації та сталого розвитку [171].

Формування проактивної політики економічного стимулювання персоналу підприємств передбачає реалізацію таких етапів:

1) цілепокладання – як процес формування мети, що включає: визначення потреб та інтересів, можливостей, потенціалу та ресурсів, передбачуваного ефекту. Цілепокладання має здійснюватись на основі впровадження концепції smart-економіки (SMART economics), що передбачає досягнення цілей SMART: S – Specific (конкретність/специфічність), M – Measurable (вимірюваність), A – Achievable (досяжність), R – Relevant (релевантність/доречність), T – Time-bound (обмеженість у часі) [134, с. 5];

2) проактивний аналіз – включає аналіз та оцінку проблемних ситуацій; проведення аналізу кількісних і якісних показників; виявлення основних тенденцій та закономірностей розвитку; окреслення векторів, на які необхідно спрямувати вплив;

3) проактивне конструювання – побудова та вибір найкращого сценарію майбутнього розвитку; окреслення напрямів, спрямованих на усунення або мінімізацію деструктивних впливів зовнішніх і внутрішніх чинників;

4) прийняття проактивних рішень – вибір альтернативи, найкращої ідеї та варіанта дій, здійснення в логічній формі впливу управлінця на систему економічного стимулювання персоналу задля досягнення поставлених цілей, забезпечення інтересів, задоволення потреб та активації мотивів і стимулів;

5) моніторинг і контроль реалізації – здійснення обліку, аналізу, діагностування, перевірки та постійного моніторингу діяльності; критична

оцінка наслідків прийняття управлінських рішень; виявлення і вимірювання відповідності отриманих результатів встановленим цілям, а разі виявлення відхилень від запланованих та нормативних показників – корегування заходів політики.

На основі теоретичних узагальнень, економічного аналізу та соціологічного дослідження економічного стимулювання персоналу підприємств (матеріального і нематеріального) найбільш релевантним є використання векторної авторегресійної моделі.

Вектор «Матеріальне стимулювання» $\vec{M}(m_1; m_2; m_3)$ на підприємстві визначено фондом оплати праці (Додаток Б).

Отже, координати вектору \vec{M} :

m_1 – фонд основної заробітної плати;

m_2 – фонд додаткової заробітної плати;

m_3 – інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Вектор «Матеріальне стимулювання» $(\frac{1}{A}\vec{M})$ визначимо користуючись статистичними даними «Середньомісячної заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності у 2015–2021 роках», яка визначається діленням суми нарахованого фонду оплати праці штатних працівників на середньооблікову кількість цих працівників за відповідний рік (Додатки В, Г).

Враховуючи, що норма, це функціонал, заданий на векторному просторі та узагальнюючий поняття довжини вектору чи абсолютного значення числа, норму вектору «Матеріальне стимулювання» $(\frac{1}{A}\vec{M})$ визначимо, як абсолютне значення темпу приросту середньомісячної заробітної плати штатних працівників (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1

Норма вектору «Матеріальне стимулювання» ($|\frac{1}{A}\vec{M}|$)

за 2015–2021 роки

| Види діяльності | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Усього | 0,20546 | 0,235518 | 0,370594 | 0,247872 | 0,184125 | 0,104253 | 0,209047 |
| Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство | 0,294601 | 0,267755 | 0,443969 | 0,247535 | 0,171896 | 0,101795 | 0,259277 |
| Промисловість | 0,200853 | 0,232408 | 0,292904 | 0,262441 | 0,223697 | 0,082386 | 0,167921 |
| Будівництво | 0,241608 | 0,332301 | 0,321224 | 0,255029 | 0,192612 | 0,050873 | 0,148223 |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність | 0,234873 | 0,248657 | 0,323203 | 0,282526 | 0,187089 | 0,021022 | 0,157851 |
| Фінансова та страхова діяльність | 0,225499 | 0,188771 | 0,257956 | 0,256186 | 0,183867 | 0,065138 | 0,176478 |
| Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування | 0,14776 | 0,358822 | 0,57426 | 0,354946 | 0,164328 | 0,112159 | 0,158451 |
| Освіта | 0,140984 | 0,203384 | 0,554123 | 0,202119 | 0,155337 | 0,139612 | 0,274627 |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги | 0,158951 | 0,201838 | 0,463694 | 0,176041 | 0,199501 | 0,260307 | 0,312851 |

Джерело: розраховано автором

Вектор «Нематеріальне стимулювання» $\vec{N} (\vec{N}_1; \vec{N}_2; \vec{N}_3; \vec{N}_4)$ є результуючим вектором дії чотирьох векторів:

$\vec{N}_1(n_{11}; n_{12}; n_{13})$ – вектор безпекового стимулювання;

n_{11} - безпека, ергономіка, комфорт робочого місця і приміщень;

n_{12} - наявність облаштованого бомбосховища / укриття.

$\vec{N}_2(n_{21}; n_{22}; n_{23})$ – вектор інтелектуального стимулювання;

n_{21} - безоплатні тренінги, семінари, стажування, підвищення кваліфікації;

n_{22} - формування цифрових навичок і компетенцій та організація цифровізованого процесу праці;

n_{23} - творча самореалізація та можливість кар'єрного зростання.

$\vec{N}_3(n_{31}; n_{32}; n_{33})$ – вектор темпологічного стимулювання;

n_{31} - гнучкі графіки роботи;

n_{32} - забезпечення дистанційним робочим місцем.

$\vec{N}_4(n_{41}; n_{42}; n_{43})$ – вектор соціально-психологічного стимулювання;

n_{41} - корпоративна культура та соціальна згуртованість;

n_{42} - управління трудовою поведінкою та контроль за трудовою дисципліною;

n_{43} - заохочення до громадської активності (участь у професійних об'єднаннях, волонтерських рухах, політичних і громадських спілках).

Будемо вважати, що координати n_{13} та n_{33} дорівнюють одиниці, бо вони не мають економічної інтерпретації.

Результуючий вектор «Нематеріальне стимулювання» $\vec{N} (\vec{N}_1; \vec{N}_2; \vec{N}_3; \vec{N}_4)$ можна оцінити як сумарну дію його чотирьох складових.

Максимальний вплив всіх чотирьох складових відбудеться коли вектори лежать на одній прямій, отже кути між ними дорівнюють нулю (3.1, рис. 3.1):

$$\alpha = \beta = \gamma = \varphi = 0.$$

$$\vec{N} = \vec{N}_1 + \vec{N}_2 + \vec{N}_3 + \vec{N}_4 \quad (3.1)$$

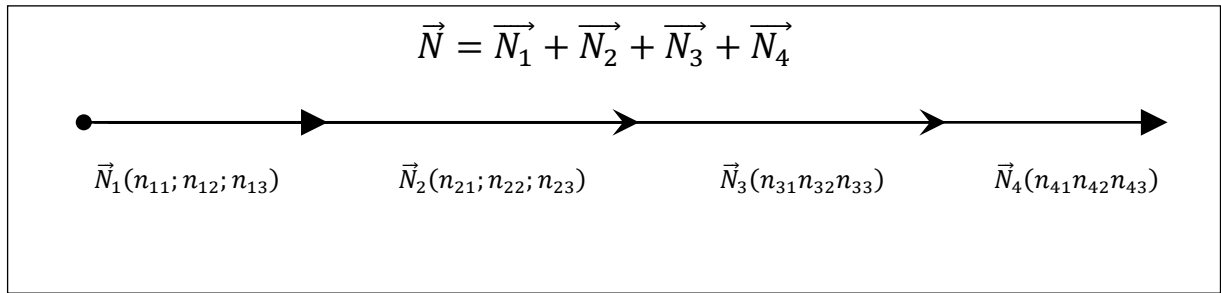


Рис. 3.1. Максимальний вплив векторів \vec{N}_1 , \vec{N}_2 , \vec{N}_3 , \vec{N}_4 на результуючий вектор «Нематеріальне стимулювання»

Зважений вплив чотирьох складових на результуючий вектор «Нематеріальне стимулювання» можна визначити, як суму добутків векторів на косинуси кутів між векторами та ідеальним вектором $\vec{I}(1; 1; 1)$ (3.2, рис.2.14):

$$\vec{N} = \vec{N}_1 \cos \gamma + \vec{N}_2 \cos \beta + \vec{N}_3 \cos \alpha + \vec{N}_4 \cos \varphi \quad (3.2)$$

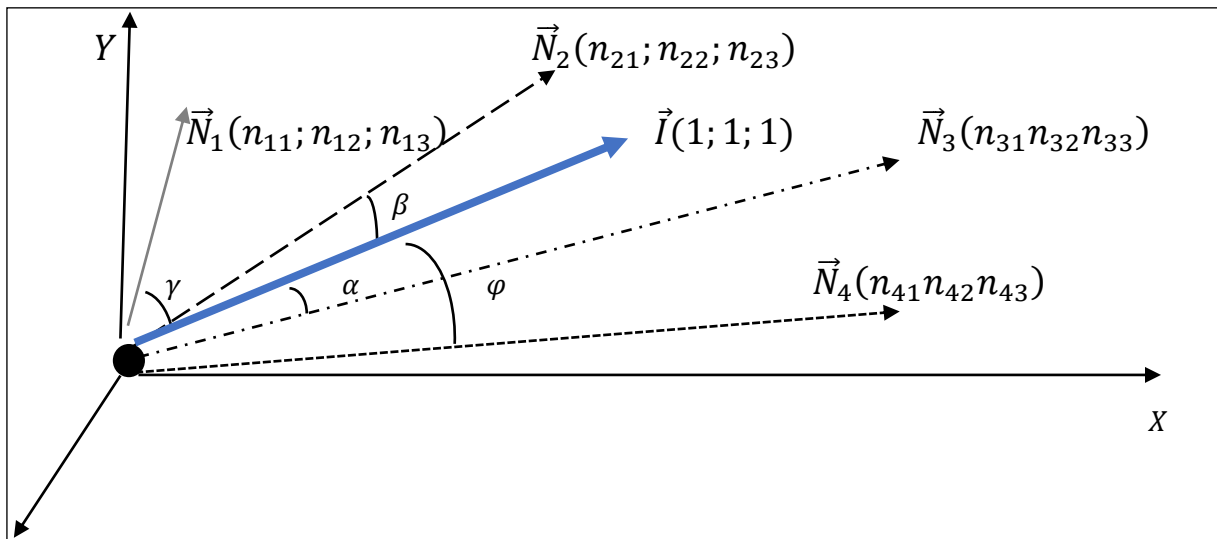


Рис.3.2. Зважений вплив векторів \vec{N}_1 , \vec{N}_2 , \vec{N}_3 , \vec{N}_4 на результуючий вектор «Нематеріальне стимулювання»

Відсутність спільного впливу на результуючий вектор «Нематеріальне стимулювання» означає взаємно-перпендикулярне розташування векторів (рис. 3.3). Косинус кута в 90^0 дорівнює нулю, тому її сумарний вплив векторів \vec{N}_1 , \vec{N}_2 , \vec{N}_3 , \vec{N}_4 на вектор «Нематеріальне стимулювання» буде дорівнювати нулю.

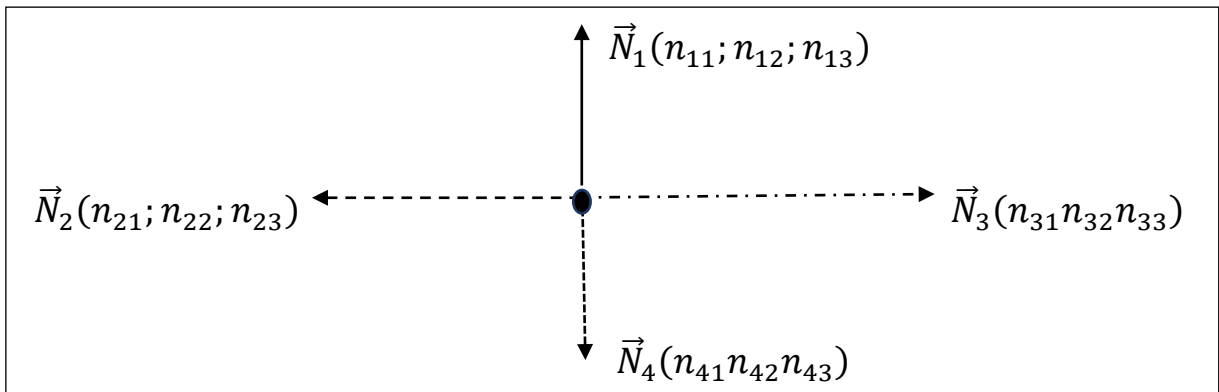


Рис. 3.3. Відсутність спільного впливу векторів \vec{N}_1 , \vec{N}_2 , \vec{N}_3 , \vec{N}_4 на результуючий вектор «Нематеріальне стимулювання»

Для побудови інтегрального показника ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств (I_{ES}) використаємо мультиплікативну функцію (3.3):

$$I_{ES} = \left(\frac{1}{A} |\vec{M}|\right)^{\alpha_1} \cdot |\vec{N}|^{\alpha_2}, \text{ де} \quad (3.3)$$

I_{ES} – інтегральний показник ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств;

A – середньооблікова кількість штатних працівників;

$|\vec{M}|$ – норма вектору «Матеріальне стимулювання»;

$|\vec{N}|$ – норма вектору «Нематеріальне стимулювання»;

α_1, α_2 – коефіцієнти еластичності.

Норму вектору «Матеріальне стимулювання» $|\vec{M}|$ розрахуємо за формулою (3.4):

$$|\vec{M}| = \sqrt{\sum_{i=1}^3 |m_i|^2} \quad (3.4)$$

$|\vec{M}|$ – норма вектору «Матеріальне стимулювання»;

m_i – координати вектору «Матеріальне стимулювання» \vec{M} .

Норма вектору «Нематеріальне стимулювання» $|\vec{N}|$ (2.5):

$$|\vec{N}| = \sqrt{\sum_{i=1}^4 |n_i|^2} \quad (3.5)$$

$|\vec{N}|$ – норма вектору «Нематеріальне стимулювання» \vec{N} ;

n_i – координати вектору «Нематеріальне стимулювання» \vec{N} ;

Властивістю коефіцієнтів еластичності ϵ : $\alpha_1 + \alpha_2 = 1$

З урахуванням результатів, отриманих у п. 2.2 можемо прийняти $\alpha_1 = 0,7$, $\alpha_2 = 0,3$.

Отже, інтегральний показник ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств (I_{ES}) буде мати вигляд (2.6):

$$I_{ES} = \left(\frac{1}{A} |\vec{M}|\right)^{0,7} \cdot |\vec{N}|^{0,3} \quad (3.6)$$

Для проведення аналітичного дослідження ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств України на 2015-2022 роки для визначення вектору «Нематеріальне стимулювання» скористуємось формулою (3.7) зваженого впливу чотирьох складових на результуючий вектор:

$$\vec{N} = \vec{N}_1 \cos \gamma + \vec{N}_2 \cos \beta + \vec{N}_3 \cos \alpha + \vec{N}_4 \cos \varphi \quad (3.7)$$

Величину кутів визначимо експертним шляхом за допомогою бальної оцінки (1,2,3,4). Найбільший бал – 4 надається найвпливовішому вектору \vec{N}_i , відповідно найменший бал – 1 надається вектору вплив якого за думкою експерта має менш значимий внесок (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Експертна оцінка впливовості векторів $\vec{N}_1, \vec{N}_2, \vec{N}_3, \vec{N}_4$ на
результуючий вектор «Нематеріальне стимулювання» \vec{N}

| | | Експерт 1 | Експерт 2 | Експерт 3 | Експерт 4 | Експерт 5 | Експерт 6 | Експерт 7 | Експерт 8 | Експерт 9 | Експерт 10 | Експерт 11 | Експерт 12 | Експерт 13 | Експерт 14 | Експерт 15 | a_i |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------|
| 2015-2019 | α | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | β | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| | γ | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | φ | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 2020-2021 | α | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| | β | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| | γ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | φ | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 2022 | α | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | β | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| | γ | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| | φ | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 |

Узгодженість думок експертів перевіримо за допомогою коефіцієнта конкордації (3.8):

$$W = \frac{\sum_{j=1}^n d_j^2}{\frac{1}{12}[m^2(n^3-n)-m\sum_{i=1}^m T_i]}, \quad (3.8)$$

$$d_j = S_j - \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n},$$

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij},$$

$$T_i = \sum_{l=1}^L (t_l^3 - t_l), \text{ де}$$

K - коефіцієнт конкордації;

S_j - сума рангів;

d_j – відхилення суми від середньої суми;

L – кількість груп зв'язаних рангів;

l – кількість зв'язаних рангів в кожній групі.

Для його визначення використаємо online-калькулятор. Значення $W = 0,89$ свідчить про високу степінь узгодженості думок експертів. Оцінку значущості коефіцієнта конкордації обчислимо за критерієм узгодженості Пірсона (3.9):

$$X^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} \cdot mn(n+1) + \frac{1}{n-1} \sum T_i} \quad (3.9)$$

$$X^2 = \frac{26919}{\frac{1}{12} 15 \cdot 12(12 + 1) + \frac{1}{12 - 1} 120} = 146,23$$

Розрахункове значення X^2 порівняємо з табличним для числа ступенів свободи $K = n - 1$, а саме $K = 11$ при рівні значущості $\alpha = 0,05$. Табличне значення $X_t^2 = 19,67514$.

Отримали, що $X^2 \geq X_t^2$, отже величина $W = 0,89$ не є випадковою, тому отримані результати мають зміст і можуть бути використані в подальших дослідженнях.

