

УДК 338.33:658

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.172-176>**Коваль З.О.**кандидат економічних наук
Національний університет «Львівська політехніка»**Koval Zoriana**PhD. in Economics
Lviv Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0002-0175-6163>**Мандибур А.А.**

Національний університет «Львівська політехніка»

Mandybur Angelina

Lviv Polytechnic National University

АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ІНТЕГРУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті наведено дослідження особливостей формування мотиваційної системи українських підприємств на прикладі ТзОВ «Укрмолпродукт». На основі результатів проведеного анкетування працівників з'ясовано переваги і недоліки діючої системи мотивування зазначеного підприємства, проаналізовано ключові фактори, що впливають на вмотивованість працівників, досліджено взаємозв'язок між показниками фінансових результатів, витрат підприємства на персонал і продуктивності праці, зроблено висновки та розроблено рекомендації з покращення функціонування цієї системи. Проведено аналіз можливостей інтегрування міжнародного досвіду мотивування персоналу в систему управління українських підприємств. З цією метою здійснено структурування системи мотивації підприємства на складові елементи, досліджено їх на прикладі ТзОВ «Укрмолпродукт» та обрано заходи із підвищення ефективності кожного з цих елементів з врахуванням специфіки діяльності українських підприємств в умовах війни.

Ключові слова: мотивація, система мотивування персоналу, адаптація закордонного досвіду, підвищення ефективності системи мотивації.

ANALYSIS OF POSSIBILITIES OF INTEGRATION OF INTERNATIONAL EXPERIENCE IN PERSONNEL MOTIVATION INTO THE MANAGEMENT SYSTEM OF UKRAINIAN ENTERPRISES

One of the most important elements of increasing the competitiveness of an enterprise is the effective use of its labor resources, i.e. the labor of personnel. Accordingly, the management mechanism will be effective only if an optimal model of personnel motivation is implemented with a reward system and individual approaches, which will stimulate each employee to achieve both personal goals and the goals of the enterprise, which is an important strategic process that integrates psychological, social and economic factors to ensure its sustainable development. The purpose of the article is to study the possibility of integrating international experience in personnel motivation into the management system of Ukrainian enterprises.

The article presents a study of the features of the formation of the motivational system of Ukrainian enterprises using the example of LLC "Ukrmolproduct". Based on the results of the employee survey, the advantages and disadvantages of the current motivational system of the specified enterprise were identified, the key factors affecting employee motivation were analyzed, the relationship between financial performance indicators, the enterprise's personnel costs and labor productivity were studied, conclusions were drawn and recommendations were developed to improve the functioning of this system. An analysis of the possibilities of integrating international experience in motivating personnel into the management system of Ukrainian enterprises was conducted. For this purpose, the enterprise's motivational system was structured into component elements, they were studied using the example of LLC "Ukrmolproduct" and measures were selected to increase the effectiveness of each of these elements, considering the specifics of the activities of Ukrainian enterprises in difficult war conditions. The introduction of international experience into the motivational systems of

enterprises in Ukraine can significantly increase their attractiveness for employees, which ensures more efficient use of human resources and increased productivity of their labor.

Keywords: motivation, personnel motivation system, adaptation of foreign experience, increasing the effectiveness of the motivation system.

JEL classification: A10, B21.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції українські підприємства стикаються з необхідністю підвищення ефективності мотиваційної системи для досягнення високих виробничих показників та підтримання стабільного розвитку.

Мотивація персоналу є однією з ключових складових управління сучасним підприємством, що суттєво впливає на його конкурентоспроможність та продуктивність. Підприємства часто використовують застарілі мотиваційні практики, які не враховують потреб і очікувань сучасного покоління працівників, що призводить до зниження рівня залученості персоналу та, відповідно, негативно позначається на результатах діяльності. Вивчення закордонного досвіду мотивації, що орієнтований на інтеграцію гнучких, індивідуалізованих підходів, може сприяти вдосконаленню існуючих підходів до мотивування в українських умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням мотиваційної системи підприємства та аналіз можливості впровадження закордонного досвіду в українських умовах займалися такі автори, як Богацька Н. М., Варганова О. В., Герасименко О. О., Гриньова В. М., Данюк В. М., Дашкова Е. С., Костюк О. Д., Мазур Н. О., Продиус О. І., Холодницька А. В., Череп О. Г., Яценко О. І. та інші [1-8]. У своїх наукових роботах вони відзначали, що українські підприємства потребують оновлення мотиваційних систем з огляду на сучасні виклики, пов'язані зі змінами в економіці, ринку праці та суспільних очікуваннях [1-3]. Акцентують увагу на важливості використання фінансових та нематеріальних стимулів, що здатні підвищити рівень залученості працівників [4]. Підкреслюють, що для успішного впровадження іноземного досвіду потрібно враховувати особливості української економіки, законодавчі обмеження та специфіку культури праці [5-7]. Інтеграція мотиваційних підходів має ґрунтуватися на дослідженні потреб і очікувань працівників, а також на можливостях українських підприємств забезпечити такі умови [8-10].

