

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

## **ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до магістерської кваліфікаційної роботи

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ НА  
ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ  
«МУРОВАНОКУРИЛОВЕЦЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНОЇ ВОДИ «РЕГІНА»  
В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ»**

Виконала студентка 2-го курсу магістратури,  
групи МПОУ-18 м спеціальності

073 «Менеджмент»

Пилипчук О.Я. \_\_\_\_\_

Керівник: к.е.н., доцент кафедри ЕПВМ

Нікіфорова Л.О. \_\_\_\_\_

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри фінансів  
та інноваційного менеджменту ВНТУ

Спіфанова І.Ю. \_\_\_\_\_

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту і інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
Освітній ступень магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ Лесько О.Й.

«03» вересня 2019 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**  
**Пилипчук Олександрі Ярославівні**

**1. Тема роботи:** «Удосконалення системи управління мотивацією праці на приватному акціонерному товаристві «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна» в умовах євроінтеграції»

керівник роботи: Нікіфорова Лілія Олександрівна, к.е.н., доцент каф. ЕПВМ  
затверджені наказом вищого навчального закладу від «02» жовтня 2019 року № 254

**2. Строк подання студентом роботи:** до «01» грудня 2019 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** фінансова звітність ПрАТ «МЗМВ «Регіна» за 2016-2018 рр.; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, статті, електронні ресурси.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:** теоретико-методичні засади мотивування персоналу підприємства, аналіз системи управління мотивацією праці на ПрАТ «МЗМВ «Регіна»», рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління мотивацією праці на ПрАТ «МЗМВ «Регіна»».

**5. Перелік графічного матеріалу:** Рисунок 1.1 – Піраміда потреб Маслоу, Таблиця 1.1 – Теорія двох факторів Герцберга, Рисунок 1.2 – Співвідношення груп потреб у теоріях мотивації, Таблиця 1.2 – Порівняння типових систем мотивації праці, Таблиця 1.3 - Класифікація методів мотивації, Таблиця 1.4 - Найбільш ефективні методи індивідуальної мотивації, Таблиця 1.5 - Класифікація та приклади застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці, Таблиця 1.6 – Методи мотивації найбільших компаній Європи та США, Рисунок 1.3 – Основні елементи мотивації персоналу в компанії Google, Рисунок 1.4 – Сучасні елементи HR-technology, Таблиця 1.7 – Основні елементи компенсаційного пакету, Таблиця 1.8 – Основні завдання компенсаційного пакету, Таблиця 1.9 – Основні принципи розвитку лідерства у працівників, Рисунок 1.6 – Правила боротьби з емоційним вигоранням, Рисунок 1.7 – Вимоги створення ефективної системи мотивації працівників на рівні підприємства, Рисунок 1.8 – Декомпозиція задачі оцінювання чинників мотивації персоналу, Таблиця 1.10 – Параметри, що визначають якість праці, Рисунок 1.9 – Прогнозовані загальні тенденції, Рисунок 1.10 – Принципи успішного управління персоналом, Таблиця 1.11 – Правила для керівників у відносинах із підлеглими, Рисунок 2.1 – Асортимент продукції ПрАТ «Регіна», Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства ПрАТ «Регіна», Рисунок 2.1 – Динаміка основних економічних діяльності ПрАТ «Регіна», Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Регіна», Таблиця 2.2 – Основні показники балансу підприємства, Рисунок 2.3 – Динаміка основних показників балансу діяльності ПрАТ «Регіна», Рисунок 2.4 – Динаміка поточних активів та зобов'язань на ПрАТ «Регіна», Таблиця 2.3 – Показники рентабельності діяльності підприємства, Рисунок 2.5 – Динаміка зміни основних показників рентабельності, Таблиця 2.4 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність ПрАТ «Регіна», Рисунок 2.6 – Динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів, Рисунок 2.7 – Основні нематеріальні аспекти мотиваційної системи, Таблиця 2.5 – Основні відомості про

персонал ПрАТ «Регіна», Рисунок 2.8 – Порівняння показника середньооблікової чисельності штатних працівників особового складу за 2016-2018 роки на ПрАТ «Регіна», Таблиця 2.6 – Показники ефективності використання персоналу на ПрАТ «Регіна» за 2016-2018 роки, Рисунок 2.9 – Динаміка основних показників управління персоналом за 2016-2018 роки, Рисунок 2.10 – Інтерес до праці у персоналу, Рисунок 2.11 – Фактори, що утримують працівників на роботі, Рисунок 2.12 – Рівень кваліфікації, Рисунок 2.13 – Підвищення кваліфікації Рисунок 2.14 – Дестабілізуючий характер праці на підприємстві, Рисунок 2.15 – Справедливість заробітної плати (компенсаційного пакету), Рисунок 2.16 – Демотивуючі фактори, Рисунок 2.17 – Організаційна структура відділу менеджменту, Таблиця 3.1 – Фактори впливу на підприємство, Таблиця 3.2 – Сильні і слабкі сторони ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»», Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»», Рисунок 3.1 – Матриця SWOT – аналізу ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»», Рисунок 3.2 – Стратгічні цілі підприємства ПрАТ «Регіна»», Рисунок 3.3. - Вплив мотиваційних механізмів на результати діяльності підприємства, Рисунок 3.4. - Алгоритм формування моделі мотивації працівників, Таблиця 3.4. - Фактори впливу при створенні системи мотивації ефективної праці працівника, Рисунок 3.5 – Інформаційна модель оцінювання системи мотивацій праці персоналу з урахуванням основних елементів HR-technology, Таблиця 3.5 – План заходів з підвищення ефективності управління системою мотивації на ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»» (2020-2022 р.), Рисунок 3.6 – Вкладені кошти та очікувані ефекти, що мають місце, Рисунок 3.3 – Моделювання чутливості чистого прибутку залежно від зміни матеріальної мотиваційної складової, Рисунок – 3.4 Моделювання чутливості чистого прибутку залежно від зміни нематеріальної мотиваційної складової; Рисунок – 3.5 Моделювання чутливості чистого прибутку залежно від зміни чисельності працівників.

#### 6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання Прийняв
Розділ 1	Нікіфорова Л.О., доцент каф. ЕПВМ		
Розділ 2	Нікіфорова Л.О., доцент каф. ЕПВМ		
Розділ 3	Нікіфорова Л.О., доцент каф. ЕПВМ		

#### 7. Дата видачі завдання 02. 09. 2019 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методичні засади мотивування персоналу підприємства	Вересень-жовтень 2019	
2	Аналіз системи управління мотивацією праці на ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»	Жовтень 2019	
3	Рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління мотивацією праці на ПрАТ «МЗМВ «Регіна»	Грудень 2019	
4	Здача оформленої роботи на кафедрі	Грудень 2019	

Студент \_\_\_\_\_

Пилипчук О. Я.

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Нікіфорова Л. О.

## АНОТАЦІЯ

В магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні питання аналізування системи управління мотивацією праці; розглянуто сутність понять мотивація та стимул; проаналізовано основні теорії мотивації; розглянуто питання організації системи мотивації праці в Європі; досліджено питання удосконалення системи управління мотивацією праці на основі використання HR-technology.

Досліджено економічну діяльність підприємства ПрАТ «МЗМВ «Регіна»», проаналізовано систему управління мотивацією праці та загальну систему управління на ньому.

Розроблено рекомендації з удосконалення системи управління мотивацією праці на приватному акціонерному товаристві «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»».

*Ключові слова:* мотивація, стимул, теорії, модель, система, HR-technology, персонал, продуктивність праці, ефективність, системи управління мотивацією тощо.

## ABSTRACT

The master's qualification work deals with theoretical and practical issues of analyzing the system of management of work motivation; the essence of the concepts of motivation and stimulus is considered; basic theories of motivation are analyzed; the question of the organization of the system of work motivation in Europe is considered; the issues of improvement of the system of management of work motivation on the basis of use of HR-technology are investigated.

The economic activity of the enterprise of PJSC «“MZMV “Regina”» is investigated, the system of management of motivation of work and the general system of management on it are analyzed.

Recommendations on improvement of the system of management of work motivation at the private joint-stock company «Murovanokurylovetskyy zavod mineralnoyi vody “Regina”» have been developed.

*Keywords:* motivation, incentive, theories, model, system, HR-technology, personnel, labor productivity, efficiency, motivation management systems and more.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність мотивації та основні положення мотиваційних теорій. ....	9
1.2 Елементи мотивації персоналу в рамках євроінтеграції із застосуванням HR-technology.....	18
1.3 Обґрунтування основних методичних підходів до аналізу ефективності мотивації персоналу на підприємстві.....	37
1.4 Висновки до розділу 1.....	47
РОЗДІЛ 2 Аналіз системи управління мотивацією праці на ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»».....	49
2.1 Характеристика підприємства та основні техніко-економічні і фінансові показники його діяльності.....	49
2.2 Аналіз системи мотивації персоналу на ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»».....	64
2.3 Аналіз загальної системи управління на ПрАТ «Регіна».....	80
2.4 Висновок до розділу 2.....	86
РОЗДІЛ III Рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління мотивацією праці на ПрАТ «МЗМВ «Регіна»».....	87
3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»».....	87
3.2 Рекомендації з підвищення ефективності управління системою мотивації .....	97
3.3 Моделювання очікуваних результатів діяльності підприємства та розрахунок комерційного ефекту.....	103
3.4 Висновки до третього розділу.....	108
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	115

Додаток А. Технічне завдання.....	121
Додаток Б. Баланс підприємства на 31.12.2016 р.....	123
Додаток В. Річний звіт про фінансові результати за 2016 р.....	126
Додаток Г. Баланс підприємства на 31.12.2017 р.....	127
Додаток Д. Річний звіт про фінансові результати за 2017 р.....	130
Додаток Е. Баланс підприємства на 31.12.2018 р.....	131
Додаток Ж. Річний звіт про фінансові результати за 2018 р.....	134



## ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України потребує вирішення багатьох кардинальних проблем. Євроінтеграція України потребує термінового розв'язання низки економічних задач та суперечностей. Серед багатьох проблем, які постали перед господарським механізмом України в умовах міжнародної інтеграції, в першу чергу, потребує увагу питання створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності.

*Актуальність теми* полягає в тому, що ефективне управління мотивацією персоналу підприємства це один із головних факторів, що забезпечує розвиток підприємства та формує його конкурентні переваги, а також забезпечує життєздатність підприємства як суб'єкта економічної діяльності, особливо в рамках євроінтеграції України.