Середня оцінка балів визначена, як округлена до цілого величина середньої арифметичної (3.10):

$$\bar{a}_i = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_i \quad (3.10)$$

Встановимо відповідність між балами та величиною кута:

4 – відповідає кут 15°

3 – відповідає кут 30°

2 – відповідає кут 45°

1 – відповідає кут 60°

Отримаємо формулою зваженого впливу чотирьох складових на результуючий вектор по роках (3.11–3.13):

2015–2019 роки:

$$\vec{N} = \vec{N}_1 \cos 45^\circ + \vec{N}_2 \cos 15^\circ + \vec{N}_3 \cos 60^\circ + \vec{N}_4 \cos 30^\circ \quad (3.11)$$

2020–2021 роки:

$$\vec{N} = \vec{N}_1 \cos 60^\circ + \vec{N}_2 \cos 30^\circ + \vec{N}_3 \cos 15^\circ + \vec{N}_4 \cos 45^\circ \quad (3.12)$$

2022 рік:

$$\vec{N} = \vec{N}_1 \cos 15^\circ + \vec{N}_2 \cos 60^\circ + \vec{N}_3 \cos 30^\circ + \vec{N}_4 \cos 45^\circ \quad (3.13)$$

Координати векторів \vec{N}_1 , \vec{N}_2 , \vec{N}_3 , \vec{N}_4 визначимо експертним шляхом за допомогою шкали Міллера (1,...,7). Виберемо крок дискретизації шкали 0,5. Значення шкали Міллера – 7 відповідає максимальному значенню координати і означає найвищу значущість цього фактору, значення 1 означає відсутність впливу координати на нематеріальне стимулювання персоналу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Експертне оцінювання координат векторів \vec{N}_1 , \vec{N}_2 , \vec{N}_3 , \vec{N}_4

| | Експерт 1 | Експерт 2 | Експерт 3 | Експерт 4 | Експерт 5 | Експерт 6 | Експерт 7 | Експерт 8 | Експерт 9 | Експерт 10 | Експерт 11 | Експерт 12 | Експерт 13 | Експерт 14 | Експерт 15 | \bar{n}_{ij} |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------------|
| n_{11} | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| n_{12} | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| n_{21} | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 6 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| n_{22} | 5 | 4 | 4,5 | 5 | 6 | 5 | 4,5 | 4,5 | 6 | 5 | 4,5 | 5 | 5 | 4,5 | 5 | 4,9 |
| n_{23} | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| n_{31} | 4,5 | 3,5 | 5 | 2,5 | 3,5 | 4,5 | 3 | 4,5 | 3 | 4,5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4,5 | 3,7 |
| n_{32} | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| n_{41} | 2,5 | 3 | 3,5 | 1,5 | 3,5 | 3 | 3,5 | 3 | 4,5 | 3,5 | 2,5 | 3,5 | 4,5 | 4,5 | 3 | 3,3 |
| n_{41} | 3,5 | 2,5 | 2,5 | 1,5 | 3,5 | 3,5 | 2,5 | 3,5 | 5,5 | 6 | 3,5 | 5,5 | 5,5 | 2,5 | 5,5 | 3,8 |
| n_{43} | 1,5 | 4,5 | 4 | 4 | 4 | 2,5 | 3,5 | 2,5 | 3,5 | 5,5 | 4 | 6 | 4,5 | 3,5 | 3,5 | 3,8 |

Узгодженість думок експертів перевіримо за допомогою коефіцієнта конкордації. Для його визначення використаємо online-калькулятор (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Значення коефіцієнта конкордації та критерію Пірсона

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| W | 0,82 | 0,96 | 0,96 | 0,93 | 0,93 | 0,88 | 0,92 | 0,96 |
| X^2 | 111,29 | 129,67 | 129,21 | 125,16 | 125,06 | 119,42 | 124,05 | 130,09 |

Всі значення $W \rightarrow 1$, що свідчить про високу степінь узгодженості думок експертів. Оцінку значущості коефіцієнта конкордації обчислимо за критерієм узгодженості Пірсона.

Розрахункове значення X^2 порівняємо з табличним для числа ступенів свободи $K = n - 1$, а саме $K = 9$ при рівні значущості $\alpha = 0,05$. Табличне значення $X_t^2 = 16,91898$.

Отримали, що всі значення $X^2 \geq X_t^2$, отже величини W не є випадковими, тому отримані результати мають зміст і можуть бути використані в подальших дослідженнях.

Середньозважена оцінка координат векторів $\vec{N}_1, \vec{N}_2, \vec{N}_3, \vec{N}_4$ визначена за формулою (3.14):

$$\bar{n}_{ij} = \frac{\sum_1^{15} n_{ij} \cdot f_i}{\sum_1^{15} f_i}, \text{ де} \quad (3.14)$$

\bar{n}_{ij} - середньозважена оцінка елементів матриці «Нематеріальне стимулювання» (N);

n_{ij} - бальна оцінка;

f_i – частота.

Отримаємо координати векторів 2015 рік:

$$\vec{N}_1(2; 1; 1), \vec{N}_2(4; 4,9; 7), \vec{N}_3(3,67; 1; 1), \vec{N}_4(3,3; 3,8; 3,8)$$

За формулою (3.11) координати вектору «Нематеріальне стимулювання» 2015 рік: $\vec{N}(10,308; 9,172; 9,93)$.

За формулою (3.7) норма вектору «Нематеріальне стимулювання» $|\vec{N}|$ 2015 рік:

$$|\vec{N}| = 0,211031$$

Аналогічні розрахунки проведемо для 2016-2021 років (Додаток Д). Норма вектору «Нематеріальне стимулювання» ($|\vec{N}|$) на 2015–2021 роки (табл. 3.5, рис. 3.4).

Таблиця 3.5

Норма вектору «Нематеріальне стимулювання» $|\vec{N}|$ 2015–2021 роки

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| $ \vec{N} $ | 0,211031 | 0,242409 | 0,229011 | 0,223370 | 0,236854 | 0,238576 | 0,236053 |

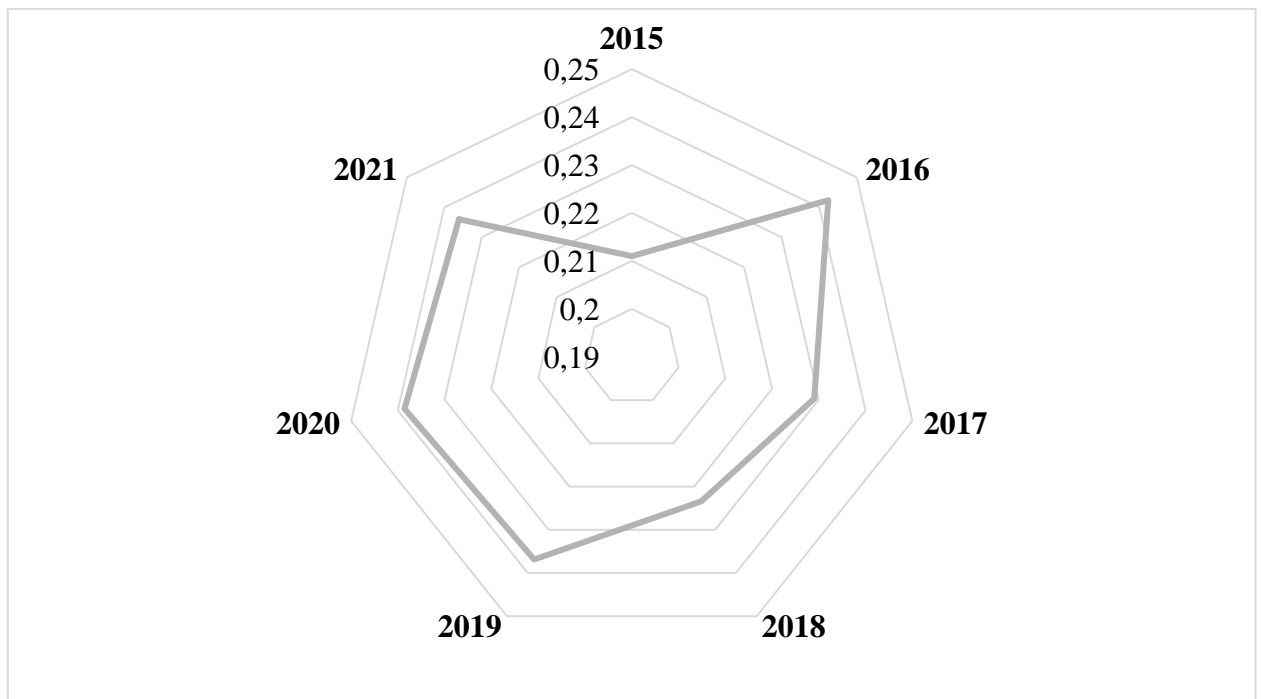


Рис. 3.4. Норма вектору «Нематеріальне стимулювання» $|\vec{N}|$ у 2015–2021 роках

За формулою (3.5) норма вектору «Нематеріальне стимулювання» $|\vec{N}|$ у 2022 році:

$$|\vec{N}| = 0,3015$$

Норма вектору «Нематеріальне стимулювання» $|\vec{N}|$ у 2022 році значно збільшилась у порівнянні з 2015-2021 роками (рис. 3.5).

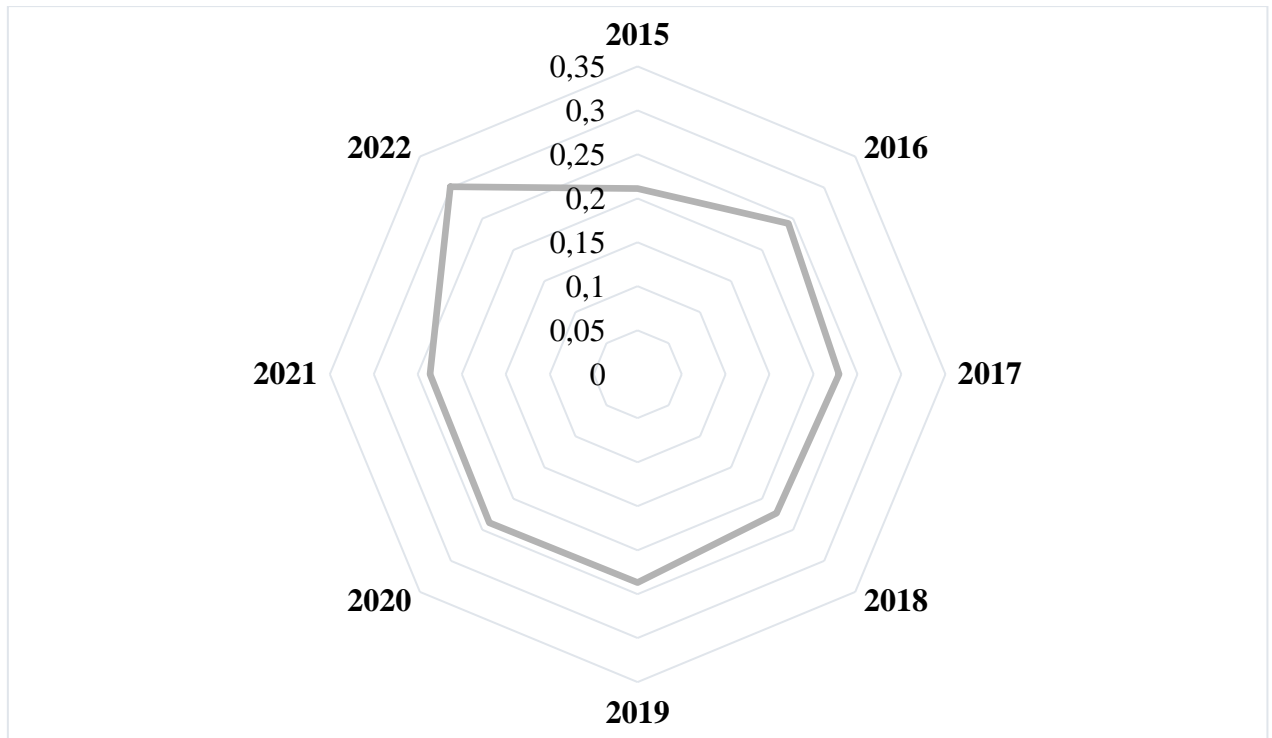


Рис. 3.5. Норма вектору «Нематеріальне стимулювання» $|\vec{N}|$ (2015–2022 роки)

Норму вектору «Матеріальне стимулювання» $|\vec{M}|$ у 2022 році визначимо експертним шляхом за допомогою бальної оцінки (0,1;...;0,5) з кроком дискретизації шкали 0,05. Найбільший бал – 0,5 надається найбільшому значенню, відповідно найменший бал – 0,1 надається найменшому значенню (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Експертна оцінка норми вектору «Матеріальне стимулювання» $\left| \frac{1}{A} \vec{M} \right|$

у 2022 році

| | | | | | | | | |
|--------|--|---------------|-------------|---|-------------------------------------|--|--------|---|
| Усього | Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство | Промисловість | Будівництво | Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність | Фінансова та страхова діяльність | Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування | Освіта | Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги |
| 0,29 | 0,33 | 0,28 | 0,32 | 0,29 | 0,25 | 0,48 | 0,31 | 0,33 |

Узгодженість думок експертів перевіримо за допомогою коефіцієнта конкордації. Для його визначення використаємо online-калькулятор.

Значення $W = 0,61 \rightarrow 1$, що свідчить про середню ступінь узгодженості думок експертів. Оцінку значущості коефіцієнта конкордації обчислимо за критерієм узгодженості Пірсона.

Розрахункове значення $X^2 = 72,71$ порівняємо з табличним для числа ступенів свободи $K = n - 1$, а саме $K = 8$ при рівні значущості $\alpha = 0,05$. Табличне значення $X_t^2 = 15,50731$.

Отримали, що всі значення $X^2 \geq X_t^2$, отже величини $W = 0,61$ не є випадковою, тому отримані результати мають зміст і можуть бути використані в подальших дослідженнях.

Розрахунок інтегрального показника ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств за видами економічної діяльності наведено в табл. 3.7 та на рис. 3.6.

Таблиця 3.7

Інтегральний показник ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств за видами економічної діяльності

| Вид діяльності | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022* |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|
| Усього | 0,207 | 0,238 | 0,321 | 0,240 | 0,199 | 0,134 | 0,217 | 0,293 |
| Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство | 0,267 | 0,259 | 0,364 | 0,240 | 0,189 | 0,131 | 0,252 | 0,321 |
| Промисловість | 0,204 | 0,235 | 0,272 | 0,250 | 0,228 | 0,113 | 0,186 | 0,286 |
| Будівництво | 0,232 | 0,302 | 0,290 | 0,245 | 0,205 | 0,081 | 0,170 | 0,314 |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність | 0,227 | 0,247 | 0,291 | 0,263 | 0,200 | 0,044 | 0,178 | 0,293 |
| Фінансова та страхова діяльність | 0,221 | 0,203 | 0,249 | 0,246 | 0,198 | 0,096 | 0,192 | 0,264 |
| Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування | 0,164 | 0,319 | 0,436 | 0,309 | 0,183 | 0,141 | 0,179 | 0,417 |
| Освіта | 0,159 | 0,214 | 0,425 | 0,208 | 0,176 | 0,164 | 0,262 | 0,307 |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги | 0,173 | 0,213 | 0,375 | 0,189 | 0,210 | 0,2536 | 0,288 | 0,321 |

2022* – прогнозні значення.

Як видно з табл. 3.7 та рис. 3.6 ефективність економічного стимулювання підприємств протягом 2015 – 2022 років є низькою, що пов'язано як з об'єктивними чинниками – низька продуктивність, низька рентабельність і прибутковість підприємств, макроекономічні умови, високий рівень конкуренції з боку європейського ринку праці тощо, так і з суб'єктивними – пов'язаними з недоліками вітчизняного менеджменту, системами управління персоналом та заходами економічного стимулювання.



Рис. 3.6. Інтегральний показник ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств за видами економічної діяльності

У 2022 році очікується зростання інтегрального показника економічного стимулювання персоналу підприємств. Це пояснюється наступними впливами: 1) «кадровий голод» на ринку праці у зв'язку із еміграцією та мобілізацією економічно активного населення створює можливості до зайняття вакантних посад; 2) зростає роль нематеріального стимулювання, особливо соціально-психологічних стимулів, що є природнім в умовах консолідації українського суспільства.

У галузевому розрізі найбільш ефективним буде економічне стимулювання у державному управлінні й обороні; обов'язковому соціальному страхуванні та будівництві.

3.2. Сценарне прогнозування економічного стимулювання персоналу підприємств в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників

Сценарне прогнозування (планування) як метод передбачення використовується для середньострокового та довгострокового стратегічного аналізу і для розробки політики та стратегії розвитку певних систем [172].

Сценарії являють собою результати досліджень про те, як об'єкт аналізу мав би змінитися, за умови, що певні тренди підсилюються б, чи послабилися б, або відбулися б певні події. Зазвичай, набір розроблених сценаріїв (від двох до п'яти для кожного часового горизонту) являє собою різні можливі варіанти майбутнього, пов'язані з різними тенденціями та подіями [173, с. 36].

Для прогнозування ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств скористаємось методом «двох осей». Метод генерує чотири принципово відмінні сценарії, кожен з яких відноситься до конкретної області інтересів шляхом розміщення головного фактору, що впливає на досліджуване майбутнє, на кожну з двох осей, які перетинаються створюють чотири квадранти. Фактори, вибрані для осей повинні бути «суттєво впливовими», «дуже невизначеними», щоб гарантувати, що чотири квадранти, визначені їх перетином є суттєво відмінними.

Ці квадранти далі беруться за основу сценаріїв, що розробляються, відображаючи вплив інших подій та трендів у додаток до тих, які представлені на двох осях.

Для розробки прогнозних сценаріїв ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств I_{ES} , вертикальну вісь визначимо вектором «Матеріальне стимулювання» \vec{M} , горизонтальну – вектором «Нематеріальне стимулювання» \vec{N} (рис. 3.7).

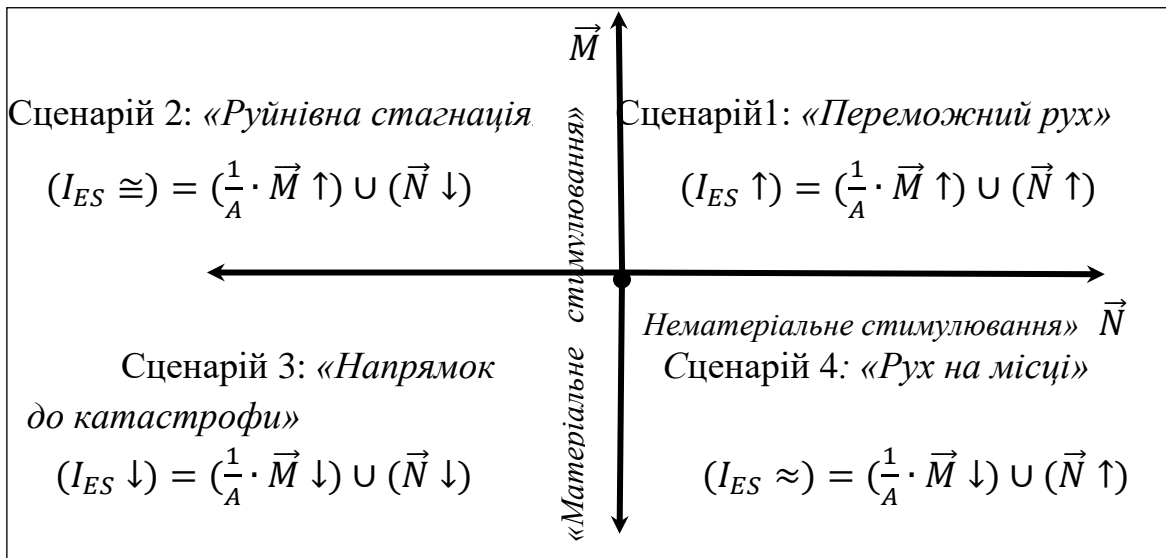


Рис. 3.7. Прогнозні сценарії ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств

У квадранті I визначено сценарій 1: «Переможний рух»:

$$(I_{ES} \uparrow) = \left(\frac{1}{A} \vec{M} \uparrow\right) \cup (\vec{N} \uparrow),$$

Операнд $(I_{ES} \uparrow)$ – стрімке зростання значень інтегрального показника ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств.

Операнд $(\vec{M} \uparrow)$ – означає зростання вектору «Матеріальне стимулювання» за рахунок збільшення фонду оплати праці, яке може відбуватись через західні інвестиції, репарації та активну відбудову країни після перемоги у війні.

Операнд $(\vec{N} \uparrow)$ – означає зростання вектору «Нематеріальне стимулювання» за рахунок підвищення соціальної свідомості, згуртованості та відповідальності.

Аналітично, цей прогноз визначається формулою (3.15):

$$\bar{I}_{ES} = \left| \frac{1}{A} (\vec{M} + \Delta \vec{M}) \right|^{0,7} \cdot |\vec{N} + \Delta \vec{N}|^{0,3} \quad (3.15)$$

\bar{I}_{ES} – прогнозне значення інтегрального показника ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств;

\vec{M} – вектор «Матеріальне стимулювання»;

\vec{N} – вектор «Нематеріальне стимулювання»;

$\Delta\vec{M}$ – приріст вектору «Матеріальне стимулювання»;

$\Delta\vec{N}$ – приріст вектору «Нематеріальне стимулювання»;

A – середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу.

