

11. Буданов М. Загрози енергетичній безпеці підприємств України: методичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 18.  
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-08)

## REFERENCES

- Axon, C. J., and Darton, R. C. "Sustainability and risk – a review of energy security". *Sustainable Production and Consumption*, vol. 27 (2021): 1195-1204.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.01.018>
- Axon, C. J., and Darton, R. C. "The causes of risk in fuel supply chains and their role in energy security". *Journal of Cleaner Production*, art. 129254, vol. 324 (2021).  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129254>
- Budanov, M. "Zahrozy enerhetychnii bezpetsi pid-priemstv Ukrainy: metodychnyi aspekt" [Threat to Power Safety of Enterprises of Ukraine: Methodical Aspect]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Ser-riia «Ekononika»*, iss. 18 (2024).  
DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-08)
- Cergibozan, R. "Renewable energy sources as a solution for energy security risk: Empirical evidence from OECD countries". *Renewable Energy*, vol. 183 (2022): 617-626.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.renene.2021.11.056>
- lorember, P. T. et al. "New insight into decoupling carbon emissions from economic growth: Do financialization, human capital, and energy security risk matter?" *Review of Development Economics*, vol. 28, no. 3 (2024): 827-850.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/rode.13077>
- lyke, B. N. "Climate change, energy security risk, and clean energy investment". *Energy Economics*, art. 107225, vol. 129 (2024).  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2023.107225>
- Lee, C. C., Yuan, Z., and Wang, Q. "How does information and communication technology affect energy security? International evidence". *Energy Economics*, art. 105969, vol. 109 (2022).  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2022.105969>
- Pang, L. et al. "How does natural resource depletion affect energy security risk? New insights from major energy-consuming countries". *Energy Strategy Reviews*, art. 101460, vol. 54 (2024).  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.esr.2024.101460>
- Podbregar, I. et al. "International energy security risk index - Analysis of the methodological settings". *Energies*, art. 3234, vol. 13, no. 12 (2020).  
DOI: <https://doi.org/10.3390/en13123234>
- Prokhorova, V., Budanov, M., and Budanov, P. "Devising an Integrated Methodology for Energy Safety Assessment at an Industrial Power-Generating Enterprise". *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 4, no. 13 (2024): 118-131.  
DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.308056>
- Qiu, L., Wang, X., and Wei, J. "Energy security and energy management: The role of extreme natural events". *Innovation and Green Development*, art. 100051, vol. 2, no. 2 (2023).  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.igd.2023.100051>

УДК 005.32:331.101.3]:331.225.3

JEL: M12; M54

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-459-465>

# ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

©2024 МАХСМА М. Б., МЕЛЬНИК Т. П.

УДК 005.32:331.101.3]:331.225.3

JEL: M12; M54

## Махсма М. Б., Мельник Т. П. Преміювання персоналу як інструмент розвитку мотиваційного менеджменту

Метою статті є аналіз сучасного стану матеріального стимулювання, зокрема преміювання персоналу на прикладі виробничого підприємства, та окреслення заходів, спрямованих на підвищення його ефективності в сучасних воєнних умовах господарювання. Система мотивації та стимулювання працівників вітчизняних підприємств виробничого сектора протягом останніх п'яти років зазнала великих шоків пандемії та повномасштабного вторгнення. Останнє проявлялося хвилями скорочення обсягів виробництва, погіршенням фінансового стану підприємств і, як наслідок, скороченням темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці. Водночас у 2023 р. підприємства здебільшого адаптувалися до викликів і обмежень воєнного стану, що дозволило їм зміцнити фінансові показники та дещо полішити систему мотивації, зокрема підвищити рівень оплати праці. Разом із тим негативною тенденцією на тлі позитивних зрушень у стимулюванні працівників стало скорочення частки додаткової заробітної плати, зокрема виробничих і невиробничих премій, що негативно позначилося на мотивації працівників, спричинило уповільнення темпів зростання продуктивності праці персоналу та відповідне погіршення інших фінансово-економічних показників. За умов воєнного стану, в яких зараз функціонує підприємницький сектор, важливим завданням менеджменту підприємства є вдосконалення мотиваційної політики, яка має спрямовуватися не лише на номінальне підвищення рівня оплати праці, але й на удосконалення структури заробітної плати. У контексті підвищення ефективності мотивації та стимулювання персоналу пропонуються збільшення питомої ваги додаткової заробітної плати, зокрема премій, розширення їх видів, уточнення критеріїв та показників преміювання, поліпшення інформаційної та комунікаційної взаємодії менеджменту і персоналу та інші заходи, спрямовані на побудову дієвої системи преміювання. Застосування запропонованих заходів