Проте, незважаючи на значну увагу до питань формування системи мотивування підприємств, залишаються невирішеними проблеми пов'язані з необхідністю реформування цих систем до умов, які накладає діяльність українських підприємств під час війни, врахування зміни пріоритетів та цінностей працівників у цих умовах тощо. Потребує відповіді також питання можливостей інтеграція міжнародного досвіду формування мотиваційних систем у діяльність українських підприємств з врахуванням того, що такий досвід не пов'язаний з діяльністю у надскладних сучасних умовах. А отже, його слід адаптувати до цих умов, оцінити ефективність такої адаптації, обрати ті можливості, що дадуть змогу налагодити відповідний рівень вмотивованості працівників до праці. З огляду на зазначене,

проведене дослідження є актуальним та корисним.

Мета статті – дослідити можливості інтегрування міжнародного досвіду мотивування персоналу в систему управління українських підприємств. Зазначену мету дадуть змогу реалізувати наступні завдання:

- оцінка ефективності функціонування діючих мотиваційних систем підприємств та аналіз міжнародного досвіду формування таких систем;
- розроблення заходів щодо вдосконалення мотиваційних систем на прикладі ТзОВ «Укрмолпродукт»;
- формування пропозиції з впровадження інноваційних міжнародних практик у систему управління персоналом українських підприємств.

Виклад основних результатів дослідження. Управлінський механізм буде ефективним тільки у разі впровадження оптимальної моделі мотивування персоналу з системою нагород та індивідуальними підходами, яка стимулюватиме кожного працівника досягати як особистих цілей, так і цілей підприємства, що є важливим стратегічним процесом, який інтегрує психологічні, соціальні та економічні чинники забезпечення його розвитку.

Дослідження та звіти McKinsey, SHRM, Gallup та інших, вказують на те, що західні компанії частіше впроваджують інноваційні системи мотивації, порівняно з українськими компаніями, які традиційно зосереджуються на фінансових стимулах. Такі компанії використовують варіативні підходи та методи мотивування персоналу. Зокрема, до них можна віднести: можливість праці згідно гнучкого графіку, щорічна відзнака найкращих працівників, оздоровчі програми, безкоштовні обіди та перекуси, винагорода за ідеї покращення, час для власних ініціатив та проєктів, тимблдинг, унікальні корпоративні культури тощо. Як показують опитування та дослідження, вони є ефективними і позитивно впливають на задоволеність працівників.

Для систем мотивування українських підприємств характерним є більша односторонність систем мотивації, що часто полягає у:

- незначних фінансових винагородах та нехтуванні нефінансових, моральних методів мотивації;
- необдуманому копіюванню зарубіжних систем мотивування персоналу, що не відповідають рівню розвитку вітчизняних підприємств, їх фінансовим можливостям, умовам господарювання, потребам та менталітету працівників.

Зокрема, оцінювання системи мотивування на ТзОВ «Укрмолпродукт», що було обране за базове підприємство для дослідження, дало змогу виявити ряд проблем, що потребують вирішення:

- відсутність чіткої відповідності між досягненнями працівників та отриманою винагородою;
- потреба у більш чіткому плані кар'єрного

росту, оскільки працівники не надто усвідомлюють напрямок розвитку та потребу у докладенні зусиль;

- відсутність можливостей професійного розвитку;
- мінімальна увага визнанню заслуг працівників та похвалі їх за це.

Варто зазначити, що на підприємстві «Укрмолпродукт» є потенціал впровадження закордонних практик. Використання програм стажування, участь у національних чи міжнародних проєктах привабить молодих фахівців. Створення унікальної корпоративної культури та сучасного середовища праці знизить конфліктність та покращить командний дух. «Укрмолпродукт» може організувати заняття спортом, медитації або йоги, що покращить загальне самопочуття та стресостійкість колективу.

Проте, провадження інновацій потребує витрат та інвестицій, які можуть бути недоступними. Не всі закордонні практики можуть бути адаптовані до української культури, оскільки багато методів не є сумісними з українським менталітетом. Крім того, «Укрмолпродукт» не має досвіду в провадженні інноваційних методів, що може стати значною перешкодою.