У квадранті II визначено сценарій 2: «Руйнівна стагнація»:

$$(I_{ES} \cong) = \left(\frac{1}{A}\vec{M} \uparrow\right) \cup (\vec{N} \downarrow),$$

Операнд $(I_{ES} \cong)$ – означає повільне зростання значень інтегрального показника ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств

Операнд $(\vec{M} \uparrow)$ – означає зростання вектору «Матеріальне стимулювання» за рахунок збільшення фонду оплати праці, яке може відбуватись через західні інвестиції, репарації та активну країни після перемоги у війні.

Операнд $(\vec{N} \downarrow)$ – означає спадання вектору «Нематеріальне стимулювання» за рахунок емоційного спаду, втомленості та зниження ділової активності працівників як наслідків війни.

Аналітично, цей прогноз визначається формулою (3.16):

$$\bar{I}_{ES} = \left|\frac{1}{A}(\vec{M} + \Delta\vec{M})\right|^{0,7} \cdot |\vec{N} - \Delta\vec{N}|^{0,3} \quad (3.16)$$

\bar{I}_{ES} – прогнозне значення інтегрального показника ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств;

\vec{M} – вектор «Матеріальне стимулювання»;

\vec{N} – вектор «Нематеріальне стимулювання»;

$\Delta\vec{M}$ – приріст вектору «Матеріальне стимулювання»;

$\Delta\vec{N}$ – приріст вектору «Нематеріальне стимулювання»;

A – середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу.

У квадранті III визначено сценарій 3: «Напрямок до катастрофи»:

$$(I_{ES} \downarrow) = \left(\frac{1}{A}\vec{M} \downarrow\right) \cup (\vec{N} \downarrow),$$

Операнд $(I_{ES} \downarrow)$ – різке спадання значень інтегрального показника ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств.

Операнд $(\vec{M} \downarrow)$ – означає спадання вектору «Матеріальне стимулювання» за рахунок зменшення фонду оплати праці, яке може відбуватись через зменшення кількості підприємств, різкої нестачі робочої сили, відтоку кваліфікованої робочої сили яке спричинено наслідками війни.

Операнд $(\vec{N} \downarrow)$ – означає спадання вектору «Нематеріальне стимулювання» за рахунок емоційного спаду, втомленості та зниження ділової активності працівників як наслідків війни.

Аналітично, цей прогноз визначається формулою (3.17):

$$\bar{I}_{ES} = \left| \frac{1}{A} (\vec{M} - \Delta\vec{M}) \right|^{0,7} \cdot |\vec{N} - \Delta\vec{N}|^{0,3} \quad (3.17)$$

\bar{I}_{ES} – прогнозне значення інтегрального показника ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств;

\vec{M} – вектор «Матеріальне стимулювання»;

\vec{N} – вектор «Нематеріальне стимулювання»;

$\Delta\vec{M}$ – приріст вектору «Матеріальне стимулювання»;

$\Delta\vec{N}$ – приріст вектору «Нематеріальне стимулювання»;

A – середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу.

У квадранті IV визначено сценарій 1: «Рух на місці»:

$$(I_{ES} \approx) = \left(\frac{1}{A} \vec{M} \downarrow \right) \cup (\vec{N} \uparrow),$$

Операнд $(I_{ES} \approx)$ – операнд спадання значень інтегрального показника ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств.

Операнд $(\vec{M} \downarrow)$ – означає спадання вектору «Матеріальне стимулювання» за рахунок зменшення фонду оплати праці, яке може відбуватись через зменшення кількості підприємств, різкої нестачі робочої сили, відтоку кваліфікованої робочої сили, яке спричинено наслідками війни.

Операнд $(\vec{N} \uparrow)$ – означає зростання вектору «Нематеріальне стимулювання» за рахунок підвищення соціальної свідомості, згуртованості та відповідальності.

Аналітично, цей прогноз визначається формулою (3.18):

$$\bar{I}_{ES} = \left| \frac{1}{A} (\vec{M} - \Delta\vec{M}) \right|^{0,7} \cdot |\vec{N} + \Delta\vec{N}|^{0,3} \quad (3.18)$$

\bar{I}_{ES} – прогнозне значення інтегрального показника ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств;

\vec{M} – вектор «Матеріальне стимулювання»;

\vec{N} – вектор «Нематеріальне стимулювання»;

$\Delta\vec{M}$ – приріст вектору «Матеріальне стимулювання»;

$\Delta\vec{N}$ – приріст вектору «Нематеріальне стимулювання»;

A – середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу.

Застосовуючи «метод гілки» отримано довгостроковий прогноз з урахуванням сценарних значень інтегрального показника ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств та прогнозів соціально-економічного розвитку України (рис. 3.8).

«Збалансований розвиток» – це напрямок сталого розвитку України, який гармонійно поєднує економічну, соціальну та екологічну складові. Підприємства України, що використовують у своїй стратегії механізми сталого розвитку досягають значно вищих результатів діяльності в довгостроковій перспективі [174].

«Сіра зона» – характеризується рецесією економіки, можливими кризами, неефективними заходами, щодо їх подолання та апатією суспільства.

«Дезінтеграція» – це найгірший збіг обставин: деградація економіки та слабкість суспільства.

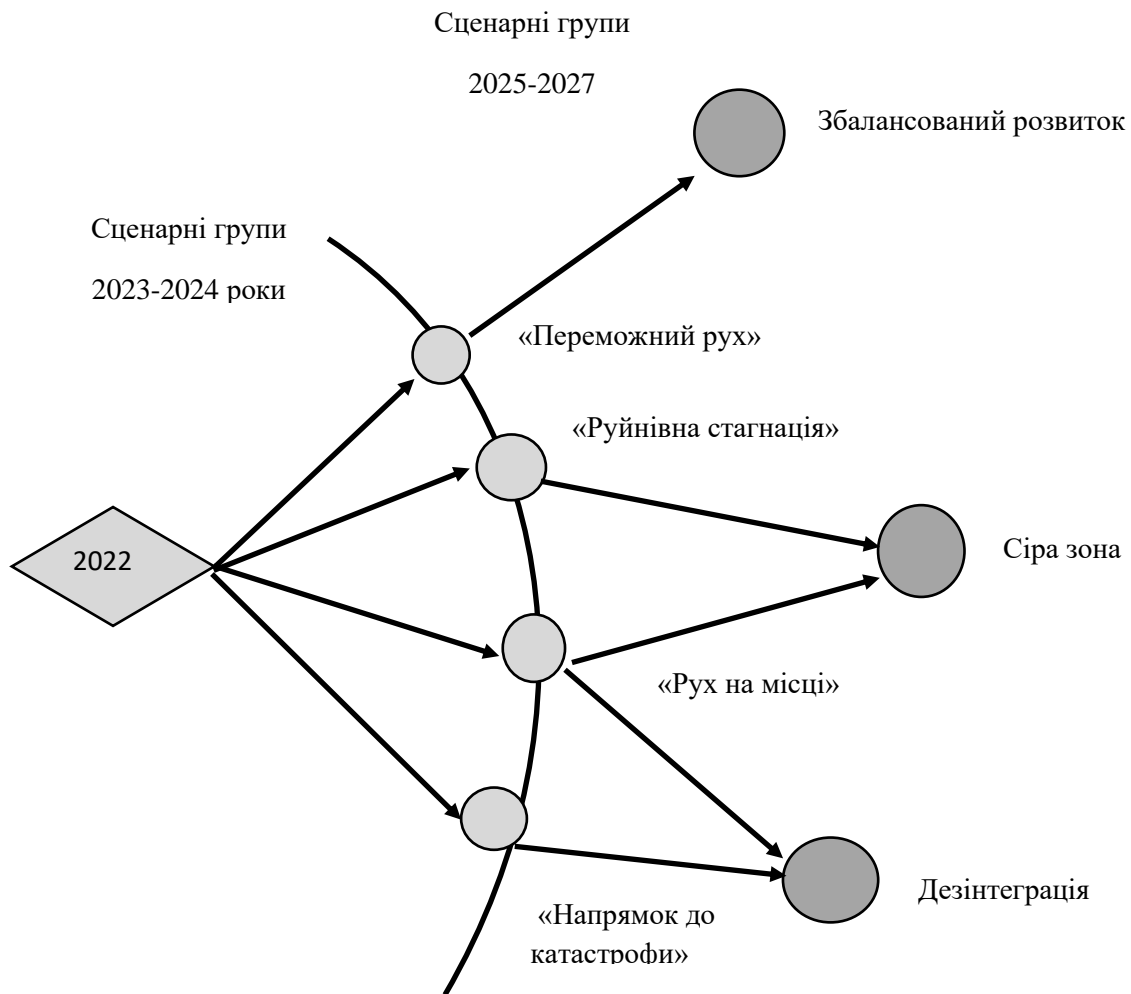


Рис. 3.8. Довгостроковий прогноз з урахуванням сценаріїв ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств та прогнозів соціально-економічного розвитку України

Оптимістичним є напрямок: «Переможний рух» → «Збалансований розвиток», який вимагає росту векторів «Матеріального стимулювання» та «Нематеріальне стимулювання», а отже активності населення країни та економічного сектору. Це позитивні зміни, підвищення якості життя та інші бажані зміни в суспільстві та економіці.

Песимістичними є напрямки: «Руйнівна стагнація» → «Сіра зона», «Рух на місці» → «Сіра зона»; «Рух на місці» → «Дезінтеграція» або

«Напрямок до катастрофи» → «Дезінтеграція». Результатом цих напрямків є негативні зміни як в економіці країни, так і в суспільстві.

Воєнні дії в Україні 2022 року призвели до вимушеного катастрофічного зростання кількості мігрантів та біженців і втрати робочих місць.

Хоча міжнародна еміграція є глобальною тенденцією світового розвитку, що загалом сприяє науково-технічному прогресу, надмірний відтік робочої сили призводить до занепаду економіки країн-донорів.

Сучасні міграційні процеси призводять до збільшення розриву в соціально-економічному, освітньому й культурному розвитку країн-реципієнтів і країн-донорів економічно активного населення. Еміграція кваліфікованих кадрів з країни походження, тобто «відтік мозків», знижують якість людського капіталу та конкурентоспроможність України загалом.

Від початку війни, що розпочалась 24 лютого 2022 року, близько 7 млн осіб, переважно жінки і діти, виїхали з України. Станом на 19 жовтня 2022 року, понад 14 млн людей покинули свої домівки, 6,2 млн осіб мають статус внутрішньо переміщених. Від початку воєнних дій з України виїхали понад 1,8 млн дітей.

Понад 3,1 млн людей виїхало до Польщі, Румунії, Чехії, Словаччини та Угорщини.

Найбільша питома вага емігрантів і біженців з України в їх загальній кількості до Польщі та Німеччини – 39,5% і 12,9% людей, що виїхали з України, починаючи з 24 лютого 2022 року, відповідно. Також українці знайшли притулок у Чехії (5,3% емігрантів та біженців), Словаччині (4,6%), Угорщині (4,4%), Румунії (2,9%), Молдові (2,8%), Австрії (2,4%), Іспанії (1,8%) [175].

Загалом за оцінками Ради Європейського Союзу понад 17,7 мільйонів людей в Україні потребуватимуть гуманітарної підтримки та допомоги у захисті до кінця 2022 року. Фінансова вартість натуральної допомоги та

екстрених операції від Європейського Союзу становить 440 млн. євро, гуманітарна допомога від Європейської комісії – 523 млн євро [176].

Принагідно, що наплив біженців з України до Європи перевищив рівень Сирії у 2015–2016 роках [177].

Міжнародна організація праці (МОП) констатує, що в Україні відносно довоєнного періоду втрачено 4,8 млн робочих місць, що становить 30% працездатного населення України [178]. Крім того, дві третини працюючих емігрантів мають вищу освіту та 49 % були зайняті за висококваліфікованими професіями, що поглиблює процеси «відтоку мізків» з України.

Також в країнах ЄС існує небезпека примусової праці, яка загрожує 1,2 мільйона біженців та внутрішньо переміщених осіб. У цьому зв'язку МОП запропонувала низку заходів, спрямованих на надання релевантної інформації емігрантам та біженцям з України, перевірок суб'єктів господарювання ЄС, виявлення неправдивих та підозрілих оголошень щодо роботи, виявлення випадків незадекларованої праці та торгівлі людьми, удосконалення роботи інспекцій з праці та їх перевірок тощо [179].

Якщо військові дії припиняться – можна розраховувати на повернення 3,4 млн робочих місць. За умови подальшої військової ескалації в Україні втрати робочих місць зростуть до 7 млн, що призведе до скорочення робочих місць на 43,5% відносно довоєнного періоду (рис. 3.9).

За розрахунками Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, за умовного припущення, що частка незворотних мігрантів становитиме близько 50%, сукупний обсяг економічних збитків, пов'язаних із людськими втратами війни, становитиме 348,5 млрд грн, або 6,3% ВВП у 2022 році. Протягом десяти наступних років такі збитки можуть сягнути 3,5 трлн недоотриманих економікою гривень або 116 млрд дол. (за курсом НБУ 29,25 грн/дол.) [180].

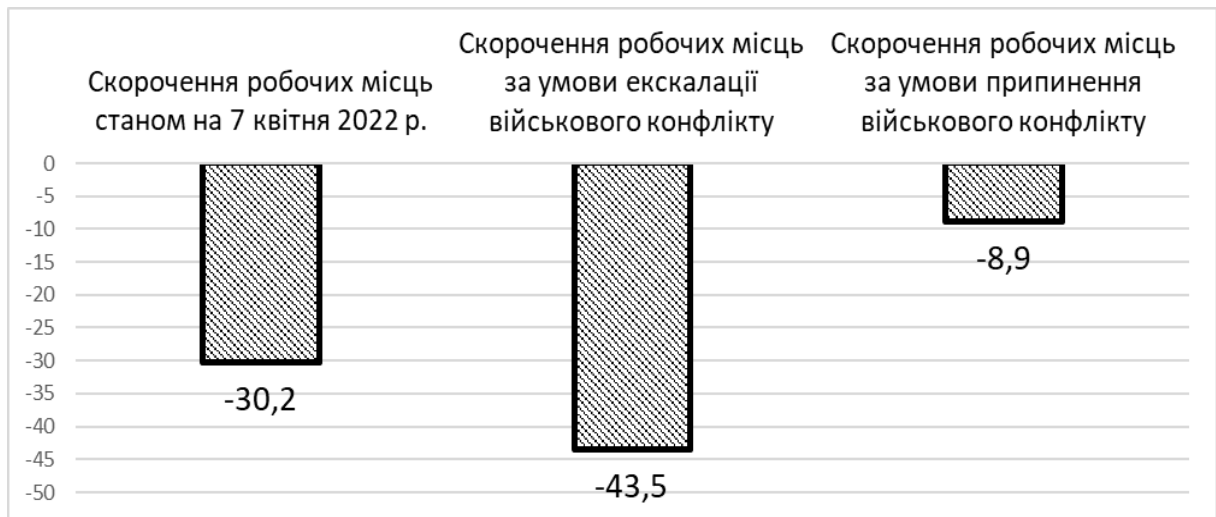


Рис. 3.9. Втрата робочих місць в Україні за різними сценаріями розвитку подій у 2022 році

Джерело: побудовано за даними Міжнародної організації праці

В умовах воєнного стану зросли обсяги міжнародної освітньої міграції, що являє собою міждержавне переміщення населення з метою отримання якісної (кращої) освіти різних кваліфікаційних рівнів. Слід зазначити, що міжнародна освітня міграція протягом останнього десятиліття є ключовою тенденцією міграційних процесів.

До основних мотивів еміграції української молоді з метою отримання вищої освіти слід віднести наступні:

- висока якість навчання, можливість навчання у рейтингових закладах вищої освіти;
- перспективи отримання престижної роботи та постійного місця проживання;
- територіальна та культурна близькість, схожість менталітетів, швидка адаптація студентів до умов проживання і навчання;
- можливість безкоштовного навчання та / або отримання стипендій і грантів;
- відносно легкі умови вступу до закладу вищої освіти (не має необхідності здавати ЗНО тощо);
- можливість удосконалення знання іноземної мови;

- доступна вартість навчання та проживання, кращі економічні й соціально-побутові умови.

Однак, найбільш вагомим чинником, що спонукає українських студентів отримувати вищу освіту за кордоном, є потенційна можливість отримати гідну роботу та постійне місце проживання після закінчення навчання [181]. Відтак несприятливе порівняно з високорозвиненими країнами економічне й соціальне становище в Україні та значно нижчий рівень людського розвитку й надалі сприятимуть зростанню кількості освітніх емігрантів [182].

Війна в Україні посилила негативні тенденції щодо відтоку учнів та здобувачів вищої освіти закордон.

За час війни університети, котрі опинилися на лінії вогню (ЗВО Харкова, Миколаєва, Сум), зіштовхнулися також із проблемою, як утримати студентів та викладачів. Через небезпеку чимало людей переїхало до інших областей або за кордон, а іноземних студентів довелося оперативно евакуювати. Однак заклади вищої освіти знайшли шляхи вирішення цих питань:

- активізували налагодження міжнародних партнерських зв'язків;
- розпочали пошук закордонних майданчиків для очного навчання та підтримки комунікації між тими представниками спільноти, які мусили виїхати;
- перевели частину колективу на гібридну очно-дистанційну форму роботи;
- зберегли заробітну платню науковцям і викладачам.

При цьому, представники університетів із Харкова, Миколаєва та Сум наголошують на пріоритетах і змінах, які дозволять зробити українську освіту ще якіснішою:

- надання університетам повної автономії;
- забезпечення умов розвитку науково-виробничого потенціалу;

- розширення міжнародної співпраці та можливостей грантової підтримки;

- зміна підходів у реформуванні системи освіти [183].

Після початку війни в Україні заклади вищої освіти країн світу створюють сприятливі умови для навчання студентів та викладання й дослідження українськими вченими, різні можливості для українських студентів і вчених.

Зокрема, студентам пропонують продовжити навчання в університетах Європи, скасовують або відкладають плату за навчання та проживання в гуртожитку, виділяють додаткову фінансову підтримку для потреб українських студентів, надають стипендії тощо.

Низка університетів країн ЄС сприяє працевлаштуванню студентів, забезпечує проживання, безкоштовне харчування, надає психологічну та юридичну підтримку.

Деякі університети розробляють адаптивні навчальні програми українською мовою для біженців з України. Наприклад, Collegium Civitas у Варшаві розробив українськомовні навчальні програми для студентів першого курсу, після завершення першого року студенти продовжуватимуть навчання польською мовою.

За результатами опитування здобувачів вищої освіти щодо можливості їх навчання за кордоном 57 % студентів відповіли, що українські заклади вищої освіти повністю або частково не підтримують ініціативу студентів навчатися за кордоном, при цьому 29 % заявили, що заклад надає повну підтримку у реалізації їх вибору [184].

Звичайно, що ключовим мотивом до повернення українських мігрантів та біженців до України є припинення бойових дій та створення надійного безпекового середовища [185, с. 310]. Натомість комплементарно в умовах війни необхідно створити передумови, а в повоєнний період забезпечити високий рівень людського розвитку.