стимулюватиме працівників до продуктивнішої праці та досягнення цілей організації, оскільки дозволить встановити тісніший зв'язок між результатами та винагородою за працю.

**Ключові слова:** преміювання, мотивація, стимулювання, менеджмент, мотиваційний менеджмент.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

**Махсма Марія Борисівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** mahsmam@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9836-7438>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56572814100>

**Мельник Тарас Петрович** – здобувач, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

UDC 005.32:331.101.3]:331.225.3

JEL: M12; M54

### **Makhsma M. B., Melnyk T. P. Staff Rewarding as a Motivational Management Tool**

The aim of the article is to analyze the current state of material incentives, in particular bonuses for staff on the example of a production enterprise, and to outline measures aimed at improving its efficiency in modern military economic conditions. Over the past five years, the system of motivation and stimulation of employees of domestic enterprises in the production sector has suffered major shocks from the pandemic and the full-scale military invasion. The latter was manifested by waves of decline in production volumes, deterioration of the financial condition of enterprises and, as a result, a reduction in the growth rate of wages and labor productivity. Nevertheless, in 2023 enterprises mostly adapted to the challenges and restrictions of martial law, which allowed them to strengthen their financial performance and slightly improve their motivation system, in particular, to increase the level of remuneration. Still, against the background of positive changes in employee incentives, a negative trend was a reduction in the share of additional wages, in particular production and non-production bonuses, which negatively affected the motivation of employees, caused a slowdown in the growth rate of staff productivity and a corresponding deterioration in other financial and economic indicators. Under martial law, in which the business sector is currently operating, an important task of the company's management is to improve the motivational policy, which should be aimed not only at a nominal increase in the level of remuneration, but also at improving the wage structure. In the context of increasing the efficiency of motivation and stimulation of staff, it is proposed to increase the share of additional wages, in particular bonuses, expand their types, clarify the criteria and indicators of bonuses, improve information and communication interaction between management and staff and implement further measures aimed at building an effective bonus system. The application of the proposed measures will stimulate employees to work more productively and achieve the goals of the organization, as it will allow to establish a closer connection between results and remuneration for work.

**Keywords:** bonuses, motivation, stimulation, management, motivational management.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

**Makhsma Mariia B.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** mahsmam@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9836-7438>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56572814100>

**Melnyk Taras P.** – Applicant, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

Період останніх п'яти років характеризувався серйозними викликами для бізнес-середовища, зумовленими спочатку карантинними обмеженнями у зв'язку з пандемією COVID-19, а пізніше повномасштабною війною. Внаслідок цього бізнес змушений був перевести значну частину персоналу на дистанційну зайнятість, частина підприємств зазнала релокації як всередині країни, так і за її межі. Усе це негативно позначилося на ефективності діяльності більшості підприємств та організацій, погіршило їх фінансово-економічні показники, що, своєю чергою, призвело до масових скорочень персоналу та зниження заробітних плат. Останнє демотивуюче вплинуло на персонал підприємств, що призвело до падіння продуктивності праці та, загалом, до зниження ефективності використання робочої сили. Водночас нагальними завданнями сучасного періоду є забезпечення обороноздатності країни та її повоєнна відбудова, що потребує мотивованого

персоналу. За цих умов постає необхідність удосконалення мотиваційного менеджменту в частині посилення матеріального стимулювання працівників підприємств і, зокрема, ефективнішого застосування системи преміювання.