*Метою роботи* є обґрунтування теоретичних та практичних засад мотивації персоналу підприємства та розробка інформаційної моделі оцінювання системи мотивацій праці персоналу з урахуванням основних елементів HR-technology.

В рамках поставленої мети вирішуються такі завдання:

1. Дослідити теоретико-методичні засади мотивації персоналу та розкрити сутність мотивації та основні положення мотиваційних теорій.
2. Проаналізувати основні елементи мотивації персоналу в рамках євроінтеграції із застосуванням HR-technology.
3. Обґрунтувати основні методичні підходи до аналізу ефективності мотивації персоналу на підприємстві.
4. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства з метою визначення його фінансового стану.
5. Проаналізувати ефективність системи мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві.



6. Провести аналіз системи менеджменту на підприємстві.
7. Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві

*Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу підприємства.*

*Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади мотивації персоналу підприємства та шляхи її підвищення.*

В магістерській кваліфікаційній роботі використано методи індукції та дедукції, порівняння й систематизації, методи логічного узагальнення, аналізу, синтезу, методи статистичного та експертного аналізу, методи комплексного аналізу та прогнозування, методи системного й матричного аналізу, теорії моделювання.

Наукову проблему оцінки ефективної системи мотивації персоналу підприємства, обґрунтування методів її забезпечення вивчали і вітчизняні та іноземні вчені: О. Антонюк, К. Альдерфер, О. Лесько, Д. Богиня, В. Козловський, Є. Ільїн, Л. Нікіфорова, В. Врум, Ф. Герцберг, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, М. Гунченко, І. Волков, А. Колот, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, В. Оучи та ін. [1-15]. Проте багато питань щодо розробки ефективної системи мотивації персоналу є невирішеними.

Інформаційну базу дослідження склали закони і нормативні акти, що регулюють діяльність підприємства, яка пов'язана із конкуренцією, офіційні статистичні матеріали й звітні дані ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»».

*Науковою новизною є те, що в роботі вперше розроблено інформаційну модель оцінювання системи мотивацій праці персоналу з урахуванням адаптованих основних елементів HR-technology, для чого виділено низку показників, за якими проведене емпіричне дослідження.*

Також, в роботі зроблено акцент на тому, що в умовах євроінтеграції України система мотивації персоналу підприємства формується, насамперед, не

під впливом матеріальних факторів, а під дією соціально-психологічних чинників.

Безпосередньо *практичне значення* отриманих результатів полягає в тому, що вони становлять як науково-теоретичний, так і практичний інтерес щодо підвищення ефективності мотивації персоналу на підприємстві. Сформульовані положення, пропозиції, рекомендації та висновки можуть бути використані: у практичній діяльності ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»» і у науково-дослідній діяльності: при дослідженні проблем підвищення ефективності мотивації персоналу та у навчальному процесі під час викладання економічних дисциплін.

Структура магістерської роботи передбачає 3 розділи. В першому розділі досліджено теоретико-методичні засади мотивації персоналу підприємства.

В другому здійснюється аналіз наліз фінансово-економічної діяльності приватного акціонерного товариство «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»» та досліджується ефективність існуючої системи мотивації персоналу.

Шляхи підвищення ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»» запропоновані в третьому розділі.

*Апробація результатів.* За результатами виконаної магістерської кваліфікаційної роботи підготовлена доповідь на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи – 2020» на тему: «Інформаційна модель оцінювання системи нематеріальної мотивацій праці персоналу» [18].

Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 82 джерела, та 6-ти додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 135-ти сторінках (основний – на 114-ти сторінках), в 23-х таблицях та на 34-х рисунках. Магістерська кваліфікаційна виконана відповідно до методичних вказівок кафедри ЕПВМ [19].

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність мотивації та основні положення мотиваційних теорій

Джерелом будь-якої науки є потреби людини, а вивчення існуючих потреб та прогнозування майбутніх на сучасному рівні розвитку людства стає найбільш важливою галуззю майже всіх наукових досліджень. Дослідженням людини та людського суспільства займаються такі науки як психологія, соціологія, філософія, політологія, економіка тощо.

Що саме цікавить науковців економічного спрямування, менеджерів, керівників будь-якого рівня в людині? Це, перш за все, мотиви, якими керується людина [20]. Мотиви, які визначають прийняття рішення, скеровують дії людини, впливають не лише на суб'єкта прийняття рішення, але й на його оточення. Дії будь-якої людини визначаються її рішенням. Навіть коли її примушують силою до тих або інших дій, людина все-таки сама вирішує як зробити [21].

Ключовим питанням ефективного використання персоналу є мотивація, зокрема, посилення стимулів, які викликають зміни поведінки в необхідному напрямку, а також відповідність структури системи стимулів структурі системи мотивів персоналу. Переважна кількість авторів теорій мотивації ґрунтувалися на чисто емпіричному досвіді (соціологічне опитування, спостереження, висновки менеджерів) [13-16, 22]. Вузькоспеціалізований підхід до рішення будь-якої проблеми дає обмежені, а іноді навіть невірні результати. Таким чином виникає потреба в проведенні системного дослідження первісних витоків мотивації, виходячи із принципу глобального еволюціонізму й синергетики світу [6].

Для управління системами, що здатні до самостійного прийняття рішень, застосовні тільки рефлексивні форми управління [23, 24]. Рефлексивне управління зводиться до провокування людини на ті або інші вчинки. Провокування полягає в зміні середовища й умов існування людини таким чином, щоб викликати в неї потрібну відповідну реакцію поведінки. Однак, як вважають деякі науковці [5, 10, 12], цей метод не є достовірним, тому що вгадати правильно реакцію не завжди вдається. Тому для управління людиною в організації використовують різні методи мотивації, які призначені для скерування підлеглого на ті або інші дії.

Визнання, подяка, заробітна плата, нагороди, повага, довіра, задоволеність роботою, делегування відповідальності, просування по службі й багато чого іншого відносять до мотивації. Основою мотивації є людські потреби, як зовнішні, так і внутрішні. Потреби людини поділяються на набуті та закладені генетично. [5-9]. Природу фізіологічних потреб (голод, спрага, сон) зрозуміли давно й відносять до генетично заданого [25-27]. Але духовні потреби (творчість, бажання бути понятим, бути шановним, коханим, мати друзів, домінувати, лідирувати й т.п.) є джерелом загадок. У психології давно ведеться пошук джерела духовних потреб людини. По А. Маслоу [6, 16, 28], соціальні потреби (любов, приналежність до групи, самоповага, успіх, статус і ін.) вторинні, а фізіологічні (спрага, голод, безпека, сон) – первинні. Мак-Келланд виділяє три головні потреби: влада, успіх, визнання [6, 15]. На активізацію діяльності людини спричиняють вплив не тільки внутрішні потреби, що відчують на підсвідомому рівні, але й прогностична функція свідомості (Врум, Портер, Лоулер) [8, 28]. Чим більше ймовірне очікування бажаного результату, тим дії стають активніше.

Як вже було зазначено, переважна кількість авторів теорій мотивації ґрунтувалися на чисто емпіричному досвіді, тому проведемо системне дослідження «теорії мотивації», виходячи із принципу глобального еволюціонізму й синергетики світу, залучаючи знання генетики, психології, теорії еволюції й соціології [6, 23].

Історія виникнення першого мотиваційного стимулу [6, 25], завдяки якому люди краще працювали на своїх господарів іде своїм корінням у прадавні часи, коли основним таким стимулом був страх. Але часи змінились, і страх перестав відігравати роль основного стимулу для продуктивної праці робітників. На зміну «теорії страху» прийшли нові, досконаліші теорії. Теорія мотивації стала активно розроблятися в ХХ в., хоча багато мотивів, стимули і потреби були відомі з прадавніх часів. На сьогодні існує порівняно невелика кількість мотиваційних теорій, які умовно розподіляються на три групи: первісні, змістовні, процесуальні.

Первісні теорії мотивації виникли спираючись на аналізування історичного досвіду та оцінювання поведінки певних категорій людей, застосування таких простих стимулів як грошова винагорода (матеріальне заохочення) і похвала (моральне заохочення). Найбільш знаною і досі широко використовуваною є, так звана, політика «батога і пряника». «Батогом» раніш найчастіше був страх страти чи вигнання з країни за невиконання вказівок царя, короля чи князя, а «пряником» виступало багатство чи споріднення з правителем. Ця теорія мотивації широко використана в казках і переказах народів світу. Політика «батога і пряника» підкупує простотою мотивів і стимулів до досягнення поставленої мети, до речі, не завжди чітко сформульованої правителем. Вона краща в екстремальних ситуаціях, коли ціль чітко позначена і навряд чи придатна для виконання складних проектів з великою тривалістю і значним числом учасників.

Приваблює простотою використання мотивів і стимулів теорія «Х», «У» і «Z» [25, 27, 28], в основі, який відношення людини до праці. Теорія «Х» була спочатку розроблена Ф. Тейлором [29], а потім розвинена і доповнена Д. Мак Грегором [25, 28], що додав до неї теорію «У». Теорія «Z» була запропонована значно пізніше, у 80-х рр. В. Оучи (модель поведінки і мотивації людини) [13]. «Х», «У» і «Z» – це зовсім різні моделі мотивації, орієнтовані на різний рівень потреб, і, відповідно, керівник повинний застосовувати дуже різні стимули до праці. Розглянемо ці теорії більш докладно.

Теорія «Х» базується на наступних передумовах: у мотивах людини переважають біологічні потреби; звичайна людина має успадковану нелюбов до роботи і намагається уникати роботи, тому працю необхідно нормувати, а кращим методом організації є конвеєрний; через небажання працювати більшість людей тільки шляхом примусу можуть здійснювати необхідні дії і затрачати зусилля, необхідні для досягнення цілей виробництва.

Середня людина хоче, щоб нею керували, намагається не брати на себе відповідальності; має відносно низькі амбіції і бажає знаходитися в безпечній ситуації; якість роботи низька, тому необхідний постійний суворий контроль з боку керівництва. У теорії «Х» легко сполучаються риси поганого українського й азійського працівника з задатками рабської психології. Тому природним є застосування як головний стимул примусу, а допоміжного – матеріального заохочення. Відсталі люди є в будь-якім суспільстві, різниця полягає лише в їхньому долі від працездатного населення країни.