Для кращої адаптації закордонних практик підприємству «Укрмолпродукт» варто обрати стратегію поетапного їх впровадження. Тобто, спочатку слід визначити потреби і очікування працівників через опитування та фідбеки, і тоді вже за результатами ввести потрібні зміни. Такий підхід дасть змогу зменшити витрати або розбити їх на частини по мірі внесення змін, що зменшить навантаження на бюджет. Мінімізує витрати також використання пілотних проєктів, що дасть змогу випробувати різні підходи. При цьому особливого значення набуває комунікація з працівниками, отже, її варто покращити, усунути існуючі перепони. Також важливим є корегування іноземних проєктів з врахуванням специфіки українського ринку та культури.

Зазначимо, що ТзОВ «Укрмолпродукт» приділяє значну увагу розвитку системи мотивації персоналу, але комплексна оцінка її ефективності повинна базуватися безпосередньо на думці працівників. З огляду на зазначене, було проведено анкетування, яке дало змогу оцінити поточний рівень задоволеності персоналу, виявити проблемні аспекти та визначити напрями для вдосконалення мотиваційної системи підприємства. Мета проведеного дослідження полягає у аналізі впливу існуючої системи мотивування персоналу, визначення основних факторів, які впливають на їхню залученість, а також, як результат, формування висновків та розробка рекомендацій щодо покращення механізму мотивації підприємства.

Проводилося зазначене анкетування на ТзОВ «Укрмолпродукт» у період з 1 по 15 жовтня 2024 року. Організаторами були відділи управління персоналом і аналітики підприємства. Опитування відбувалось в електронній формі через внутрішню корпоративну систему, що сприяло забезпеченню анонімності учасників, а також максимальній відкритості відповідей. На основі отриманих результатів сформульовано

висновки щодо стану мотивації персоналу на підприємстві та запропоновано рекомендації для її удосконалення.

Зокрема, варто зазначити, що близько 23% працівників підприємства не повністю задоволена своїм рівнем заробітної плати. В умовах війни, коли витрати на життя істотно зросли, заробітна плата стає основним фактором мотивації працівників. Для українських підприємств, які функціонують в умовах економічної нестабільності, це питання набуло особливої ваги. Збереження конкурентного рівня заробітної плати дасть змогу підприємству зменшити плинність кадрів і підвищити залученість персоналу. Також приблизно 35% працівників частково та 28% повністю незадоволені системою преміювання. Такий стан є наслідком відсутності чітких критеріїв її нарахування або недостатньою прозорістю цього процесу.

Дослідження дають змогу зробити висновки, що фінансові аспекти є визначальними для більшості працівників. Тільки близько 15% працівників зазначили важливість кар'єрного зростання, а 10% – соціальних пільг, може вказувати на потребу в довгострокових мотиваційних програмах, таких як навчання, підвищення кваліфікації та соціальні ініціативи, які враховують складні соціально-економічні умови.

Зазначимо, що 30% працівників вказали на недоліки в умовах праці, що включає незручності в робочому графіку, стан робочого місця або інші аспекти. У військовий час, коли додаткові навантаження та логістичні труднощі можуть впливати на організацію праці, важливо приділяти увагу поліпшенню умов роботи, зокрема модернізації робочих місць і впровадженню більш гнучких графіків. Також більше 50% працівників вказали на недостатність і/або часткову наявність можливостей для професійного розвитку, що визначає потребу підприємства активніше інвестувати в програми навчання, тренінги та кар'єрне планування. Підтримка професійного зростання може стати важливим мотиваційним чинником для співробітників і гарантією їхньої лояльності у теперішній складний період.

Дружня та сприятлива атмосфера є одним із основних чинників лояльності працівників до підприємства. Більше 60% опитаних працівників відзначили достатньо високий рівень корпоративної культури підприємства. Однак 40% вказали на певні недоліки, які можуть бути спричинені психологічним тиском через військові дії або недостатньою комунікацією між підрозділами. З огляду на це, рекомендуємо посилити заходи для підтримки командного духу та соціально-психологічного клімату в колективі, зокрема організувати тренінги з управління стресом і відповідні корпоративні програми. Персонал прагне не тільки підвищення фінансових винагород, але й розширення можливостей для кар'єрного розвитку та покращення умов праці. Отже, необхідно переглянути мотиваційну систему, беручи до уваги індивідуальні потреби працівників.