Вагомий внесок у розвиток теорії та практики мотиваційного менеджменту, матеріального стимулювання працівників зробили такі вітчизняні вчені, як: Колот А. М., Цимбалюк С. О. [1], Махсма М. Б. [2], Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. [3] та інші. Різні аспекти преміювання досліджували Харчук О. Г., Тарновська І. В., Галаз Л. В., Кичко І., Грицаков М. та інші [4; 5; 6; 9; 10]. Разом із тим, проблемами преміювання персоналу виробничих підприємств у сучасних умовах війни залишаються мало дослідженими, що й зумовлює актуальність дослідження зазначеної теми.

Метою статті є аналіз сучасного стану матеріального стимулювання, зокрема преміювання персоналу на прикладі виробничого підприємства,

та окреслення заходів, спрямованих на підвищення його ефективності в сучасних воєнних умовах господарювання.

Огляд літературних джерел за тематикою мотивації персоналу показує зростання актуальності вдосконалення мотивації працівників. Так, Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. акцентують увагу на необхідності посилення мотивації персоналу, що, своєю чергою, потребує збільшення частки доходів та прибутку підприємства для матеріального стимулювання працівників [3]. Автори справедливо наголошують на тому, що частина виручки від реалізації продукції повинна спрямовуватися на збільшення загального фонду оплати праці та, зокрема, на створення фондів для преміювання працівників, з яких підприємство може заохочувати окремих працівників, посилюючи диференціацію оплати праці [3, с. 62].

Що стосується визначення категорій мотивації, премії, преміювання та інших, то серед науковців немає поки що єдності щодо визначення мотивації, зокрема категорій преміювання. Так, вчені Харчук О. Г. і Тарновська І. В. визначають премії як грошові виплати працівнику за досягнення високого кількісного та якісного результату праці, що виплачується у вигляді додаткової частини заробітної плати [4, с. 119]. Кривенко Е. Ю. також наголошує на тому, що преміювання є формою винагороди за працю, яка спрямована на додаткове стимулювання працівників та виконує функції, спрямовані на стимулювання інтересу працівників до досягнення конкретних результатів в їхній трудовій діяльності [7, с. 178]. Галаз А. В. також зауважує, що премія є елементом заробітної плати [5, с. 150]. Дослідники Кичко І., Грицаков М. поділяють цю думку і також підкреслюють характер додаткового стимулювання премій, зазначаючи, що заробітна плата складається із основної та додаткової. До складу останньої і входять премії [6, с. 41]. На думку Луценко О. Є., суть преміювання працівників організації полягає в тому, що працівники отримують додаткову компенсацію (премії) на основі їхньої продуктивності, результатів роботи та відповідності виконанню поставлених завдань і досягненню цілей організації [8, с. 232]. Найбільш конструктивне визначення премії надали Колот А. М. і Цимбалюк С. О., зазначаючи, що премія є основною формою надбавки до основної заробітної плати, що виплачується працівнику при досягненні певних результатів, враховуючи індивідуальний внесок працівника в загальний результат підприємства або його конкретного підрозділу [1, с. 178].

Отже, узагальнюючи вищевикладені визначення, можемо зазначити, що премія є складовою до-

даткової заробітної плати, а преміювання – інструментом стимулювання працівників до досягнення ними поставлених цілей організації. Загалом преміальні виплати поділяються за порядком їх нарахування на виробничі та невиробничі. *Виробничі премії* – додаткова компенсація, обумовлена виконанням працівником конкретних трудових функцій, пов'язана з конкретними результатами його праці, оціненими за певними критеріями. *Невиробничі премії*, як правило, виплачуються незалежно від трудового внеску і передбачають, наприклад, виплати у зв'язку з певною подією, за досягнення певного віку, за вислугу років, з нагоди професійного свята, ювілею компанії тощо.