Теорія «У» є антиподом теорії «Х» і орієнтована зовсім на іншу групу людей. В основі теорії «У» такі передумови: у мотивах людей переважають соціальні потреби і бажання гарне працювати; фізичні й емоційні зусилля на роботі для людини так само природні, як під час гри чи на відпочинку; небажання працювати не є спадкоємною рисою, властивій людині. Людина може сприймати роботу як джерело чи задоволення як покарання в залежності від умов праці; зовнішній контроль і погроза покарання не є головними стимулами спонукання людини до діяльності для досягнення організацією своїх цілей; відповідальність і зобов'язання стосовно цілям організації залежать від винагороди, одержуваної за результати праці. Найбільш важливою винагородою є те, що зв'язано з задоволенням потреб у самовираженні; звичайна вихована людина готова брати на себе відповідальність і прагне до цього; в багатьох людей є готовність використовувати свої знання і досвід, однак індустріальне суспільство слабо використовує інтелектуальний потенціал людини.

Мотиваційна модель, яка покладена в основу теорії «У» відображає прогресивний, творчий, комунікабельний елемент суспільства. Спонукальні стимули в теорії «У» упорядковані наступним чином: самоствердження, моральне і матеріальне заохочення, примус. Очевидно, що питома вага працівників, описуваних цією теорією, невеликий – за даними наших досліджень, від 15 до 20% від чисельності колективу. Найчастіше вони індивідуалісти і не можуть цілком розкрити свої таланти в соціальній групі [27].

Основні передумови теорії «Z»: у мотивах людей сполучаються соціальні і біологічні потреби; люди воліють працювати в групі і надають перевагу груповому методу ухвалення рішення; повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці; переважає неформальний контроль за результатами праці на основі чітких методів і критеріїв оцінки; на підприємстві повинна існувати постійна ротація кадрів з постійною самоосвітою; переважає повільна службова кар'єра з просуванням людей по досягненні певного віку; адміністрація піклується про працівника і забезпечує йому довгострокове чи довічне наймання; людина – основа будь-якого колективу, і саме він забезпечує успіх підприємства.

Основні положення теорії «Z» охарактеризовують професійного робітника чи працівника, який надає перевагу роботі в колективі, стабільності та консерватизму, щодо встановлення цілей на тривалу перспективу. Саме під дану теорію мотивації як найкраще підходять японські працівники, які працюють на великих промислових підприємствах чи фірмах [31, 32]. Також, слід відзначити, що працівники, які підпадають під дію теорії «Z», є у всіх країнах світу, і працюють вони, як правило, у великих промислових корпораціях. Щодо розрахунку ефективності використання теорії «Z», то її слід визначати виходячи із наявного відсотку вмотивованих нею працівників у загальній кількості персоналу. Відносно стимулів, які заохочують людину до праці, то для працівників, яких охарактеризовує теорія «Z», вони спрацюють лише в наступній заданій послідовності: самоствердження, нематеріальне

(моральне, духовне) заохочення, матеріальне заохочення і, найбільш неефективним є прямий примус.

Таким чином, працівники, описувані теоріями «Х», «У» і «Z», утворять різні спонукання до праці. На підприємстві представлені всі типи людей, і застосування тієї чи іншої концепції мотивації визначається питомою вагою працівників конкретного типу в групі.

Найбільш відомими теоріями мотивації цієї групи є: теорія потреб Маслоу [16, 33]; теорія існування, зв'язку і росту Альдерфера; теорія придбаних потреб Макклелланда [34]; теорія двох факторів Герцберга. Розглянемо основні позиції цих теорій (у скороченому варіанті) [8, 27].

Відповідно до теорії Маслоу існує п'ять груп потреб (рис. 1.1):



Рисунок 1.1 – Піраміда потреб Маслоу

Теорія потреб Маслоу – одна з найбільш відомих теорій мотивації. Дана теорія показує, як різні потреби мають здатність мотивувати індивідуумів до конкретної діяльності, яка здатна задовольнити потреби даного індивідууму. Однак у концепції є ряд уразливих моментів:



1. потреби по-різному виявляються в залежності від багатьох ситуаційних факторів (зміст роботи, положення в організації, вік, стать і т.д.);
2. далеко не завжди спостерігається тверде слідування однієї групи потреб за іншою, як це представлено в піраміді Маслоу;
3. задоволення верхньої групи потреб не обов'язково приводять до ослаблення їхнього впливу на мотивацію. Потреби визнання і самовираження можуть впливати на мотивацію в процесі їхнього задоволення і гасити фізіологічні потреби.

Теорія існування, зв'язку і роста Альдерфера. К. Альдерфер вважає, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи [27, 28]. Однак на відміну від піраміди потреб Маслоу таких груп потреб існує тільки три: потреби існування, потреби зв'язку, потреби росту. При чому перші вміщують у себе одразу два рівні потреб відповідно до піраміди Маслоу: це потреби безпеки та фізіологічні потреби.

Потреба зв'язку по Альдерферу відображає «соціальну природу людини, прагнення людини бути членом родини, мати колег, друзів, ворогів, начальників і підлеглих» [2, 27]. Тому до даної групи можна віднести цілком потреби належати до соціальної групи, визнання і поваги, що зв'язані з прагненням людини займати певне положення в навколишньому світі, а також ту частину потреб безпеки піраміди Маслоу, що зв'язана з груповою безпекою. Потреби росту аналогічні потребам самовираження піраміди Маслоу і містять у собі також ті потреби групи визнання і самоствердження, що зв'язані з прагненням до розвитку впевненості, до самовдосконалення.

Ці три групи потреб, також як і в теорії Маслоу, розташовані ієрархічно. Однак між теоріями Маслоу й Альдерфера є одне принципове розходження [2, 16]. Згідно Маслоу, відбувається рух від потреби до потреби тільки знизу вгору: коли задоволені потреби нижнього рівня, людина переходить до наступного, більш високого рівня потреби. Альдерфер думає, що рух йде в обидва боки: наверх, якщо не задоволена потреба нижнього рівня, і вниз, якщо не задовольняється потреба більш високого рівня. При цьому Альдерфер вважає,

що у випадку незадоволеності потреби верхнього рівня підсилюється ступінь дії потреби більш низького рівня, що переключає увагу людини на цей рівень. Наприклад, якщо людина ніяк не змогла задовольнити потреби службового росту, у нього знову «включаються» потреби зв'язку. Відповідно до теорії Альдерфера ієрархія потреб відображає сходження від більш конкретних потреб до менш конкретного. Він вважає, що щораз, коли потреба не задовольняється на верхньому рівні, відбувається переключення на більш конкретну потребу на нижньому рівні, що і визначає зворотний хід зверху вниз.

Теорія придбаних потреб Макклелланда зв'язана з вивченням і описом впливу на поведінку людини потреб досягнення, співучасті і володарювання. Макклелланд вважає, що з трьох розглянутих у його концепції потреб для успіху менеджера найбільше значення має розвинена потреба володарювання другого типу. Тому винятково важливо, щоб робота керівника давала можливість менеджерам задовольняти цю потребу. Потреби, розглянуті Макклелландом, не розташовані ієрархічно і можуть мати різний ступінь прояву.

В другій половині 50-х рр. Ф. Герцберг [8, 35] зі співробітниками розробив нову модель мотивації, засновану на потребах. Відповідно до висновків Герцберга, всі фактори, що впливають на працівників, можна підрозділити на дві великі категорії, що він назвав «факторами умов праці» і «мотивуючими факторами» (табл. 1.1). Фактори умов праці зв'язані з навколишнім середовищем, у якій здійснюється робота, а мотивації – із самим характером і сутністю роботи.

Таблиця 1.1 – Теорія двох факторів Герцберга

<i>Фактори умов праці</i>	<i>Мотивуючі фактори</i>
---------------------------	--------------------------

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Політика фірми;</li> <li>2. Умови роботи;</li> <li>3. Заробітна плата;</li> <li>4. Міжособистісні відносини в колективі;</li> <li>5. Ступінь безпосереднього контролю за роботою.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Успіх;</li> <li>2. Просування по службі;</li> <li>3. Визнання і схвалення результатів роботи;</li> <li>4. Високий ступінь відповідальності;</li> <li>5. Можливості творчого і ділового росту.</li> </ol>
--	--

Теорія Герцберга має багато загального з теорією Маслоу. Фактори умов праці Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам у безпеці і впевненості в майбутньому. Його мотивації порівнянні з потребами вищих рівнів піраміди Маслоу (рис. 1.2). Але в одному пункті ці дві теорії різко розходяться. Маслоу розглядав гігієнічні фактори як щось, що викликає ту чи іншу лінійку поведінки. Герцберг вважає, що робітник почне звертати увагу на фактори умов праці, коли вважає їх несправедливими. Відповідно до теорії Герцберга, наявність факторів умов праці не буде мотивувати працівників. Воно тільки запобіжить виникненню почуття незадоволеності роботою. Для того щоб домогтися мотивації, керівник повинен забезпечити наявність мотивуючих факторів.