За результатами опитування більшість людей, що покинули Україну з 24 лютого 2022 року планують повернутися в Україну (рис. 3.10).

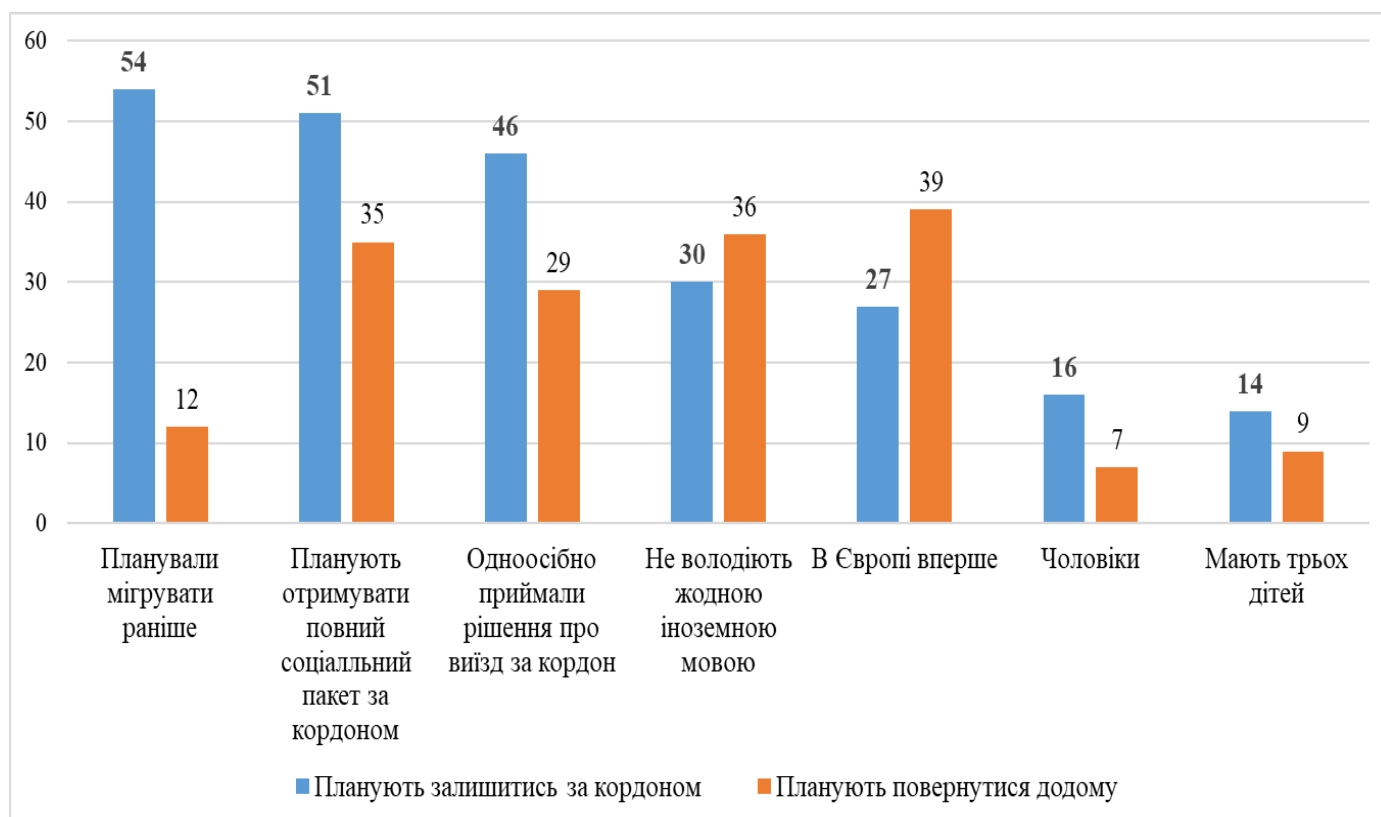


Рис. 3.10. Плани українців щодо повернення до України

Джерело: Результати соціологічного дослідження «Українські біженці в Європі». URL: <https://www.4service.group>.

Станом на початок липня 2022 року до України вже повернулось близько 3 млн громадян.

Однак подальша ескалація воєнних дій, небезпека, енергетична криза, руйнація критичної інфраструктури в Україні прогнозовано спровокують нову хвилю мігрантів з України. Як видно з рис. 3.11, 61 % громадян України допускають, що залишаться за кордоном у разі ескалації воєнних дій.

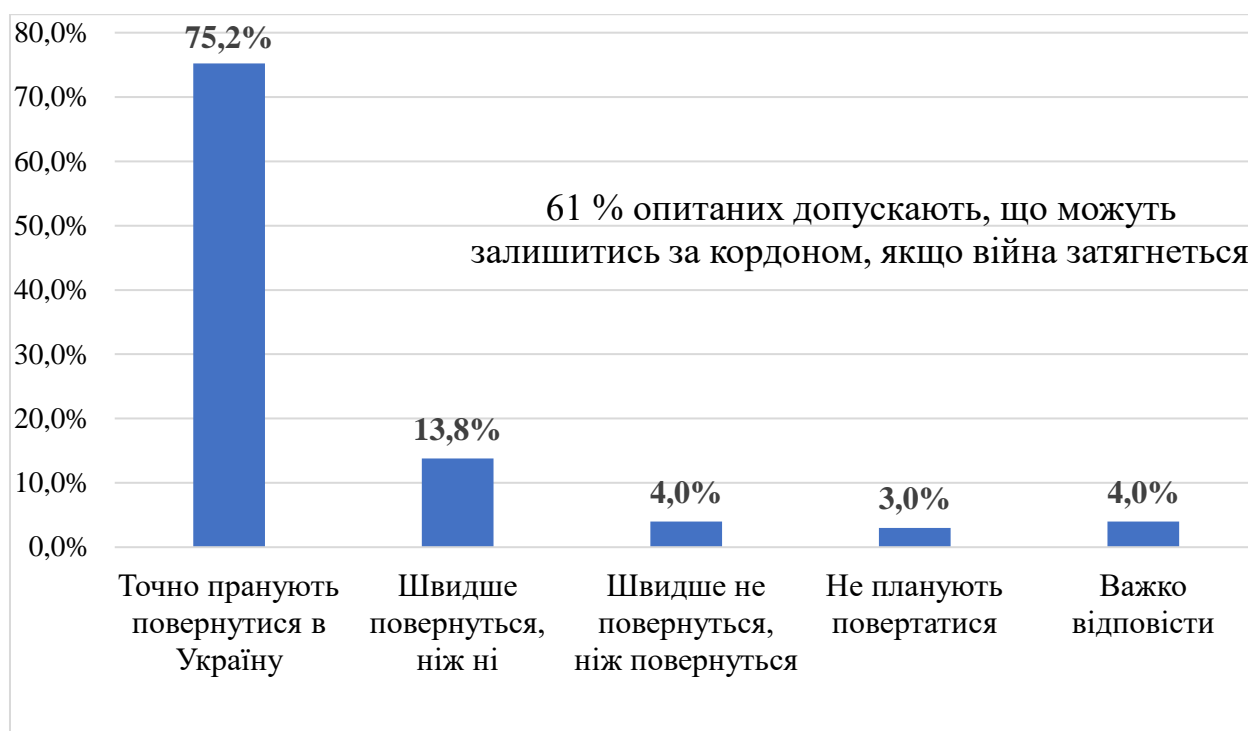


Рис. 3.11. Плани українців щодо повернення до України

Джерело: Результати соціологічного дослідження «Українські біженці в Європі». URL: <https://www.4service.group>.

Перешкодою до повернення громадян до України є високий рівень безробіття, особливо серед висококваліфікованих кадрів. За освітою: 48 % зареєстрованих безробітних мають вищу освіту, 34 % – професійно-технічну, 18 % – загальну середню освіту. За видами економічної діяльності: серед зареєстрованих безробітних 22 % раніше були зайняті у сфері торгівлі, 16 % – у переробній промисловості, 13 % – у державному управлінні, обороні, обов’язковому соціальному страхуванні, 10 % – у сільському, лісовому та рибному господарстві. За професійними групами, серед зареєстрованих безробітних переважають працівники: сфери торгівлі та послуг – 19 %; з обслуговування, експлуатації устаткування та машин – 17 %; представники найпростіших професій – 14 %; службовці та керівники – 12 %; фахівці – 11 %; професіонали – 9 % (спеціаліст державної служби, економіст, вчитель, вихователь) [186].

Зростання кількості внутрішньо переміщених осіб в Україні ускладнює вирішення проблем зайнятості, соціального захисту, фінансово-економічного стану територіальних громад – реципієнтів.

Основні проблеми внутрішньо переміщених осіб, що мають бути вирішені, полягають у наступному:

- забезпечення наповнення фондів житла для тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб та житлового фонду соціального призначення з метою забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб;

- забезпечення дотримання прав внутрішньо переміщених осіб та осіб, які проживають на тимчасово окупованих територіях України, на належне пенсійне забезпечення;

- запровадження механізму соціального захисту осіб похилого віку, які внаслідок внутрішнього переміщення втратили зв'язки зі своїми дітьми або діти яких не можуть надавати їм підтримку;

- розроблення заходів щодо соціально-психологічної реабілітації дітей, які постраждали внаслідок збройної агресії РФ проти України;

- організація психологічного супроводу дітей у новому освітньому середовищі після внутрішнього переміщення;

- розроблення дієвого механізму для забезпечення належного обслуговування внутрішньо переміщених осіб у закладах охорони здоров'я без обмежень порівняно з іншими особами;

- зміна підходів до надання внутрішньо переміщеним особам державної цільової підтримки для здобуття освіти;

- зміна підходів до надання внутрішньо переміщеним особам державної цільової підтримки для занять фізичною культурою і спортом;

- розроблення механізму сертифікації освітніх/кваліфікаційних рівнів для внутрішньо переміщених осіб, які здобули освіту на тимчасово окупованих територіях України [187].

З початком війни 2022 року активність на ринку праці практично зупинилася. За результатами опитування підприємств, яке НБУ проводив у березні – травні 2022 року, на початку війни більшість підприємств утримували практично незмінними і кількість персоналу, і фонд оплати праці.

Прогнозуючи, що війна не закінчиться найближчим часом та погіршення фінансово-економічного стану, менеджмент підприємств почав оптимізувати витрати. Загалом номінальні зарплати у 2022 році скоротяться на 12%, а в реальному вимірі – на 27%. Надалі з відновленням економіки, пожвавленням попиту на робочу силу номінальні зарплати швидко зростатимуть і перевищать довоєнний рівень вже у 2023 році [157].

Прогнозоване відновлення економічної активності підприємств сприятиме пожвавленню попиту на робочу силу. Значним буде попит на працівників, задіяних у відновленні інфраструктури та виробництв, у логістиці. З іншого боку, скорочення робочої сили, зокрема еміграція економічно активного населення, призведе до дефіциту робочої сили за окремими видами діяльності.

3.3. Модифікація економічного стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників

Модифікована структурно-логічна модель економічного стимулювання персоналу передбачає ітеративне здійснення аналізу економічної ефективності стимулювання персоналу шляхом виявлення чинників, що впливають на ефективність управління персоналом, дослідження діючого механізму стимулювання персоналу та визначення мотиваторів і демотиваторів (рис. 3.12).



Рис. 3.12. Структурно-логічна модель економічного стимулювання персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором

На цій основі здійснюється розрахунок інтегрального показника ефективності економічного стимулювання персоналу підприємства з подальшою побудовою моделі з урахуванням впливу деструктивних чинників.

Подальша імплементація механізму економічного стимулювання персоналу підприємства з побудовою моделі з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників в стратегію розвитку персоналу і підприємства загалом здійснюється з урахуванням напрямів проактивної політики на макро-, регіональному та мікроекономічному рівні.

Механізм економічного стимулювання персоналу підприємств України можна представити як процес, що включає сукупність елементів із стійкими взаємозв'язками (рис. 3.13).

Стратегічною метою економічного стимулювання персоналу підприємств України є задіяння рушійних сил та цілеспрямований вплив на працівника шляхом застосування матеріальних і нематеріальних стимулів задля досягнення цільових показників виробничо-господарської, фінансово-економічної, інноваційної діяльності підприємства та підвищення рівня інтелектуалізації праці, а також мінімізація або усунення негативних деструктивних впливів, спричинених глобальною турбулентністю, пандемією ковід-19 та війною.

Планом відновлення України передбачено низку заходів стимулюючого характеру працівників та ринку праці, зокрема [188; 189]:

1) збереження та збільшення зайнятості, стимулювання повернення громадян із-за кордону;

2) створення маркетплейсу вакансій «є-Робота», що передбачає спільний проєкт Державної служби зайнятості та приватних агентств зайнятості, швидкий підбір працівників, автоматизоване створення резюме;

3) надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні;

4) запровадження короткострокових програм перекваліфікації для внутрішньо переміщених осіб, поєднання їх профілю з наявними на ринку вакансіями;

5) запровадження оплачуваних громадських та суспільно корисних робіт для безробітних, у т. ч. тих, які повернулися із-за кордону;

6) розвиток програми швидкого перенавчання працівників для зміни фаху та спрямування талантів у сектори з більшим попитом як частина вирішення проблеми безробіття, спричиненого війною;

7) вдосконалення взаємодії держави з внутрішньо переміщеними особами через портал «Дія» шляхом введення порядку реєстрації безробітних та виплати допомоги по безробіттю, зміни підходів до підбору релевантної роботи для безробітного завдяки врахуванню транспортної доступності, розміру заробітної плати залежно від тривалості безробіття, зміни підходів у роботі з роботодавцями, наповнення бази даних про наявність робочих місць (вакансій) за новою сучасною формою подання інформації, зручною для роботодавців, запровадження єдиного порталу вакансій;

8) вдосконалення системи колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин, запровадження системи поширення дії галузевої (міжгалузевої) угод, окремих її положень на всіх роботодавців незалежно від форми власності, які провадять свою діяльність у відповідній галузі / галузях (виді / видах економічної діяльності);

9) зменшення навантаження на роботодавця, інвестора, шляхом встановлення рівних вимог до заробітної плати, спрощення отримання дозволу на застосування праці іноземців;

10) запровадження програми економічної реінтеграції громадян України, які тривалий час працювали за кордоном, створення інтерактивного інформаційного ресурсу для інформування українських трудових мігрантів про умови працевлаштування, діяльність приватних агентств зайнятості, можливості повернення та працевлаштування.

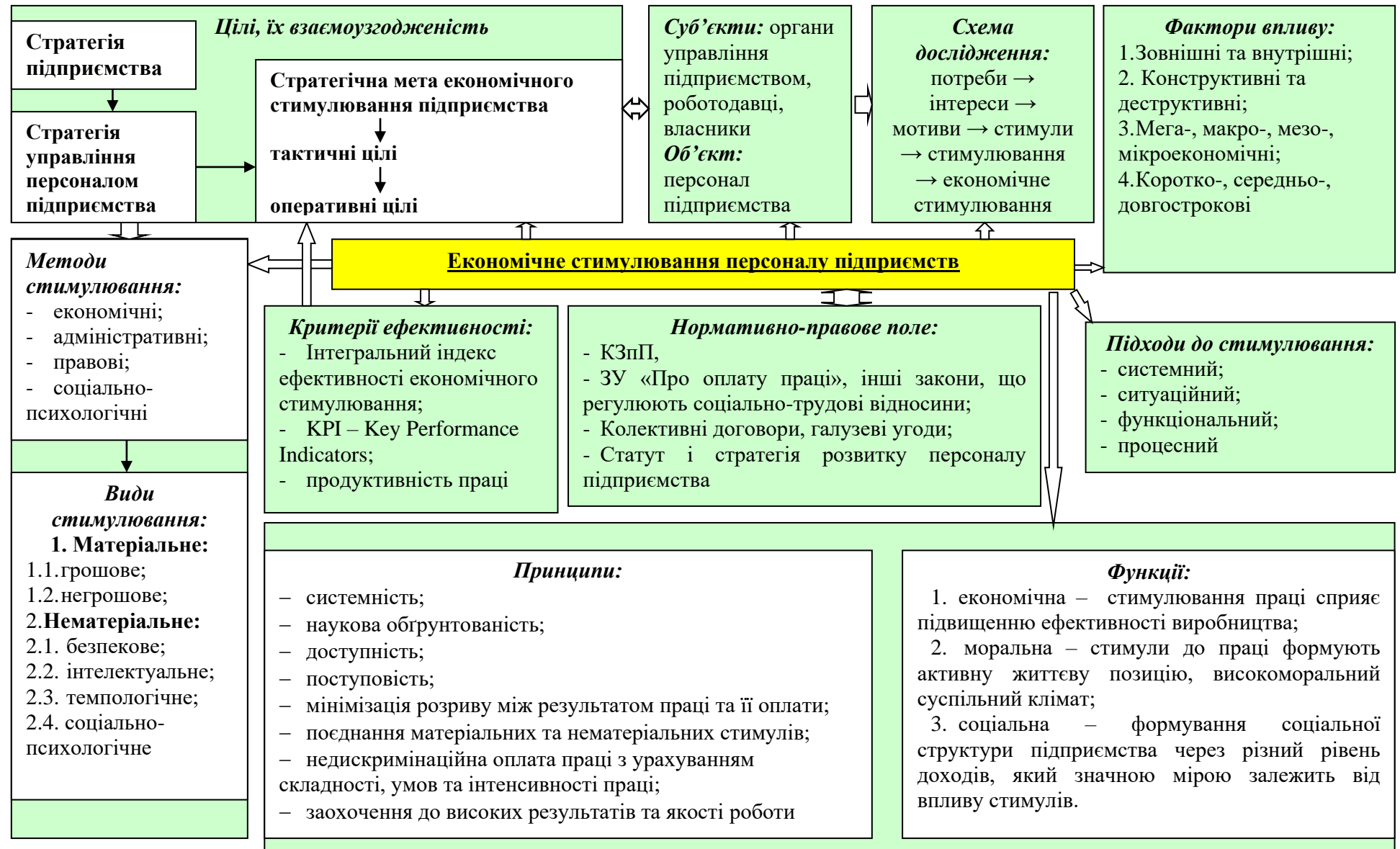


Рис. 3.13. Механізм економічного стимулювання персоналу підприємств України

Джерело: розроблено автором.

В умовах воєнного стану, внаслідок впровадження нових загальнодержавних законодавчих норм та обмежень, а також соціальних і податкових пільг трансформується вплив макроекономічної політики на процеси стимулювання персоналу підприємств. Зокрема, відповідно до Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [190] та змін, внесених до КЗпП, прийнято такі принципові зміни, що впливають на систему економічного стимулювання персоналу:

1) роботодавець звільняється від відповідальності за порушення зобов'язання щодо строків оплати праці, якщо це порушення сталося внаслідок ведення бойових дій або дії інших обставин непереборної сили;

2) нормальна тривалість робочого часу у період дії воєнного стану може бути збільшена до 60 годин на тиждень для працівників, зайнятих на об'єктах критичної інфраструктури;

3) роботодавець має право перевести працівника на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, без його згоди (крім переведення на роботу в іншу місцевість, на території якої тривають активні бойові дії);

4) додаткова підстава розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця – неможливість забезпечення працівника роботою у зв'язку із знищенням (відсутністю) виробничих, організаційних та технічних умов; відсутність працівника на роботі та інформації про причини такої відсутності понад чотири місяці підряд;

5) обмеження відпустки тривалістю 24 календарні дні як право, а не обов'язок роботодавця обмежити тривалість щорічної основної відпустки працівника у період дії воєнного стану.