Характеризуючи тенденції мотиваційного менеджменту в аналізованій п'ятирічній період, можемо констатувати негативну динаміку скорочення питомої ваги додаткової плати та зростання частки основної заробітної плати в загальному фонді оплати праці працівників. Наприклад, у ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» питома вага основної заробітної плати за аналізований період зросла із 70,03% у 2019 р. до 75,03% у 2023 р. (табл. 1).

Зростання частки основної заробітної плати у 2020 та 2022 рр. і скорочення питомої ваги премій та додаткових виплат працівникам компанії було зумовлено кризою, спричиненою пандемією COVID-19 і початком повномасштабної війни в країні. Так, частка додаткової заробітної плати зменшилася за аналізовані 5 років на 5,25% і складала 16,66%, у тому числі частки надбавок і доплат знизилася на 2,75%, а премії за виробничі результати скоротилися на 2,5% та склали у 2023 р. лише 12,45%, що мало негативний вплив на мотивацію персоналу підприємства.

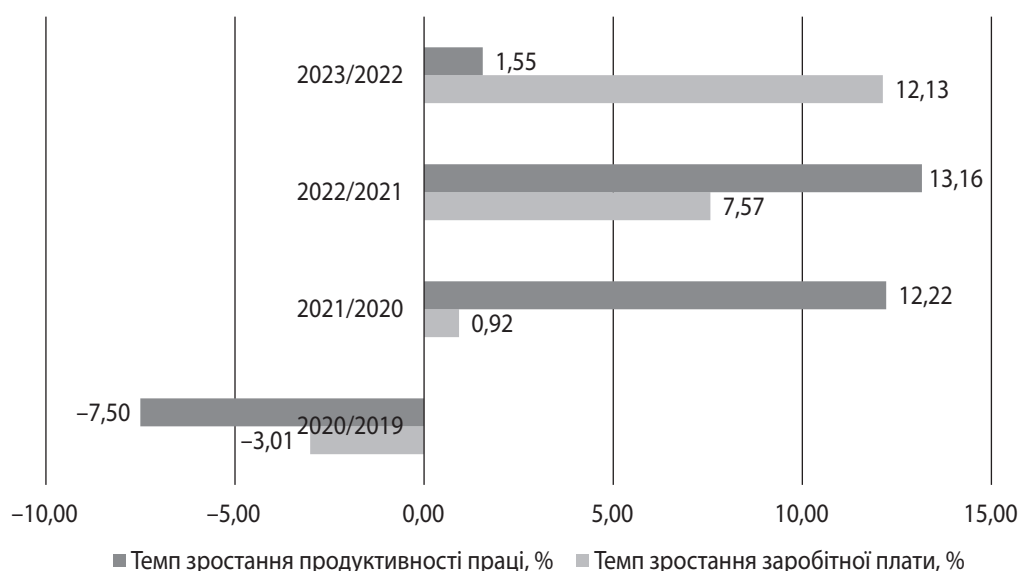
Протягом аналізованого періоду простежується взаємозв'язок між зростанням (або зниженням) рівня оплати праці та продуктивністю праці на підприємстві. Так, у 2020 р. через карантинні обмеження продуктивність праці впала на 7,5%, рівень заробітної плати в цей період знизився на 3,01% (рис. 1).

У 2021 р. підприємство певною мірою адаптувалося до умов карантину, що проявилось у зростанні продуктивності на 12,22%, рівень оплати праці зріс у той самий період на 0,92%. У воєнному 2022 р. підприємство зазнало шоку війни, що відбулося на уповільненні темпів зростання заробітної плати до 7,57%, разом із тим, збільшення продуктивності праці досягло 13,16%. У 2023 р. підприємству вдалося підвищити оплату праці на 12,13%, проте продуктивність праці зросла лише на 1,55% порівняно з 2022 р. Попри істотне відставання темпів зрос-