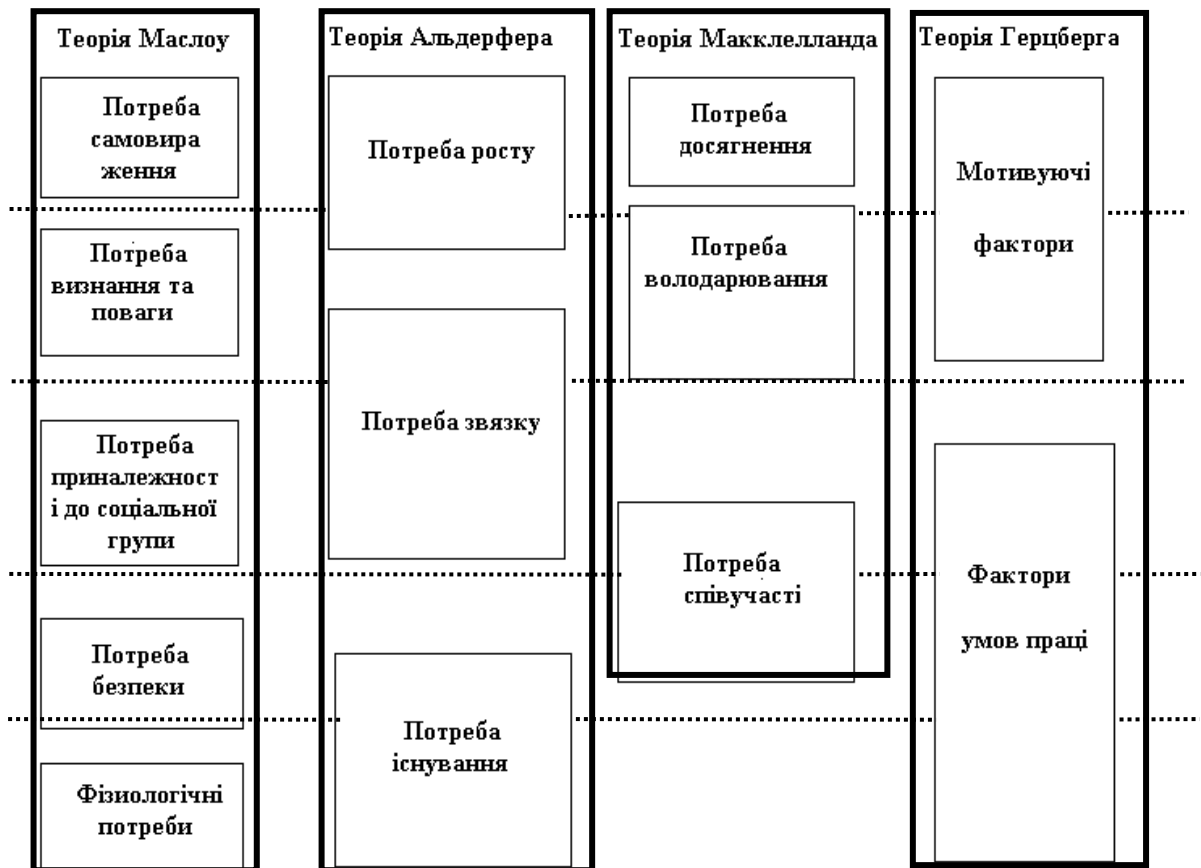


Рисунок 1.2 – Співвідношення груп потреб у теоріях мотивації

На рисунку 1.2 показана відповідність груп потреб, виділених у викладених вище чотирьох теоріях змістовної мотивації. Відволікаючи від розходжень, що характерні для розглянутих теорій, можна вказати на дві властиві їм загальні характеристики. По-перше, кожна з даних теорій наочно викладає певний погляд на мотивацію, підтверджений емпіричними дослідженнями і вже досить тривалий час, що використовувався в практиці управління. У найбільшій мірі дане твердження відноситься до теорій Маслоу і Герцберга. Тому для того, щоб краще розуміти мотивацію працівників, менеджери обов'язково повинні бути знайомі з усіма чотирма теоріями. По-друге, усі теорії змістовної мотивації основну увагу приділяють аналізу факторів, що лежать в основі мотивації, і практично не приділяють увагу аналізу процесу мотивації, що є основним недоліком усіх теорій змістовної мотивації. Таким чином можна зробити висновок, що змістовні теорії мотивації

базуються на потребах і зв'язаних з ними факторах, що визначають поведінку людей.

На відміну від змістовних процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані: у них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Поведінка особистості є також функцією її сприйняття і чекання, зв'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків обраного нею типу поведінки. Є три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Адамса і теорія Портера-Лоулера [3, 36, 28].

Теорія очікування В. Врума базується на тому, що активна потреба не єдина необхідна умова мотивації людини для досягнення визначеної мети. Людина повинна також сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки дійсно призведе до задоволення чи придбання бажаного. Очікування можна розглядати як оцінку даною особистістю імовірності певної події. При аналізі мотивації до праці теорія очікування підкреслює важливість наступних факторів: затрати праці – результати (З-Р); результати – винагорода (Р-В) і валентність (задоволеність винагородою). Співвідношення цих факторів можна виразити наступною формулою:

$$\text{Мотивація} = (З-Р) * (Р-В) * \text{валентність} \quad (1.1)$$

Для ефективної мотивації менеджер повинен установити точне співвідношення між досягнутими результатами і винагородою. У зв'язку з цим необхідно давати винагороду тільки за ефективну роботу.

Наступна теорія – теорія справедливості С. Адамса стверджує, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння показує несправедливість, тобто людина

вважає, що його колега одержав за таку ж роботу більшу винагороду, то в нього виникає психологічна напруга. У результаті необхідно мотивувати цього співробітника, зняти напругу і для відновлення справедливості виправити дисбаланс. Основний висновок теорії справедливості полягає в тому, що поки люди не почнуть вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть зменшувати інтенсивність праці.

Л. Портер і Э. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що включає елементи теорії чекань і теорії справедливості. У їх моделі, , фігурує п'ять перемінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера, досягнуті результати залежать від прикладених співробітником зусиль, його здібностей і характеру, а також свідомості ним своєї ролі. У моделі встановлюється співвідношення між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати. Один з найбільш важливих висновків Портера і Лоулера полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення, а почуття виконаної роботи сприяє підвищенню результативності.

Проведене аналізування дає підстави стверджувати, що досить вагома частка науковців [4, 13-16, 32-40] зосереджують свою увагу на мотивах та стимулах економічного характеру. Щодо інших елементів мотиваційного механізму (психологічних, соціальних), то слід зазначити що їм не приділяється достатня увага, але за домінуючої ролі соціально-економічних умов основу будь-якої моделі мотивації повинні складати перш за все психологічні фактори мотивації, які і будуть розглянути у наступних підрозділах даної дисертаційної роботи.

## 1.2 Елементи мотивації персоналу в рамках євроінтеграції із застосуванням HR-technology

Більшість управлінців сьогодні використовують стандартний набір інструментів мотивації: систему оплати, бонуси, внутрішні конкурси, нагороди і т.д. Це перевірені часом і практикою методи досягнення необхідного рівня мотивації працівників. Кожен із них має свій механізм впливу, свої переваги та недоліки. Деякі з них наведено в таблиці 1.2 [41-43]:

Таблиця 1.2 – Порівняння типових систем мотивації праці

Тип системи	Застосування	Переваги	Недоліки
Оплата за результатами	Індивідуальне	Дозволяє заохочувати до виконання конкретної роботи й легко виробляти критерії. Оплата за понаднормову роботу	При некоректному застосуванні може бути неефективним. Часто неявно пов'язане із цілями економічної діяльності
Участь у прибутку	Групове	Пов'язує результати економічної діяльності працівників із прибутком	Часто індивідуальна або групова діяльність не корелює з економічними результатами
Участь у доходах	Групове	Конкретне групове виконання роботи прямо пов'язане з виконаною роботою	Часто надмірний акцент ставиться на контроль витрат. Краще застосовувати для тактичної раціоналізації діяльності, а не для стратегії змін
Бонуси	Групове або індивідуальне	Дозволяє адміністрації варіювати критерії й величину заохочення, дає можливість винагороджувати за конкретну діяльність і ставлення до роботи	Часто розглядається й використовується як відстрочені виплати зарплати. Не завжди пов'язане із цілями або результатами
Оплата за кваліфікацію	Індивідуальне	Дозволяє керівникам заохочувати певні рівні кваліфікації й зростання професіоналізму	Може не впливати на результат економічної діяльності, якщо адміністрація неефективно використовує кваліфікованих працівників
Відрядна оплата	Індивідуальне або групове	Дозволяє адміністрації заохочувати конкретні досягнення з випуску продукції	Може призвести до небажаного змагання серед робітників. Необхідно встановлювати норми

Вибір системи мотивації напряму залежить від особливостей діяльності та мотиваційної політики підприємства. Залежно від орієнтації на вплив на ті чи інші потреби класично методи мотиваційного управління поділяються на три основні складові, представлені в табл. 1.3 [4, 6, 27]:

Таблиця 1.3 - Класифікація методів мотивації

№	Методи мотивації	Характерні ознаки
1	Економічні	зумовлені економічними стимулами. Вони припускають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, і отримання після їх виконання економічної винагороди за результати роботи. [21].
2	Організаційно-адміністративні	засновані на директивних вказівках. Ці методи базуються на владній мотивації, що заснована на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою і спирається на можливість примусу. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, контроль. В управлінні владна мотивація відіграє дуже істотну роль: вона передбачає не тільки безумовне дотримання законів і нормативних актів, прийнятих на державному рівні, а й чітке визначення прав і обов'язків керівників і підлеглих, при яких виконання розпорядження керівництва обов'язкове для підлеглих. Владна мотивація створює необхідні умови для організації та взаємодії, а самі організаційно-розпорядчі методи покликані забезпечити ефективну діяльність управління будь-якого рівня на основі його наукової організації [21].
3	Соціально-психологічні	застосовувані з метою підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні й інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності. Ця група методів містить різноманітний арсенал способів і прийомів, розроблених соціологією, психологією та іншими науками, що вивчають людину [21].

Мотиваційний механізм є комплексом організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики [6, 11, 44, 45]. Найбільш ефективні методи стимулювання можна класифікувати конкретно через ставлення до працівника (табл. 1.4) [12, 43].



Таблиця 1.4 – Найбільш ефективні методи індивідуальної мотивації

№	Методи	Сутність методу
1	Покарання, як засіб мотивації	Рівень покарання залежить від цілей впливу. Основна мета покарання - це недопущення дій, які можуть принести шкоду фірмі.
2	Грошові виплати за виконання поставлених цілей	Такі виплати здійснюються при відповідності працівника заздалегідь встановлених критеріям.
3	Виплати до заробітної плати для стимулювання здорового способу життя працівників	Це виплати у вигляді грошової винагороди за відмову від куріння, співробітникам, які не пропустили жодного робочого дня протягом року через хворобу, працівникам, які постійно займаються спортом.
4	Спеціальні індивідуальні винагороди	Це спеціальні премії, які виплачуються за володіння навичками, необхідними компанії в певний момент.
5	Удосконалення системи організації праці та управління	Поліпшення координації та взаємодії між співробітниками організації, правильний розподіл службових обов'язків, чітка система просування по службі, утвердження духу взаємодопомоги і підтримки, вдосконалення відносин між керівниками і підлеглими.
6	Соціальна політика організації	В організації реалізуються пільги та гарантії в межах соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, з нагоди тимчасової непрацездатності, безробіття та інші).
7	Нематеріальні стимули, які не стосуються будь-яких витрат працедавця.	– винагороди-вдячності: дипломи, звання «кращий за професією», «керівник року», «менеджер року» із врученням значка та цінного подарунка, письмова подяка керівництва компанії, занесена в трудову книжку; – винагороди, пов'язані з високою оцінкою статусу співробітника, запрошення співробітника як лектора, радника та ін.