Також введена компенсація витрат у розмірі 6500 гривень, що надається щомісяця за кожну працевлаштовану особу, за яку роботодавцем сплачується єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, на період воєнного часу та протягом 30 календарних днів після його скасування або припинення [155].

Однією з цілей процесу стимулювання є максимізація віддачі кваліфікаційних навичок та вмінь працівника, що, в свою чергу, дозволить бачити наявний результат на підприємстві. Першою і основною складовою системи стимулювання є заробітна плата, яка породжує зацікавленість персоналу у виконанні поставлених цілей. Суттєвим напрямом системи стимулювання персоналу є преміювання, яке здійснюється за окремі досягнення та результати працівника перед підприємством. Вищезгадані складові доволі детально врегульовані в українському законодавстві. Зокрема, ст. 97 КЗпП та ч. 1 ст. 2 і ч. 1 та 2 ст. 15 Закону України «Про оплату праці» визначають існування таких виплат, можливості їх встановлення та порядок введення. Варто зазначити, що таке правове регулювання змісту заробітної плати ніяк не регулює усі різноманітні способи того, що заробітну плату можна використати як елемент стимулювання. Тому і в даному випадку, використання заробітної плати як стимулу покладається на роботодавця.

Однак, для цілей економічної науки такі виплати мають стимулюючий характер. Не менш важливим напрямом стимулювання персоналу є соціальні виплати та соціальний пакет, однак ні право, ні законодавство не дають визначення «соціальному пакету» та не розкривають зміст даного поняття.

До складу нематеріального стимулювання працівників підприємства відносять: вільний час, тобто можливість формувати самому свій робочий графік; постійний розвиток персоналу (вебінари, семінари, стажування тощо); створення психологічного клімату в колективі (team building); надання можливості кар'єрного зростання [190–195]. Таким чином, нематеріальний бік стимулювання персоналу забезпечує досягнення результатів не миттєво, але дозволяє розкрити весь трудовий потенціал кожного працівника окремо і кожен працівник підприємства відчуває себе захищеним, його цінують та поважають, тобто «своїм» у колективі [196].

Працівник підприємства як знаряддя праці перетрансформувався на найцінніший актив підприємства. Така трансформація слугує тому, щоб переглянути не тільки підхід до управління персоналом, а й змінити комунікативну концепцію між керівниками та працівниками, що в подальшому надасть взаємозв'язок результатів праці з високою ефективністю господарської діяльності підприємства. Фактично, ініціатива введення стимулювання та його наповнення залежить від суб'єктивної волі роботодавця. Звісно, ст. 60 КЗпП вимагає від роботодавців правильно організувати роботу персоналу, створювати умови для зростання продуктивності праці, уважно ставитися до потреб і запитів працівників, поліпшувати умови їх праці та побуту. Однак дана норма є доволі загальною та не містить правової санкції за її невиконання. Ст. 91, ст. 13, ст. 97 та ст. 247 КЗпП, ст. 7 та ст. 8 ЗУ «Про колективні договори та угоди» регулюють методи матеріального стимулювання [197]. Також, ці питання можуть систематизуватись в подальшому на рівні локальних нормативно-правових актів та в порядку договірного регулювання [196]. У той же час, цілеспрямоване правове регулювання методів нематеріального стимулювання майже відсутнє.

В умовах війни важливого значення набувають нематеріальні стимули соціально-психологічного, інтелектуального, темпологічного і безпекового характеру.

Важливими нематеріальними стимулами в сучасних умовах є:

- створення безпечних умов роботи шляхом облаштування бомбосховищ або організації переміщення персоналу до найближчого укриття у разі небезпеки;
- надання можливостей користування коворкінгом для зручної та комфортної дистанційної роботи;
- надання можливостей навчання протягом життя, підвищення кваліфікації, отримання додаткової вищої освіти;

- надання працівникам можливості працювати волонтерами в робочий час, що стимулює їх до подальшої праці через усвідомлення добрих вчинків. Також цей стимул надає широкі можливості для зміцнення команди та командної роботи;

- надання керівництвом до днів народження, професійних свят (з використанням індивідуального підходу) подарункових карт; підписки на цікаві онлайн-ресурси, журнали, бібліотеки, курси;

- забезпечення персоналу побутовими зручностями: на великих підприємствах доцільним є облаштування кафе, їдальнь, перукарень, хімчисток, служб психологічної підтримки, міні дитячих садочків. На середніх і малих підприємствах можливим є організація кейтерингових обідів. Важливе значення в системі стимулювання працівників відіграє організація розваг залежно від уподобань колективу: спільних святкувань, походів у кіно, театр, музей, поїздки до національних парків, визначних місць тощо.

В умовах екстрених, аварійних та стабілізаційних відключень електроенергії роботодавці переводять працівників на дистанційну форму роботи, запроваджують новий режим роботи та вимушено скорочують персонал або переводять його на умови неповної зайнятості. Роботодавець може вибрати різні варіанти організації умов праці через відсутність електроенергії:

- запровадити дистанційну роботу;
- перемістити працівників на інше робоче місце з необхідними засобами;
- змінити режим роботи;
- встановити неповний робочий день;
- призупинити дію трудових договорів;
- оформити простій [198].

З одного боку роботодавець зобов'язаний виплачувати зарплату на умовах, визначених трудовим договором, з іншого він несе додаткові витрати

на організацію встановлення працівнику необхідного обладнання, зокрема засобів електроживлення, павербанків, генераторів тощо.

Означені норми чинять різноспрямований вплив як на результати діяльності підприємств, так і на добробут персоналу [199]. Об'єктивні кризові прояви зумовлюють необхідність оптимізації витрат підприємства, у тому числі, за рахунок скорочення додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат. Зазначене негативно відображається на доходах персоналу та демотивує його. У протизагаду додаткові нематеріальні стимули, що полягають у запровадженні гнучкого графіку роботи, участі персоналу у волонтерських ініціативах, наданні / розширенні соціального пакету за рахунок фінансування міжнародними організаціями, активація патріотичних настроїв тощо є стійкими мотиваторами. Також на результати діяльності підприємства через стимулювання персоналу впливають стиль керівництва та корпоративна культура [200].

Економічне стимулювання сприяє забезпеченню високого рівня людського розвитку, що стане рушієм до повернення громадян України з-за кордону, і передбачає реалізацію низки державно-управлінських заходів і рішень.

По-перше, розпочата, не досить вдала, реформа охорони здоров'я має бути вдосконалена й оновлена з урахуванням змін у громадському здоров'ї внаслідок війни. Необхідно забезпечити громадянам України доступ до своєчасної, безпечної та якісної медичної допомоги. Загалом система охорони здоров'я негативно впливає на демографію України, що виявляється у зменшенні чисельності та старінні населення, відносно низькій народжуваності та високій смертності. При цьому ключовим індикатором якості системи охорони здоров'я є очікувана тривалість життя, яка станом на початок війни становила 72 роки, що на 9 років менше, ніж в країнах Європейського Союзу. Принагідно, що Україна належить до держав із

найвищою інтенсивністю природного скорочення чисельності населення в Європі.

Воєнні дії в Україні суттєво загострили проблеми життя і здоров'я нації. Внаслідок фізичних втрат військовослужбовців скорочується чисельність населення та, здебільшого, молоді, погіршуються медико-демографічні характеристики населення через зростання захворюваності, поширення хронічних, інфекційних хвороб, високого рівня професійної захворюваності, травматизму та каліцтва внаслідок бойових дій.

По-друге, відновлення якісної освіти в Україні та розбудова освіченого суспільства з рівними можливостями доступу громадян до навчання у бажаному форматі (он-лайн, оф-лайн, змішаному) мотивуватиме повернення сімей з дітьми до України.

В умовах воєнного стану відбуватиметься скорочення державних видатків на вищу освіту, зниження доходів населення, зростання освітньої еміграції, що призведе до суттєвого зниження попиту на освітні послуги у сфері вищої освіти, та, відповідно, вплине на рівень зайнятості викладачів, адміністрації ЗВО й активізує процеси оптимізації мережі ЗВО в Україні.

Прогнозовано, що освітня еміграція здобувачів вищої освіти і надалі продовжуватиметься, що матиме негативний вплив на сферу освіти і науки України та, загалом, на якість людського капіталу.

За таких умов необхідним є провадження виваженої державної освітньої політики, спрямованої на стимулювання молоді до навчання в Україні, забезпечення безпеки освітнього процесу, соціального захисту й фінансової підтримки студентів, переміщених з окупованих територій та тих, хто втратив житло, збільшення кількості бюджетних місць й гарантування повної зайнятості науково-педагогічним працівникам, які прийняли рішення жити і працювати в українській освіті.

По-третє, в умовах нової реальності забезпечення максимально достатнього рівня життя, зайнятості та соціальної підтримки населення є

завданням, що потребує прийняття адаптивних державно-управлінських рішень.

Таким чином підвищення ефективності економічного стимулювання підприємств в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників передбачає проведення проактивної політики на макроекономічному рівні:

- нормативно-правове врегулювання трудових відносин зі збереженням прав найманих працівників;

- надання підприємствам податкових, бюджетних пільг та адресної допомоги за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни та створення робочих місць;

- моніторинг, контроль та недопущення зростання заборгованості заробітної плати;

- усунення дезінтеграційних процесів та диспропорцій на регіональних ринках праці, спричинених міграційними потоками, збалансування попиту і пропозиції робочої сили та недопущення зростання розриву в оплаті праці в регіональному розрізі;

- забезпечення соціальних гарантій та адресної допомоги найманим працівникам, що знаходяться в простой та тим, що втратили роботу внаслідок бойових дій.

На регіональному рівні економічне стимулювання персоналу підприємств має враховувати регіональні диспропорції в оплаті праці, в попиті і пропозиції робочої сили, процеси міграції трудових ресурсів тощо. На особливу увагу заслуговує стимулювання до роботи, навчання і перенавчання внутрішньо переміщених осіб [201, с 14].

Проактивні дії на рівні підприємств наступні:

- використання форм та систем оплати праці з урахуванням впливу зовнішніх деструктивних чинників;

- розширення негрошових форм матеріального стимулювання шляхом збільшення соціального пакету в частині надання відомчого житла, медичного та соціального обслуговування;

- розширення співпраці з міжнародними та вітчизняними громадськими організаціями щодо надання працівникам гуманітарної допомоги (забезпечення працівників товарами першої необхідності);

- в межах діючих обмежень стимулювання участі персоналу підприємств в розподілі прибутку (дивідендна політика);

- зростання частки витрат на персонал у загальних витратах підприємств;

- використання сучасних персонал-технологій та засобів інтелектуалізації праці;

- формування оптимальних пропорцій щодо застосування матеріальних і нематеріальних економічних стимулів.

Економічне стимулювання персоналу підприємства передбачає задіяння рушійних сил та цілеспрямований вплив на працівника шляхом застосування матеріальних і нематеріальних стимулів задля досягнення цільових показників виробничо-господарської, фінансово-економічної, інноваційної діяльності підприємства та підвищення рівня інтелектуалізації праці.

Як управлінська діяльність держави та підприємства, економічне стимулювання спрямоване на забезпечення високого рівня трудової активності шляхом використання нормативно-правових, податкових, бюджетних та інших норм та стимулів. В умовах фінансової кризи та обмеженості фінансових ресурсів підприємств важливим є задіяння додаткових механізмів нематеріального стимулювання персоналу зі створенням максимально можливих безпечних умов та організації праці у період дії воєнного стану.

Висновки до розділу 3

1. Для визначення ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств запропоновано розрахунок інтегрального показника на основі визначення вектору «Матеріальне стимулювання», що визначається темпами зростання /падіння заробітної плати за структурними елементами (основна, додаткова, інші заохочувальні і компенсаційні виплати) та вектору «Нематеріальне стимулювання», який є результируючим вектором дії чотирьох векторів:

1) безпекового стимулювання (безпека, ергономіка, комфорт робочого місця і приміщень; наявність облаштованого бомбосховища / укриття);

2) інтелектуального стимулювання (безоплатні тренінги, семінари, стажування, підвищення кваліфікації, формування цифрових навичок і компетенцій та організація цифровізованого процесу праці, творча самореалізація та можливість кар'єрного зростання);

3) темпологічного стимулювання (гнучкі графіки роботи, забезпечення дистанційним робочим місцем);

4) соціально-психологічного стимулювання (корпоративна культура та соціальна згуртованість, управління трудовою поведінкою та контроль за трудовою дисципліною, заохочення до громадської активності (участь у професійних об'єднаннях, волонтерських рухах, політичних і громадських спілках).

2. Ефективність економічного стимулювання підприємств протягом 2015–2022 років є низькою, що пов'язано як з об'єктивними чинниками – низька продуктивність, низька рентабельність і прибутковість підприємств, макроекономічні умови, високий рівень конкуренції з боку європейського ринку праці тощо, так і з суб'єктивними – пов'язаними з недоліками вітчизняного менеджменту, системами управління персоналом та заходами економічного стимулювання. У 2022 році очікується зростання інтегрального показника економічного стимулювання персоналу підприємств. Це

пояснюється наступними впливами: 1) «кадровий голод» на ринку праці у зв'язку із еміграцією та мобілізацією економічно активного населення створює можливості до зайняття вакантних посад; 2) зростає роль нематеріального стимулювання, особливо соціально-психологічних стимулів, що є природнім в умовах консолідації українського суспільства.

3. Сценарне прогнозування економічного стимулювання персоналу підприємств, здійснене за допомогою методу «двох осей», дозволило запропонувати чотири принципово відмінні сценарії, кожен з яких відноситься до конкретної області інтересів шляхом розміщення головного фактору, що впливає на досліджуване майбутнє, на кожну з двох осей, які перетинаючись створюють чотири квадранти: «Рух на місці» «Руйнівна стагнація»: «Переможний рух»: «Напрямок до катастрофи». Визначено, що прогнозоване відновлення економічної активності підприємств сприятиме поживленню попиту на робочу силу. Значним буде попит на працівників, задіяних у відновленні інфраструктури та виробництв, у логістиці. З іншого боку, скорочення робочої сили, зокрема еміграція економічно активного населення, призведе до дефіциту робочої сили за окремими видами діяльності.

4. Ефективність менеджменту підприємств пов'язана із забезпеченням економічного стимулювання персоналу підприємств шляхом: використання форм та систем оплати праці з урахуванням впливу зовнішніх деструктивних чинників; розширення негрошових форм матеріального стимулювання шляхом збільшення соціального пакету в частині надання відомчого житла, медичного та соціального обслуговування; розширення співпраці з міжнародними та вітчизняними громадськими організаціями щодо надання працівникам гуманітарної допомоги (забезпечення працівників товарами першої необхідності); в межах діючих обмежень стимулювання участі персоналу підприємств в розподілі прибутку (дивідендна політика); зростання частки витрат на персонал у загальних витратах підприємств; використання сучасних персонал-технологій та засобів інтелектуалізації

праці; формування оптимальних пропорцій щодо застосування матеріальних і нематеріальних економічних стимулів.

5. Підвищення ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств України на макроекономічному рівні передбачає: нормативно-правове врегулювання трудових відносин зі збереженням прав найманих працівників; надання підприємствам податкових, бюджетних пільг та адресної допомоги за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни та створення робочих місць; моніторинг, контроль та недопущення зростання заборгованості заробітної плати; усунення дезінтеграційних процесів та диспропорцій на регіональних ринках праці, спричинених міграційними потоками, збалансування попиту і пропозиції робочої сили та недопущення зростання розриву в оплаті праці в регіональному розрізі; забезпечення соціальних гарантій та адресної допомоги найманим працівникам, що знаходяться в простой та тим, що втратили роботу внаслідок бойових дій.

Основні наукові результати розділу опубліковані в працях автора [117; 181; 185; 191–195; 199].

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукової проблеми, що полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій економічного стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників.

Основні теоретико-методологічні та практичні результати дисертації полягають у наступному:

1. Економічне стимулювання персоналу підприємств розглядається як спонукання, задіяння рушійних сил та цілеспрямований вплив на працівника шляхом застосування матеріальних і нематеріальних стимулів задля досягнення цільових показників виробничо-господарської, фінансово-економічної, інноваційної діяльності підприємства та підвищення рівня інтелектуалізації праці. У широкому сенсі економічне стимулювання – це управлінська діяльність держави та підприємства, спрямована на забезпечення високого рівня трудової активності шляхом використання нормативно-правових, податкових, бюджетних та інших норм та стимулів.

2. В умовах нестачі фінансових ресурсів, що спричинено зовнішніми деструктивними впливами та макроекономічною кризою, підприємства обмежені у застосуванні таких матеріальних стимулів як преміювання, доплати, інші винагороди. Погіршення умов оплати праці є демотиватором персоналу і негативно впливає на результати роботи. Тому необхідно максимально можливо забезпечувати надання матеріальних стимулів, використовуючи фінансові резерви, можливості державної підтримки, у тому числі під час дії воєнного стану, та розширити спектр використання матеріальних негрошових та нематеріальних стимулів: безпекового, темпологічного, інтелектуального, соціально-психологічного характеру.

3. Модифікація системи економічного стимулювання персоналу підприємств України залежно від соціально-економічного становища ґрунтується на паритеті персоналу і власників у досягненні економічних

вигод та дозволяє врахувати внутрішні чинники деструктивного впливу (обмеженість фінансово-економічних ресурсів підприємств, зміни в умовах та нормуванні праці, скорочення реальної заробітної плати, скорочення персоналу внаслідок падіння обсягів виробництва) та зовнішні чинники (системна криза, воєнно-політична ситуація, макроекономічний спад, падіння платоспроможного попиту, інфляційні процеси, девальвація національної валюти, зміна нормативно-правових умов праці, відтік робочої сили та еміграція людського капіталу).

4. Найбільш значимим є поділ економічного стимулювання на матеріальне і нематеріальне. Нематеріальне економічне стимулювання включає такі складові: безпекове (безпека, ергономіка, комфорт робочого місця, приміщень; наявність укриття /бомбосховища), інтелектуальне (безкоштовні тренінги, семінари, стажування; підвищення кваліфікації, перекваліфікація; творча самореалізація, кар'єрне зростання; формування цифрових навичок і компетенцій; наскрізна цифровізація праці), темпологічне (гнучкі графіки роботи; забезпечення дистанційним робочим місцем), соціально-психологічне (корпоративна культура та соціальна згуртованість; управління трудовою поведінкою, корпоративна культура, контроль за трудовою дисципліною; заохочення до громадської активності; престиж; визнання та повага колег, офіційне визнання заслуг; стиль управління).

До матеріального економічного стимулювання персоналу віднесено: грошове (заробітна плата та своєчасна її виплата; участь у прибутках підприємства; монетизовані пільги), негрошове (податкові пільги; загальнообов'язкове соціальне страхування; пенсійне, недержавне пенсійне страхування, медичне страхування; соціальні пільги і гарантії, передбачені колективним договором тощо; соціальний пакет).

З'ясовано, що нематеріальне стимулювання в системі економічного стимулювання персоналу підприємства є взаємодоповнюючим і має суттєвий

вплив як на результати його діяльності, так і на рівень задоволеності працівника.