**Структура фонду оплати праці у ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен»  
протягом 2019–2023 рр., %**

Показник	Питома вага, %					Відхилення, 2023/2019
	2019	2020	2021	2022	2023	
1. Основна заробітна плата	70,03	74,34	72,14	76,98	75,03	5,00
2. Додаткова заробітна плата – всього	21,91	17,06	19,83	15,47	16,66	-5,25
у тому числі:						
– надбавки та доплати	6,96	4,82	4,41	5,02	4,21	-2,75
– премії за виробничі результати	14,95	12,24	15,42	10,45	12,45	-2,50
3. Інші надбавки – всього	8,06	8,60	8,03	7,55	8,31	0,25
у тому числі:						
– заохочувальні та компенсаційні виплати	3,24	2,38	2,06	1,15	1,96	-1,28
– матеріальна допомога	2,14	3,08	3,27	3,54	3,24	1,10
– соціальні пільги	2,68	3,14	2,70	2,86	3,11	0,43
4. Загальний фонд оплати праці	100	100	100	100	100	-

**Джерело:** розраховано авторами за даними фінансової звітності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен».



**Рис. 1. Динаміка зростання середньої заробітної плати та продуктивності праці  
ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен» у 2019–2023 рр., %**

**Джерело:** розраховано авторами за даними фінансової звітності ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен».

тання продуктивності праці від темпів зростання зарплати у 2023 р., загальна динаміка вказує на випереджальні темпи зростання продуктивності праці порівняно з темпами зростання заробітної плати. За аналізований п'ятирічний період остання зросла на 18% (з 14 до 16 тис. грн), тоді як продуктивність праці збільшилася на 19,28% (з 364 до 434 тис. грн на працівника).

Загалом, характеризуючи мотиваційний менеджмент ПрАТ «Кременчуцька кондитерська фабрика «Рошен», слід відмітити його позитив-

ні риси, що проявляються в конкурентному рівні зарплати працівників підприємства. У 2023 р. вона перевищувала в 6,28 разу прожитковий мінімум та відповідала середньому рівню оплати праці в галузі в Полтавській області. Водночас негативно характеризують систему мотивації персоналу тенденції скорочення питомої ваги додаткової заробітної плати. Така ж тенденція спостерігається і в преміюванні. Частка загальних преміальних виплат за останні 5 років скоротилися з 29,97% до 24,97%, а частка виробничих премій зменшилася з 14% до

12%. Скорочення питомої ваги преміальних виплат у фонді оплати праці та загальне зниження рівня заробітної плати стосовно середньої в галузі та регіоні є негативними тенденціями системи преміювання аналізованого періоду. Зазначене призводить до зниження мотивації персоналу до продуктивної праці, зростання плинності кадрів та інших пов'язаних з цим негативних наслідків.

**С**учасні умови воєнного стану як ніколи потребують високої продуктивності праці персоналу підприємств виробничого сектора, що зумовлює необхідність пошуку та застосування дієвих інструментів мотиваційного менеджменту. У цьому зв'язку актуальним є вдосконалення системи преміювання працівників. Одним із важливих напрямів цього, на нашу думку, є поліпшення регламентації преміювання на підприємстві, закріплення його основних положень (умов преміювання, видів та розмірів премій, показників та критеріїв преміювання тощо) у внутрішньорганізаційній документації. Одним із таких документів є Положення про преміювання працівників підприємства. Для ефективної регламентації стимулювання персоналу Положення має включати такі обов'язкові складові:

1. *Показники преміювання.* Вони повинні мати економічну логіку, бути обчислювальними, входити у звітність організації, стосуватися конкретного робочого місця, підрозділу.
2. *Умови преміювання.* У цьому розділі мають відображатися всі особливості досягнення кожного з показників, а також конкретні вимоги до виконавця чи підрозділу. Найбільш оптимальним є включення 3–4 умов на робоче місце чи підрозділ.
3. *Шкала преміювання.* У ній мають бути враховані рівень досягнення кожного з показників та відповідний розмір премії. Краще подавати її у вигляді таблиці або матриці.
4. *Склад премійованих працівників.* У цьому розділі необхідно обов'язково вказувати структурний підрозділ, робочі місця, найменування посад чи професій.
5. *Джерела преміювання.* Зазначення конкретних джерел фінансування премій має важливе соціально-економічне значення для працівників, забезпечує гарантування виплати премій.
6. *Термін дії.* Слід обов'язково вказати термін дії Положення та зазначити обов'язкову норму його перегляду раз на рік або на два роки.