Варто зазначити, що поряд з вже відомими і широко використовуваними методами (подяки, премії) постають більш ефективні – нестандартні методи мотивації. Саме останні є більш ефективними для сучасних вітчизняних підприємств в умовах обмежених фінансових ресурсів.

На підтвердження тенденції розширення застосування нестандартних методів мотивації у світовому просторі, варто розглянути їх класифікацію та приклади застосування відповідних заходів у провідних міжнародних компаніях (табл. 1.5) [46-48].

Таблиця 1.5 – Застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародній практиці

№	Нестандартні заходи мотивації	Компанії, що застосовують відповідні заходи
1	Одноразова винагорода готівкою за виконання завдання, відсутність запізнь тощо.	Марс інк., ІВМ, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс.
2	Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями.	ІВМ, Макдональдс.
3	Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця.	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot.
4	Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування.	Johnson&Johnson.
5	Публікація у власному друкарському органі.	GeneralMotors, Westing-house Electric, Polaroid, BellTelephone Lab., Radio Corporation of America.
6	Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній.	Toshiba, ІВМ, Polaroid.
7	Безкоштовне чи пільгове харчування працівників.	Google, Яндекс.

Метою нематеріальної мотивації є підвищення зацікавленості працівника до справи, пробудження у людини непідробного інтересу, залучення її до спільної роботи на благо організації. Таке зацікавлення матиме ефективний результат: підвищення продуктивності праці і збільшення прибутків організації. Одним із способів нематеріальної мотивації є участь у спільних корпоративних заходах. Неформальна обстановка сприятиме створенню здорової атмосфери у колективах, підвищуватиме загальну працездатність персоналу і сприятиме бажанню зробити свій внесок у загальну справу організації. Окрім формальних підходів використання способів нематеріальної мотивації багато управлінців концентрують увагу на підвищенні самооцінки працівників та вихованні корпоративного духу в колективах [27, 45, 48].

Що стосується конкретних прикладів застосування таких елементів мотивації та їх спрямування, то в таблиці 1.3 наведено методи мотивації найбільших компаній у Європі та США, адже на думку дослідників, саме у США розуміння того, що працівник є найвищою цінністю компанії, з'явилося раніше, ніж у компаній інших країн.

Таблиця 1.6 – Методи мотивації найбільших компаній Європи та США

Назва компанії	Методи мотивації
«Container Store»	атмосфера довіри, 41 % всіх працівників прийшли до компанії за рекомендацією друзів-працівників цієї компанії
«SAS Institute»	акцент на турботу про дітей персоналу, компанія має свій фітнес-центр. 15 % від фонду заробітної плати направляється до Пенсійного фонду працівників, гнучкий графік роботи
«Cisco Systems»	веб-камери, встановлені на місцях роботи, дозволяють працівникам зі свого робочого місця слідкувати за дітьми
«Southwest Airlines»	медичне страхування з оплатою наданих послуг за рахунок фірми
«Charles Schwab»	участь всіх працівників у прибутку компанії, щоквартальні бонуси складають біля 10 % рівня заробітної плати
«Tindustries»	компанія будується за принципом рівноправності та соціального партнерства без ієрархічної підпорядкованості
«Fenwick&West»	збільшена заробітна плата
«Edward Jones»	для жінок передбачені великі преміальні протягом відпустки по вагітності і пологах та доглядом за дитиною
«CDW Computer Center»	при досягненні обсягу продажу 3 млрд дол., всім працівникам виплачуються бонуси загальною сумою 5 млн дол.; підтримка дружніх взаємин вищих менеджерів і рядових працівників
«Born Information Service»	надання кожному працівникові уніформи та власного портативного комп'ютера
«Continental Airlines»	можливість безплатного перельоту будь-яким рейсом компанії всіх родичів і друзів працівників
«Graniterock»	96 % працівників мають можливість пройти тренінг з метою подальшого кар'єрного зростання
«WRQ»	розміщення підприємства у дуже живописному місці, що сприяє активному способу життя працівників
«Goldman Sachs»	можливість всім працівникам придбати акції компанії за номінальною ціною, яка в декілька разів нижча за ринкову
«Frank Russell»	розвинута система винагород
«Plant&Moran»	всім працівникам надано статус повноправних партнерів

Ці методи за час використання принесли очікуваний від них результат, проте всі вони вже добре відомі персоналу і на сьогоднішній день не викликають необхідного ефекту. Завданням саме HR-менеджерів є застосування сучасних методів впливу на мотивацію своїх працівників, які б відповідали вимогам і умовам конкурентного ринку праці.

Досить дієвою та простою системою мотивації персоналу є система відомої компанії Google [49, 50], а так як дана система мотивації подібна до тої, що використовується багатьма європейськими гігантами, то візьмемо за основу саме систему мотивації персоналу Google. Мотивація персоналу в Google – предмет заздрості багатьох транснаціональних гігантів. Для виявлення компанії з самими мотивованими співробітниками телеканал CNN і журнал Fortune щороку проводять спільне дослідження, в якому бере участь 1000 найбільш успішних корпорацій з усього світу. Ось вже чотири роки незмінним лідером цього рейтингу є Google. При цьому рецепти успіху Google більш ніж логічні і послідовні (рис. 1.3):

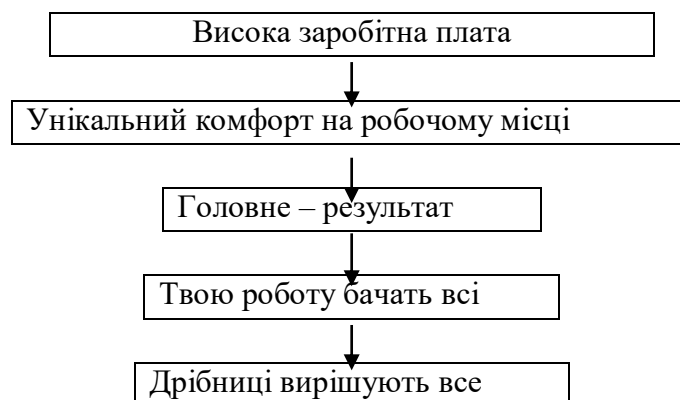


Рисунок 1.3 – Основні елементи мотивації персоналу в компанії Google

Найперше, це – висока зарплата – ось основа, на якій базується мотивація персоналу в Google. Це основа всієї системи мотивації персоналу, і вона повинна бути дійсно високою. Щомісячний гонорар рядових співробітників компанії починається від \$ 10.000, зарплата топових менеджерів тримається в таємниці. Ще один елемент – це «унікальний комфорт на робочому місці».

Офіси Google проєктуються кращими дизайнерами світу, причому розробка обстановки в кожному підрозділі враховує не тільки загальні тенденції, але і національні переваги.

Під гаслом «головне – результат, або до чого доходить мотивація персоналу в Google» ми розуміємо той факт, що від співробітників Google вимагається всього одна річ – результат, а досягати вони її можуть будь-яким зручним способом. У середині компанії цілком допускається можливість роботи в кімнатах відпочинку, наради можуть проводитися в гамаках на даху будівлі, а при бажанні можна і покататися по офісу на скейті. Мотивація персоналу в Google передбачає відсутність щоденної звітності та інших стресових факторів як таких, проте у результаті співробітник повинен продемонструвати найважливіше – результат.

Ще один елемент полягає у тому, що «твою роботу бачать всі», адже мотивація співробітників зростає коли все відбувається відкрито. Google досягає це наступним чином: результати роботи працівника бачить не тільки керівництво, а й колеги. Такий підхід дозволяє працівникам оцінювати роботу своїх колег.

Також, слід зауважити, що «дрібниці вирішують все або чому мотивація персоналу в Google є самою продуманою в світі» – означає, що квінтесенцією системи мотивації співробітників компанії є їх знаменитий вислів «Google – це, перш за все, люди». Для підтримки персоналу в хорошій формі в його розпорядженні є спортзали, перукарні, релаксаційні центри та інші корпоративні заклади. Варто відмітити, що в останні роки компанія ввела ще й практику безкоштовного харчування – в радіусі 50 метрів від офісу завжди знаходиться кафе або їдальня, обслуговуюча співробітників безкоштовно. Система мотивації персоналу в Google також включає наявність безоплатної медичної допомоги, причому деякі підрозділи для цих цілей навіть містять окремі клініки. Мотивація персоналу в Google охоплює і сім'ї працівників – при народженні дитини надається двохмісячна відпустка, а в разі смерті

співробітника його сім'я буде ще 10 років отримувати половину зарплати загиблого.

Проте, серед практики сучасних менеджерів та експертів у даній сфері, існує також безліч різних інструментів, ефективних та не зовсім, які застосовуються в різних ситуаціях і мають різні результати. З найбільш цікавих та дієвих компонентів мотивації працівників у сучасних компаніях доречно виділити такі, як на рисунку 1.4 [18, 51-53]:

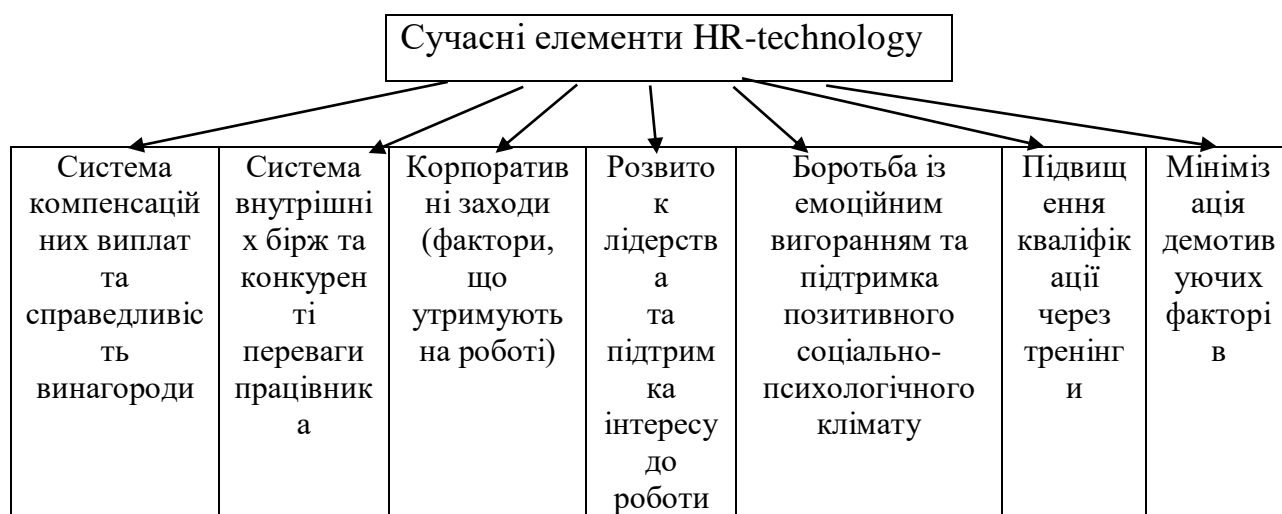


Рисунок 1.4 – Сучасні елементи HR-technology

Отже, перше, на чому варто зупинити увагу, – це компенсаційний пакет. Це набір послуг та методів забезпечення мотивації працівників, що гарантуються компанією-роботодавцем. Найпоширенішими складовими компенсаційного пакету є (табл. 1.7) [18, 51-53]:

