

105
21.06.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



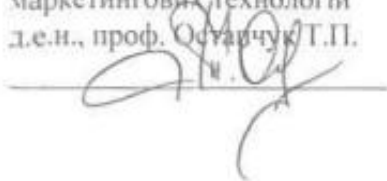
Пахлюк Вікторія Валентинівна
(студентка групи ЗПВ-19-1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 24.05.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бурачек І.В.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
PhD Завалій Т.О.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Пахлюк В.В. Мотивація персоналу та її вплив на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2022.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто мотивацію персоналу на підприємстві та визначено напрями удосконалення факторів мотивації працівників.

Ключові слова: мотивація, система мотивації, стимул, матеріальна та нематеріальна мотивація.

Annotation

Pakhlyuk V.V. Staff motivation and its impact on the efficiency of the company's financial and economic activity. – Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock exchange activity". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2022.

The bachelor's qualification work the motivation of the personnel at the enterprise was considered and the areas of improvement of the motivation factors of the employees were determined.

Keywords: resources, agricultural enterprise, resource potential, labor resources, financial resources, land resources, material resources.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи мотивації праці на підприємстві у сучасних умовах</i>	7
1.1. Сутність та основні поняття мотивації праці підприємства	7
1.2. Класифікація форм та інструментів мотивації персоналу та її вплив на фінансово-економічну діяльність підприємства.....	11
1.3. Мотивація та її вплив на фінансово-економічну діяльність підприємства.....	15
1.4. Нормативно-правове забезпечення управління та мотивування людських ресурсів.....	20
Висновки до розділу 1.....	28
<i>Розділ 2. Оцінка стану діяльності та шляхи вдосконалення мотивації працівників на ДП ПРАТ «Оболонь» «Красилівське»</i>	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	30
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ДП ПРАТ «Оболонь» «Красилівське».....	35
2.3. Оцінка стану системи мотивації та стимулювання працівників на ДП ПРАТ «Оболонь» «Красилівське».....	43
2.4. Вдосконалення мотивації персоналу на підприємстві на засадах впровадження соціального пакету	49
Висновки до розділу 2	55
<i>Висновки</i>	57
<i>Список використаних джерел</i>	60
<i>Додатки</i>	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі одним із критеріїв успіху будь – якого підприємства є професіоналізм та компетентність її співробітників. У зв'язку з цим високо оцінюється роль підрозділів, які здійснюють управління кадрами. Серед методів та інструментів служби управління персоналом велике значення мають два терміни: мотивація та самовіддача. Мотивація та самовіддача тісно пов'язані один з іншою, оскільки мотивація є причиною самовіддачі працівника. Мотивація походить від слова мотив. У цьому контексті мотив передбачає наявність потреб чи бажань конкретного співробітника, тобто, внутрішніх стимулів, і навіть зовнішніх чинників, як-от можливе винагороду чи покарання результатів виконаної роботи. Мотивація проявляється як сила та енергія, що спонукають співробітника до здійснення певних дій, спрямованих на досягнення мети.

Мотивація праці є одним із ключових понять кадрової політики. Мотивація працівників є основою зростання продуктивності праці. Розроблені програми мотивації дозволяють найоптимальніше використовувати можливості головного ресурсу підприємства – персоналу. Саме мотивація працівників сприяє тому, що він намагається додавати більше зусиль стає більш завзятим і наполегливим у досягненні поставлених перед ним завдань

Значення питань мотивації праці в умовах ринкової економіки стрімко зросла. Без виявлення системи мотивації праці, виявлення методів управління мотивацією не можливо підвищити ефективність праці, підняти економіку, домогтися максимальної зацікавленості працівників, підвищити ступінь задоволення їх потреб.

Характеризуючи становище досліджуваної проблеми, слід виділити науковців, які зробили вагомий внесок у розробку даної проблеми. Аналіз та дослідження проблем мотивації присвячені роботи таких іноземних та вітчизняних науковців, як: Л. Портер, Д. Мак–Грегор, В. Врум, А. М. Колот,

Ведерніков М. Д., Харун О. А, М. Мескон, Д. П. Богиня, Е. Лоулер, Ф. Герцберг, Е. Мейо, А. Леонтьєва, Р. Дафт, Ф. Тейлор, Д. МакКлелланд, Дж.Б. Уотсон, А. Калина та інші.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є аналіз та обґрунтування теоретичних мотивації персоналу ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», а також розробка певних пропозицій щодо покращення мотиваційного механізму на підприємстві. Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- розкрити теоретичні основи мотивації на підприємстві;
- розглянути основні форми та інструменти мотивації персоналу з метою оцінки її впливу на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення використання ресурсного потенціалу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ПОСП «Перемога»;
- проаналізувати сучасний стан мотивації персоналу в умовах підприємства;
- розробити пропозиції щодо застосування ефективної системи мотивації підприємства.

Об'єктом дослідження є формування механізму мотивації працівників на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних та практичних аспектів формування мотиваційного механізму для того аби підвищити ефективність на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є наступні методи: теоретико – методологічний, аналітичний, аналізу і синтезу, метод систематизації, графічний, емпіричний, факторний, індукції та дедукції, статистичного й техніко-економічного

аналізу та метод порівняння.

- аналізу і синтезу, індукції та дедукції використовуємо для вирішення дослідницького питання та вивчення об'єкта дослідження;
- статистичного й техніко-економічного аналізу – фактори та показники, що узагальнюють ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства;
- метод систематизації дозволяє вивчити організаційно-методичні засади моніторингу маркетингового потенціалу підприємства;
- графічний використовується для наочного та схематичного зображення теоретичних і практичних результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні та розробці пропозицій щодо мотивації персоналу підприємства та можуть бути застосовані на подібних підприємствах.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 59 сторінках друкованого тексту. Робота містить 15 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 68 найменувань. Робота містить додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Сутність та основні поняття мотивації праці підприємства

На сучасному етапі розвитку економіки України одним із основних ресурсів підприємства є людський ресурс, який потенційно здатний впливати на зростання продуктивності та ефективності праці. Ефективне використання та розвиток людських ресурсів на кожному підприємстві значною мірою залежить від мотивації праці як рушійної сили людського виробництва. Мотивація є основним чинником, який активізує людський фактор, який не тільки створює необхідні фізичні умови для виробництва, а й забезпечує їх ефективне функціонування.

Навіть найпродуманіші плани та найсучасніші структури підприємства марні, якщо мотивація персоналу не спрямована на підвищення результатів їх діяльності. Ні одна система управління, не буде виконувати свою функцію належним чином, якщо на підприємстві не буде сформовано ефективної системи мотивації для праці, щоб заохочувати всіх працівників продуктивно працювати для досягнення індивідуальних цілей і цілей підприємства. Висока віддача співробітників можлива лише в тому випадку, якщо вони зацікавлені у високих результатах, які дозволяють їм задовольняти свої найважливіші потреби.

Проблеми мотивації були і є предметом багатьох досліджень покоління науковців. Загальноприйнятого поняття мотивація немає. Саме слово «мотивація» бере своє походження від латинського слова «Movere», що означає – рухатися, бути активним. Вперше термін «мотивація» використав у своїй статті «Чотири принципи достатньої причини» (1890-1910 рр.) А. Шопенгауер. Він застосовувався для пояснення причин поведінки людей. Як зазначає І. Гринько «Останніми роками питання, пов'язані з мотивацією праці, настільки ускладнилися, а науковцями

накопичено такий інформаційний та статистичний матеріал, що мотивація почала формуватися як самостійний науковий напрям» [1 с.19].

Різноманітність і складність проблеми мотивації спричиняє багатогранність підходів до розуміння її структури і суті. Саме тому, поняття «мотивація» інтерпретується авторами по – різному (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Поняття «мотивація» поглядами зарубіжних та іноземних науковців

Автор	Трактування поняття «мотивація»
Вернадський А.А.	Це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху
Маскон І.В., Бутко М., Белокур Є.	Це процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби із образом зовнішнього предмету, або це внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмету відповідно до потреби людини і який запускає правильну поведінку людини на привласнення цього предмету
Дикань Н., Борисенко І.	Мотивація – це готовність людей докласти максимальних зусиль з метою досягнення організаційних цілей
Колот Л.	Мотивація – це сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
Дворецька Г.	Комплекс спонукальних причин, потреб, під впливом яких так чи інакше діє особа в конкретній ситуації
Булатов А	Система заходів, направлена на підвищення продуктивності праці, поліпшення його якості і професійне зростання
Мочерний С.	Усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі
Крамаренко В	Мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення визначених цілей
Шинкаренко В., Криворучко О.	Процес, який здійснюється менеджерами і полягає у виявленні сил (мотивів) та розробці стимулів, що спонукають індивідумів до дій по досягненню особистих цілей та цілей організації
Нестерчук В.	Процес спонукання людини чи групи людей на досягнення цілей організації, що включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення

Опрацювавши погляди відомих науковців, бачимо, що не має жодного загальновживаного поняття управління персоналом. Основна відмінність в трактуванні цієї економічної категорії зумовлене тим, що кожен науковець розглядає з різних точок зору. Тому дане поняття є системним і узагальнивши вище отримані результати означає, що мотивація – це діяльність, яка активує колектив підприємства і спонукає ефективній праці для досягнення цілей.

Для більш глибокого усвідомлення поняття «мотивація» необхідно звернутися до таких базових категорій, як: потреба, інтерес, мотив, стимул. Головною спонукальною силою людини є потреба під якою розуміється об'єктивно зумовлений запит на необхідні для існування благ і їх придбання.

Інтереси – це конкретне вираження усвідомлених потреб. Усвідомлені потреби набувають форми інтересів до певних об'єктів, які забезпечують задоволення потреб. Інтереси виступають реальною причиною соціальних дій. Якщо потреба характеризується, що потрібне суб'єкту для його нормального функціонування. То інтерес відповідає на питання: «Як діяти, щоб мати все необхідне для задоволення своєї потреби».

Саме тому з усвідомленими потребами пов'язують поняття «інтерес» [16]. Оксфордський словник зазначає, що «інтерес» як «зв'язок з чимось, має здатність впливати на ставлення людини до даного об'єкта, особливо в тому випадку, якщо ми можемо отримати від нього певну користь» [18]. В свою чергу цей словник дає визначення поняттю «мотив», як «причини, щоб щось зробити» [18]. Колот А. М. і Цимбалюк С. О. пропонують більш складне наукове визначення мотиву як «усвідомленого внутрішнього спонукання людини до діяльності, що пов'язане із задоволенням певних потреб» [17].

На відміну від мотиву, стимул має зовнішнє походження [17] тому використання тих чи інших стимулів спрямоване на стимулювання людини до певної діяльності.

Відповідно категорія інтересу в науці є однією з базових, що характеризує активне ставлення людини до навколишнього світу.

Проблема інтересу дуже широко досліджувалась і продовжує досліджуватись, але незважаючи на це, наприклад, досі не існує єдиного визначення цього поняття, що розділяється всіма дослідниками.

Мотив – це те, що спонукає людину діяти певним чином. Мотив має ту особливість, що в кожній людині вона теж індивідуальна за своєю природою і залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів впливу інших мотивів, що виникають паралельно. Мотив не тільки спонукає людину діяти, але й визначає, що потрібно зробити і як виконати цю дію.

Розуміння стимулів не є однозначним. В одному випадку їх розглядають як зовнішні обставини, що спонукають людину до дії, в другому випадку – називають стимулами тільки свідомі прагнення людини. Під стимулами мають на увазі, реальні відносини, протиріччя діяльності, принципи, переконання.

Початковий зміст слова стимул полягає в спонуканні до дії. Зазвичай це слово вживається подвійно: стимул як зовнішнє спонукання і стимул як внутрішній спонукальний мотив людини. Але залежно від того, який зміст вкладається в це поняття, відображає воно суб'єктивну поведінку людини в праці чи матеріальні суспільні відносини, трактується її сутність, значення та її роль у трудових відносинах.

Стимул – це фактор впливу, інструмент, за допомогою якого менеджери коригують трудову поведінку співробітників.

Стимулювання – це метод заохочення людей для того аби підвищити ефективність трудової діяльності, який базується на матеріальній або не матеріальній винагороді [19].

Як зазначає Крушельницька О.В., стимулювання є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу. Воно повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника. Також стимулювання праці передбачає створення таких умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою

задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці [20].

Саме тому ціль стимулювання – це спонукати людину працювати краще, продуктивніше, на результат.

Отже, для створення ефективної системи мотивації праці персоналу на підприємстві необхідно використовувати та поєднувати такі базові категорії як: потреба, інтерес, мотив, стимул. Адже, за допомогою цих категорій можемо отримати високу активність персоналу.

1.2. Класифікація форм та інструментів мотивації персоналу до ефективної праці

Важливість методів стимулювання праці працівників полягає у дослідженні процесу мотивації, розумінні природи мотивації, видів мотивації, характеристики її елементів, класифікації і принципів дії. Мотивація повинна спонукати максимальному задоволенні співробітників, розвивати їх творчі здібності, які підприємство повинно використовувати для реалізації власних інтересів. Тому варто розглянути на рисунку 1.1 одну з поширених форм класифікації мотивації персоналу на підприємстві у науковій літературі.