5. Структуризація чинників впливу на систему матеріального стимулювання персоналу шляхом їх класифікаційного поділу на конструктивні та деструктивні дала змогу ієрархічно виявляти різновиди чинників нижчого рівня, встановлювати їхні взаємозалежності та специфічні властивості, аналізувати показники ефективності використання людського капіталу та розробляти модифікації систем економічного стимулювання персоналу підприємств.

Трансформації економічного стимулювання персоналу підприємств під впливом деструктивного впливу зовнішніх чинників накладають суттєві обмеження щодо застосування в повній мірі активаторів матеріального стимулювання, що актуалізує пошук новітніх механізмів нематеріального стимулювання в умовах нестачі фінансових ресурсів.

Вплив зовнішніх деструктивних чинників зумовив формування внутрішніх проблем управління персоналом підприємств, які включають руйнації виробничих процесів на підприємствах, енергетичні обмеження, зростання витрат на сировину (у т.ч. на паливно-енергетичні ресурси) і матеріали, зростання витрат на безпекові заходи, відтік високопрофесійних кадрів, відсутність поінформованості про місцеперебування працівників внаслідок воєнних дій, відсутність фінансових ресурсів і резервів до стимулювання праці, брак обігових коштів, зміни в умовах праці і відпочинку на час дії воєнного стану.

6. Ретроспективний аналіз стану матеріального стимулювання персоналу підприємств засвідчив низку негативних тенденцій, що чинять дестимулюючий вплив на якість та результати роботи працівників. Зокрема, це низькі витрати на персонал в Україні, слабкий зв'язок між результатами діяльності підприємств та оплатою, скорочення фонду оплати праці, продуктивної зайнятості та рівня реальної заробітної плати, значна диференціація матеріального стимулювання персоналу за видами

економічної діяльності та у розрізі регіонів України. Мотивацію працівників знижує заборгованість із виплати заробітної плати, що призводить до деформацій у соціально-трудовах відносинах та системі стимулювання персоналу підприємств.

7. Інструментарій оцінювання економічного стимулювання персоналу на основі методичних підходів до розрахунку інтегрального індексу ефективності економічного стимулювання, розроблений автором, враховує вплив вектору матеріального стимулювання (грошового і негрошового) та нематеріального економічного стимулювання (безпекового, інтелектуального, темпологічного, соціально-психологічного). Це дозволило оцінити сучасний стан економічного стимулювання персоналу підприємств за видами діяльності, виявити тенденції матеріального і нематеріального стимулювання та забезпечити цільове спрямування управління персоналом на досягнення запланованих результатів й ефективне використання обмежених ресурсів.

8. За результатами дослідження, що базувалось на методології соціологічних опитувань, заснованих на використанні змішаних методів, і проведене з метою визначення значимості матеріальних та нематеріальних (темпологічних, соціально-психологічних, інтелектуальних, безпекових) складових стимулювання персоналу підприємств виявлено значну вагомість нематеріального стимулювання для персоналу підприємств. Значимість оплати праці для персоналу підприємств становить 71 %, інші 29 % розподілені між нематеріальними стимулами, серед яких більш важливими є творча самореалізація та можливість кар'єрного зростання; формування цифрових навичок і компетенцій та організація цифровізованого процесу праці; безоплатні тренінги, семінари, стажування, підвищення кваліфікації; безпека робочого місця; заохочення до громадської активності (участь у професійних об'єднаннях, волонтерських рухах, політичних і громадських спілках).

9. Проактивна політика в частині забезпечення продуктивної зайнятості має забезпечуватись шляхом впровадження механізмів відновлення виробництв, збереження та створення нових робочих місць, пов'язаних з відбудовою національного господарства в інфраструктурних галузях, будівництві, промисловості, науці та надання економічних стимулів до повернення населення до України з урахуванням процесів внутрішньої міграції та еміграції населення з України, скорочення персоналу внаслідок падіння обсягів виробництва, закриття або релокації підприємств до сусідніх держав;

Ефективність менеджменту підприємств пов'язана із забезпеченням економічного стимулювання персоналу підприємств шляхом: використання форм та систем оплати праці з урахуванням впливу зовнішніх деструктивних чинників; розширення негрошових форм матеріального стимулювання шляхом збільшення соціального пакету в частині надання відомчого житла, медичного та соціального обслуговування; розширення співпраці з міжнародними та вітчизняними громадськими організаціями щодо надання працівникам гуманітарної допомоги (забезпечення працівників товарами першої необхідності); в межах діючих обмежень стимулювання участі персоналу підприємств в розподілі прибутку (дивідендна політика); зростання частки витрат на персонал у загальних витратах підприємств; використання сучасних персонал-технологій та засобів інтелектуалізації праці; формування оптимальних пропорцій щодо застосування матеріальних і нематеріальних економічних стимулів.

Підвищення ефективності економічного стимулювання персоналу підприємств України на макроекономічному рівні передбачає: нормативно-правове врегулювання трудових відносин зі збереженням прав найманих працівників; надання підприємствам податкових, бюджетних пільг та адресної допомоги за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни та створення робочих місць; моніторинг, контроль та недопущення зростання заборгованості заробітної плати; усунення

дезінтеграційних процесів та диспропорцій на регіональних ринках праці, спричинених міграційними потоками, збалансування попиту і пропозиції робочої сили та недопущення зростання розриву в оплаті праці в регіональному розрізі; забезпечення соціальних гарантій та адресної допомоги найманим працівникам, що знаходяться в простой та тим, що втратили роботу внаслідок бойових дій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254-к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17> (дата звернення: 23.12.2022).
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.
3. Taylor, F. W. (2010). *The Principles of Scientific Management*. *Digireads.com*. URL: <https://ru.scribd.com/author/488112831/Frederick-Winslow-Taylor>.
4. Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA: Harvard.
5. Edward E. Lawler III, David A. Nadler and Cortlandt Cammann, Wiley, New York, 1980, 669 pp. *J. Organiz. Behav.*, 2: 149–150. <https://doi.org/10.1002/job.4030020211>.
6. Vroom, V. H., Vetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburg, Penn: University of Pittsburg Press.
7. Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Malabar, Florida: Robert E. Krieger Publishing Company.
8. Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67: 422–436.
9. Lawler, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Monterey, Calif.: Brooks/Cole.
10. Locke, E. A., Latham, G. P. (1994). *Goal Setting Theory*. Routledge.
11. McGregor, D. (1969). *Leadership and Motivation: Essays of Douglas McGregor*. Eds. W. G. Bennis, E. H. Schein, C. McGregor. MIT Press. 300 p. (дата звернення: 23.12.2022).
12. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. New York: Avon Books.
13. Herzberg, F. (1968). "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*, 46(1): 53–62. URL: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees> (дата звернення: 23.12.2022).

14. Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50: 370–396.
15. Murray, H. A. (1938). Explorations in personality. New York: Oxford University Press.
16. Alderfer, C. P. (2005). The Five Laws of Group and Intergroup Dynamics.
17. McClelland, D. (1990). Human Motivation. New York: Press Syndicate of the University of Cambridge.
18. McClelland, D. C., & Winter, D. G. (1969). Motivating economic achievement. New York: Free Press.
19. Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16 (2).
20. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. № 4 (47). С. 94–98.
21. Kirchler, E., Hoelzl, E. (2018). Economic Psychology: An Introduction. Cambridge: Cambridge University Press.
22. Дороніна М. С., Сасіна Л. О., Лугова В. М., Надьон Г. М. Механізм мотивації управлінського персоналу: наук. вид. Харків: АДВА, 2013. 240 с.
23. Музиченко-Козловський А. В., Колодійчук А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.6. С. 361–367.
24. Oldham, G., & Hackman, R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3): 463–479.
25. Lawler, E. (1969). Job Design and Employees Motivation. *Personnel Psychology*, 22(4): 426–435.
26. Lu, L. (1999). Work Motivation, Job Stress and Employees' Well-being. *Journal of Applied Management Studies*, 8(1): 61–63.
27. Roche, W., & MacKinnon, N. (1970). Motivating people with meaningful work. *Harvard Business Review*, 48(3): 97–110.

28. Mayfield, J. R., Mayfield, M. P., & Kopf, J. (1998). The Effects of Leader Motivating Language on Subordinate Performance and Satisfaction. *Human Resource Management, 37*(3/4): 235–244.
29. Allender, H., & Allender, J. (1998). Identifying the right management job for you. *Industrial Management, 40* (2): 29–31.
30. Tharenou, P. (1993). A test of reciprocal causality for absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 14* (3): 269–287.
31. Kovach, K. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in you organization's performance. *Employment Relations Today, 22* (2): 93–107.
32. Lindner, J. (1998). Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension, 36*(3). URL: <https://tigerprints.clemson.edu/joe/> (дата звернення: 23.12.2022).
33. Heckhausen, H., Schmalt, H., Schneider, K. (1985). Achievement motivation in perspective. Academic Press.
34. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.* <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-22>.
35. Сардак С. Е. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці. 2008. № 6. С. 45–51.*
36. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посіб. К.: Либідь, 2002. 304 с.
37. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002.
38. Richard, L. Daft (1997). Management. Dryden Press series in management. Dryden Press.
39. Mescon, M. H., Albert, M., Khedouri, F. (1984). Management Hardcover.
40. Менеджмент персоналу: посіб. За ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
41. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Х.: Харк. нац. екон. ун-т.; ІНЖЕК, 2007. 184 с.

42. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. К.: КНЕУ, 2014. 359 с.
43. Гуцан О. М., Кучинський В. А. Дослідження сутності поняття "стимулювання". *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences*. 2020. № 4 (6). С. 7–13.
44. Цимбалюк І. М. Психологія управління. К.: Професіонал, 2008. 623 с.
45. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
46. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
47. Погорелова Т. О., Ігнат'єва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 21. С. 127–134.
48. Коваленко О. В., Гоголенко А. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. 2014. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_048.pdf (дата звернення: 23.12.2022).
49. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія. За науковою редакцією доктора економічних наук А. Г. Бабенка. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 328 с.
50. Tytovych A. A., Korzhov V. S. Motivation and stimulation of labor activity of personnel. Gomel: GSU named after F. Skoryny, 2003. 149 p.
51. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*.
52. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом: підручник. За заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013.

53. Садовий М. М., Карлін М. І. Нове розуміння продуктивності праці та її стимулювання у трансформаційний період. *Вісник Київ. ун-ту*. 1995. Вип. 3. С. 91–103.
54. Цимбалюк С. Грейдова система оцінювання посад і оплати праці: методологія, методика, практика. *Довідник аграрника*. 2009. № 2 (80). С. 86–98.
55. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
56. Самойленко А. А. Особливості застосування КПЕ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3030> (дата звернення: 23.12.2022).
57. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74), Ч. 2. С. 160–167.
58. Колонтаєвський О. П. Економічні методи управління діяльністю виробничого персоналу дорожньо-будівельних підприємств: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харків. 2008.
59. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3 (55). С. 94–100.
60. Drucker, P.F. (2004). *Encyclopedia of Management*.: Trans. from English. M.: Williams Publishing House, 432 p.
61. Heneman, R. (2007). *Implementing Total Rewards Strategies. A guide to successfully planning and implementing a total rewards system: SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*. 39 p.

62. Гільорме Т. В., Єлісеєва О. К. Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування: монографія. Дніпропетровськ: ФОП Дробязко С.І., 2016. 170 с.
63. Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9780470592663> (дата звернення: 23.12.2022).
64. Боковець В. В. Розроблення мотиваційних механізмів – прискорення інноваційної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання*. 2017. Вип. 9. URL: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 23.12.2022).
65. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр "Академія", 2002. Т. 3. 952 с.
66. Harvey, C. R. Financial Dictionary. URL: <http://financialdictionary.thefreedictionary.com/Economic+stimulus> (дата звернення: 23.12.2022).
67. Дяків О. П., Островерхов В. М., Слівінська Н. М., Прохоровська С. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч.-метод. посібник. За ред. Є. П. Качана. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 255 с.
68. Економічна енциклопедія. За ред. Б. Гаврилишина. К.: Академія, 2002. Т. 3. 951 с.
69. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 229 с.
70. Назарова Г. В., Степанова Е. Р. Стимулювання трудової діяльності як складовий елемент концепції гідної праці. *Бізнес-інформ*. 2013. № 6. С. 221–225.
71. Vihansky, O. S. (2006). Strategic management: a textbook. 2nd rev. and add. Economist. 296 p.
72. McClelland, D. (1968). Money as a motivator – Some research insights. *The McKinsey Quarterly*, 57(2): 23–28.

73. Куриляк В. Є., Мазур В. С. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти: монографія. Тернопіль: ТНЕУ 2011. 304 с.
74. Економіка праці : навчальний посібник. За заг. ред. Г. В. Назарової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
75. Притула О. В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва: монографія. За ред. д.е.н., проф. ІРД НАН України М. А. Козоріза. Львів: ІРД НАН України, 2003. 216 с.
76. Баксалова О. М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6, Т. 3. С. 194–197.
77. Ющенко Р. О. Значення системи мотивації персоналу. *Управління розвитком: збірник наукових статей Харківського національного економічного університету*. 2011. № 13 (110). С. 47–49.
78. Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2010). *Compensation*. 10th edition. McGraw-Hill/Irwin.
79. Thompson, P. (2002). *Total reward*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 76 p.
80. Орлова В. К., Камінська І. Б. Компенсаційний пакет як стимулююча частина витрат на персонал. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 330–333. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/37288> (дата звернення: 23.12.2022).
81. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
82. Klymchuk, A. O., Mikhailov, A. N. (2018). The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving. *Marketing and Management of Innovations*, 1: 218–234. <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>.

83. Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств: Наказ Мінпраці № 186 від 13.08.2004.
84. Про затвердження Положення про вимоги до положень і звітів про винагороду членів наглядової ради та правління банку: Постанова Національного банку № 153 від 30.11.2020.
85. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Водницька Н. В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. 323 с.
86. Інструкція зі статистики заробітної плати, затверджена наказом Держкомстату від 13.01.2004 № 5 та зареєстрована в Міністерстві юстиції України 27.01.2005 за № 114/8713.
87. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР зі змінами від 19.08.2022 № 2494-ІХ. *Законодавство України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.12.2022).
88. Колот А. М. Організаційно-економічний механізм регулювання заробітної плати і шляхи його вдосконалення (на матеріалах промислових підприємств України): автореф. дис. д.е.н.: 08.06.01. URL: http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=3997&start=14 (дата звернення: 23.12.2022).
89. Валецька О. В. Правове регулювання оплати праці: монографія. Миколаїв: УДУ, 2012. 220 с.
90. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 23.12.2022).
91. Яценко Л. Д. Шляхи розв'язання проблем щодо погашення заборгованості з виплати заробітної плати в Україні: Аналітична записка. Серія «Соціальна політика», № 17/2020. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-03/yacenko.pdf> (дата звернення: 23.12.2022).

92. Харченко Г., Боровий Ю. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 53 (1026). С. 178–180.
93. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: Харк. нац. акад. міськ. госп-ва, 2012. 215 с.
94. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33–42. DOI 10.31558/2307-2318.2019.1.4.
95. Короленко С., Короленко Р., Судакова Ю. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 1. С. 53–60.
96. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0359203-06> (дата звернення: 23.12.2022).
97. Мазур Н. О. Застосування гнучких режимів робочого часу для стимулювання фахівців та професіоналів. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип.: Соціально-трудова відносина: теорія та практика: у 3 т. Т. 2*. С. 118–125.
98. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19): Закон України № 540-IX.
99. Олешко А. А., Ровнягін О. В. Антикризова політика національних держав у контексті подолання соціально-економічних наслідків covid-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.9.
100. Nilesh Kumar, Yanghua Jin (2022). Impact of nurses' emotional labour on job stress and emotional exhaustion amid COVID-19: The role of instrumental support and coaching leadership as moderators. *Journal of Nursing Management*, 30(7):

- 2620–2632, doi: 10.1111/jonm.13818. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36181253/> (дата звернення: 23.12.2022).
101. Influencer Marketing як спосіб просування. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління: тези доповідей VI Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів, 5 квітня 2019 р.* Київ: КНУТД, 2019. С. 101.
102. Madden, J. (2016). Better Quality of Work. *Businesswire*. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20160407005736/en/Quality-Work-Life-Worth-7600-Pay-Cut> (дата звернення: 23.12.2022).
103. Де найкраща робота в світі. *Журнал «Бізнес»*. URL: <https://business.ua/index.php/uk/de-naikrashcha-robota-v-sviti> (дата звернення: 23.12.2022).
104. Мельник Л. С. Колектив – головний ресурс підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №3 (69). С. 69–71.
105. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навчальний посібник. 2004. 432 с.
106. Огарев Г. Закони ефективного управління організацією. К., 2005. 445 с.
107. Про волонтерську діяльність: Закон України № 3236-VI від 19.04.2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text> (дата звернення: 23.12.2022).
108. Maslow, A. (1954). Motivation and personality. Harper & Row, Publishers, Inc. <https://www.eusco.org/nuovo/wp-content/uploads/2016/09/Motivation-and-Personality-A.H.Maslow.pdf> (дата звернення: 23.12.2022).
109. Luthans, F., & Stajkovic, A. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Executive*, 13(2): 49–57.
110. Armstrong, M. (2007). Employee Reward Management and Practice. London and Philadelphia: Kogan Page.
111. Commission of the European Communities (2000). A Memorandum on Lifelong Learning: Commission Staff Working Paper. URL:

http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf (дата звернення: 23.12.2022).

112. UNESCO (2020). Learning cities: Drivers of inclusion and sustainability. URL: <https://uil.unesco.org/lifelong-learning/learning-cities/learning-cities-drivers-inclusion-and-sustainability> (дата звернення: 23.12.2022).

113. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.

114. Future Work Skills 2020. URL: https://uqpn.uq.edu.au/files/203/LIBBY%20MARSHALL%20future_work_skills_2020_full_research_report_final_1.pdf (дата звернення: 23.12.2022).

115. Куйбіда В. С., Петрос О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.

116. Ferrari, A. (2013). DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe, Luxembourg, European Union.

117. Мельник С. Мотиваційний механізм управління в умовах цифрового формату. *Сучасні проблеми управління*. 2021. С. 286–289.

118. Malyarets, L., Iastremska, O., Tutova, A. (2022). Determination of priority quality factors of stimulation of top managers of enterprises. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, 2 (20): 6–13.

119. Prylipko, S., Vasylieva, N., Kovalova, O., Kulayets, M., Bilous, Y., Hnatenko, I. (2021). Modeling of Regional Management of Innovation Activity: Personnel Policy, Financial and Credit and Foreign Economic Activity. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(11): 43–48.

120. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету "КРОК". Серія: Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 231–238.

121. Ярош Н. П. Державна політика у сфері заробітної плати. *Енциклопедія державного управління: у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові*

- України. Наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. Т. 4. 648 с.
122. Ставерська Т. О., Шевчук І. Л., Гайдар С. М. Державна політика регулювання оплати праці в контексті сталого розвитку країни. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 1146–1152.
123. Про Основні напрями політики щодо грошових доходів населення України: Указ Президента від 07.08.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/969/99> (дата звернення: 23.12.2022).
124. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 23.12.2022).
125. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14> (дата звернення: 23.12.2022).
126. На шляху до безпечної, здорової та задекларованої праці в Україні: Проєкт ЄС-МОП. URL: <https://www.ilo.org/budapest/what-we-do/projects/declared-work-ukraine/lang-en/index.htm> (дата звернення: 23.12.2022).
127. Сучасний тлумачний словник української мови: 60 000 слів. За заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В. В. Дубічинського. Х.: ШКОЛА, 2007. 832 с.
128. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
129. Комплементарність інформаційно-цифрових і соціально-економічних перетворень як умова стабільного розвитку суспільства: монографія. За ред. чл.-кор. НАН України А. А. Гриценка; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2021. 400 с.
130. Олешко А. А. Антикризове регулювання національної економіки: дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: спец. 08.00.03 – Економіка та управління національним господарством. Ірпінь, НУДПСУ, 2013.