Аналіз ефективності формування мотиваційної системи ТзОВ «Укрмолпродукт» включає розрахунок показника продуктивності праці персоналу підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка ефективності мотиваційної системи ТзОВ «Укрмолпродукт»

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021	
	2021	2022	2023	тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	148411	271278	165525	17114	11,53
Витрати на оплату праці, тис. грн.	21045	21820	31370	10325	49,06
Чисельність персоналу, осіб	326	377	375	49	15,03
Продуктивність праці персоналу, тис. грн / особу	455,2	719,6	441,4	-13,8	-3,04

Джерело: сформовано авторами.

Аналіз ефективності формування мотиваційної системи підприємства проведений на основі показників чистого доходу від реалізації продукції, витрат на оплату праці, чисельності персоналу і продуктивності праці дає змогу зробити висновки про наявність коливань у доходах компанії, що можуть бути спричинені різними факторами, такими як зміни попиту, зовнішньоекономічні умови чи внутрішні проблеми підприємства. Значне зростання витрат на оплату праці може свідчити про введення нових мотиваційних заходів, таких як премії, бонуси, покращення соціальних виплат або залучення додаткових співробітників для виконання специфічних завдань.

Зростання чисельності персоналу у 2022 році

пов'язане з потребою у збільшенні робочої сили для забезпечення росту виробництва та обсягів продажу. Незважаючи на збільшення витрат на оплату праці працівників підприємства у 2023 році продуктивність їхньої праці знизилась, що вказує на потребу перегляду стратегій мотивації та навчання персоналу, зокрема підвищення кваліфікації і адаптації системи мотивування до специфічних умов підприємства, а також його діяльності у складних умовах війни.

У табл. 2 представлені основні напрями удосконалення мотиваційної системи в ТзОВ «Укрмолпродукт», а також заходи, які можуть бути реалізовані для підвищення ефективності роботи персоналу та забезпечення адаптації до нових економічних умов.

Таблиця 2

Напрями вдосконалення мотиваційної системи ТзОВ «Укрмолпродукт»

Напрямок вдосконалення	Заходи для впровадження	Очікувані результати
Гнучкість умов праці	Введення гнучкого графіку роботи, дистанційна робота для певних категорій працівників	Підвищення рівня задоволення працівників, зниження стресу, полегшення балансу між роботою та особистим життям
Фінансова мотивація	Запровадження бонусних програм за досягнення ключових показників (KPI), підтримка стабільних доходів	Збільшення продуктивності праці, підвищення фінансової стабільності компанії
Психологічна підтримка	Організація тренінгів, консультування з психологами для подолання стресу в умовах війни	Покращення емоційного стану працівників, зниження рівня тривоги, підвищення морального духу
Кар'єрне зростання та розвиток	Впровадження програм навчання, підвищення кваліфікації, доступ до нових кар'єрних можливостей	Залучення працівників до розвитку компанії, підвищення професіоналізму та мотивації на довгострокову перспективу
Соціальні гарантії та пільги	Розширення соціальних пільг, включаючи медичне страхування, доплати на дітей, компенсації за роботу в небезпечних умовах	Підвищення лояльності працівників, підтримка стабільності та мотивації навіть у важкі часи

Джерело: сформовано авторами.

Удосконалення мотиваційної системи в ТзОВ «Укрмолпродукт» є однією з умов забезпечення стабільності підприємства та його успішної адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Оскільки матеріальна мотивація є основним інструментом впливу на трудову активність персоналу, то у ТзОВ «Укрмолпродукт» вона повинна включати премії, бонуси, путівки, пільгове харчування та інші форми матеріальних заохочень для співробітників, які виконують свої обов'язки на високому рівні. Крім цього, важливо, щоб система штрафів не була надмірно жорсткою. Соціальна мотивація полягає у створенні таких умов, за яких кожен працівник відчуває свою значущість для колективу, що дає змогу створити атмосферу підтримки та взаємодопомоги в

колективі, що підвищує загальний моральний дух працівників.

Психологічна мотивація полягає у формуванні комфортної і привітної атмосфери на робочому місці, що включає в себе створення здорового психологічного клімату, що особливо важливо в умовах високої стресової ситуації або інтенсивної роботи. Створення атмосферних умов для творчого і конструктивного спілкування може сприяти підвищенню загальної ефективності роботи колективу. Кар'єрна мотивація базується на прагненні працівників до професійного зростання та розвитку. Для багатьох співробітників можливість кар'єрного росту є важливим стимулом для досягнення високих результатів у роботі. Мотивація професійного

зростання орієнтована на потребу працівників у постійному вдосконаленні своїх знань, навичок та професійних компетенцій. Це є важливим аспектом для створення висококваліфікованої команди, здатної досягати високих результатів у будь-яких умовах, у тому числі в умовах економічних змін чи складної ситуації на ринку.