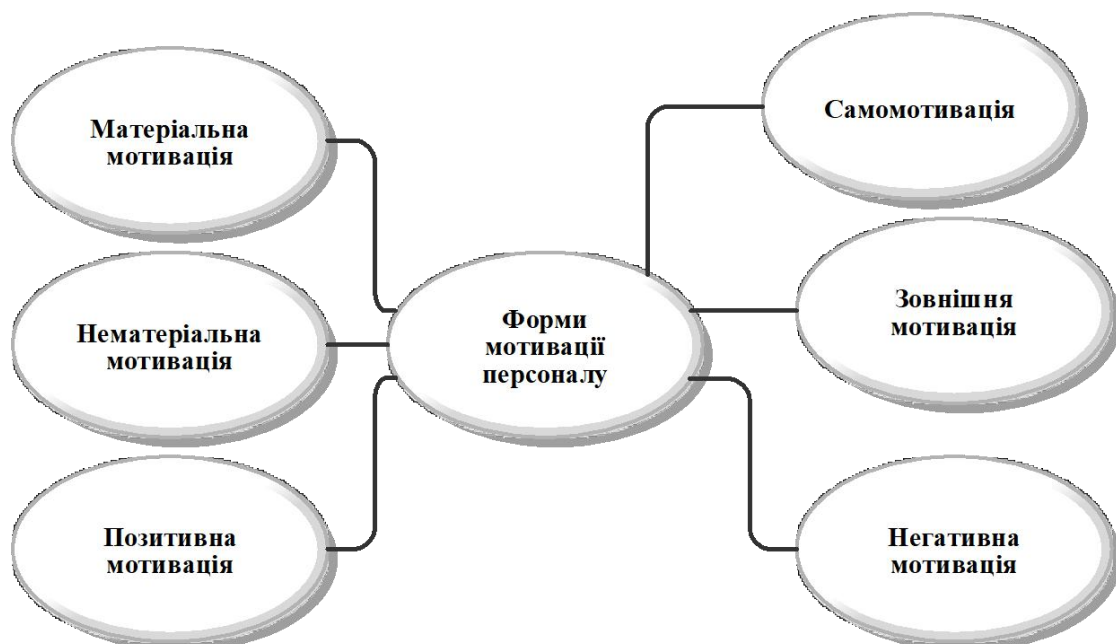


Рис. 1.1. Класифікація форм мотивації персоналу

Джерело: [16].

Відповідно до наведених форм мотивації, одна з стандартних форм, яка застосовується на кожному підприємстві – це матеріальна мотивація, вона є очевидним способом винагороди працівників. Мета матеріального заохочення до праці – співвідношення заробітної плати працівника до кількості та якості виконаної роботи (рис.1.2).

Під матеріальними мотивами слід розуміти бажання достатку, певного ступеня добробуту, матеріального рівня життя. Бажання покращити власний добробут визначає необхідність підвищення рівня трудового внеску, а отже, і підвищення кількості, якості та продуктивності праці. Понад усе проблема матеріальної динаміки є актуальною для країн з ринковою економікою, до яких відноситься і Україна. Тут щонайменше з двох причин:

- 1) низькі рівні доходів, структурні викривлення та диспропорції;
необхідність розробки нових змістових форм і методів матеріального стимулювання



Рис. 1.2. Стимулюючі фактори впливу на мотивацію праці

Джерело: [26].

Не менш важливу роль відіграє нематеріальна мотивація. Вона

спрямована на підвищення лояльності співробітників до підприємства одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним автор розуміє такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від підприємства інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення, пільгове харчування тощо. Основний ефект, який досягається за допомогою нематеріальної мотивації, – це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників у підприємстві.

Ще однією невід'ємною класифікацією є позитивна форма мотивації, яка ґрунтується на усвідомленні власної вигоди при виконанні певних дій або завдань. А негативна мотивація в свою чергу формується на уникненні покарань, штрафів.

Безпосередньо одне з важливих місць в трудовій діяльності займає самомотивація, адже дуже важливо, коли людина робить справу на результат, з відповідальністю і здатна сама контролювати процес виконання.

На основі проведеного аналізу варто розглянути, як формується механізм мотивації на підприємстві в структурному вигляді (рис. 1.3).

За останні роки професіонали в області управління персоналом освоїли нові способи мотивації співробітників. Використовуються не тільки класичні економічні стимули у вигляді премій і високої заробітної плати, а й позаекономічні методи стимулювання. До них відносяться організаційні та етико-психологічні методи.

Організаційні методи мотивації або ж адміністративні базуються на основі прав керівництва вимагати від персоналу дотримання трудової дисципліни та виконання встановлених вимог підприємства.

Особливістю етико – психологічних методів проявляється в тому, що метод дає можливість впливати на поведінку працівників через неекономічні, соціальні та духовні переваги, які виявляються під час спільної роботи. Тільки коли людина працює, вона здатна проявити себе як творча

особистість, якій характері соціальні потреби, а саме: обмін думками, спілкування з оточуючими, повага, самовираження. Таким чином етико – психологічні методи управління – це загальні прийоми і засоби етичного та психологічного впливу, як на особистість, так і на весь колектив в цілому.

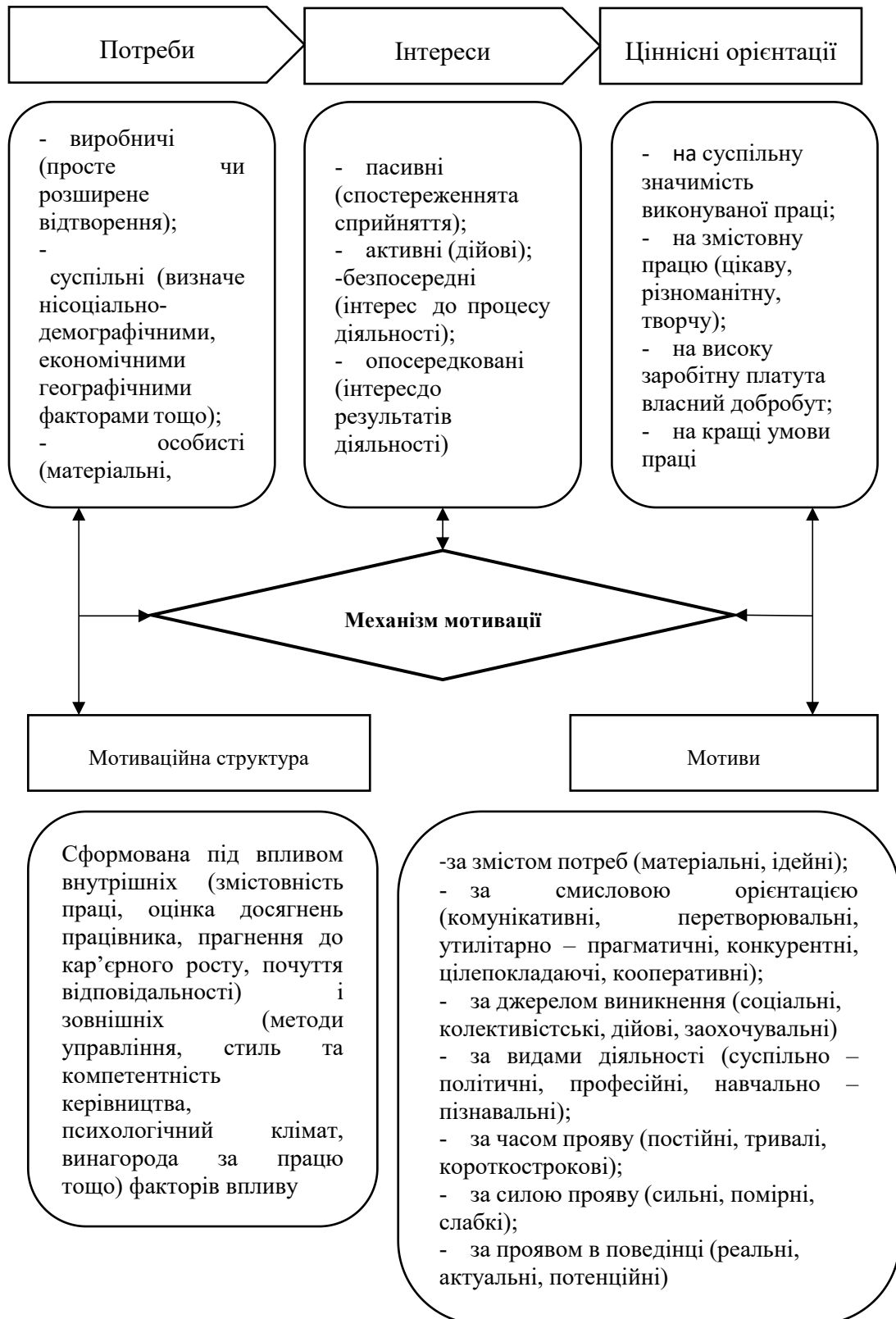


Рис. 1.3 Формування механізму мотивації праці

Джерело: [18].

Теоретичною основою соціальних і психологічних методів управління є соціальна психологія і психологія особистості як науки про закони психофізичної діяльності індивіда, різних суспільних груп, колективів [23, С.74]. Мета цих методів управління - вивчати і використовувати закони психічної діяльності людей для оптимізації психологічних явищ і процесів в інтересах суспільства і особистості. У цьому полягає єдність, тісний зв'язок і взаємозумовленість соціальних і психологічних методів управління.

Психологічні методи управління поділяють на такі основні групи: методи формування і розвитку трудового колективу; методи гуманізації стосунків у трудовому колективі; методи психологічного спонукання (мотивації); методи професійного відбору і навчання [24, С. 52].

У наш час деякі керівники намагаються використовувати нові методи – методи психологічного впливу. До них відносяться: метод переконання; метод навіювання (одностороннє зараження, яке передбачає наявність свідомо діючого суб'єкта і об'єкта гіпнозу (навіювання)); метод зараження (визивається «несвідомою» передачею окремого психічного стану радості, страху, тривоги).

1.3. Мотивація та її вплив на фінансово-економічну діяльність підприємства

Мотивація на підприємстві зазвичай складається з набору різних інструментів, важелів впливу на працівників і послідовних дій для підтримки їхнього ентузіазму, щодо якості виконання посадових обов'язків.

Найважливішими суб'єктами системи мотивації виступають керівники усіх рівнів управління підприємством, які стимулюють підлеглих їм

працівників до ефективної роботи. Водночас керівник в якості суб'єкта системи мотивації може бути і її об'єктом для керівника вищого управлінського рівня. На успішність суб'єктів господарювання передусім впливають його керівники, які володіють творчим типом мислення, здатністю ризикувати та впливати на працівників. Забезпечення постійного регулювання та координації роботи керівників окремих відділів чи служб стосовно досягнення загальної мети буде мати доволі високий рівень ефективності у випадку, коли вони будуть взаємозалежними, а також коли успішність одного буде сприяти вдалій роботі усіх інших.

Характерними особливостями теперішніх керівників є спрямованість на підлеглих, стимулювання персоналу до близьких та довірливих взаємовідносин. Визначними є і характерні ознаки формування керівниками сприятливого клімату, особисті характеристики підлеглих працівників, адже визначивши характер поведінки окремого працівника, можна спрогнозувати його поведінку в потрібному для колективу напрямі. Неефективне використання та розвиток трудових ресурсів пов'язаний, передусім, з відсутністю вмотивованості працівників, що в результаті, зумовлює незадоволенність роботою, втратою зацікавлення до її змісту, а також появу інноваційно-трудової апатії.

Створення ефективної системи мотивації працівників потребує докорінного перегляду існуючих на підприємстві взаємовідносин між працівниками та роботодавцями (рис. 1.4.)

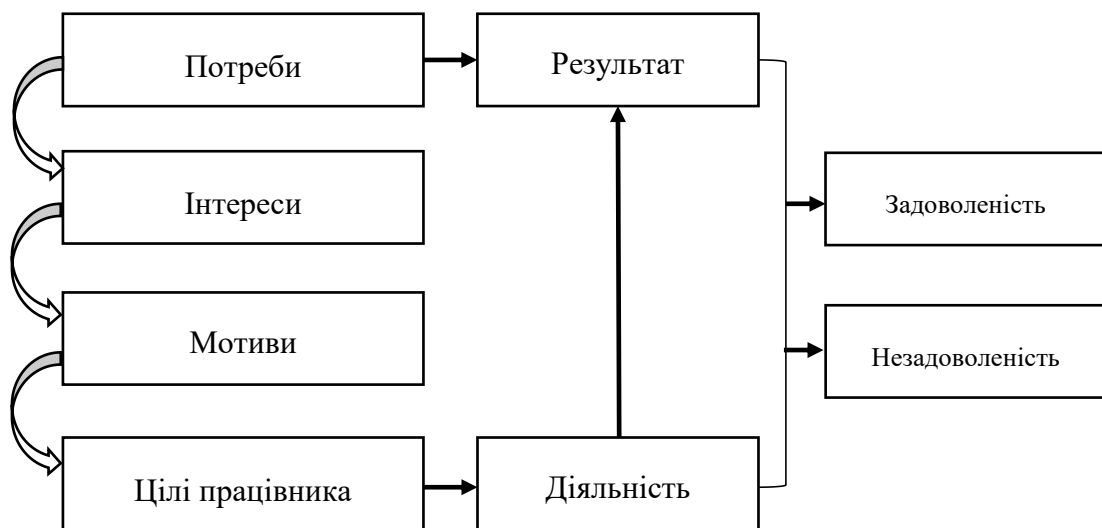


Рис. 1.4. Мотиваційний процес персоналу підприємства

Джерело: [34].