Окрім вищезазначених умов, Положення про преміювання може регламентувати депреміювання працівників. Під останнім розуміють процеду-

ру зменшення розміру вже заробленої премії. При цьому розмір зменшення премії може бути різним і коливатися від 5% до 100%. Депреміювання здебільшого застосовується з метою підвищення трудової, виробничої та технологічної дисципліни працівників.

Слід зауважити, що на підприємстві може бути розроблено кілька положень про преміювання, зміст яких має бути зумовлений конкретними завданнями та умовами стимулювання праці. Системи преміювання мають бути ретельно узгоджені із загальною стратегією розвитку підприємства, враховувати його виробничий напрямок та особливості функціонування.

**У** контексті забезпечення ефективності преміювання мотиваційний менеджмент має ґрунтуватися на таких основних принципах побудови системи преміювання працівників в організації:

1. *Справедливість і прозорість.* З метою уникнення непорозумінь і невдоволеності працівників критерії оцінювання результатів праці для отримання премій мають бути конкретними, обчислюваними та доступними для всіх працівників. Важливо забезпечити прозорість способу розрахунку премій та поінформованість персоналу.
2. *Установлення чітких цілей.* Персонал організації або структурного підрозділу має бути поінформований про конкретні цілі та завдання, які потрібно досягти для отримання премії. Швидшому та якіснішому досягненню цілей буде сприяти їх вимірюваність та об'єктивність.
3. *Моніторинг та оцінювання результатів.* Даний принцип передбачає, що менеджмент і безпосереднє керівництво мають періодично відстежувати та оцінювати результати праці кожного працівника і визначати, чи відповідають вони встановленим цілям.
4. *Регулярні перегляди та адаптація.* Необхідність періодичного перегляду системи преміювання зумовлена мінливістю внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності організації. Відповідно до зазначених змін має адаптуватися система преміювання працівників. Оновлення критеріїв та винагород допомагає забезпечити актуальність системи преміювання та заохочувати працівників до досягнення оновлених цілей.
5. *Розробка комунікаційної стратегії.* Важливо налагодити регулярну, чітку й ефективну систему комунікації з персоналом стосовно системи преміювання та змін, які до неї на-

лежать. Багато в чому ефективність преміювання залежить від того, наскільки добре поставлена роз'яснювальна робота серед працівників, їх своєчасне інформування про оновлення цілей, критеріїв, показників, умов преміювання тощо.

6. *Мотивація на всіх рівнях.* Система преміювання має бути побудована таким чином, щоб стимулювати не тільки працівників, безпосередніх виконавців робіт та послуг, але і менеджмент організації. Керівники всіх рівнів мають бути зацікавлені досягати поставлених цілей та винагороджуватися за високий рівень продуктивності праці своєї команди.
7. *Збереження фінансової стійкості.* Преміювання має бути економічно доцільним, тому важливо визначити бюджетні обмеження та джерела фінансування системи преміювання, щоб не порушувати фінансову стійкість організації [9, с. 401; 10, с. 140].