Таблиця 1.7 – Основні елементи компенсаційного пакету

1) додаткові витрати на відрядження; 2) додаткова оплата понаднормових витрат часу; 3) додаткові відпустки; 4) виплата «оздоровчих» та оплата путівок 5) оплата навчання і професійної перепідготовки; 6) доплата «за знання» (стимулювання прагнення працівника до підвищення	11) представницькі витрати (оплата бізнес-ланчів, презентаційних заходів, витрати на підтримку «представницького» зовнішнього вигляд співробітника тощо); 12) страхування життя; 13) страхування автомобіля (рідше оплата ремонту за фактом аварії); 14) оплата навчання дітей; 15) знижки на продукцію, що випускається
---	--

кваліфікації);	компанією продукцію;
7) доплата за стаж роботи в організації; 8) різноманітні бонуси (відсоток від окладу в кінці року або кварталу); 9) оплата заходів з приводу свят і днів народження співробітників; 10) медичне страхування.	16) безвідсоткові кредити; 17) службові автомобілі, мобільний зв'язок; 18) передача акцій у володіння; 19) сприяння в працевлаштуванні при звільненні (аутплейсмент).

Отже, узагальнивши, можна сказати, що компенсаційний пакет є універсальним інструментом, за допомогою якого вирішуються основні завдання трудової і соціальної діяльності компанії, зокрема (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Основні завдання компенсаційного пакету

№	Завдання
1	- збільшення продуктивності праці;
2	- залучення в компанію висококваліфікованих спеціалістів;
3	- поліпшення виробничої та трудової дисципліни;
4	- підвищення стимулу працівників до праці;
5	- контроль за витратами на персонал і адміністративний вплив на працівників;
6	- покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Як стверджує Перетятко М.О., бухгалтер приватного підприємства «Полтава Авто Лайн» [54], при формуванні компенсаційного пакета компанія повинна враховувати свої фінансові можливості і аналогічні пропозиції конкурентів. Автор наголошує, що обов'язковим є правило: пакет повинен бути розроблений з урахуванням індивідуальних особливостей і потреб працівника. Крім того, він повинен бути складений таким чином, щоб орієнтувати співробітника на досягнення успіхів у роботі, враховувати особистий внесок у спільну справу. Ще одним правилом є дотримання принципу соціальної справедливості, тобто кожен співробітник повинен мати можливість додаткового навчання, але програма навчання повинна бути різною за вартістю залежності від займаної посади працівника та інших індивідуальних

особливостей. Тобто компенсаційний пакет повинен враховувати безпосередні службові обов'язки працівника, а не просто служити показником його соціального статусу в організації.

Проте, і в умовах постійних змін на ринку не можна не погодитись з автором, структура компенсаційного пакета не може залишатися постійною, вона повинна бути динамічною і залежати від пріоритетів компанії та відповідних завдань. При формуванні компенсаційного пакету необхідно систематично здійснювати моніторинг ситуації всередині компанії щодо ефективності її діяльності та обґрунтування необхідності використання кожної складової компенсаційного пакету.

Численні дослідження, проведені консалтинговими компаніями і порталами, вказують на те, що зазвичай реально наданий пакет істотно відрізняється від того, що співробітники хотіли б отримувати. У більшості випадків персонал не може впливати на вибір елементів, що включені в пакети. Так, за даними дослідження, проведеного порталом [rabota.ua](http://rabota.ua) спільно з Видавництвом HRD, те, що такий вибір не надається, зазначили 82% респондентів онлайн-опитування. Що цікаво, в одній великій FMCG-компанії працівники вкрай стримано відреагували на впровадження дуже дорогої програми страхування життя, але були в захваті від іншої ініціативи – безкоштовної роздачі морозива. Не завжди елементи, які припадуть до душі людям, вимагають багато грошей і зусиль [51-53].

Що стосується так званих внутрішніх бірж на підприємствах, то необхідно зазначити, що на сьогодні це є новим, проте ефективним способом впливу на внутрішню конкуренцію працівників. «Хто найефективніший співробітник в офісі?» Один з нових способів отримати відповідь на це питання – звернутися за консультацією до самих співробітників, як стверджує автор [51]. Керівники просять їх визначитись і винагородити найталановитіших колег, пропонуючи взяти участь у внутрішній он-лайн біржі.

В Європі деякі компанії організують внутрішні он-лайн біржі, «граючи» на яких співробітники можуть зробити інвестиції в окремі ідеї своїх



колег або їх роботу в цілому. Наприклад, керівництво Coffee & Power, інтернет-магазину, де люди виставляють на продаж свої послуги в різних галузях, виділило кожному зі своїх співробітників 1200 віртуальних акцій. Далі співробітникам належало в форматі он-лайн біржі передати їх тим колегам, роботу яких вони вважатимуть гідною винагороди [55, 56].

Схема роботи біржі така: оголошують її відкриття, і у співробітників є 48 годин на те, щоб віддати всі акції одній людині або розподілити серед декількох. Не можна залишити акції собі, не можна нагородити ними засновників компанії, також заборонено обговорювати свої рішення. Після закриття біржі керівництво компанії аналізує результати кожного співробітника і повідомляє їх йому наодинці. Грошовий розмір бонусу визначається з урахуванням бізнес-показників компанії за поточний період. Всьому персоналу демонструють криву розподілу бонусів в організації.

Таким чином, співробітники оцінюють роботу один одного і тим самим впливають на розмір одержуваних бонусів. Найбільш значний бонус склав 2530 акцій, найменший 855. Великим сюрпризом стало те, що третій за розміром бонус виявився у співробітника, який у рейтингу зарплат в компанії займає 9 сходинку (всього в штаті 15 осіб). Це був програмний розробник, який працює віддалено, більшу частину свого часу допомагаючи колегам вирішувати виникаючі проблеми.

«Такий інструмент дає можливість нагороджувати тих людей, яких не завжди розпізнають керівники», – Беккі Нейл (Becky Neil), одна зі співробітниць Coffee & Power. – Співробітник, який займає високу посаду, не завжди вносить найзначніший внесок у бізнес» [55].

Автор [56] стверджує, що біржі подібні тій, що існує в Coffee & Power, ефективно впроваджують культуру постійного зворотного зв'язку і краудсорсинга. Менеджери відзначають, що можливість оцінювати якість роботи один одного робить співробітників більш дисциплінованими і підвищує планку для тих, хто працює неефективно.

Однак, не зважаючи на явну ефективність, варто відмітити і можливе, на нашу думку, виникнення небезпеки перетворення подібних бірж в популярні змагання заради змагання та/або виникнення негативних почуттів з боку тих, хто не отримує позитивних оцінок колег.

«Звичайні співробітники часто краще за інших знають про те, наскільки добре працюють їхні колеги» – Деніс Руссо (Denise Rousseau), професор Carnegie Mellon University [57].

Філіп Росдейл (Philip Rosedale) [56], підприємець і засновник Coffee & Power, розробив «біржову систему» нарахування бонусів на своєму колишньому місці роботи, в компанії Linden Lab, що створила популярну он-лайн гру «Second Life». За його словами, головним завданням було дати співробітникам можливість анонімно проголосувати за тих, кого вони вважають найбільш ефективним працівником, незалежно від посад і статусу. В Coffee & Power Росдейл планує проводити біржі щоквартально, експериментуючи з форматом.

«Навіть у такій невеликій команді, як наша тільки завдяки біржі я дізнався про по-справжньому ефективних співробітників. Тепер я їй доручаю більш важливі проекти», – додає він [55, 56].

Філіп Росдейл також створив програму під назвою «SendLove» [58], за допомогою якої співробітники можуть письмово хвалити одне одного за ті чи інші досягнення. Повідомлення повинні укладатися в одну стрічку. Кожен може прочитати їх на корпоративному порталі. Керівники використовують хвалебні повідомлення при підготовці до щоквартальної оцінки діяльності співробітників.

Крім Coffee & Power біржову систему, розроблену Linden Lab, впровадили й інші компанії. Однак, не кожна організація готова і/або згодна на такий експеримент.

«Менеджмент повинен бути готовий до того, щоб поступитися частиною своїх прерогатив співробітникам. До того ж, будемо відверті, похвала і винагорода своїх колег не є природною потребою для більшості співробітників

», - коментує Ед Лоулер (Ed Lawler), професор менеджменту і директор Центру Ефективних Організацій при Південно-Каліфорнійському Університеті [56].

В американському конструкторському бюро Kimberly-Horn & Associates співробітники можуть преміювати 50 доларами тих колег, чію роботу вони високо оцінюють. Для цього необхідно заповнити спеціальну форму і пояснити своє рішення. У 2017 році таким чином було виплачено 2000 доларів [59].

Варто зазначити, що поки такі внутрішні біржі зустрічаються рідко. У той же час все більше досліджень говорять про користь включення рядових співробітників у процес прийняття рішень будь-якого роду. Це підвищує їх задоволеність, а в деяких випадках спричиняє ріст продуктивності і прибутковості бізнесу [56].

Щодо корпоративних заходів, то це формат групової роботи з персоналом, що дозволяє реалізувати інформативні, навчальні та мотиваційні цілі [3, 60]. Здатність об'єднати і досягти відразу кількох цілей є характерною особливістю даного формату і головною відмінністю від тренінгів (у більшості яких реалізуються навчальні цілі), зібрань (де головна мета – інформування або обговорення різних питань) і event-подій (основний акцент на розвагах).

Корпоративні заходи з метою додаткової мотивації співробітників, на наш погляд, доцільно використовувати в різних ситуаціях, пов'язаних зі змінами.