Мотиваційний процес персоналу підприємства представляє собою сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або персонал у цілому до досягнення спільних цілей діяльності підприємства. Відомий американський фахівець в сфері менеджменту Р.Л. Дафт розглядав мотивацію як сили, що існують всередині або зовні людини, які збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні певних дій. Він зазначав, що мотивація працівників впливає на їх продуктивність, і частина роботи менеджера полягає у тому, щоб спрямувати мотивацію персоналу на досягнення цілей підприємства [31].

Отже, структура системи мотивації включає в себе мету та елементи мотивації (суб'єкти та об'єкти; потреби, інтереси, мотиви, цінності; інструменти мотивації (матеріальні, нематеріальні)), вплив зовнішнього і внутрішнього середовища.

У даній схемі мета мотивації працівників на підприємстві полягає у задоволенні як матеріальних, так і нематеріальних потреб, зацікавлень, визначених цілей діяльності персоналу стосовно досягнення ефективних взаємозв'язків між ними (потребами, інтересами, цілями). Об'єктами мотивації персоналу є: працівники та трудові колективи, а суб'єктами –

керівники різних ланок. В сукупності на суб'єктів та об'єктів мотивації персоналу впливає внутрішнє та зовнішнє середовище, що формує потреби, цінності, мотиви та інтереси. Для забезпечення ефективної мотивації керівництво використовує матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації персоналу, в результаті чого відбувається ефект від їхнього поєднання та підвищується ефективність праці, а також досягаються цілі розвитку підприємства.



Рис. 1.5 Система мотивації персоналу підприємств

Джерело: [31].

Через мотивацію окремих працівників досягається стабілізація всього трудового колективу підприємства. За оцінками фахівців, раціональна система мотивації персоналу сприяє підвищенню ефективності трудової діяльності в середньому на 40%, при цьому найбільш 12 дієвими важелями є фактори внутрішньої мотивації, що можуть забезпечувати до 80% приросту продуктивності праці в організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Вплив факторів мотивації на продуктивність праці

Фактор мотивації	Приріст продуктивності %
Внутрішня мотивація	70–80
Високий рівень освіти й інтелекту	20–30
Професійно-кваліфікаційний рівень	15–20
Умови праці й побуту	5–30
Дисципліна і творче ставлення до праці	10–15
Удосконалення організації та форм колективної праці	10–40

Джерело: [25].

Наведені дані аналітичного характеру переконливо свідчать про важливість продуманої системи мотивації праці задля успішного функціонування та розвитку організації. Відтак, дедалі більше вітчизняних підприємств приділяють увагу питанням створення дієвої системи мотивації праці, намагаючись стабілізувати робочі місця та утримувати працюючий персонал, що є більш ефективним та менш витратним підходом, аніж залучення та навчання нових працівників [26, С. 103-104].

1) В основі підходів до побудови системи мотивації праці в організації лежить розуміння її сутності як комплексу заходів, що заохочують персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства [27];

2) сукупності дій з формування та задоволення потреб різних носіїв інтересів під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів праці [28];

3) цілісного, взаємопов'язаного і взаємообумовленого організму, джерелами життєздатності якого є узгодження різних інтересів найманих працівників та власників [25];

4) все те, що підштовхує працівників підприємства до подальшої ефективної діяльності [30, С. 47];

5) найбільш завершеної форми організації мотивації праці персоналу, за якої певна сукупність мотиваційних складових (методів), органічно пов'язана й узгоджена з матеріальними, моральними та соціальними потребами працівників й функціонує як цілісне формування [29].

1.4. Нормативно-правове забезпечення управління та мотивування людських ресурсів

Досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління персоналом є однією з найголовніших умов забезпечення належної ефективності функціонування організації. При цьому потрібно не тільки знати перелік складових ресурсного забезпечення, але й чітко уявляти їх структуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правової бази, інформаційного та матеріально-технічного забезпечення.

До нормативно-правової бази управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи. Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач

організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

До нормативно-методичних документів відносять:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);

- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів та окремих працівників системи управління персоналом.

Так, важливим організаційно-розпорядницьким документом є «Правила внутрішнього трудового розпорядку», що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Найважливішим організаційним документом є колективний договір, який розробляється при особистій участі підрозділів служби управління персоналом (відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу).

До документів організаційно-методичного і методичного характеру відносяться ті, які регламентують виконання функцій з управління персоналом, сюди входять:

- положення з формування кадрового резерву в організації;
- положення з організації адаптації працівників;

- рекомендації з організації підбору і добору персоналу;
- положення з урегулювання взаємин у колективі;
- положення з оплати і стимулювання праці;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки та ін.

Розробку цих документів здійснюють працівники відповідних ланок системи управління персоналом.

Найважливішими внутрішніми організаційно-регламентуючими документами у будь-якій організації є:

- положення про підрозділи;
- посадові інструкції.

Важливої уваги заслуговує правове забезпечення системи управління персоналом, тобто використання засобів і форм юридичного впливу на органи й об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації.

До основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом відносять:

- правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками;
- захист прав і законних інтересів працівників, які впливають із трудових відносин.

У зв'язку з вказаними завданнями правове забезпечення системи управління персоналом включає:

- виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин;
- розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького, економічного характеру;
- підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації по трудових, кадрових питань.

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і її працівників з питань, що входять у їхню компетенцію. Головним підрозділом щодо ведення правової роботи в області трудового законодавства є юридичний відділ.

Одна зі специфічних умов роботи кадрових служб полягає в тому, що їхня повсякденна діяльність зв'язана безпосередньо з людьми, організувати роботу з якими можливо тільки на основі чіткого врегулювання прав і обов'язків всіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом установлення правових норм централізованого чи локального характеру.

До норм централізованого характеру відносяться перш за все, акти централізованого регулювання – Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики. Разом з тим є питання праці, що можуть узгоджуватися за допомогою локальних правових норм, прийнятих у кожній організації.

В умовах ринкових відносин до сфери локального регулювання відносять такі акти:

- накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення, переводу);
- положення про підрозділи, посадові інструкції;
- стандарти організації та ін.

У систему нормативних актів про працю входять угоди, генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні (регіональні), колективні договори й інші правові акти, що застосовуються безпосередньо в організаціях.

До актів ненормативного характеру відносять розпорядження і вказівки, які можуть видавати керівники служби управління персоналом і її підрозділами.

Враховуючи зазначене, при розгляді даного питання необхідно враховувати значний пласт проблем, які має вирішувати нормативно-правове забезпечення менеджменту персоналу в Україні.

По-перше, це дотримання на всіх рівнях відносин не лише норм трудового законодавства України, але й міжнародних норм і правил у сфері управління персоналом (трудових відносин), що обумовлено загальними глобалізаційними процесами, а також інтеграцією України до європейського та світового співтовариства. Адже Україна, як незалежна суверенна держава, є повноцінним учасником міжнародних відносин і членом ряду міжнародних організації (Міжнародна організація праці, Організація об'єднаних націй, Організація економічної співпраці та розвитку тощо), які розробляють дієві механізми взаємодії, координують і забезпечують виконання норм міжнародного права в сфері праці, а відповідно наша країна має брати на себе усі зобов'язання, передбачені умовами міжнародної співпраці, які не суперечать положенням головного закону – Конституції України.

По друге, це врахування значної кількості сфер, які має охоплювати нормативно-правове забезпечення. Причиною цього є багатoeлементність системи управління персоналом, як сукупності прийомів, методів і технологій роботи з кадрами, які передбачають кадрове планування, найм працівника, його адаптацію, мотивацію, оцінку та розвиток. У зв'язку з цим вона включає такі підсистеми: загального та лінійного управління; маркетингу персоналу; обліку персоналу; розвитку персоналу; оцінки персоналу; мотивації персоналу; нормативнометодичного забезпечення; соціального захисту та організаційної взаємодії; забезпечення нормальних умов праці та охорони праці. Таким чином, для забезпечення дієвих умов соціально-трудових відносин з точки нормативно-правового регулювання необхідно враховувати всі зазначені компоненти системи управління персоналом.

По-третє, це врахування не лише правових аспектів, пов'язаних із забезпеченням ефективного функціонування системи управління персоналом підприємства, але й організаційних, організаційно-методичних, технічних, технічнометодичних, економічних тощо. Іншими словами нормативно-правове забезпечення спрямоване на вирішення таких завдань: правове

регулювання соціально-трудових відносин між роботодавцем, найманим працівником і державою; захист прав та інтересів усіх учасників соціально-трудових відносин; забезпечення прозорості соціально-трудових відносин між учасниками; встановлення правил і норм поведінки учасників соціально-трудових відносин; моніторинг та оперативне усунення норм і правил, які втратили свою актуальність та перешкоджають ефективному управлінню персоналом на підприємстві.

Так, як нормативно-правове забезпечення можна диференціювати за такими класифікаційними ознаками: за рівнем дії; за напрямом дії; за функціональною спрямованістю.

Так, за рівнем дії нормативно-правове забезпечення розподіляється на міжнародне, національне (макрорівень), регіональне або галузеве (мезорівень) та локальне (макрорівень). Згідно з даною класифікаційною ознакою всі законодавчі акти та нормативно-правові документи мають свою ієрархію і відповідно зону розповсюдження.

Так, на вершині ієрархічної піраміди знаходиться головний закон України – Конституція України, яка має найвищу юридичну силу на всій території країни (ст. 8 Конституції України) та якій підпорядковуються усі інші акти трудового законодавства [1].

Це стосується і міжнародних актів і договорів, які регулюють різні аспекти в сфері праці та мають бути ратифіковані в Україні. З іншого боку, слід зазначити, що подібні документи можуть носити як рекомендаційний, так і обов'язковий характер.

Окремо, в контексті міжнародного нормативно-правового забезпечення якості управління персоналом необхідно виокремити міжнародні стандарти, серед яких найпоширеніші:

- стандарти систем менеджменту якості, що функціонують на основі вимог міжнародних стандартів ISO серії 9001, які в свою чергу базуються на принципах менеджменту та враховують у тому числі й вимоги до управління персоналом [5];

- стандарти систем менеджменту безпеки та охорони праці на основі вимог міжнародних стандартів серії OHSAS 18000 [6];
- стандарти по системах соціальної відповідальності на основі вимог міжнародних стандартів серій SA 8000 та ISO 26000 [7].

Регламентація процесів управління персоналом в Україні на мезорівні (рівень регіонів і галузей економіки) здійснюється за рахунок нормативно-правових актів у сфері праці місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, які ґрунтуються на повноваженнях зазначених органів, а також на виконання норм Конституції та міжнародних договорів України, законів України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, а також рішень Кабінету Міністрів України. Також важливу роль відіграють міжгалузеві, галузеві та регіональні угоди, як інструмент реалізації ефективного соціального партнерства між роботодавцем, найманим працівником і державою. Повний реєстр галузевих (міжгалузових) угод також наведений на сайті Федерації професійних спілок України [3] та Міністерства соціальної політики України [4].

На локальному (мікро) рівні нормативно-правове забезпечення реалізується через сукупність внутрішніх документів підприємств, організацій та установ, серед яких: колективний договір, трудовий договір (контракт), штатний розклад, посадова інструкція, Правила внутрішнього трудового розпорядку, положення (Про структурні підрозділи, про оплату праці, про адаптацію персоналу та ін.), стандарти, інструкції та рекомендації (з дотримання правил охорони праці, з організації підбору та відбору персоналу), накази та розпорядження керівника з кадрових питань тощо.

Класифікаційна ознака «за напрямом дії» диференціює нормативно-правове забезпечення за питаннями, на вирішення яких воно спрямовано відповідно до існуючих підсистем системи управління персоналом. Важливість наявності даної класифікаційної групи обумовлює значне коло процесів, які складають менеджмент людських ресурсів і потребують чіткого регулювання. Як уже було зазначено, правової регламентації потребують

маркетинг персоналу; облік персоналу; розвиток персоналу; оцінка персоналу; мотивація персоналу; нормативно-методичне забезпечення; соціальний захисту та організаційна взаємодія; забезпечення нормальних умов праці та охорони праці.

«За функціональною спрямованістю» нормативно-правове забезпечення розподіляється відповідно на правове та нормативно-методичне. У свою чергу нормативно-методичну документацію згідно з думкою В. Никифорова формують: організаційні, організаційно-методичні, організаційно-розпорядницькі, технічні, нормативно-технічного, техніко-економічні й економічні документи, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом або керівництвом організації [2].

Так, до складу нормативно-довідкових документів відносяться маршрутнотехнологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру тощо. Завданням даних документів є опис умов і порядку здійснення управлінських дій, інформаційних процедур, забезпечення реалізації конкретних функцій управління на всіх рівнях системи.

Найважливішим організаційним документом будь-якого підприємства, організації або установи є колективний договір, дія якого обумовлюється Законом України «Про колективні договори і угоди».

Організаційно-розпорядницькі документи представляють Правила внутрішнього трудового розпорядку, які регламентують чітку організацію праці, зокрема встановлює режим робочого дня та відпочинку, а також забезпечують дотримання трудової дисципліни та корпоративної поведінки працівників.