## ВИСНОВКИ

Система мотивації та стимулювання персоналу вітчизняних підприємств виробничого сектора протягом останніх п'яти років зазнала шоків спочатку від пандемії та карантинних обмежень, а потім від повномасштабної війни. Останнє проявлялося хвилями скорочення обсягів виробництва, погіршенням фінансового стану підприємств і, як наслідок, скороченням темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці. Водночас у 2023 р. підприємства здебільшого адаптувалися до викликів і обмежень воєнного стану, що дозволило їм зміцнити фінансові показники та дещо поліпшити систему мотивації, зокрема підвищити рівень оплати праці. Разом із тим, негативною тенденцією на тлі позитивних зрушень у стимулюванні працівників стало скорочення частки додаткової заробітної плати, зокрема виробничих і невиробничих премій, що негативно позначилося на мотивації працівників, спричинило уповільнення темпів зростання продуктивності праці персоналу та відповідне погіршення інших фінансово-економічних показників.

У сучасних умовах воєнного стану важливим завданням менеджменту підприємства є вдосконалення мотиваційної політики, яка має спрямовуватися не лише на номінальне підвищення рівня оплати праці, але й на вдосконалення структури заробітної плати. У числі актуальних напрямів останнього пропонується збільшення питомої ваги додаткової заробітної плати, зокрема премій, розширення їх видів, уточнення критеріїв та показників преміювання, поліпшення інформаційної та комунікаційної взаємодії менеджменту та персо-

налу та інші заходи, спрямовані на побудову дієвої системи преміювання. Зростання частки премій стимулюватиме працівників до продуктивнішої праці та досягнення цілей організації, оскільки дозволить встановити тісніший зв'язок між результатами праці та винагородою за працю.

Створення ефективної системи преміювання потребує значних зусиль менеджменту підприємства, спрямованих на її науково обґрунтоване планування та організацію. Разом із тим, створена дієва система преміювання стане потужним інструментом мотиваційного менеджменту, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
2. Махсма М. Б. Динаміка заробітної плати в сільському господарстві та її вплив на зайнятість сільського населення. *Економічний часопис XXI сторіччя*. 2013. № 9–10. Ч. 2. С. 37–40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado\\_2013\\_9-10%282%29\\_\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2013_9-10%282%29__11)
3. Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 3. С. 47–63. DOI: 10.31375/2226-1915-2021-3-47-63.
4. Харчук О., Тарновська І. Актуальні питання мотивації та система оплати праці на підприємстві. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2019. Вип. 45. С. 115–124. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/117/114>
5. Галаз Л. В. Підходи до преміювання працівників залежно від результатів діяльності підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 33. С. 145–154. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7188969>
6. Кичко І., Грицаков М. Посилення мотиваційної ролі заробітної плати: проблеми та перспективи. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2. С. 38–50. DOI: 10.25140/2411-5215-2023-2(34)-38-50.
7. Кривенко Е. Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 178–182. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.31>
8. Луценко О. Є. Інноваційні системи оплати праці в період економічної стагнації. *Науковий вісник Ужгородського національного Університету. Серія «Право»*. 2022. № 70. С. 231–236. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.35>
9. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 398–403. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-398-403>

10. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: практикум. Київ: КНЕУ. 2013. 348 с.

## REFERENCES

- Halaz, L. V. "Pidkhody do premiiuvannya pratsivnykiv zalezno vid rezultativ diialnosti pidpryemstva" [Approaches to Rewarding Employees Depending on the Results of the Enterprise]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, no. 33 (2022): 145-154. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7188969>
- Kharchuk, O., and Tarnovska, I. "Aktualni pytannia motyvatsii ta systema oplaty pratsi na pidpryemstvi" [Topical Issues Improvement of Motivation and Labor Money System at Enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Serii «Ekonomika i upravlinnia»*, iss. 45 (2019): 115-124. <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/117/114>
- Kolot, A. M., and Tsymbaliuk, S. O. *Motyvatsiia personalu: praktykum* [Staff Motivation: Workshop]. Kyiv: KNEU, 2013.
- Kolot, A. M., and Tsymbaliuk, S. O. *Motyvatsiinyi menedzhment* [Motivational Management]. Kyiv: KNEU, 2014.
- Kryvenko, E. Yu. "Premiiuvannya yak zasib motyvatsii pratsivnykiv" [Rewarding as a Means of Motivating Employees]. *Analichno-porivnialne pravoznavstvo*, no. 3 (2023): 178-182. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.31>
- Kychko, I., and Hrytsakov, M. "Posylennia motyvatsiinoi roli zarobitnoi platy: problemy ta perspektyvy"