Зокрема, по-перше, коли в компанії ініційовані зміни, які стосуються роботи великої кількості співробітників.

По-друге, тоді, коли керівництво ставить нові амбітні цілі, які вимагають вміння думати і працювати в іншому новому напрямку. Наприклад, для того, щоб продемонструвати важливість здатності мислити нестандартно, мотивувати розширення власних можливостей і уявлень про те, як потрібно працювати далі.

По-третє, в ситуації, в якій компанія досягла певних результатів і показників. Наприклад, HR-менеджер може запропонувати реалізувати корпоративний захід, в ході якого дати можливість співробітникам спробувати

зрозуміти і усвідомити причини успіху і тим самим закріпити в компанії орієнтацію на результат. Подібний захід може включати в себе презентацію підсумків компанії за період, вручення цінних подарунків, виступ співробітників з короткими розповідями про подолані труднощі і т.д.

По-четверте, в ситуації, коли необхідна комунікація великої кількості співробітників (від 30 до 200) і відбувається з метою розстановки конкретних акцентів або існує потреба в обговоренні тих чи інших питань. Наприклад, в компанії, де існує багато конфліктів, що заважають роботі співробітників, можна ініціювати проведення корпоративного заходу, який дозволив би не тільки виявити дану проблему, але і знайти різні варіанти її вирішення, а також мотивувати співробітників до більш якісної спільної роботи. Підібрані питання для дискусії, модеровані обговорення, підготовлені завдання з елементами інтриги сприятимуть тому, що більшість співробітників усвідомить важливість якісної взаємодії з колегами [59, 60].

Як стверджує Вербицкая Е.П. [61], розвиток лідерства серед працівників відіграє досить вагомий роль у покращенні продуктивності праці, зокрема, серед менеджерів і керівників відділів. На думку багатьох експертів, гравці конкурентного ринку мають зрозуміти, що не можуть дозволити собі працювати з людьми, які ухиляються від обов'язків, коли відсутній контроль за ними. Виникло питання як сприяти вихованню управлінців, готових брати на себе відповідальність, надихати людей, впливати на них за допомогою сили своєї особистості, професійного авторитету, управлінської мудрості. Багато міжнародних та українських компаній давно знайшли відповіді на ряд питань, пов'язаних з розвитком лідерства в організаціях. Наприклад, компанія «ЗМ» в 2018 р увійшла в топ-20 рейтингу кращих компаній для лідерів за версією Aon Hewitt, RBL Group і Fortune [63]. А компанія «ДТЕК» була визнана однією з кращих з розвитку лідерів в Україні за результатами дослідження Amplia Insights.

В цілому, якщо проаналізувати успішні дії організацій, спрямовані на розвиток власних управлінців, здатних організувати ефективну роботу своїх

підлеглих за витрачанням мінімуму ресурсів, можна зробити висновок, що ці кроки можна зобразити так (табл. 1.9) [60-62].

Таблиця 1.9 – Основні принципи розвитку лідерства у працівників

Принцип	Сутність принципу
Свідомість	Відомо, що компанії, які інвестують в розвиток лідерства, демонструють більш високі фінансові результати. Але тут не обійтися без стратегії, цілей, єдиного розуміння організацією того, які саме лідери їй потрібні. Не варто забувати, що лідерство може бути і деструктивним: підтвердженнь тому достатньо як у світовій історії, так і в корпоративній практиці (найнебезпечнішими інсайдерами, які приносять шкоду компаніям, найчастіше стають саме керівники).
Системність	Навіть найдорожчий тренінг, надихаючий приклад керівника не вплинуть на ситуацію з підготовкою лідерів в компанії, якщо це одноразові та/або стихійні заходи.
Завчасність	Компанії, визнані кращими для лідерів, готують їх заздалегідь, а не після призначення, коли новопризначений керівник встигає принести збитків. Наприклад, в IBM є принцип: лідерів починають готувати більш ніж за два роки до першого можливого призначення на менеджерську посаду.

*Продовження табл. 1.9*

Застосування творчого підходу	Наприклад, за визнанням представників компаній, що спеціалізуються на підготовці керівників, дивного ефекту дозволяє досягати корпоративний перегляд та обговорення фільмів або призначення майбутнього лідера «тінню» досвідченого керівника (shadowing) чи мотивуючі історії успіху.
Оцінка і зміни	92% компаній, що взяли участь у рейтингу Aon Hewitt, проводять оцінку процесу розвитку лідерства.

Варто зазначити, що регулярно проводяться дослідження, що показують: в найуспішніших організаціях прийнято віддавати перевагу демократичному стилю управління, в той час як в українських досі переважає авторитарний. А недавнє дослідження Nau Group підтвердило: в компаніях України 62% керівників створюють демотивувальний клімат. На думку відомого дослідника психології управління, Іцхака Адізеса, що саме з цієї причини бізнес в наших країнах втрачає стільки можливостей. І з експертом складно не погодитися [64].

Проте, варто зауважити, що надмірна та довготривала робота, навіть і улюблена, досить часто призводить до виснаження, або так званого емоційного

вигорання. Емоційне вигорання – один з нових, розглянутих в психологічній літературі механізмів захисту, тому його визначення є дещо розмитим. Слід відзначити, що емоційне вигорання завжди розглядається і трактується лише з негативного боку. І, звичайно, на це є конкретні причини, адже коли людина перебуває у такому стані це відбивається на виконанні нею своєї діяльності, на відносинах з партнерами, клієнтами і близькими людьми, так як приводить до емоційної і особистісної відстороненості, незадоволеності собою, слідом за чим іде тривога, депресія і неадекватне емоційне реагування на звичайні життєві ситуації. Але не звертати увагу на позитиви, які супроводжують цей стан було б не правильно. Плюси емоційного вигорання в тому, що воно дозволяє людині економно і дозовано використовувати свої енергетичні ресурси.

На нашу думку, все ж в робочій обстановці це є негативним моментом, тому менеджеру, який займається мотивацією та координацією роботи персоналу, необхідно уникати таких ситуацій. На думку Оксани Щур, відомого дослідника сфери HR та управління персоналом, в структурі роботи з персоналом повинен бути такий пункт як боротьба із емоційним вигоранням [65]. Це проблема, яка потребує вирішення, і автор, зокрема, наводить декілька порад на такий випадок (рис. 1.6):

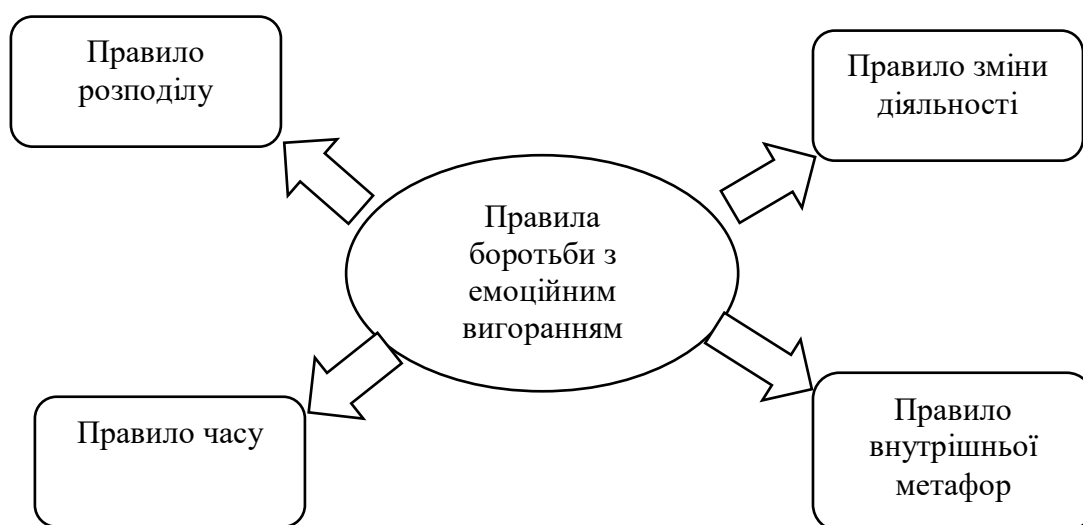


Рисунок 1.6 – Правила боротьби з емоційним вигоранням

Першим наводиться правило розподілу, за якого необхідно чітко розділяти професійну діяльність і особисте життя: не брати роботу додому, мати хоббі, яке не стосується роботи, спілкуватися з друзями, які не є колегами по роботі. Для цього досить дієвими є різноманітні методики. Наприклад, методика «корпоративного одягу». Коли працівник приходять на роботу він одягає корпоративний одяг, починає спілкуватися з клієнтами є добрим і розуміючим, активним і професійним, але коли робочий день закінчується і працівник знімає робочий одяг, він забуває про всіх своїх клієнтів і займається особистими справами (перестає бути працівником компанії, стає мамою чи татом, дружиною чи чоловіком і т.д.).

Друге правило являє собою правило зміни діяльності, за якого необхідно намагатися чергувати свою професійну діяльність, тобто не тільки спілкуватися з клієнтами, а й займатися різноманітною паперовою роботою, або особистим професійним вдосконаленням: відвідувати тренінги та навчання.

Наступне правило – це правило часу, адже страх не встигнути, запізнитися, відсутність структури можна подолати за допомогою тайм-менеджменту. Він дозволяє при організації часу враховувати індивідуальні ритми людини, що зводить до мінімуму хронічні перевтоми.

І, нарешті, автор виділяє ще правило внутрішньої метафори, яке пояснює тим, що дуже велику роль у формуванні синдрому емоційного вигорання відіграють внутрішні установки, те як людина сприймає себе як спеціаліста. Працівник, який досягнув певного професіонального рівня має уже сформований образ свого професійного «Я». Якщо в процесі роботи виявлено, що цей образ має певні деструктивні елементи, його варто видозмінити, але не знищувати, тому що це може принести шкоду особистості. Внутрішні переконання варто змінювати конструктивно, щоб з однієї сторони людина відчувала себе хорошим спеціалістом, який дійсно допомагає людям, а з іншої – була емоційно благополучною, врівноваженою і захищеною від стресу.

Проте, більшість мотиваційних програм, спрямованих на підтримку і мотивацію співробітників, не враховує вітчизняних культурних особливостей. Якщо спробувати проаналізувати, чому у вітчизняному бізнесі найчастіше різні мотиваційні інструменти не приносять очікуваного ефекту, можна виявити ряд цікавих закономірностей.