До складу документів організаційно-методичного і методичного характеру, які згідно Кодексу законів про працю на локальному рівні

реалізують право роботодавця регулювати трудові відносини, відносяться різноманітні внутрішні положення та інструкції. Серед таких положень доцільно відзначити такі: з формування кадрового резерву; з організації адаптації; з урегулювання взаємин у колективі; з оплати і стимулювання праці, а також рекомендації (наприклад, з організації підбору і добору персоналу) й інструкції (наприклад, з дотримання правил техніки безпеки) та ін.

У свою чергу організаційно-регламентуючими документами, які забезпечують ефективне управління персоналом, є: положення про підрозділи та посадові інструкції, метою яких є регламентація діяльності структурної або посадової одиниці, а також визначення її місця в організаційній структурі підприємства.

Висновки до розділу 1

Отже, в даному розділі було розглянуто сутність та основні поняття мотивації персоналу. Проблеми мотивації були і є предметом багатьох досліджень покоління науковців. Загальноприйнятого поняття мотивація немає. Тому мотивація праці – це управлінська діяльність, яка забезпечує заохочення себе та інших працівників до участі в діяльності, спрямованій на досягнення особистих цілей або цілей підприємства.

До базових понять «мотивації» входять: мотив, стимул, інтерес та потреба.

Вони є взаємопов'язані між собою задля досягнення високих результатів у трудовій діяльності. Також ми розглянули, які інструменти, методи та класифікації ефективні на практиці. Одні з найбільш застосовуваних на практиці це метод матеріальної та нематеріальної мотивації. До матеріальної мотивації ми відносимо: заробітню плату, премії, бонуси. До нематеріальної: похвала, гнучкий графік роботи, присвоєння

грамоти.

Отже, економічна та соціальна сутність мотивації працівників полягає в задоволенні матеріальних і нематеріальних потреб працівників, що сприяє досягненню цілей розвитку підприємства, конкурентоспроможності на ринку та отриманню більшого прибутку.

Використовуючи різноманітні форми і методи мотивації, можемо отримати позитивний результат, а саме:

- значне збільшення прихильності працівників до роботи (покращується моральне бажання підвищувати результати своєї діяльності);
- зростання професійних знань, вмінь, навичок, підвищення рівня саморозвитку;
- основні потреби та бажання працівників задовольняються на основі їхніх цілей та інтересів.

Тому якщо вдало оперувати і застосовувати на практиці вище описані методи, класифікації, схеми, то можемо отримати високий результат мотивації на підприємстві.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дочірнє підприємство приватного акціонерного товариства «Оболонь»

«Красилівське» є сучасним підприємством з виробництвом високого технічного рівня і найновітнішими технологіями.

Організаційно – правова форма: приватне акціонерне товариство.

Метою підприємства є: покращення власного положення у промисловій галузі, досягнення високоефективного виробництва для отримання прибутку шляхом використання кваліфікованих працівників та модернізованих технологій.

ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» розташоване за адресою: Хмельницька обл., Красилівський р-н, місто Красилів, вулиця будівельна, будинок 3.

Історія успіху даного підприємства бере свій початок формування в 1996 році, коли було створено оптово-торгівельну базу ЗАТ «Оболонь», а 1998 році вже враховуючи потреби споживачів розпочинає виробничу діяльність випуском мінеральних вод.

Підприємство спеціалізується на випуску наступних видів продукції, а саме: пиво, безалкогольні напої, сидр, слабоалкогольні напої, промислові товари, мінеральна та питна вода.

Таким чином для більш детальної характеристики ДП ПРАТ «Оболонь» «Красилівське» варто розглянути таблицю 2.1.

Правовий статус товариств з обмеженою відповідальністю порядок їх створення, діяльності та припинення регулюються Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [32].

Установчим документом товариства є статут, в якому зазначені відомості про:

- повне та скорочене найменування товариства;
- органи управління товариством, їх компетенцію, порядок прийняття рішень;
- порядок вступу до товариства та виходу з нього.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Назва ознаки		Інформація	
Найменування (повне, скорочене)		Дочірнє підприємство публічного акціонерного товариства «Оболонь» «Красилівське», ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»	
Код за ЄДРПОУ		22985686	
Дата видачі свідоцтва про державну реєстрацію		03.02.1998 (24 роки)	
Код території за КОАТУУ		6822700000	
Територія (область)		Хмельницька область	
Місцезнаходження (пошт. адреса)		Україна, 31000 Хмельницька обл., Красилівський р-н, місто Красилів, вул. Будівельна, 3.	
Міжміський код	03855	Телефон	(03855)4-42-19; 4-52-99; 4-42-16
E-mail	obolon@kr.obolon.ua,	Факс	+380385544223
Основні види діяльності:	Код за КВЕД	Найменування виду діяльності	
Виготовлення безалкогольних напоїв; виготовлення мінеральної води та іншої води в пляшках		Виробництво фруктових та овочевих соків; Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв; Оптова торгівля напоями; Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; Діяльність у сфері інженерних вишукувань і надання технічних консультацій в цій області.	
Ділові партнери:	Найменування	Найменування виду діяльності	

Джерело: дані підприємства.

Принципи управління, що ґрунтуються на концепції загального управління якістю, реалізовані відповідно до вимог міжнародних стандартів

ISO 9001, ISO 22000 та ДСТУ ISO 9001. В результаті ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» стало переможцем 15 -го конкурсу якості в Україні.

Виробничо-торговельна діяльність підприємства регламентується, зокрема, такими основними законодавчими та нормативними документами:

- Законом України «Про захист прав споживачів» від 12.05.91 р. № 1023-XII;
- Законом України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» від 24.02.94 р. № 4004-XII;
- Законом України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини» від 23.12.97 р. № 771/97-ВР;
- Порядком заняття торговельною діяльністю і правилами торговельного обслуговування населення, затвердженими постановою КМУ від 08.02.95 р. №108;
- Правилами продажу продовольчих товарів, затвердженими наказом МЗЕЗ від 28.12.94 р. № 237.

Предметом діяльності акціонерного товариства є:

- Виробництво пива, мінеральних вод, солоду, сиропів, безалкогольних напоїв, соків, вуглекислоти, поліетиленових ящиків, товарів народного споживання.
- Експлуатація родовищ підземних та мінеральних вод для потреб свого виробництва, водопостачання підприємств, промвузла «Оболонь» «Красилівське», а також підприємств - виробників мінеральної води.
- Здійснення внутрішніх і міжнародних перевезень вантажів та пасажирів автомобільним транспортом.
- Здійснення роздрібної та оптової торгівлі.
- Організація фірмової торгівлі продукцією власного виробництва.
- Здійснення фінансової, виробничої, торговельної, інвестиційної, маркетингової, постачальницької, будівельної, науково-дослідницької, консультативної, юридичної, видавничої, рекламної, проектної, посередницької, туристичної, дилерської, холдінгової, комісійної,

посередницької, орендної, лізингової, експортно-імпоротної, культурно-освітньої, добродійної, милосердної, представницької, а також надання різноманітних послуг українським та іноземним юридичним особам.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» кожного року ставить перед собою певні цілі, поставлених на 2023 рік (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Цілі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на 2023 рік

№ п/п	Зацікавлені сторони	Зміст цілей	Кількісні показники
Замовники			
1		Впровадити 1 новий вид продукції	до 31.12.2023
2		Виконання річного плану продаж на внутрішній ринок	100%
3		Виконання планів продаж на експорт	100%
4		Кількість обґрунтованих скарг від замовників	Відсутність
5		Провести заміну фільтраційного матеріалу на вугільному фільтрі	до 31.12.23
6		Впровадити у виробництві с/а напоїв процес обтяжки склопляшок поліетиленом по типу «чулок»	
Персонал			
7		Забезпечити підвищення загального рівня заробітної плати за підсумками року не менше, ніж	на 10%
8		Покращити мікроклімат в токарній майстерні за рахунок зменшення рівня шуму та пилу	до 1.07.2023
9		Виконати план навчання персоналу	на 100%
Суспільство			
10		Регулярне одержання прибутку, стабільних надходжень у держбюджет	постійно
11		Пропрацювати питання доцільності переведення котельні на альтернативний вид палива (щепа, пілети)	До 1.10.2023

Джерело: дані підприємства.

Відповідно розглянувши цілі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» на 2022 рік бачимо, що зміст цілей є досить амбіційним та з дотриманням відповідних дедлайнів, що є дуже важливим показником для досягнення поставленої планки.

Стратегія ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» має відповідати

потребам і очікуванням клієнтів, тим самим захищаючи навколишнє середовище та зберігаючи лідируючі позиції на ринку алкогольних та слабоалкогольних напоїв, постійно враховуючи інтереси зацікавлених сторін.

Важливою частиною стратегії підприємства є питання, пов'язані з принципами захисту навколишнього середовища, ресурсозбереження, благодійності, сплати всіх податків, участі в житті суспільства та виконання соціальної відповідальності.

Стратегія ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» повинна відповідати потребам і очікуванням клієнтів, захищати навколишнє середовище і підтримувати лідируючі позиції на ринку алкогольних і слабоалкогольних напоїв з урахуванням інтересів зацікавлених сторін.

Успіх ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» значною мірою залежить від компетентності та професіоналізму співробітників, а також від ефективної внутрішньої організаційної структури.

На підприємстві працює персонал, який складається з менеджерів, професіоналів, експертів і працівників, які поділяють однакові погляди та цілі, і створюють корпоративну культуру, яка підтримує творчу діяльність усіх співробітників.

Структура управління підприємством покликана впливати на виробничий процес у часі, починаючи від забезпечення матеріально-технічними ресурсами і закінчуючи процесом реалізації готової продукції, складання статистичної звітності та обліку витрат на виробництво, а також забезпечувати ритмічний і прибутковий процес у визначеному напрямку передбаченому у Статуті (рис. 2.1).

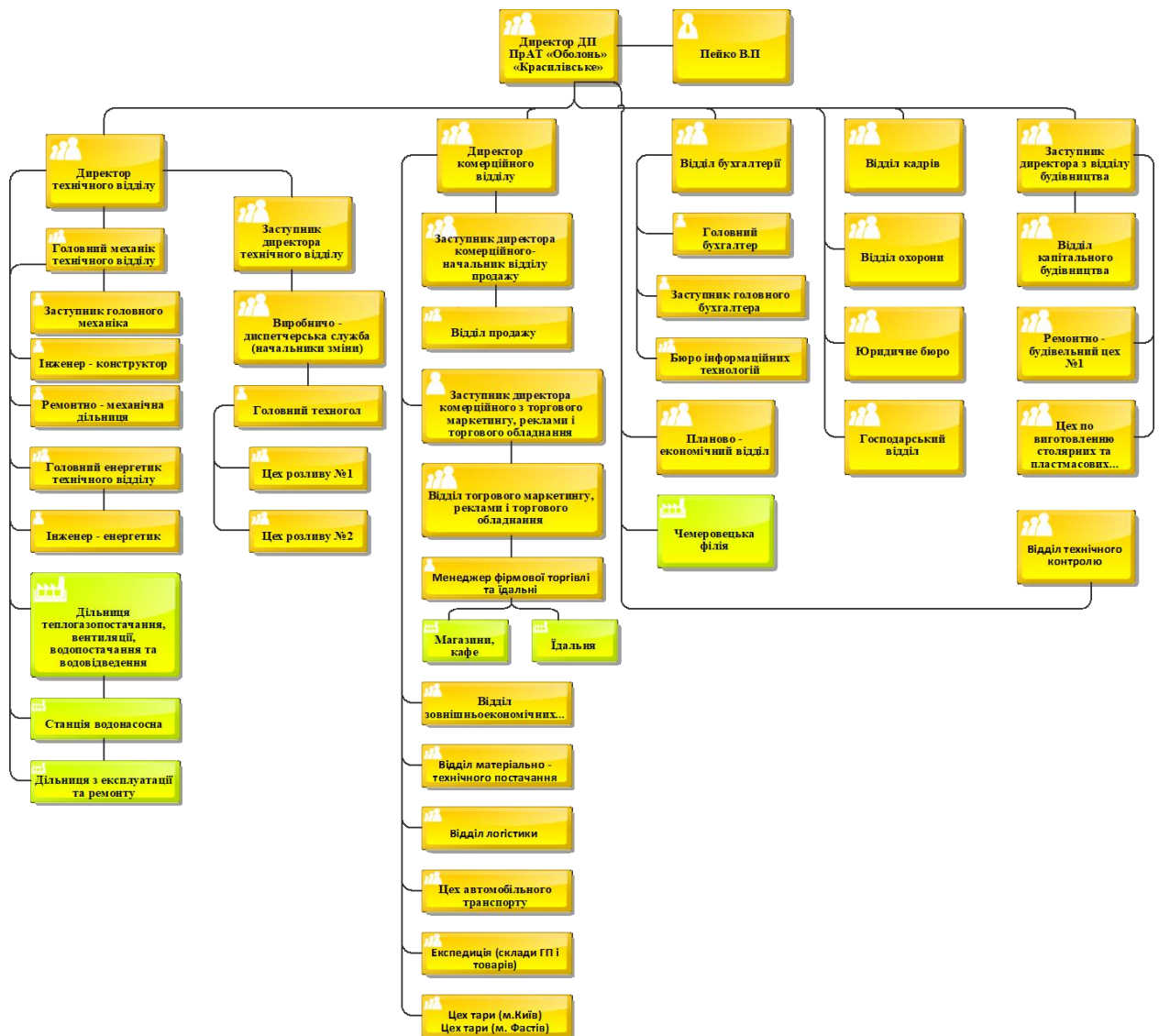


Рис. 2.1 Організаційна структура ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Джерело: дані підприємства.