131. Гриценко А. А. Вплив формування інформаційно-мережевої економіки на соціальні відносини і характер знань. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197262466.pdf> (дата звернення: 23.12.2022).
132. Кононова І. В. Методологічні основи ідентифікації імпульсів розвитку соціально-економічної системи. Економіка і суспільство. 2016. № 7.
133. Мельник Л. С. Втрата робочих місць внаслідок війни в Україні. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції Київського національного університету технологій та дизайну (м. Київ, 10 червня 2022 року). Київ: КНУТД, 2022. Том 1. С. 189–191.
134. Інтелектуалізація соціально-економічного розвитку України в перспективі післявоєнного відновлення: монографія. За наук. ред. О. В. Ольшанської, А. А. Олешко, З. Я. Шацької. К.: КНУТД, 2022. 340 с.
135. Олешко А. А. Антикризове регулювання національної економіки: теорія і практика: монографія. Ірпінь: Вид-во Національного університету ДПС України, 2012. 350 с.
136. Методологічні положення державного статистичного спостереження “Обстеження підприємств із питань статистики праці”, затверджені наказом Держстату від 06.01.2022 № 3 (зі змінами).
137. Інструкція зі статистики кількості працівників, затверджена наказом Держкомстату від 28.09.2005 № 286 (зі змінами від 05.10.2006 № 466) та зареєстрована в Міністерстві юстиції України 30.11.2005 за № 1442/11722.
138. Методика розрахунку індексів реальної заробітної плати, затверджена наказом Держстату від 11.09.2012 № 378 та зареєстрована в Міністерстві юстиції України 21.11.2012 за № 1950/22262.
139. Методика оцінювання показників за результатами поточних обстежень підприємств із питань статистики праці, затверджена наказом Держкомстату від 16.03.2011 № 64.

140. Методика формування сукупності для проведення обстеження підприємств із питань статистики праці, затверджена наказом Держстату від 26.01.2016 № 14.
141. Методологічні положення з організації державного статистичного спостереження “Стан виплати заробітної плати”, затверджені наказом Держстату від 30.12.2020 № 374 (зі змінами); Методологічні положення щодо розрахунку індексу вартості робочої сили, затверджені наказом Держстату від 27.10.2017 № 274.
142. Рекомендації щодо створення оптимального механізму колективно-договірного регулювання фондів оплати праці залежно від результатів виробничої та фінансово-господарської діяльності. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України № 627 від 29.11.2007. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0627203-07>.
143. Hourly labour costs ranged from €7 to €47 in the EU. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/ddn-20220328-1> (дата звернення: 23.12.2022).
144. Samoliuk, N. (2016). Features of formation labor costs in Ukraine and the EU countries. *International Journal of New Economics and Social Sciences*, 1 (3): 72–81.
145. Робота і зайнятість в умовах пандемії COVID-19 (травень 2021р.). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/roboata-i-zainiatist-v-umovakh-pandemii-covid19-traven-2021r> (дата звернення: 23.12.2022).
146. Кодекс України про адміністративні правопорушення URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення: 23.12.2022).
147. Найденов В. С., Сменковський А. Ю. Інфляція і монетаризм. Уроки антикризової політики. Біла Церква, 2003. 352 с.
148. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-

- 19): Закон України від 17.03.2020 № 530-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/530-20> (дата звернення: 23.12.2022).
149. Бондаренко О. О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. *Економіка і держава*. 2005. № 4. С. 65–66.
150. Herzberg, F. (2003). One more time: how do motivate employees? *Harvard Business Review*, 81: 86–96.
151. Ritchie, S., Martin, P. (1999). *Motivation Management*.
152. Oleshko, A., Sliusareva, L., & Budiakova, O. (2022). Sociological Context Of Higher Education Blended Learning Policy. *Public Administration and Law Review*, (4): 4–15.
153. Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 3rd ed. Los Angeles, Sage.
154. Andres, L. (2012). *Designing and doing survey research*. Sage.
155. Ганущак-Єфіменко Л. М. Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах фінансової кризи. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 5(11).
156. Порядок укладення та дії колективного договору. Мінюст України URL: https://minjust.gov.ua/m/str_32028 (дата звернення: 23.12.2022).
157. Інфляційний звіт. *Національний банк України*. Липень, 2022. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4 (дата звернення: 23.12.2022).
158. Пояснювальна записка до Проекту Закону про Державний бюджет України на 2023 рік. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40472> (дата звернення: 23.12.2022).
159. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення. Серпень 2022, Світовий Банк, Уряд України, Європейська Комісія. URL: https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/zvit-shvydka-oczinka-zavdanoyi-shkody-ta-potreb-na-vidnovlennya_-ukr-1.pdf (дата звернення: 23.12.2022).

160. Звіт про прямі збитки інфраструктури, непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України, та попередня оцінка потреб України у фінансуванні відновлення. Світовий Банк, Уряд України, Європейська Комісія, 2022.
161. International Monetary Fund (2022). World Economic Outlook: Countering the Cost-of-Living Crisis. Washington, DC. October.
162. Global Impact of war in Ukraine on food, energy and finance systems 13 APRIL 2022. URL: <https://news.un.org/pages/wp-content/uploads/2022/04/UN-GCRG-Brief-1.pdf> (дата звернення: 23.12.2022).
163. Global Wage Report 2022–23: The impact of inflation and COVID-19 on wages and purchasing power. Geneva: International Labour Office, 2022.
164. Protecting the most vulnerable must be foremost in addressing economic fallout of war in Ukraine. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/conflict/brief/the-world-bank-group-and-ukraine> (дата звернення: 23.12.2022).
165. Буряк Г. Бігти вдвічі швидше, щоб не відстати. Навіщо Україні бути швидкою державою. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-ukrajini-vistoyati-ekonoichno-shcho-take-shvidka-derzhava-i-yak-vona-pracyuye-ostanni-novini-50260970.html> (дата звернення: 23.12.2022).
166. Олешко А. А., Будякова О. Ю., Квас В. О. Регулююча роль держави у відновленні національної економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 15–18.
167. Редзюк Є. В. Післявоєнне соціально-економічне відновлення України: передумови, можливості та перспективи. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2022. № 28. С. 4–17.
168. Bateman T.S., Crant J.M. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*. 1993. Vol. 14 (2). P. 103–118.

169. Stephen R. Covey's (2020) *The 7 Habits of Highly Effective People*. 30th Anniversary Edition Simon & Schuster 464 p.
170. Толпежніков Р. О. Управління змінами сукупного потенціалу підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4930> (дата звернення: 23.12.2022).
171. Burlutskiy, S., Burlutskii, Sv., Margasova, V., Sakun, O. (2019). The relationship between short-term fluctuations and stages of economic cycle: the case of Ukraine. *Revista ESPACIOS*, 2019, Vol. 40, № 10.
172. Foresight 2018: systemic world conflicts and global forecast for XXI century. International Council for Science etc.; Scientific Supervisor M. Zgurovsky. K.: NTUU «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», 2018.226 p.
173. Форсайт та побудова стратегії соціально-економічного розвитку України на середньостроковому (до 2020 року) і довгостроковому (до 2030 року) часових горизонтах / наук. керівник проекту акад. НАН України М. З. Згуровський. Київ : НТУУ «КПІ», Вид-во «Політехніка», 2016. 184 с.
174. Virbirenko S., Yevtukhova S., Chepeliuk M., Melnyk L. Conceptual Fundamentals of Organizational and Economic Mechanism Formation of Economic Sustainability Management of a Telecommunication Enterprise. *International Journal of Organizational Leadership*. 2021. № 10. P. 266–277.
175. Результати соціологічного дослідження «Українські біженці в Європі». URL: <https://www.4service.group> (дата звернення: 23.12.2022).
176. Європейські операції цивільного захисту та гуманітарної допомоги: Україна. URL: https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/where/europe/ukraine_en (дата звернення: 23.12.2022).
177. UN (2022). Brief no1: Impact of war in Ukraine on food, energy and finance systems URL: <https://news.un.org/pages/global-crisis-response-group/> (дата звернення: 23.12.2022)
178. ILO Brief. The impact of the Ukraine crisis on the world of work: Initial assessments. May, 2022. URL:

- https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/europe/ro-geneva/documents/briefingnote/wcms_844295.pdf (дата звернення: 23.12.2022).
179. Reducing the risks of labour exploitation, trafficking in human beings, forced labour and undeclared work faced by the Ukrainian displaced persons. *International Labor Organization*. 4 October 2022. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/europe/ro-geneva/sro-budapest/documents/genericdocument/wcms_858023.pdf (дата звернення: 23.12.2022).
180. Офіційний сайт. Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України. URL: <https://idss.org.ua/> (дата звернення: 23.12.2022).
181. Мельник Л. С. Мотиваційні чинники самовизначення. *Електронний науково-практичний журнал "Інфраструктура ринку"*. 2020. № 47. С. 10–14.
182. Олешко А. А., Ровнягін О. В. Сучасні тенденції міжнародної освітньої еміграції з України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 3 (лютий). С. 21–25. DOI: 10.32702/23066814.2020.3.21.
183. Скрипник А. Як працюють університети на лінії вогню. *Дзеркало тижня*. URL: <https://zn.ua/ukr/EDUCATION/jak-pratsjujut-universiteti-na-liniji-vohnju.html> (дата звернення: 23.12.2022).
184. Опитування 2022: українські студенти за кордоном. URL: <https://www.esnukraine.org> (дата звернення: 23.12.2022).
185. Мельник Л. С. Відтворення людського капіталу та рееміграція населення України. *Інтелектуалізація соціально-економічного розвитку України в перспективі післявоєнного відновлення*: монографія. За наук. ред. О. В. Ольшанської, А. А. Олешко, З. Я. Шацької. К.: КНУТД, 2022. 340 с. С. 300–311. DOI 10.30857/978.617.7763.05.4
186. Ситуація на ринку праці та діяльність. *Державної служби зайнятості*. URL: <https://www.dcz.gov.ua> (дата звернення: 23.12.2022).
187. Стратегія людського розвитку, затверджена Указом Президента України від 02.06.2021 № 225/2021.

188. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки» Національна рада з відновлення України від наслідків війни. URL: <https://ua.unc2022.com/plan-vidnovlennya-ukrayini> (дата звернення: 23.12.2022).
189. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 23.12.2022).
190. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 01.07.2022 № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 23.12.2022).
191. Мельник Л. Вплив бізнес-середовища на вищу освіту. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації*: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 4 жовтня 2019 р. Київ: КНУТД, 2019. С. 61–62.
192. Мельник Л. С. Актуальність фінансового забезпечення освіти. *Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі*: зб. тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 18 листопада 2020 р.): у 5 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 5. 79 с. С. 30–31.
193. Мельник Л. С., Олейнік О. А. Трансформація комунікації у соціумі під час пандемії. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління: Трансформація публічного управління у постковідному світі»* (18.11.2021). К.: НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2021. С. 139–141.
194. Мельник Л. С. Застосування інструментів мотивації праці в управлінні персоналом підприємств. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні*: матеріали виступів III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 11 квітня 2019 р. Київ: КНУТД, 2019. С. 256–259.
195. Мельник Л. С. Реальність сьогодення – мотиваційний механізм бізнес-структур. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції, 26 листопада 2021р. Харків: ХНАДУ, 2021. 357 с. С.120-122.

196. Бірюкова А. Г. Поняття і сутність локальних нормативно-правових актів у системі джерел трудового права. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 75–78.
197. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3356-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 23.12.2022).
198. Зарплата від виробітку: як відключення світла можуть впливати на розмір заробітної плати. URL: <https://focus.ua/uk/economics/540696-zarplata-ot-vyrobotki-kak-otkluchenia-sveta-mogut-vliyat-na-razmer-zarabotnoy-platy> (дата звернення: 23.12.2022).
199. Мельник Л. С., Петров О. О. Економічне та юридичне стимулювання в управлінні персоналом підприємства. *Наукові перспективи*. 2022. № 8 (26). С. 165–176. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8\(26\)-165-176](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8(26)-165-176).
200. Emmanuel Ogbonna & Lloyd C. Harris. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies, *The International Journal of Human Resource Management*, 11: 766-788, DOI: 10.1080/09585190050075114
201. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості. Львів, ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України». 2022. 70 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА СОЦІОЛОГІЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ: «Значимість матеріального і нематеріального стимулювання для персоналу підприємств України»

Шановний респонденте!

Просимо Вас прийняти участь в опитуванні, яке проводиться з метою вивчення думки працівників підприємств щодо значимості матеріального і нематеріального стимулювання в трудовій діяльності.

Сподіваємось на плідну співпрацю та дякуємо Вам задалегідь.

1. Ваша стать

Ч

Ж

2. Ваш вік

18-25

25-30

30-40

40-50

40-50

понад 60

3. Освіта

Неповна середня

Середня

Професійна (професійно-технічна)

Фахова передвища

Вища

4. До якої категорії персоналу Ви належите?

Керівник

Спеціаліст

Службовець

Робітник

5. Яким є рівень Вашої заробітної плати?

До 6500 грн

Від 6500 грн до 15 тис. грн

Понад 15 тис. грн

– гнучкі графіки роботи

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | |

– забезпечення дистанційним робочим місцем

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | |

– корпоративна культура та соціальна згуртованість

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | |

– управління трудовою поведінкою та контроль за трудовою дисципліною

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | |

– заохочення до громадської активності (участь у професійних об'єднаннях, волонтерських рухах, політичних і громадських спілках)

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| | | | | | | | | | |

10. Чи вважаєте Ви достатнім рівень мотивації до праці на Вашому підприємстві

Так

Ні

Складно відповісти

11. Опишіть, будь ласка, власний досвід ефективності стимулювання на Вашому підприємстві

12. Надайте, будь ласка, пропозиції щодо впровадження нових / посилення існуючих стимулів до праці

Додаток Б

Фонд оплати праці штатних працівників підприємств України за видами діяльності

| Вид діяльності | 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
|--|----------------------------|---|----------------------------|---|----------------------------|---|----------------------------|---|----------------------------|---|
| | фонд оплати праці, млн.грн | у тому числі, % фонд основної заробітної плати / фонд додаткової заробітної плати / інші заохочувальні та компенсаційні виплати | фонд оплати праці, млн.грн | у тому числі, % фонд основної заробітної плати / фонд додаткової заробітної плати / інші заохочувальні та компенсаційні виплати | фонд оплати праці, млн.грн | у тому числі, % фонд основної заробітної плати / фонд додаткової заробітної плати / інші заохочувальні та компенсаційні виплати | фонд оплати праці, млн.грн | у тому числі, % фонд основної заробітної плати / фонд додаткової заробітної плати / інші заохочувальні та компенсаційні виплати | фонд оплати праці, млн.грн | у тому числі, % фонд основної заробітної плати / фонд додаткової заробітної плати / інші заохочувальні та компенсаційні виплати |
| Усього | 181250,3 | 57,3 /37,0/ 5,7 | 221103,3 | 57,1/ 37,4/ 5,5 | 247395,3 | 56,8/ 37,4/ 5,8 | 279790,5 | 55,8 /38,2/ 6,0 | 323103,0 | 56,4 / 37,3 / 6,3 |
| Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство | 9248,0 | 71,2 /23,7 / 5,1 | 11061,9 | 71,8/ 24,4/ 3,8 | 11972,4 | 71,7/ 25,1/ 3,2 | 12852,3 | 72,7/ 24,3/ 3,0 | 17229,6 | 67,2/ 26,0/ 6,8 |
| Промисловість | 47992,4 | 58,8 /35,8/ 5,4 | 59166,3 | 58,6 / 36,3/ 5,1 | 69575,8 | 58,3/ 36,0/ 5,7 | 72886,2 | 58,3/ 35,7/ 6,0 | 84190,8 | 58,5/ 35,4/ 6,1 |
| Будівництво | 3478,4 | 71,8 / 25,8 / 2,4 | 4794,5 | 69,7 / 26,2/ 4,1 | 5748,6 | 70,3 / 26,1/ 3,6 | 6449,0 | 73,4/ 23,6/ 3,0 | 8220,6 | 72,1/ 25,7/ 2,2 |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 17592,7 | 61,9 /35,5 / 2,6 | 22970,9 | 62,2/ 35,3/ 2,5 | 26210,4 | 61,2/ 36,0/ 2,8 | 28442,5 | 61,7/ 35,8/ 2,5 | 35077,3 | 60,8/ 36,3/ 2,9 |

| | | | | | | | | | | |
|--|---------|--------------------|---------|-------------------|---------|--------------------|---------|-----------------------|---------|--------------------|
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність | 16200,3 | 56,1 / 37,7 / 6,2 | 20001,3 | 54,7 / 39,1 / 6,2 | 22707,2 | 53,6 / 39,3 / 7,1 | 23779,1 | 54,2 / 38,4 / 7,4 | 27196,7 | 54,9 / 40,3 / 4,7 |
| Фінансова та страхова діяльність | 6908,7 | 64,2 / 30,3 / 5,5 | 8579,4 | 63,3 / 29,9 / 6,8 | 10174,5 | 62,2 / 28,9 / 8,9 | 10838,3 | 67,1 / 26,9 / 6,0 | 13106,5 | 65,0 / 24,7 / 10,3 |
| Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування | 16437,4 | 30,0 / 60,0 / 10,0 | 19993,6 | 31,6 / 58,5 / 9,9 | 19497,3 | 31,2 / 58,6 / 10,2 | 23953,8 | 33,8 / 56,0 / 10,2 | 25760,9 | 33,6 / 53,9 / 12,5 |
| Освіта | 26292,2 | 56,4 / 37,9 / 5,7 | 30646,2 | 55,3 / 39,6 / 5,1 | 34257,9 | 53,8 / 40,8 / 5,4 | 40698,1 | 52,4 / 41,3 / 6,3 | 44518,7 | 52,6 / 41,0 / 6,3 |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги | 15491,9 | 53,8 / 38,9 / 7,3 | 17500,0 | 53,3 / 38,8 / 7,9 | 19427,5 | 52,4 / 40,2 / 7,4 | 27963,4 | 44,0 / 49,1 / 6,9 | 29708,8 | 46,2 / 46,4 / 7,3 |