[Strengthening the Motivational Role of Wages: Problems and Prospects]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 2 (2023): 38-50. DOI: [10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-38-50](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-38-50)

- Lutsenko, O. Ye. "Innovatsiinyi systemy oplaty pratsi v period ekonomichnoi stahnatitsii" [Innovative Remuneration Systems in the Period of Economic Stagnation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho Universytetu. Serii «Pravo»*, no. 70 (2022): 231-236. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.35>
- Makhsma, M. B. "Dynamika zarobitnoi platy v silskomu hospodarstvi ta yii vplyv na zainiatist silskoho naselennia" [Dynamics of Wages in Agriculture and Its Impact on Employment of Rural Population]. *Ekonomichni chasopys XXI storichchia*, no. 9-10, part 2 (2013): 37-40. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchaddo\\_2013\\_9-10%282%29\\_\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchaddo_2013_9-10%282%29__11)
- Pustovit, O. H., and Basiuk, Ye. V. "Sutnist motyvatsii personalu yak osnova rozvytku pidpryemstva" [Essence of Personnel Motivation as a Basis for Enterprise Development]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannya na transporti*, no. 3 (2021): 47-63. DOI: [10.31375/2226-1915-2021-3-47-63](https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63)
- Vasylyk, A. V., and Kravchenko, A. Ye. "Suchasni praktyky formuvannya zaluchenosti personalu v kompaniiakh" [The Current Practices of Developing the Companies' Staff Engagement]. *Biznes Inform*, no. 4 (2020): 398-403. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-398-403>

УДК 658.03

JEL: M12

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-465-471>

## КОНТРОЛЬ І ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

©2024 ШУЛЛА Р. С., ПОПИК М. М.

УДК 658.03

JEL: M12

**Шулла Р. С., Попик М. М. Контроль і оцінка діяльності персоналу як елементи системи управління персоналом**

У статті досліджено проблему контролю та оцінки діяльності персоналу як інструменту підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Доведено, що у сфері готельно-ресторанного бізнесу впровадження інструментів контролю та оцінки діяльності персоналу відіграє ключову роль у підвищенні ефективності функціонування підприємства, оскільки трудовий ресурс у сфері надання послуг має вирішальний вплив на економічні результати господарського процесу. Обґрунтовано необхідність виокремлення широкої та вузької інтерпретації поняття «управління персоналом». Доведено, що в широкій інтерпретації термін «управління персоналом» охоплює управлінські функції, направлені на трудовий ресурс від моменту започаткування відносин на стадії пошуку робочого місця і до моменту вибуття працівника із трудового процесу підприємства. У вузькій інтерпретації управління персоналом означає вплив менеджера на організаційну поведінку підлеглого на етапі реалізації його трудового потенціалу при виконанні операцій у рамках господарського процесу. Виявлено, що діяльність менеджменту, яка направлена на такий об'єкт, як «персонал», відповідно до способу реалізації управлінського впливу може розглядатися в аспекті структурного або інтерактивного управління персоналом. Зазначено, що структурне управління представляє собою створення умов для реалізації трудового потенціалу персоналу, а інтерактивне управління передбачає здійснення управлінського впливу на персонал за допомогою інформаційно-комунікаційного процесу, який відбувається між керівником і підлеглим. Виявлено, що менеджмент за допомогою інструментальних змінних впливає на поведінку виконавця з метою стимулювання його до досягнення запланованого результату. Доведено, що ключовим інструментом структурного впливу на персонал є система внутрішнього контролю, яка дозволяє виявляти відхилення фактичних результатів від запланованих і застосовувати на цій основі механізми стимулювання персоналу з метою підвищення ефективності його діяльності.