Дана структура охоплює всі аспекти діяльності підприємства та може бути змінена, у разі необхідності, за погодженням з ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відповідно до чинного законодавства та Статуту

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Під аналізом основних техніко-економічних показників слід розуміти комплексне дослідження роботи підприємства, метою якого є об'єктивна

оцінка досягнутих фінансових результатів і вивчення методів підвищення прибутковості.

Тому для більш детальної характеристики діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» дуже важливо провести даний аналіз таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське» за 2019-2021 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	532046	513695	590398	58352	10,96
2	Валовий прибуток, тис. грн.	101723	103839	119766	18043	17,73
3	Чистий прибуток, тис. грн.	2149	848	153	-1996	92,88
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	233301	237084	237849,5	4548,5	1,94
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	79848,5	73533	71012	-8836,5	-11,066
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	149986,5	163551	166867,5	16881	11,25
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	584	492	534	-50	-8,56
8	Фондовіддача	2,05	2,022	2,3	0,25	12,19
9	Фондомісткість	0,49	0,49	0,43	-0,06	-12,24
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	443,89	516,29	480,19	36,3	8,17
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	911,04	1044,09	1105,61	194,57	21,36
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	7,39	6,98	8,31	0,92	12,45

Джерело: звітність підприємства.

За допомогою методу порівняння можна зробити наступні висновки.

Аналіз основних техніко-економічних показників ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019 рік в порівнянні з 2020 роки свідчить про поступове зменшення чистого доходу від реалізації продукції. Та різкому збільшенні у 2021 порівнюючи з попереднім роком. Тому варто розглянути чому відбувається така тенденція.

Отож, у 2019 році розмір чистого прибутку на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» становить 532 046 тис. грн., що означає про

зниження розміру чистого прибутку на 18 351 тис. грн. порівняно з 2020 роком. Це не великий показник стрімкого зниження, але вагомий, що свідчить про негативні ознаки в роботі підприємства. Причиною є: перевищення суми сукупних операційних витрат підприємства над його чистими доходами від реалізації продукції.

Проте станом на 2021 рік розмір чистого прибутку збільшується на 76 703 тис. грн., що свідчить про позитивну роботу підприємства та його фінансовий стан. Це відбувається за рахунок збільшення обсягів випуску продукції, розширення ринку збуту та ефективну роботу підприємства в цілому.

Встановлено, що дані показники нестабільні. Тому для детальної характеристики розглянемо динаміку чистого доходу від реалізації продукції, робіт, послуг на рисунку 2.2.

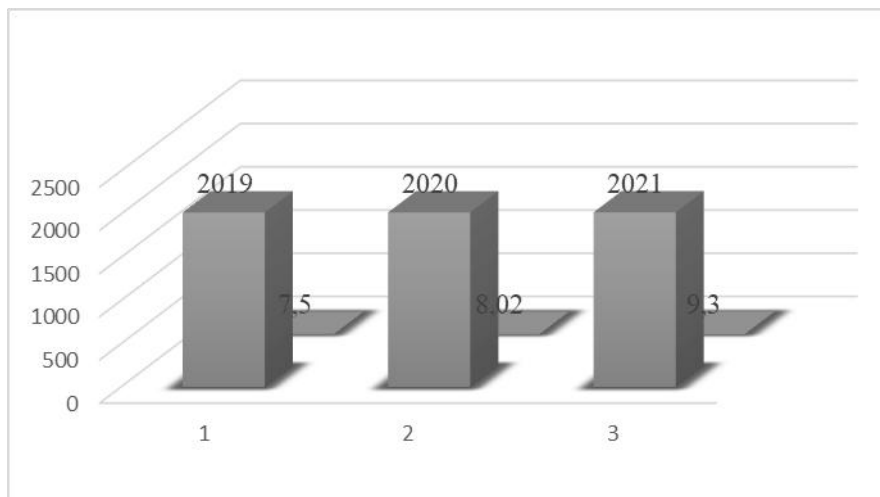


Рис. 2.2. Динаміка зміни чистого доходу від реалізації продукції, робіт, послуг на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019 – 2021 роки, тис. грн.

Джерело: звітність підприємства.

Що ж стосується собівартості реалізованої продукції, робіт, послуг. Відбувається зниження у 2020 році порівняно з 2019 роком на 20467 тис. грн. та збільшення у 2021 році порівняно з 2020 роком на 60 776 тис. грн. Тобто зміна собівартості зниження свідчить про здешевлення одиниці продукції, що позначається на збільшенні прибутку. Зниження рівня даного показника у

2020 році вплинуло на зменшення сукупних операційних витрат на підприємстві. Також це вплинуло на зниження витрат на 1 грн. реалізованої продукції в 2020 р. проти 2019 року.

Щодо вартості основних фондів на кінець звітної періоду, то протягом 2019-2020 рр., спостерігаємо тенденцію зменшення, тобто з кожним роком вартість стає меншою. У 2019 р. вартість зменшилась на 6 081 тис. грн., а в 2020 році на 655 тис. грн., порівняно з 2021 роком. Такі зміни можемо розглянути на рис. 2.3.

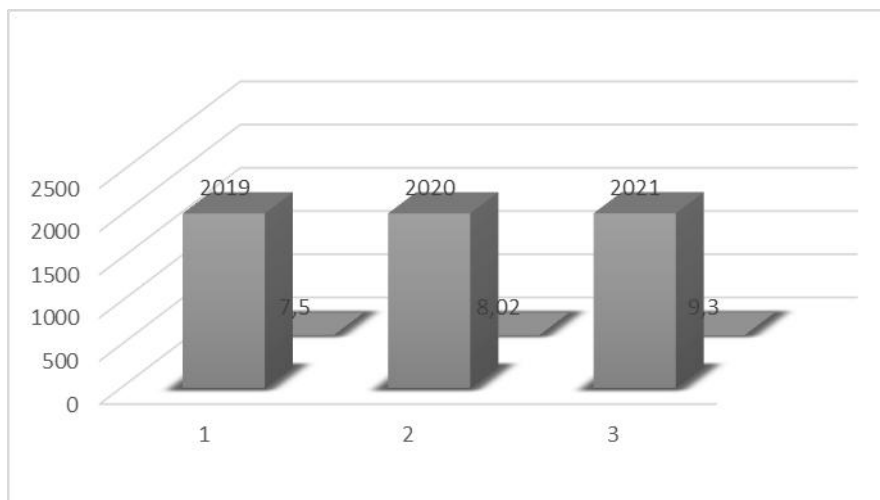


Рис. 2.3. Динаміка вартості основних фондів на кінець звітної року наДП
ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 роки, тис. грн.

Джерело: звітність підприємства.

Відповідно щодо чисельності працівників, то даний показник має коливаючу тенденцію у 2019 році чисельність становить 584 особи, у 2020 році зменшується на 92 особи, а у 2021 збільшується на 42 особи у порівнянні з попереднім роком. Тому середньомісячна заробітна плата одного працівника в 2020 р. зменшилася на, а в 2021р. зросла.

Аналізуючи таблицю 2.3, бачимо, що у 2019 році показник чистого доходу від реалізації склав 532 046 млн. грн., а у 2020 році цей показник зменшився на 3,4%. Чистий дохід від продажу продукції збільшився на 14,9% у 2021 році. Тому показник має тенденцію до збільшення, що ми чітко бачимо на рисунку 2.2.

Матеріальні витрати у 2019 році склали 357 368 тис. грн. У 2020 році даний показник складає 349912 тис. грн., що на 2,1 % менше за показник попереднього року. У 2021 році матеріальні витрати збільшилися і становлять 404 462 тис. грн.

Спостерігається збільшення матеріаловіддачі за три досліджувані роки відбулося зростання на 4,3 %.

Показник віддачі основних засобів у 2019 році 7,5 грн, у 2020 – 8,02, а у 2021 становить 9,3 грн, що на 16, 1% більше за попередній рік. Дані зміни можемо розглянути на рисунку 2.4.

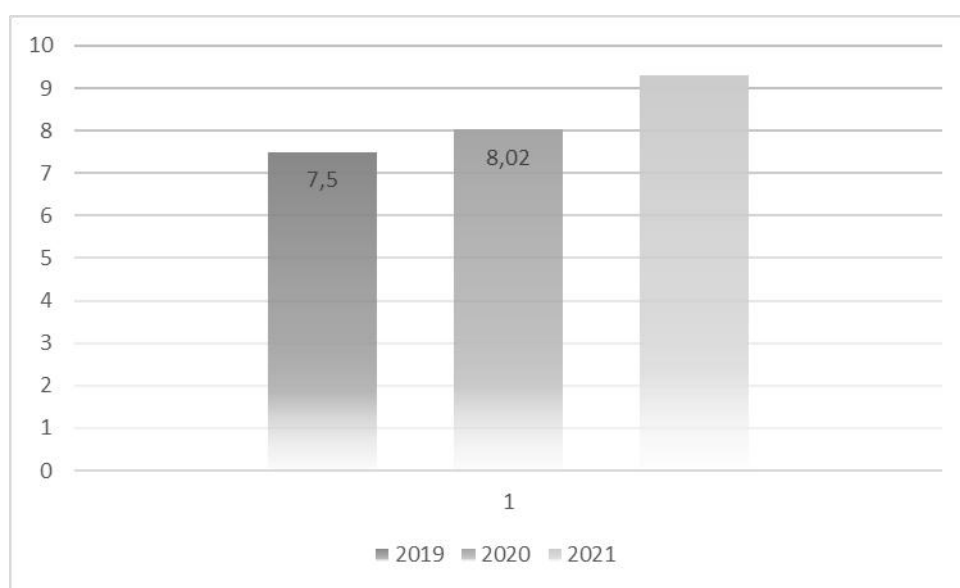


Рис. 2.4. Динаміка зміни віддачі основних засобів на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 роки, тис. грн.

Джерело: звітність підприємства.

Механізм формування фінансових результатів на підприємстві характеризується показниками рентабельності, які наведені в таблиці 2.4. Отже, за досліджуваний період адміністративні витрати щорічно зростають, у 2020 році збільшилися на 2,1% в порівнянні з попереднім 2019 роком, а 2021 зросли ще на 12,6%, що на 3 543 тис. грн більше ніж у 2020 році.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021		
				+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	532046	513695	590398	58352	10,96
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	430323	409856	470632	40309	9,36
Валовий: прибуток (збиток)	101723	103839	119766	40309	9,36
Інші операційні доходи	29670	32021	15595	-14075	-47,44
Адміністративні витрати	27669	28194	31737	4068	14,70
Витрати на збут	70431	72390	77967	7536	10,7
Інші операційні витрати	34782	35683	25363	-9419	-27,08
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	(1489)	(407)	297	1489	-
Інші витрати	714	615	18	-696	-97,48
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	2905	1240	1067	-1838	36,73
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	2149	848	153	-1996	-92,88

Джерело: звітність підприємства.

За валовим прибутком спостерігаємо позитивні щорічні зміни, у 2020 році сума валового прибутку складає 103 839 тис. грн., а у 2021 на 15 927 тис. грн більше, що у відсотковому значенні сягає 15,3%.

Як бачимо з табл. 2.4. матеріальні витрати займають найбільшу питому вагу серед інших елементів витрат на виробництво у 2019 р. та 2021 р., це 2,09 % та 15,59 % відповідно. Тому за аналізований період матеріальні витрати збільшилися на 7456 тис.грн у 2020 р. порівняно з 2019, а у 2021 зростання відбулося на 54 550 тис. грн. Щорічне зростання спостерігається серед показників витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи.

Зменшення можна спостерігати за такими елементами як амортизація та інші операційні витрати. За 2019-2020 рр. сума амортизації зменшилася на 1002 тис. грн., а інші операційні витрати зменшились на 9 356 тис. грн. у 2021 в порівнянні з 2020. В загальному наведені дані свідчать, що операційні витрати збільшилися у 2020 р. на 4 518 тис. грн. порівнюючи з попереднім

роком. А в 2021 стрімкі витрати склали суму 58 933 тис. грн. порівнюючи з 2020 роком.

Характеристика майна ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 роки та джерел його формування за балансом поано в таблиці 2.5. Слід зазначити, що стан підприємства задовільний.

Таблиця 2.5

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 31.12.2021		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	76335	32,35	70731	29,69	71293	30,01	-5042	-6,6	-2,34
в т.ч. основні засоби	66545	28,33	61198	25,69	62261	26,21	-4584	-2,12	-2,12
2. Оборотні активи	159627	67,65	167475	70,30	166260	70,0	6633	4,15	2,35
в т.ч. запаси	72836	30,86	67452	28,32	83965	35,35	11129	15,28	4,49
дебіторська заборгованість	21566	9,13	15821	6,64	15153	6,4	-6413	-29,74	-2,73
грошові кошти	1455	0,62	2008	0,84	1987	0,83	532	36,56	0,21
інша пот. заборг	2206	0,93	2605	1,1	2560	1,1	354	16,05	0,17
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	203079	86,06	203927	85,61	204080	85,93	1001	0,49	-0,13
в т.ч. зареєстрований капітал	20000	8,47	20000	8,39	20000	8,42	-	-	-0,05
нерозподілений прибуток	183079	77,59	183927	77,20	184-80	77,51	1001	0,54	-0,08
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	32883	13,94	34279	14,39	33413	14,05	530	0,79	0,11
БАЛАНС:	235962	100,0	238206	100,0	237493	100,0	1531	0,64	-

Джерело: звітність підприємства.