Висновок. Таким чином, інтеграція міжнародного досвіду в систему управління українських підприємств дасть змогу обрати більш ефективні шляхи мотивування персоналу, підвищити рівень лояльності та залученості працівників у їх діяльність. При цьому, усі

складові мотивації повинні бути взаємопов'язані і застосовуватися комплексно, з урахуванням специфіки діяльності ТЗОВ «Укрмолпродукт», з тим, щоб досягти максимального результату як для підприємства, так і для його працівників. Ефективність мотивування у неможливе без дотримання оптимального балансу між економічними та соціальними інтересами зацікавлених сторін підприємства, важливим є розуміння потреб і мотиваційних факторів різних категорій працівників, що визначатиме застосування відповідних мотиваційних методів.

Список використаних джерел:

1. Тимошенко В.А. (2022). Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки. Серія «Економіка»*, № 1(247). С. 71-78.
2. Управління персоналом: підручник. (2023). / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямбулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 414 с.
3. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. (2024). Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*, № 1(48). С. 47-55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>
4. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
5. Коваль З.О. (2014). *Менеджмент персоналу: навч. посіб.* Львів, 452 с. URL: <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4225>
6. Klein G. (2023). Transformational and transactional leadership, organizational support and environmental competition intensity as antecedents of intrapreneurial behaviors. *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 29. Iss. 2. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883423000025>
7. Meier A., Kock A. (2023). The human factor in agility: Exploring employee dedication in agile project organizations. *International Journal of Project Management*, Vol. 41. Iss. 7.
8. Ram J. (2023). Investigating staff capabilities to make projects resilient: A systematic literature review and future directions. *International Journal of Production Economics*, Vol. 255.
9. Коваль З.О. (2024). Стратегічний аналіз ефективності управління персоналом підприємства. Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Львів. 10–11 жовтня 2024 р. С. 62-63. URL: <https://oaz.conf.lviv.ua/materialy/>

References:

1. Tymoshenko, V.A. (2022). Ekonomichni aspekty profesynoyi adaptatsiyi personalu orhanizatsiy u suchasnykh umovakh. Aktual'ni problemy ekonomiky [Economic aspects of professional adaptation of personnel of organizations in modern conditions]. *Seriya «Ekonomika»*, No. 1(247). Pp. 71-78. [in Ukrainian].
2. Shubalyu, O.M., & Rud, N.T., & Hordiychuk, A.I. (Eds.) (Eds.) (2023). *Upravlinnya personalom: pidruchnyk* [Personnel management: textbook]. Lutsk: LNTU, 414 p. [in Ukrainian].
3. Fedoryshyna, L., & Hladun R., & Fedoryshyn, Y. (2024). Motyvatsiyne seredovyshe pidpryyemstva: sutnist', vydy ta faktory formuvannya [Motivational environment of the enterprise: essence, types and factors of formation]. *Sustainable development of the economy*, No. 1(48). Pp. 47-55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>. [in Ukrainian].
4. Cherep O.H., & Kalyuzhna Y.V., & Mykhaylichenko L.V. (2023). Osoblyvosti upravlinnya personalom v umovakh voyennoho stanu v Ukrayini [Peculiarities of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>. [in Ukrainian].
5. Koval, Z.O. (2014). *Menedzhment personalu* [Personnel Management]: navch. posib. Lviv, 452 p. <http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4225>. [in Ukrainian].
6. Klein G. (2023). Transformational and transactional leadership, organizational support and environmental competition intensity as antecedents of intrapreneurial behaviors. *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 29. Iss. 2. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883423000025>. [in English].
7. Meier A., Kock A. (2023). The human factor in agility: Exploring employee dedication in agile project organizations. *International Journal of Project Management*, Vol. 41. Iss. 7. [in English].
8. Ram, J. (2023). Investigating staff capabilities to make projects resilient: A systematic literature review and future directions. *International Journal of Production Economics*, Vol. 255. [in English].
9. Koval, Z.O. (2024). Stratehichnyy analiz efektyvnosti upravlinnya personalom pidpryyemstva. [Strategic analysis of the effectiveness of enterprise personnel management]. *Accounting and analytical support of the enterprise management system: materials of the VI International Scientific and Practical Conference*. Lviv. October 10–11, Pp. 62–63. URL: <https://oaz.conf.lviv.ua/materialy/> [in Ukrainian].