Джерело: дані Державної служби статистики України

Додаток В

Середньооблікова кількість штатних працівників за видами економічної діяльності (на кінець року)

| <i>Вид діяльності</i> | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| <i>Усього, тис. осіб</i> | 7630,6 | 7597,2 | 7379,5 | 7317,8 | 7078,9 |
| Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство | 430,5 | 419,8 | 457,4 | 428,8 | 420,6 |
| Промисловість | 1872,6 | 1846,2 | 1845,4 | 1775,0 | 1752,6 |
| Будівництво | 166,2 | 179,2 | 195,0 | 199,7 | 222,9 |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 704,8 | 761,6 | 753,8 | 787,0 | 801,3 |
| Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність | 643,9 | 638,2 | 618,6 | 621,2 | 610,9 |
| Інформація та телекомунікації | 116,2 | 115,1 | 109,3 | 101,7 | 102,5 |
| Фінансова та страхова діяльність | 167,8 | 167,8 | 166,2 | 170,5 | 167,7 |
| Операції з нерухомим майном | 83,0 | 84,9 | 73,0 | 72,0 | 72,8 |
| Професійна, наукова та технічна діяльність | 218,1 | 235,0 | 195,1 | 200,2 | 203,9 |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування | 169,6 | 171,2 | 175,4 | 166,2 | 182,6 |
| Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування | 462,2 | 457,4 | 385,2 | 425,2 | 392,6 |
| Освіта | 1401,0 | 1375,1 | 1312,0 | 1321,8 | 1140,6 |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги | 949,4 | 907,1 | 863,7 | 821,6 | 796,9 |
| Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок | 150,5 | 142,0 | 133,3 | 137,1 | 118,7 |
| Надання інших видів послуг | 27,0 | 26,1 | 22,9 | 23,8 | 25,1 |

Джерело: дані Державної служби статистики України

Додаток Г

Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у 2010-2021 роках
(у розрахунку на одного штатного працівника, грн)

| <i>Вид діяльності</i> | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <i>Усього</i> | 2250 | 2648 | 3041 | 3282 | 3480 | 4195 | 5183 | 7104 | 8865 | 10497 | 11591 | 14014 |
| Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство | 1467 | 1852 | 2094 | 2344 | 2556 | 3309 | 4195 | 6057 | 7557 | 8856 | 9757 | 12287 |
| Промисловість | 2578 | 3119 | 3497 | 3774 | 3988 | 4789 | 5902 | 7631 | 9633 | 11788 | 12759 | 14902 |
| Будівництво | 1777 | 2294 | 2543 | 2727 | 2860 | 3551 | 4731 | 6251 | 7845 | 9356 | 9832 | 11289 |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 1898 | 2371 | 2739 | 3049 | 3439 | 4692 | 5808 | 7631 | 9404 | 10795 | 11286 | 13488 |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність | 2648 | 3061 | 3405 | 3582 | 3768 | 4653 | 5810 | 7688 | 9860 | 11704 | 11951 | 13837 |
| Тимчасове розміщування й організація харчування | 1424 | 1750 | 2020 | 2195 | 2261 | 2786 | 3505 | 4988 | 5875 | 6730 | 6026 | 8543 |
| Інформація та телекомунікації | 3185 | 3705 | 4360 | 4659 | 5176 | 7111 | 9530 | 12018 | 14276 | 17543 | 19888 | 25530 |
| Фінансова та страхова діяльність | 4695 | 5433 | 6077 | 6326 | 7020 | 8603 | 10227 | 12865 | 16161 | 19132 | 20379 | 23975 |
| Операції з нерухомим майном | 1864 | 2184 | 2384 | 2786 | 3090 | 3659 | 4804 | 5947 | 7329 | 8626 | 8981 | 11142 |
| Професійна, наукова та технічна діяльність | 2914 | 3575 | 4287 | 4505 | 5290 | 6736 | 8060 | 10039 | 12144 | 14550 | 16613 | 19369 |
| Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування | 1826 | 2162 | 2298 | 2546 | 2601 | 3114 | 3995 | 5578 | 7228 | 8700 | 9878 | 11186 |
| Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування | 2735 | 3049 | 3432 | 3719 | 3817 | 4381 | 5953 | 9372 | 12698 | 14785 | 16443 | 19048 |
| Освіта | 1884 | 2077 | 2532 | 2696 | 2745 | 3132 | 3769 | 5857 | 7041 | 8135 | 9271 | 11817 |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги | 1616 | 1762 | 2186 | 2351 | 2441 | 2829 | 3400 | 4977 | 5853 | 7020 | 8848 | 11616 |
| Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок | 2129 | 2394 | 3017 | 3343 | 3626 | 4134 | 4844 | 6608 | 7612 | 8659 | 9624 | 12508 |
| Надання інших видів послуг | 1742 | 2062 | 2601 | 2738 | 3361 | 3634 | 4615 | 6536 | 8132 | 9096 | 11998 | 13279 |

Джерело: дані Державної служби статистики України

Продовження табл. Д1

| 2018 | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------|
| n_{11} | 4 | 4,5 | 5 | 3 | 3,5 | 4 | 4,5 | 4,5 | 5 | 3 | 5 | 3,5 | 4,5 | 4 | 4 | 4,1333 |
| n_{12} | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| n_{21} | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 4 | 5 | 5,5 | 5,5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5,1333 |
| n_{22} | 6 | 7 | 7 | 7 | 6,5 | 6,5 | 6,5 | 7 | 7 | 7 | 6,5 | 6,5 | 6 | 6 | 6 | 6,5667 |
| n_{23} | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6,6 |
| n_{31} | 3 | 3 | 3 | 3 | 2,5 | 3,5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,5 | 3 | 3 | 3,1 |
| n_{32} | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| n_{41} | 4,5 | 3,5 | 4,5 | 4,5 | 2 | 2 | 2,5 | 3,5 | 2 | 2 | 2 | 2,5 | 2,5 | 4,5 | 4,5 | 3,1333 |
| n_{41} | 3,5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,5 | 3 | 2 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 4,5 | 5,5 | 3,5 | 3,5 | 3,7667 |
| n_{43} | 2 | 2 | 2 | 2 | 1,5 | 1,5 | 2 | 2,5 | 2,5 | 2,5 | 2,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,933 |
| 2019 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| n_{11} | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3,5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,3333 |
| n_{12} | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| n_{21} | 5 | 6 | 5,5 | 5,5 | 6 | 6 | 7 | 5,5 | 6 | 6 | 5,5 | 6 | 6 | 5,5 | 6 | 5,8333 |
| n_{22} | 7 | 6,5 | 7 | 7 | 7 | 6,5 | 7 | 6,5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6,5 | 6 | 6 | 6,6 |
| n_{23} | 6 | 7 | 6 | 6 | 6,5 | 7 | 6,5 | 7 | 7 | 7 | 6,5 | 6,5 | 7 | 7 | 7 | 6,6667 |
| n_{31} | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,5 | 4,5 | 4,5 | 4,5 | 4 | 4,5 | 3 | 3 | 3 | 3,9 |
| n_{32} | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| n_{41} | 4,5 | 4,5 | 4,5 | 4,5 | 4,5 | 3 | 3,5 | 3,5 | 4 | 3,5 | 4,5 | 2 | 2,5 | 3,5 | 3,5 | 3,7333 |
| n_{41} | 2 | 2 | 2 | 2,5 | 3,5 | 2 | 2 | 2 | 3,5 | 2 | 2 | 3,5 | 2 | 2 | 2 | 2,3333 |
| n_{43} | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 4 | 4,5 | 5 | 5 | 5,5 | 3,5 | 3 | 5 | 5 | 3,5 | 4,5 | 4,1667 |
| 2020 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| n_{11} | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3,5 | 4 | 4 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 4 | 4 | 4 | 3,8 |
| n_{12} | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| n_{21} | 3 | 3 | 4,5 | 3 | 3 | 3 | 4,5 | 3 | 3,5 | 4 | 4 | 4 | 3,5 | 4 | 4 | 3,6 |
| n_{22} | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6,5 | 7 | 6,5 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6,5 | 6,9 |
| n_{23} | 3 | 3,5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4,5 | 3,5 | 3 | 2,5 | 4 | 4,5 | 4 | 4 | 3,6333 |
| n_{31} | 3,5 | 5 | 5 | 3,5 | 4,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 4,5 | 4 | 4,5 | 4,5 | 3 | 3 | 3,5 | 4,3333 |

Таблиця Д2

Координати векторів \vec{N} ($\vec{N}_1; \vec{N}_2; \vec{N}_3; \vec{N}_4$) та норма вектору «Нематеріальне стимулювання» $|\vec{N}|$

2016-2021 роки

| | 2016 | | | 2017 | | | 2018 | | | 2019 | | | 2020 | | | 2021 | | |
|-------------|-------|----------|-------|-------|----------|-------|-------|----------|-------|-------|----------|------|-------|----------|------|------|----------|------|
| \vec{N}_1 | 3,03 | 1 | 1 | 3,5 | 1 | 1 | 4,13 | 1 | 1 | 3,33 | 1 | 1 | 3,8 | 1 | 1 | 3,6 | 1 | 1 |
| \vec{N}_2 | 6,5 | 6,66 | 6,23 | 5,43 | 6,3 | 6,7 | 5,13 | 6,5 | 6,6 | 5,83 | 6,6 | 6,6 | 3,6 | 6,9 | 3,63 | 3,4 | 6,9 | 5,23 |
| \vec{N}_3 | 3,26 | 1 | 1 | 2,6 | 1 | 1 | 3,1 | 1 | 1 | 3,9 | 1 | 1 | 4,3 | 6,6 | 1 | 4,2 | 6,3 | 1 |
| \vec{N}_4 | 4,93 | 4,13 | 2,26 | 4,36 | 3,96 | 2,33 | 3,1 | 3,77 | 1,93 | 3,7 | 2,3 | 4,1 | 3,76 | 2,1 | 1,76 | 2,2 | 3,06 | 1,7 |
| \vec{N} | 17,72 | 12,79 | 10,49 | 15,89 | 12,26 | 11,03 | 15,46 | 12,27 | 10,53 | 16,76 | 10,9 | 12,7 | 15,46 | 16,6 | 7,39 | 13,4 | 17,26 | 8,93 |
| $ \vec{N} $ | | 0,242409 | | | 0,229011 | | | 0,223706 | | | 0,236854 | | | 0,238576 | | | 0,236053 | |



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«СМАРТ ТЕАМ»
03038, м. Київ, вул. Миколи Амосова, будинок 12

Вих. № 220930-1 від 30 вересня 2022 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Мельник Людмили Сергіївни
на тему: «Економічне стимулювання персоналу підприємств України
в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників»

Результати дисертаційного дослідження Мельник Л. С. на тему: «Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників» є актуальними та мають практичне значення.

Практичні рекомендації, надані Мельник Л. С., щодо удосконалення критеріїв оцінки роботи персоналу Товариства з обмеженою відповідальністю «СМАРТ ТЕАМ» з метою преміювання та встановлення об'єктивно визначеної грошової винагороди за результати праці дали змогу оптимізувати політику оплати праці та підвищити рівень мотивації працівників Товариства.

Директор
ТОВ «СМАРТ ТЕАМ»



Будяков В.Є.



ТОВ «Нова фінансова компанія»

01601, м. Київ, провулок Госпітальний, будинок 4-Б, кімната 204, тел. (044) 495-23-73,
код ЄДРПОУ 31865319

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Мельник Людмили Сергіївни

на тему: «Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах
деструктивного впливу зовнішніх чинників».

Результати дисертаційного дослідження Мельник Л. С. на тему: «Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників» мають практичне значення та використовуються в фінансово-економічній діяльності ТОВ «Нова фінансова компанія».

Вагомий внесок в процеси удосконалення фінансово-економічної діяльності в умовах воєнного стану України ТОВ «Нова фінансова компанія» належить запропонованому Мельник Л. С. інструментарію оцінювання ефективності економічного стимулювання персоналу шляхом розробки методичних підходів, що базуються на формуванні системи індикаторів конструктивного та деструктивного впливу, передбачають кореляцію оплати праці з фінансово-економічними результатами діяльності підприємства з урахуванням часового лагу. Загалом пропозиції автора дозволити підвищити ефективність оплати праці та її мотивації з урахуванням обмеженості фінансових ресурсів товариства, спричиненої економічною кризою в Україні.

Директор



Кадькаленко А. С.

05.10.2022



Товариство з обмеженою відповідальністю
“Перший адміністратор пенсійного фонду”

ЄДРПОУ 32922283 Адреса: 01601, м. Київ, пров. Госпітальний 4-Б, кімн. 237 тел. 585-09-16

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспірантки Київського національного університету технологій та дизайну
спеціальності 051 «Економіка»
Мельник Людмили Сергіївни**

Результати дисертаційного дослідження Мельник Л. С. використано у практичній діяльності ТОВ “Перший адміністратор пенсійного фонду” при вдосконаленні системи економічного стимулювання праці персоналу шляхом коригування системи матеріального заохочення та створення умов для інтелектуалізації праці.

Практичне значення мають пропозиції автора щодо застосування фінансових економічних стимулів до праці персоналу ТОВ “Перший адміністратор пенсійного фонду” із використанням інноваційних персонал-технологій та шляхом участі працівників у недержавних пенсійних фондах.

Впровадження практичних рекомендацій Мельник Л. С. дозволило підвищити ефективність праці персоналу, забезпечити його розвиток на основі використання цифрових компетентностей та цифрових навичок й розвинути започатковану в товаристві справедливу систему стимулювання праці, основним наративом якої є досягнення паритету персоналу і власників у досягненні економічних вигод.

Директор

06.10.2021



Лучна О. О.



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

вул. Немировича-Данченка, 2, м. Київ, 01011, тел./факс: 280-05-12, тел. 256-84-23
E-mail: knutd@knutd.edu.ua Web: <http://www.knutd.edu.ua> Код ЄДРПОУ 02070890

19.10.2022 № 05-77/1742

На № _____ від _____

*Про впровадження результатів
дисертаційної роботи*

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Мельник Людмили Сергіївни
на тему: «Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах
деструктивного впливу зовнішніх чинників»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
051 «Економіка» (галузь знань – 05 «Соціальні та поведінкові науки»)**

Основні положення та результати дисертаційного дослідження Мельник Людмили Сергіївни на тему: «Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників» використані при виконанні науково-дослідних робіт Київського національного університету технологій та дизайну МОН України:

«Інтелектуалізація соціально-економічного розвитку в постпандемічному суспільстві» (державний реєстраційний номер 0120U114581), у межах якої здобувачем розроблено напрями інтелектуалізації праці в Україні;

«Цифрова економіка як передумова структурних, інтеграційних трансформацій вітчизняних бізнес-процесів в умовах глобалізації» (державний реєстраційний номер 0119U103116) – здобувачем запропоновано механізми застосування цифрових навичок і технологій в організації процесів економічного стимулювання персоналу підприємств України.

Теоретичні результати й науково-практичні рекомендації дисертаційного дослідження Мельник Людмили Сергіївни на тему: «Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників» впроваджено в освітній процес Київського національного університету технологій та дизайну МОН України при викладанні дисциплін «Економіка та організація інноваційної діяльності» та «Економіка праці та соціально-трудові відносини».

Проректор
з наукової
та інноваційної діяльності,
д.е.н., професор

Людмила ГАНУЩАК-СФІМЕНКО

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**1. Наукові праці, у яких опубліковано основні результати дисертації***монографії:*

1. Мельник Л. С. Відтворення людського капіталу та рееміграція населення України. *Інтелектуалізація соціально-економічного розвитку України в перспективі післявоєнного відновлення*: монографія. За наук. ред. О. В. Ольшанської, А. А. Олешко, З. Я. Шацької. К.: КНУТД, 2022. 340 с. С. 300–311. DOI 10.30857/978.617.7763.05.4 (1,1 д.а.).

публікації у зарубіжних та наукових фахових виданнях України,

включених до міжнародних наукометричних баз:

2. Birbirenko S., Yevtukhova S., Chepeliuk M., Melnyk L. Conceptual Fundamentals of Organizational and Economic Mechanism Formation of Economic Sustainability Management of a Telecommunication Enterprise. *International Journal of Organizational Leadership*. 2021. № 10. P. 266–277. (0,7 д.а.). (*Web of Science*). *Особистий внесок автора: встановлено залежність загального інтегрального показника економічної стабільності підприємства від рівня розвитку персоналу* (0,2 д.а.).

3. Мельник Л. С. Колектив – головний ресурс підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №3 (69). С. 69–71. (0,5 д.а.). (*Index Copernicus*).

4. Мельник Л. С. Мотиваційні чинники самовизначення. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2020. № 47. С.10–14. (0,5 д. а.). (*Index Copernicus, Crossref*).

5. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №3(55). С. 94–100. (0,5 д.а.). (*Index Copernicus, Crossref*). *Особистий внесок автора: здійснено теоретичне узагальнення позитивних практик мотивації персоналу в розвинених країнах* (0,3 д.а.).

6. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. № 4 (47). С. 94–98. (0,5 д.а.). (*Index Copernicus, Crossref*). *Особистий внесок автора: запропоновано напрями матеріального стимулювання персоналу (0,3 д.а.)*.

7. Мельник Л. С., Петров О. О. Економічне та юридичне стимулювання в управлінні персоналом підприємства. *Наукові перспективи*. 2022. № 8 (26). С. 165–176. (0,5 д.а.). (*Index Copernicus, Research Bible*). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8\(26\)-165-176](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-8(26)-165-176). *Особистий внесок автора: визначено економіко-правові положення економічного стимулювання в управлінні персоналом. (0,4 д.а.)*.

2. Опубліковані праці апробаційного характеру:

8. Мельник Л. С. Застосування інструментів мотивації праці в управлінні персоналом підприємств. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: матеріали виступів III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 11 квітня 2019 р. Київ: КНУТД, 2019. С. 256–259 (0,15 д.а.)*.

9. Мельник Л. С., Хоптяр І. О. Маркетинговий потенціал у системі управління. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління: тези доповідей VI Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів, 5 квітня 2019 р. Київ: КНУТД, 2019. С. 103–104 (0,15 д.а.)*.

10. Мельник Л. С., Колісник О. А. Influencer Marketing як спосіб просування. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління: тези доповідей VI Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів, 5 квітня 2019 р. Київ: КНУТД, 2019. С. 101 (0,15 д.а.)*.

11. Melnyk L. S. Content marketing. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку, менеджменту та права: зб. тез*

доповідей міжнародної науково-практичної конференції, 11 травня 2019 р., Полтава: у 7 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 7. 61 с. С. 24–26 (0,15 д.а.).

12. Мельник Л. Вплив бізнес-середовища на вищу освіту. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації*: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 4 жовтня 2019 р. Київ: КНУТД, 2019. С. 61–62 (0,15 д.а.).

13. Мельник Л. С. Актуальність фінансового забезпечення освіти. *Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі*: зб. тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 18 листопада 2020 р.): у 5 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 5. 79 с. С. 30–31 (0,15 д.а.).

14. Мельник Л. С. Реальність сьогодення – мотиваційний механізм бізнес-структур. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції, 26 листопада 2021р. Харків: ХНАДУ, 2021. 357 с. С.120-122 (0,2 д.а.).

15. Мельник Л. С., Олейник О. А. Трансформація комунікації у соціумі під час пандемії. *Сучасні проблеми управління: Трансформація публічного управління у постковідному світі*: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, 18 листопада 2021 р. Київ: НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 338 с. С. 139–141 (0,15 д.а.).

16. Мельник Л. С. Мотиваційний механізм управління в умовах цифрового формату. *Сучасні проблеми управління: Трансформація публічного управління у постковідному світі*: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, 18 листопада 2021 р. Київ: НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 338 с. С. 286–289 (0,15 д.а.).

17. Мельник Л. С. Втрата робочих місць внаслідок війни в Україні. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 10 червня 2022 р. Том 1. Київ: КНУТД, 2022. 347 с. С. 189–191 (0,15 д.а.).