Проаналізуємо показники оцінки фінансового стану ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 роки в таблиці 2.6.

Динаміка показників оцінки фінансового стану

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показники	Роки			Відхилення 2021 р до 2019 р.
	2019	2020	2021	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	4,85	4,88	4,87	0,12
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,044	0,059	0,059	0,015
3. Чистий оборотний капітал	126774	133169	132847	6073
4. Коефіцієнт автономії	0,86	0,85	0,86	-
5. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,79	0,79	0,80	0,01
6. Коефіцієнт оборотності активів	3,54	3,14	3,54	-
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,63	2,52	2,89	0,59
8. Рентабельність господарської діяльності, %	0,51	0,23	0,18	-0,33
9. Рентабельність власного капіталу, %	1,063	0,416	0,075	-0,988

Джерело: звітність підприємства.

Аналіз рентабельності підприємства таблиця 2.6 дозволяє визначити ефективність використання інвестиційного капіталу підприємства та раціональність його використання. Розрахунок цього показника для ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» показує, що за період 2019-2021 рр. використання активів було досить ефективним.

Аналіз показників рентабельності на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» носить нестабільний характер. За результатами 2021 року бачимо що чистий прибуток тримається на межі спаду і вже сягнув 695 тис. грн. до низу порівняно з попереднім 2020 роком. Тобто відбувається зниження і наслідком якого може бути: відповідне зменшення обсягів виробництва, слабка система менеджменту.

2.3. Оцінка стану системи мотивації та стимулювання працівників на ДП ПРАТ «Оболонь» «Красилівське»

Розробка системи мотивації та стимулювання на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» допомагає залучати та утримувати найкращі кадри. Для того, щоб почати формування системи мотивації на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» необхідно оцінити вже існуючу систему.

Тому проведемо аналіз динаміки основних показників управління на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» та проаналізуємо дані показники таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка основних показників ефективності управління на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019–2021 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Абсолютне відхилення, %	
		2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	532046	513695	590398	-3,4	14,9
2. Середньооблікова кількість штатних працівників всього,	Осіб	584	492	534	-15,8	8,5
3. Фінансовий результат від операційної діяльності:	тис. грн			297	-	-
– прибуток;						
– збиток		1489	407		-	-
4. Загальні операційні витрати		512409	507891	566824	-0,9	11,6
5. Адміністративні витрати		27669	28194	31737	1,9	12,6
6. Фонд оплати праці штатних працівників		18515	18092	86335,8	-2,3	377,2
7. Операційний прибуток на одну гривню витрат на управління	Грн	-0,05	-0,01	0,009	-80,0	-193,6
8. Питома вага витрат на управління в загальних операційних витратах	%	5,3	5,55	5,60	4,7	0,9

Джерело: звітність підприємства.

Встановлено, що дані показники мають мінливий характер. У 2021 році підприємство отримало позитивний результат від операційної діяльності у вигляді прибутку, розмір якого становить 297 тис. грн. Так, за 2020 р. у ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» фінансовий результат є негативний - отримано збиток у розмірі 407 тис. грн., а за 2019 р. збиток був у розмірі 1789 тис. грн. (рис. 2.5). Негативний фінансовий результат за дані роки може бути зумовлений через погіршення економічної ситуації в країні, підвищення цін на електроенергію.

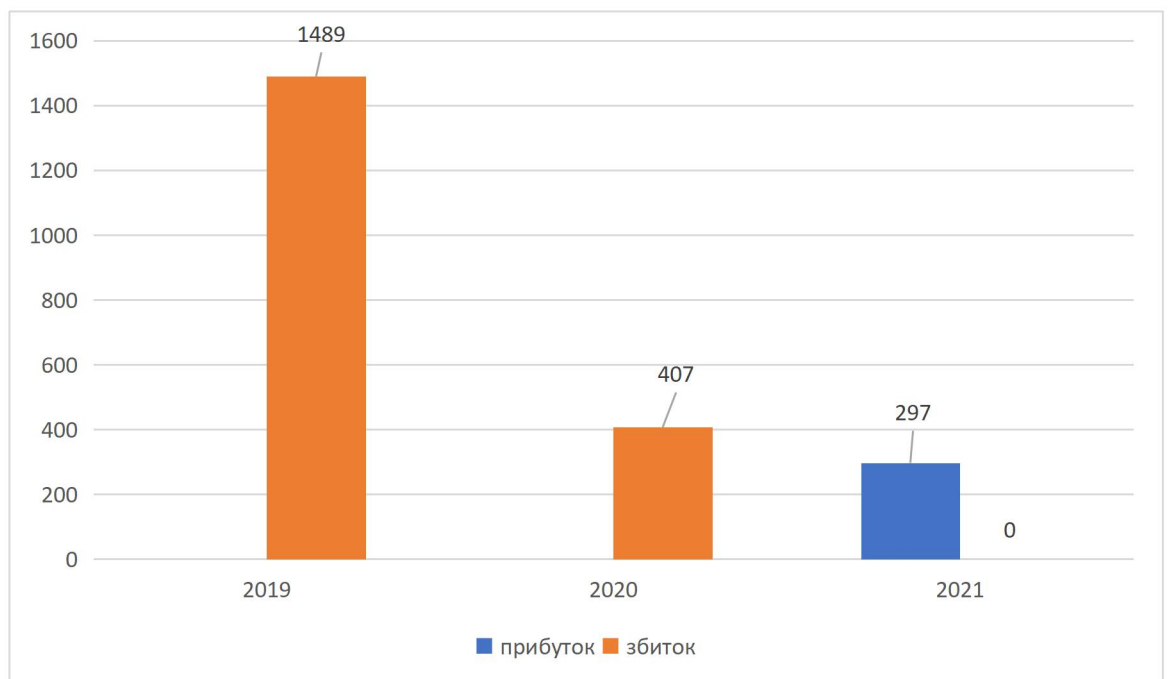


Рис. 2.5. Динаміка фінансового результату від операційної діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021рр.

Джерело: звітність підприємства.

Питома вага витрат на управління в загальних операційних витратах кожного наступного року збільшується. У 2020 році зростання відбулося на 2% відсотків в порівнянні з попереднім 2019 роком, а в 2021 загальні витрати збільшилися ще на 5% порівняно з 2020 роком. Така ситуація призводить до певних коливань частки адміністративних витрат у загальних операційних витратах, що можемо розглянути на рис. 2.6.

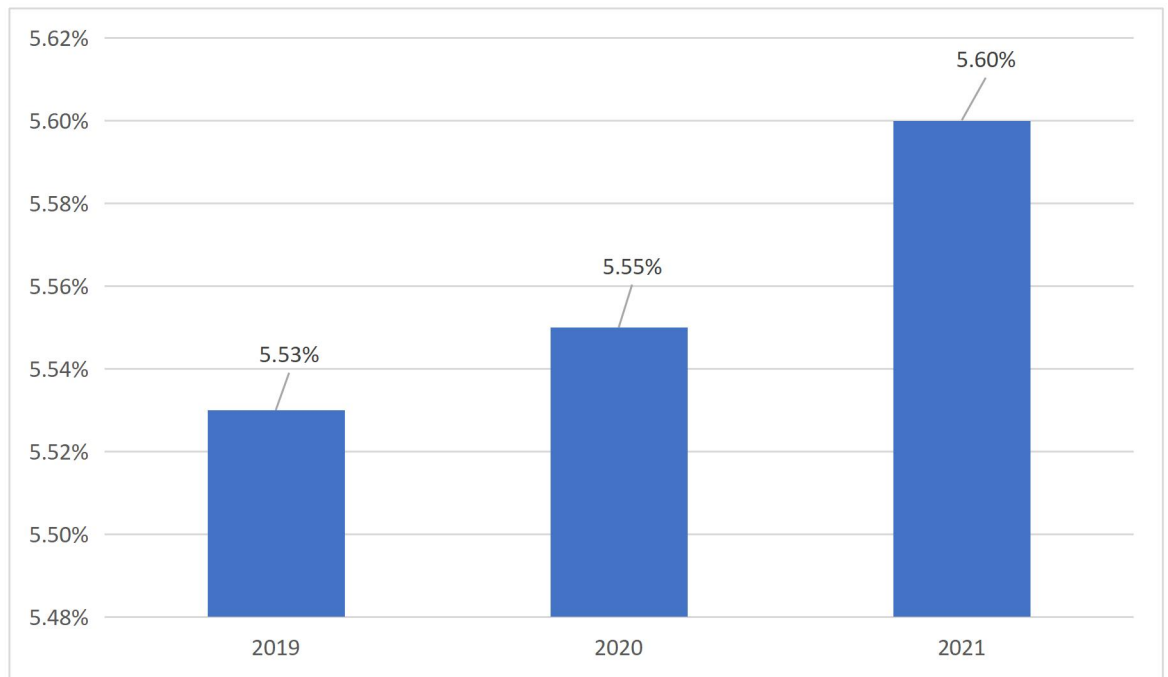


Рис. 2.6. Динаміка загальних операційних витрат на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021рр.

Джерело: звітність підприємства.

Наступним етапом проаналізуємо співвідношення зростання продуктивності праці та заробітної плати на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за допомогою таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр.

Показник	Рік		
	2019	2020	2021
Середньорічна продуктивність праці штатних працівників, тис. грн/осіб	1019	911	1084
Темп приросту продуктивності праці, %	0	-10,5	14,5
Індекс продуктивності праці	0	0,89	1,14
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	119	12,88	155
Темп приросту середньорічної заробітної плати одного працівника, %	0	8,23	20,34
Коефіцієнт еластичності продуктивності праці та заробітної плати	0	-22,4	5,07
Коефіцієнт випередження приросту продуктивності праці над приростом заробітної плати	0	-0,7	1,4

Джерело: звітність підприємства.

Отже, як видно з таблиці 2.8, середньорічна продуктивність праці штатних працівників у 2021 році зросла до 1,084 тис. грн. Темп зростання продуктивності праці у звітному році склав 14,5%, індекс продуктивності праці у цьому ж році – 1,14%, темп зростання середньорічної заробітної плати працівників у 2021 році – 20,34%. Коефіцієнт еластичності між продуктивністю праці та заробітною платою до 2021 року становитиме 5,07%, а до 2021 року коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці над приростом заробітної плати становитиме 1,4%.

Для того аби проаналізувати наскільки ефективно використовується трудова діяльність на підприємстві розглянемо табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз продуктивності праці персоналу ДП ПРАТ «Оболонь»
«Красилівське» за 2019-2021 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Вихідні дані для розрахунків:					
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	532046	513695	590398	-3,4	14,9
Відпрацьований час, люд-год	1016308	822411	843304	98,4	155,9
Чисельність працівників, осіб	626	584	492	92,9	153,8
Розрахункові показники:					
Виробіток продукції на одного працівника, тис. грн /особу	$ПП_{2019} = 532046:626 = 850$ $ПП_{2020} = 513695:584 = 880$ $ПП_{2021} = 590398:492 = 1200$				
Трудоємність одиниці продукції, люд-год /тис. грн	$t_{2019} = 1016308:532046 = 1.91$ $t_{2020} = 822411:513695 = 1.6$ $t_{2021} = 843304:590398 = 1.43$				
Індекс продуктивності праці, обчислений на основі зіставлення прямих показників рівня продуктивності праці	$I_{пп2020/2019} = 880:850 = 1,03$ $I_{пп2021/2020} = 1200:880 = 1.36$ $I_{пп2021/2019} = 1200:850 = 1.41$				
Індекс продуктивності праці, обчислений на основі зіставлення обернених показників рівня продуктивності праці	$I_{пп2020/2019} = 1,91:1,6 = 0,19$ $I_{пп2021/2020} = 1,6:1,43 = 0,12$ $I_{пп2021/2019} = 1,91:1,43 = 1,33$				

Індекс трудомісткості продукції	$I_{t2020/2019} = 1,6: 1,91 = 0,84$
	$I_{t2021/2020} = 1,43: 1,6 = 0,89$
	$I_{t2021/2019} = 1,43: 1,91 = 0,75$

Джерело: звітність підприємства.

Отже, проведений аналіз продуктивності праці персоналу на ДП ПРАТ «Оболонь» «Красилівське» свідчить про те, що з кожним стимулювання праці удосконалюється, відповідно показники продуктивності зростають.

Провівши аналізу продуктивності праці варто розглянути склад фонду оплати праці штатних працівників на ДП ПРАТ «Оболонь» «Красилівське» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз складу фонду оплати праці штатних працівників на ДП
ПРАТ «Оболонь» «Красилівське» за 2019-2021 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	74539,8	75268	76300	0,97	1,37
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	32538,2	32413	32768,7	-0,38	1,09
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	35830,1	36221,2	37138,1	1,03	2,5
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн	5001,4	4964,5	5421,7	-0,7	9,1
Премії та винагороди, що носять систематичний характер(щомісячні, щоквартальні), тис. грн	24775,4	24625,7	79715,6	-0,6	223,7
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, тис. грн	55,5	189,7	23,5	241,8	-87,6
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	6062,5	6634,6	6935,1	9,4	4,5
Матеріальна допомога, тис. грн	1999	2057,8	1887,6	2,94	-8,2
Оплата за невідпрацьований час, тис. грн	6017,8	6441,3	6177	7,03	-4,1

Джерело: звітність підприємства.

Характеризуючи таблицю 2.10, слід зауважити, що фонд оплати праці штатних працівників у 2020 р. зріс на 0,97 % порівняно з 2019 р., а в 2021 р. – на 1,37 % порівняно з 2019 р.

Також, слід зазначити, що на підприємстві збільшується розмір фонду додаткової заробітної плати: з 35830 тис. грн у 2019 р. до 36221,2 тис. грн у 2020 р. (на 1,03 %) і 37138,1 тис. грн у 2021 р. Така ситуація є результатом збільшення на рівні законодавства мінімальної заробітної плати, підвищення посадових окладів, тарифних ставок на підприємстві. (рис 2.7).

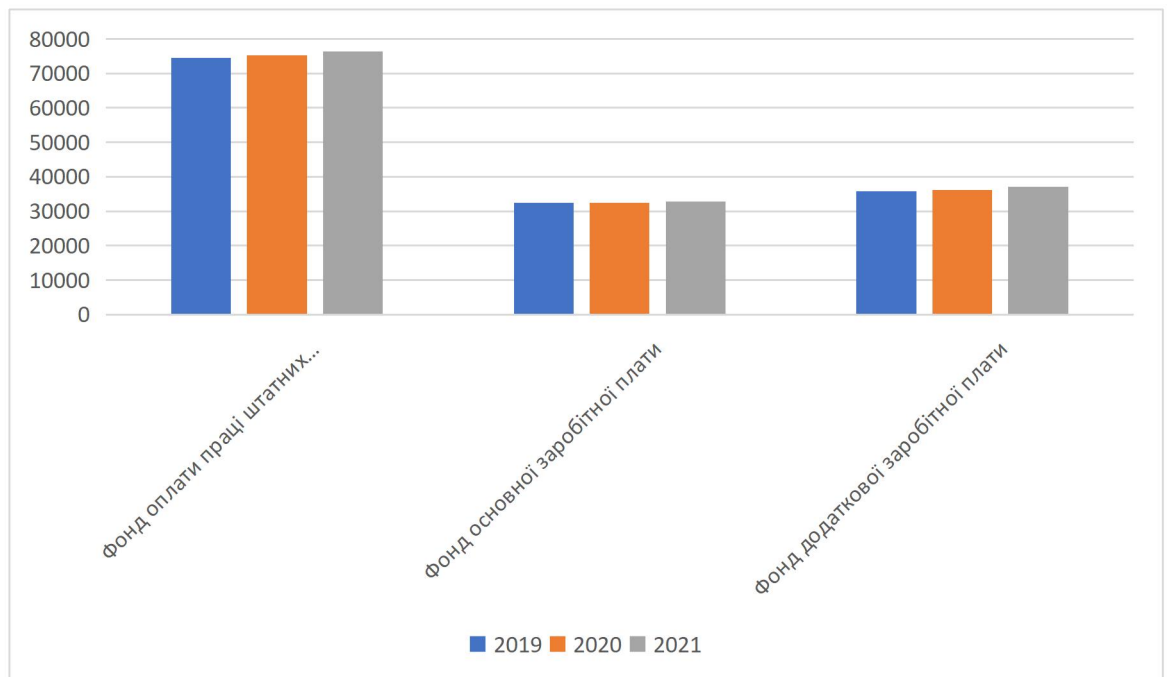


Рис. 2.7. Динаміка змін фонду оплати праці на ДП ПрАТ «Оболонь»
«Красилівське»

Джерело: звітність підприємства.

Склад фонду додаткової заробітної плати містить в собі: доплати та надбавки до тарифних ставок і посадових окладів (бачимо, що у 2020 році їх розмір зменшився на 0,7% порівняно з 2019р., а у 2021 р. збільшився на 9,1% порівняно з 2020р.). Матеріальна допомога у 2020 році збільшилася на 2,94%, порівняно з 2019, а у 2021р. значно зменшилася на 8,2% порівнюно з 2020 роком. Що ж стосується премій та винагород, то у 2020 році порівняно з 2019 р. відбулося не значне зменшення на 0,6% і різке підняття у 2021 р. порівняно з 2020р. на 223,7%.

Отже, позитивним фактором дочірнього підприємства є безпечні та комфортні умови праці та висока продуктивність.

2.4. Вдосконалення мотивації персоналу на підприємстві на засадах впровадження соціального пакету

Перед вимогами ринку праці першочерговою вимогою є підвищення ролі соціальних факторів у підвищенні продуктивності праці. А отже, соціальний пакет як один із чинників має бути ключовим у системі динаміки трудових відносин. Причому його потрібно не посилювати, незважаючи на фінансово-економічну та соціальну кризу, а вдосконалювати з урахуванням європейських стандартів та національних реалій, адже ефективний соціальний пакет дає переваги як роботодавцям, так і працівникам.

Враховуючи нестабільну ситуацію вітчизняного бізнесу та кризу, спричинену війною та Covid-19, ми вважаємо за необхідне запровадити дійсно ефективний соціальний пакет на ДП ПрАт «Оболонь» «Красилівське», який матиме позитивний вплив на роботодавців та працівників.

Соціальний пакет – це інструмент мотивації, у вигляді винагороди, яку надає роботодавець своїм працівникам у відповідності до норм законодавства, а також з метою стимулювання трудової активності персоналу на більш ефективну працю [35].

Тому соціальний режим як один із факторів має бути ключовим у системі стимулювання трудових відносин. Крім того, незважаючи на фінансово- економічну та соціальну кризу, рамки потрібно не звужувати, а вдосконалювати відповідно до європейських стандартів та вітчизняних реалій, адже ефективний соціальний пакет працює як для роботодавців, так і для працівників (рис 2.8).

Соціальний пакет є однією з мотивуючих рушійних сил у робочому процесі, який дозволяє відчувати впевненість у завтрашньому дні.

Розмір соціального пакету та ступінь охоплення працівників залежать насамперед від фінансових, матеріально-технічних та організаційних можливостей господарської діяльності підприємства.



Рис. 2.8. Очікування від соціально пакету

Джерело: власні пропозиції.

Тому з метою формування у співробітників позитивного ставлення до гнучкого соціального пакету та розуміння його важливості в трудовому житті ми провели аналіз мотиваційних факторів працівників дочірнього підприємства.

Керівництву науково-виробничих підприємств необхідно добре розуміти потреби своїх працівників. Таким чином, мотивуючи працівника, менеджери можуть думати, що працівник мотивований, але коли стимул не відповідає основним потребам працівника, вони не «працюють», щоб мотивувати, входити у внутрішню розумову програму працівника та заохочувати його до роботи те, що вимагає активності та продуктивності.

Усі основні функції для підвищення соціального пакету співробітників ДП ПрАт «Оболонь» «Красилівське» ми можемо об'єднати серед наступних трьох груп.

Перша особливість полягає в тому, що при визначенні інтересів і потреб, які враховуються в соціальному пакеті, в центрі уваги повинні бути самі працівники.

Для того щоб працівники почувалися впевнено та могли розраховувати на бонуси та додаткові соціальні гарантії, потрібна гнучка структура соціального пакету, яка постійно розвивається. Це дуже важливо у випадку кризи на підприємстві. Співробітники повинні розуміти, що іноді організаційні зміни не найкращі, тому той самий набір переваг не може бути забезпечений, коли фінансова ситуація слабка на підприємстві.

Друга особливість полягає в тому, що структура та елементи соціального пакету мають свої особливості. Принаймні три варіанти можуть бути реалізовані за однакову вартість, але з різним змістом і наданням співробітникам можливості вибрати такий пакет пільг, який їх максимально задовольнить і слугуватиме продуктивним мотиватором.

Третя особливість: порядок надання даного типу пакетів повинна бути диференційована. Таким чином, можна виділити наступні підстави для диференціації працівників за надання тих чи інших пільг (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Диференціація працівників з надання додаткового соціального пакету

Джерело: власні пропозиції.

Можемо запропонувати ще один підхід, відповідно до якого може формуватися соціальний пакет. В даному підході важливо враховувати інтереси працівника і роботодавця. У таблиці 2.11 представлений порівняльний аналіз інтересів двох сторін, і відповідно до них запропоновані

конкретні складові соціального пакета.

Таблиця 2.11

Формування соціального пакету відповідно до інтересів працівника і
роботодавця ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Критерій	Інтереси роботодавця	Інтереси робітника	Елемент соціального пакета
Фінанси	Отримання прибутку	Матеріальна стабільність	- часткова оплата проїзду (бензину) -оплата мобільного зв'язку
Навчання та розвиток персоналу	Навчання персоналу з ціллю опанування, вмінням визначати, розуміти та вирішувати виникаючі проблеми персоналу	Підтримка на відповідному рівні професійної кваліфікації	Надання компанією можливості безкоштовно, чи в кілька разів дешевше вчитися, підвищувати свою кваліфікацію, здобувати суміжні професії, проходити тренінги.
Процес	-зменшення рівня плинності кадрів; -охорона здоров'я співробітників	- просування по кар'єрних сходах -особисте здоров'я	-режим «гнучкого робочого часу», згідно якому працівник повинен відпрацювати певну кількість годин на тиждень або в місяць і може самостійно обирати графік роботи; - додаткове медичне страхування;

Джерело: власні пропозиції.

Такий підхід показує, що соціальний пакет є мотиваційним засобом і водночас дозволяє досягти певного балансу інтересів обох сторін.

За результатами попереднього аналізу соціального пакету виявлено необхідність вдосконалення соціального пакету за окремими напрямками.

Перш за все, це медичне обслуговування для працівників підприємства. Вивчаючи соціальні пакети українських підприємств, ми помітили високу поширеність таких соціальних програм, як добровільне медичне страхування. Це дасть співробітникам можливість отримувати якісні медичні послуги в закладах здоров'я, а також значно підвищить авторитет підприємства в очах співробітників.

По-друге, більш широке залучення працівників до спортивних та оздоровчих заходів, організованих на підприємстві. Даний напрямок соціальної політики підприємства має реалізовуватися через програми

зміцнення здоров'я, формування здорового способу життя та соціокультурні програми. Ці заходи сприяють зміцненню внутрішніх і внутрішньо корпоративних зв'язків, а разом з тим формують у працівників здоровий спосіб життя.

По-третє, працівники компанії дуже задоволені можливістю професійного навчання, але їм необхідно її розвивати.

Реалізація освітніх програм підприємства може здійснюватися в таких формах: професійна підготовка та перепідготовка персоналу, створення корпоративних стандартів, підвищення кваліфікації, підвищення кваліфікації та ін.

Методами експертного опитування визначимо найважливіші складові вдосконаленого соціального пакету. Методом оцінювання було обрано письмове особисте опитування – анкетування, щоб експерти могли висловити свою особисту точку зору, не піддаючись впливу інших.

Для цього розроблено анкету, в якій одним із запитань пропонується визначити пріоритетність кожного фактора, що впливає на результативність роботи, методом парного порівняння, тобто порівняти параметри в парах, щоб встановити найбільш важливий фактор у кожній парі.

Експертна група складається з 30 співробітників компанії з різних галузей. Заповнені анкети були оброблені, за якими розрахована частота варіантів кожного параметра та знайдені значення S_k і t_j для кожного експерта.

Потім для кожного з цих параметрів визначається значення m_i та розраховуються вагові коефіцієнти складових соціального пакету K_i (таблиця 2.12).

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що думки співробітників збігаються при оцінці таких компонентів, як медичне страхування (вага 0,149) і корпоративне навчання (вага 0,128). Таким чином, можна сказати, що перераховані вище компоненти є найважливішими для забезпечення продуктивності співробітників. Крім того, важливими

факторами всі опитані визнали безкоштовне щорічне медичне обстеження та надання спеціального одягу.

Таблиця 2.12

Значення коефіцієнтів вагомості складових соціального пакету

№	Склада дова	Коефіцієнт вагомості	Ранг
1	Медичне страхування	0,149	1
2	Щорічний безкоштовний медичний догляд	0,115	3
3	Корпоративне навчання (тренінги)	0,128	2
4	Транспортні витрати	0,103	5
5	Надання спеціального одягу	0,11	4
6	Оплата обідів	0,03	11
7	Участь у спортивно-оздоровчих заходах	0,098	7
8	Режим гнучкого робочого дня	0,087	9
9	Організація свят для дітей і подарунки на Новий рік	0,03	12
10	Оплата мобільного зв'язку	0,1	6
11	Можливість отримання кредиту	0,08	10
12	Часткова оплата відпочинку	0,089	8

Джерело: власні пропозиції.

За результатами дослідження розподілу потреб працівників та порівняння переваг роботодавця та працівника, а також враховуючи напрямки вдосконалення соціального пакету, ми вийшли на наступні соціальні пакети: пакети, які кожен працівник може вибрати самостійно (табл. 2.13).

Ми вважаємо, що завдяки реалізації запропонованих заходів підвищиться рівень лояльності працівників до підприємства, покращиться психологічне середовище та підвищиться працездатність працівників.

Слід звернути увагу на важливу деталь, яка полягає в тому, що можливість індивідуальної зміни вмісту вашого соціального пакету дозволить вам надалі задовольняти індивідуальні потреби різних співробітників компанії.

Тому запропоновані соціальні пакети нададуть працівникам право

обирали серед послуг, які надає роботодавець, саме ті, які найбільше відповідають потребам в подібанням, сімейним обставинам, стану здоров'я.

Таблиця 2.13

**Диференційовані соціальні пакети для працівників підприємства ДП
ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»**

Соціальний пакет №1 (керівники)	Соціальний пакет №2 (спеціалісти)	Соціальний пакет №3 (молоді спеціалісти, робітники)
Медичне страхування	Медичне страхування	Медичне страхування
Щорічний безкоштовний медичний догляд	Надання спеціального одягу	Корпоративне навчання (тренінги)
Участь у спортивно- оздоровчих заходах	Часткова оплата відпочинку	Оплата проїзду
Транспортні витрати	Добровільні внески на пенсійні рахунки	Режим гнучкого робочого дня
Організація свят для дітей і подарунки на Новий рік	Оплата обідів	Можливість отримання кредиту
Оплата мобільного зв'язку	Оплачуваний вільний день	Оплата спортивної зали

Джерело: власні пропозиції.

Однак вибір має бути обмежений загальною вартістю найму, щоб працівник міг вибрати переваги та послуги, вартість яких не перевищує обмеження, встановлені підприємством.

Висновки до розділу 2

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» є сучасним підприємством з високими виробничими потужностями та модернізованими технологіями.

Основною спеціалізацією є випуск наступних видів продукції, а саме: пиво, безалкогольні напої, сидр, слабоалкогольні напої, промислові товари,

мінеральна та питна вода.

Організаційна структура підприємства побудована таким чином, щоб оперативно впливати на всі організаційні процеси.

Також було проведено аналіз діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», де було описано основні техніко – економічні показники функціонування підприємства.

Аналіз основних техніко-економічних показників, що ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» носить нестабільний характер, оскільки чистий прибуток у 2020 році зменшився на 3,4% порівняно з попереднім 2019 роком, а у 2021 р. зріс на 14,9% в порівнянні з 2020 роком. Така ж ситуація спостерігається з собівартістю реалізованої продукції, у 2020 році відбувається спад на 4,8% до низу в порівнянні з 2019 роком, а вже 2021 збільшення на 14,8% в порівнянні з попереднім 2020 роком.

Тенденція покращення показників у 2021 році відбувається за рахунок збільшення обсягів випуску продукції, розширення ринку збуту та покращення системи менеджменту на підприємстві в цілому.

В загальному згідно проаналізованих показників підприємство працює прибутково, займає високу позицію на ринку, є ефективним та конкурентоспроможним.

ВИСНОВКИ

В ході виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи, нами розглянуто тему мотивації на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», яка є досить актуальною на сьогодні та вимагає певних пропозицій.

У процесі дослідження було акцентовано увагу на такі фактори як: сутність та основні поняття мотивації персоналу на підприємстві, класифікація та інструменти спонукання праці, а також мотивація як основа ефективної діяльності підприємства.

Варто зауважити що на сьогодні по різному інтерпретують значення мотивації, але всі вони мають спільне те, що це процес спонукання, залучення людей до праці задля досягненні спільної мети.

Сутність мотивації полягає в тому, щоб, орієнтуючись на систему потреб працівників, забезпечити повне та ефективне використання їх трудового потенціалу для якнайшвидшого досягнення цілей підприємства.

Мотивація як функція є процесом, за допомогою якого керівництво підприємства спонукає працівників діяти так, як було раніше заплановано та організовано, оскільки успіх підприємства певною мірою залежить від цього, наскільки ефективно діють учасники виробничого процесу.

Що ж стосується підприємства, то для нашої держави загалом останні роки видались надзвичайно складними. Пандемія, військовий стан в країні, негативно відзначилися на результат ЗЕД. Проте, не зважаючи на труднощі, підприємства функціонують і підтримують економіку нашої країни, чим створюють всі умови та можливості для високопродуктивної праці.

Тому нами було проведено аналіз діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», де було описано основні фінансово-економічні показники функціонування підприємства.

На ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» відбувається зменшення показників чистого доходу від реалізації продукції, так , наприклад, у 2020 році відбулося зменшення на 3,4%, а у 2021 році відбулося збільшення на

14,9%. Можна припустити, що така тенденція з'явилася внаслідок нестабільної ситуації в країні. Однак, незважаючи на зменшення доходів у 2020 році, слід зауважити, що фонд оплати праці штатних працівників у 2020 р. зріс на 0,97% порівняно з 2019 р., а в 2021 р. Ще збільшився на 1,37 % порівняно з 2019 р.

Позитивним чинником на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» спостерігається постійне покращення умов праці, безпеки виробництва та високих санітарних норм. Підприємство забезпечує своїх працівників безпечними та комфортними умовами праці.

ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» постійно проводить оцінку співробітників комітетом з сертифікації системи ISO. Заробітна плата є основним драйвером на підприємстві, але на підприємстві також введена нематеріальна мотивація праці, яка вимагає вдосконалення та впровадження нових методів.

Саме тому нами було розроблено та запроваджено на ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» розширений соціальний пакет послуг, який дасть додатковий бонус до основної матеріальної частини оплати. До соцпакету входить: медичне страхування, спортивно-оздоровчі заходи, режим гнучкого робочого дня, оплата мобільного зв'язку, тренінги для підвищення кваліфікації. Підібрано різноманітні елементи, які можуть входити до соціального пакету і надано можливість працівникам індивідуально під себе підібрати необхідні послуги з встановленою обмеженою вартістю, відрізнитися може тільки наповнення даного пакет. Це є дуже зручно і такі удосконалення додадуть трудовому потенціалу більшій активності та мотивації до виконання посадових обов'язків.

Також було проведено комплексну оцінку директора ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», яка дала змогу проаналізувати: ділові якості, професійні досягнення, освіту, досвід роботи, активність. Дана оцінка показала, що директор дочірнього підприємства має високі якості та досягнення на даній посаді.

За постійну благодійну допомогу підприємство ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» нагороджено:

- відзнакою «Патріот України» Асоціації ветеранів МВС України;
- подякою військової частини А 4239;
- подякою військової частини п/п В 4252;
- подякою військової частини А 3808;
- подякою обласного Форуму лідерів профспілкових, громадських організацій та представників територіальних громад «Соціальні ініціативи» Хмельницької обласної організації профспілки працівників соціальної сфери України;
- подякою Фонду інвалідів «Доброта».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2013. № 5. С. 103–105.
2. Богуцький О.А. Фактори розвитку мотивації праці. Економіка АПК. 2015. №7. С. 46-47.
3. Бугайова М. В. Теоретичні основи мотивації професійного розвитку персоналу підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2019. Вип. 30. С. 127-139.
4. Булатов А. Економіка. Видання 3-тє, перероблене та доповнене : підручник. Москва: Юрист,1999.
5. Бутко М. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації / М.Бутко, Є. Белокур. К., 2000. 467 с.
6. Бучинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. № 10(1). С. 74-77
7. Вернадський А.А. Механізм мотивації персоналу. К. 2000. 410 с.
8. Волянська-Савчук Л.В. Стан корпоративної культури на машинобудівних підприємствах Хмельницької області. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2014. Вип. 25. С. 116–122.
9. Галайда Т.О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.
10. Гаркуша І.В. Формування системи мотивів та мотиваційного профілю співробітників у сучасній науці. Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки. 2017.

№ 2. С. 148-155.

11. Гетьман О.О. Економіка підприємства: [Навч. посіб.] 2-ге вид. К.: ЦУЛ, 2010. 488 с.

12. Грей Ю.М. Методологічні засади формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства. Інноваційна економіка. №3-4. 2019. С. 93-99.

13. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1. С. 103-112.

14. Дворецька Г.В. Соціологія: навч. посібник. 2-е вид., перероб. і допов. К.: КНЕУ, 2002. 472 с.

15. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. Посібник. Київ. Знання, 2008. 389 с.

16. Занюк С.С. Психологія мотивації. Київ. Ніка-Центр, 2001. – 321 с.

17. Ковальчук В.І. Теоретичні аспекти розвитку мотивації педагогічних працівників ПТНЗ. Молодий вчений. 2017. №5 (45). С. 382–387

18. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. № 4. С. 52–54.

19. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ. КНЕУ, 2011. 397 с.

20. Колот А.М. Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. К. КНЕУ, 2019. 397 с.

21. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://goo.gl/3dK6Yt>

22. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, перероб. і допов. К., «Кондор». 2006. 308 с.

23. Мочерний С.В. Економічний словник – довідник / ред. док. екон. наук, проф. С. В. Мочерного. Київ : Феміна, 1995. 368 с.

24. Нестерчук В.П. Організація та мотивація праці. Навч. посіб. Київ: Вид-во європ. ун-ту фінансів, інформац. систем, менеджменту і бізнесу, 1999. 88 с.
25. Никифорова В.Г. Управління персоналом. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
26. Організаційна поведінка: навч.-метод. посібник. К.: КНЕУ, 2001. 250 с.
27. Осовська Г.В. Основи менеджменту: посібник. 3-е вид., перероб. і допов. К. : Кондор, 2008. 664 с.
28. Офіційний сайт ДП ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс]. URL:: http://report.obolon.ua/ua/enter/development_plans/.
29. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. Науковий вісник РУЕТ: Economic Sciences. 2014. №5 (50). С. 128-132.
30. Підбір персоналу в цифрову епоху. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/humancapital/articles/2018/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.html>.
31. Пілігрим К.І. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Державний університет телекомунікацій Міністерства освіти і науки України. Київ, 2018. 221 с.
32. Польова Н.М., Кулик Я.О. Управління адаптацією нових працівників. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 12. С.47-50.
33. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ro11:a1/8oc_Oit/tek/2010_1/163.pdf
34. Про товариства з обмеженою і додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 р., № 2275-VIII [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>.

35. Рачинський А.П. Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. № 3. С. 116-125
36. Реєстр галузевих (міжгалузевих) угод. Сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <https://goo.gl/0aMd5u>
37. Рейтинг країн за рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в країнах світу (ICT Development Index). URL: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=5445>.
38. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с
39. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226-235.
40. Стандарти по системах соціальної відповідальності на основі вимог міжнародних стандартів серій SA 8000 та ISO 26000. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Social_Accountability_8000
41. Стандарти систем менеджменту безпеки та охорони праці на основі вимог міжнародних стандартів серії OHSAS 18000. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/OHSAS_18000.
42. Стандарти систем менеджменту якості, що функціонують на основі вимог міжнародних стандартів ISO серії 9001. URL: http://www.iso.org/iso/ru/iso_9000.
43. Ткаченко О.А. Удосконалення системи мотивації праці в умовах інноваційного розвитку економіки: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.07 - демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Кіровоград: Кіровоградський національний технічний університет, 2014. 219 с.
44. Труш Ю.Л. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 2. С. 98-101.

45. Харитоненко С.В., Решетник Н.І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». 2018. № 4(15). С.225-228
46. Червінська Л.П. Економіка праці. К.: Центр учбової літератури, 2010. 288 с.
47. Черновалова Г.А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. Фундаментальні дослідження. 2016. № 3. С. 217-223.
48. Швед В.В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. Вісник ХНУ. 2017. № 5. Т. 1. С. 63-67.
49. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.Н. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства. Україна: аспекти праці. 2000. № 4. С. 27-32.
50. Штангрет А.М. Антикризове управління персоналом підприємства. Проблеми розвитку підприємництва. 2012. № 4. С. 64-68.
51. Шульгіна Л.М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах. В зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів» (Тернопіль, 16-18 квітня 2013 р.). Тернопіль: Тернопільський нац. екон. ун-т. 2013. С. 313-315.
52. Щербак В.Г. Розробка системи мотивації персоналу підприємства. Збірник матеріалів II всеукраїнської наукової Інтернетконференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи», 2017. С. 357-363.
53. Янковська Л.А. Антикризове управління персоналом в умовах організаційних змін. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2013. Вип. 11. С. 9-13.
54. Armstrong M. Strategic Human Resource Management – A Guide to Action 4th Ed. London: Kogan Page. 2006. 257 p.

55. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
56. Deloitte (2018). Global Human Capital Trends 2018. URL: <https://hctrendsapp.deloitte.com/>.
57. Dyer, L., & Holder, G. W. Toward a strategic perspective of human resource management. 1987. 65 p.
58. Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix. McKinsey & Company. 2008. URL: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_ninebox_matrix.
59. Interest [Electronic Resource]/ the Oxford Advanced Learner's Dictionary. Access Mode. URL: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/interest_I
60. Greer C. R. Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing. 2021. 746 p.
61. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. Human Resource Management. 2015. №54(3). PP. 389-407.
62. Kendall M. G. Rank Correlation Methods. New York : Hafner Pub. Co., 1995. 196 p.
63. Lockwood N. R. Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role. URL: <http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/1205rquartpdf.pdf>
64. Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. Human resource management. Cengage AU. 2019. 573 p.
65. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education. 2017. 770 p.

66. Richard H. Euro Managers & Martians. Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 2013. 264 p.
67. Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. Zeszyty Naukowe Malopolskiej Wyzszej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. 2014. № 2 (25). C. 175-184.
68. Ulrich D. Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press. 254 p.

ДОДАТКИ