По-перше, більшість мотиваційних програм, спрямованих на підтримку і мотивацію співробітників, не враховує вітчизняних культурних особливостей. Інструменти нематеріальної мотивації, взяті вітчизняними практиками з досвіду західного менеджменту, часто не підходять до мотивації вітчизняних працівників.

Тому, на наш погляд, керівникам та HR-фахівцям при розробці мотиваційних програм необхідно враховувати дані труднощі, в цьому випадку результатом може стати якісно продумана, а головне, реалістична програма мотивації співробітників, яка буде влаштовувати як самих співробітників, так і їх керівників. Така програма дасть змогу досягнути необхідного рівня мотивації працівників і, як результат, підвищення ефективності роботи компанії загалом.

1.3 Обґрунтування основних методичних підходів до аналізу ефективності мотивації персоналу на підприємстві

Сучасна модель ефективної системи мотивації персоналу повинна враховувати такі аспекти діяльності підприємства, які дозволили б поєднати стратегічні цілі підприємства з потребами й інтересами робітників, взаємопов'язуючи різноманітні форми стимулювання із складністю та результативністю праці, об'єктивно оцінюючи працездатність, знання, досвід, можливості працівників, створюючи умови реалізації і розвитку трудового потенціалу персоналу, наближення інтересів керівників підприємства до інтересів працівників, і навпаки [27, 43, 53]. Ефективна система мотивації на рівні підприємства має базуватись на певних вимогах, основними з яких є (рис. 1.7).

*Вимоги створення ефективної системи мотивації*



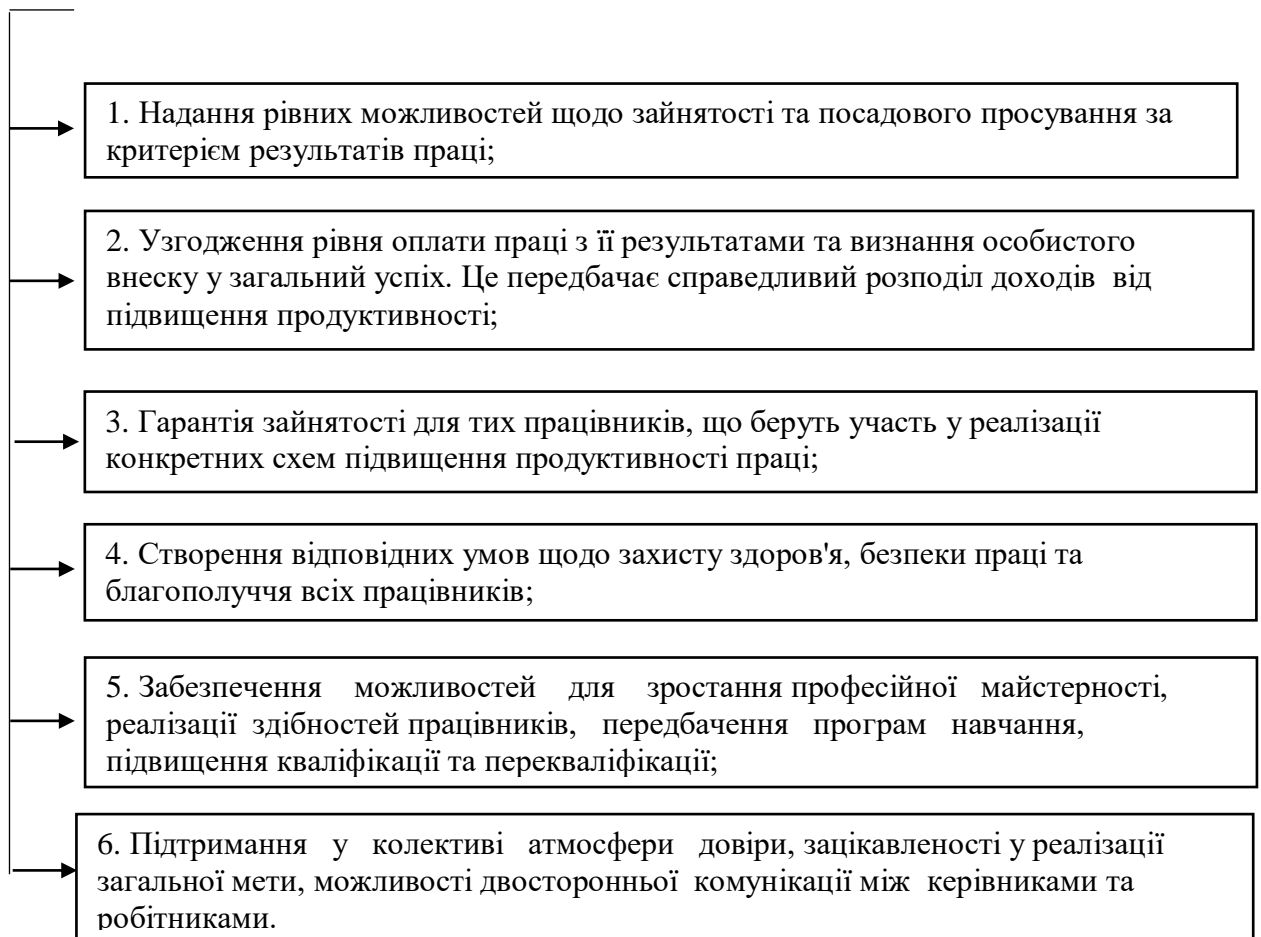


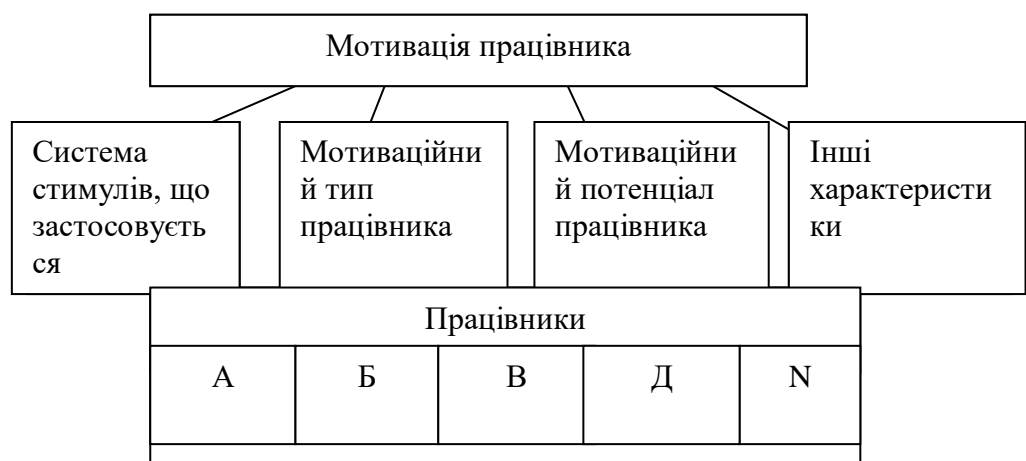
Рисунок 1.7 – Вимоги створення ефективної системи мотивації працівників на рівні підприємства

Ефективність мотиваційного механізму підприємства визначається за загальними результатами діяльності підприємства: рівнем продуктивності праці, ефективності діяльності, якістю послуг. Трудовий потенціал персоналу являє собою сукупність здібностей і можливостей членів колективу в поєднанні з умовами їх реалізації і відтворення. Вирішення цього завдання ускладнюється тим, що кожна людина є індивідуальністю зі своїми властивостями – рисами характеру, світоглядом, психотипом, знаннями, досвідом тощо.

Оцінка ефективності системи мотивації праці на підприємстві вимагає комплексного підходу, який враховуватиме як економічні результати діяльності персоналу взагалі й кожного працівника окремо, так і суто психологічні аспекти вивчення мотивації. Мотивація праці в системі управління персоналом – це створення умов, при яких людина зацікавлена у високо результативній праці, а цілі підприємства відповідають її особистим інтересам і намірам.

Підґрунтям комплексної системи мотивації праці є мотиваційний механізм як механізм реалізації мотивації до високопродуктивної праці. За суттю це комплексний інструментарій перетворення потенційної мотивації на реальну мотивацію яка призводить до дії.

Для побудови економіко-математичної моделі системи дослідники ефективності мотивації часто використовують метод аналізу ієрархій Т. Сааті [66-69], який дозволяє оцінити вплив чинників на соціально-економічні процеси за умови відсутності кількісних характеристик показників. Метод полягає у декомпозиції проблеми на прості складові частини з подальшим обробленням послідовності суджень за парними порівняннями. Він включає процедури синтезу множинних суджень, одержання пріоритетності критеріїв і знаходження альтернативних рішень. За методом елементи задачі порівнюються попарно стосовно їхньої інтенсивності впливу на загальну характеристику. Результати порівнянь розміщуються у вигляді матриці, для якої визначаються власні вектори та значення. Для процедури обчислення власних векторів доцільно користуватися методом середнього геометричного [69]. Спочатку обчислюються оцінки компонентів власного вектора по рядках, а потім отриманий результат нормалізується для одержання оцінки вектора пріоритетів. Після цього можна оцінити ступінь важливості кожного елемента як результат множення матриці на вектор пріоритетів. Такі обчислення здійснюються способом кількісного визначення порівняльної важливості факторів або результатів у проблемній ситуації. Після формування набору локальних пріоритетів, вони синтезуються, починаючи з другого рівня вниз за принципом синтезу (рис. 1.8).



## Рисунок 1.8 – Декомпозиція задачі оцінювання чинників мотивації персоналу

Метод аналізу ієрархій можна застосовувати для оцінювання чинників зовнішнього та внутрішнього впливу у процесі мотивації працівника до результативної праці. Для подальшого аналізу ефективності мотивації персоналу підприємства роздрібної торгівлі експертним методом виділено сім домінуючих чинників, що впливають на мотивацію праці персоналу досліджуваних торговельних підприємств, рівень яких можливо дослідити за допомогою соціального дослідження.

Після проведення ґрунтового аналізу методологічних підходів різних авторів, таких як К.В. Ізмайлова [30], А.Д. Шеремета, Т. Сааті [69], І.Т. Балабанов, як таку, що найбільш повно відображає ефективність існуючого управління персоналом було обрано окремі елементи методичних підходів щодо аналізу ефективності мотивації персоналу за Г.В. Савіцькою [70] та Т. Сааті [69]. Зокрема, при аналізі ефективності мотивації персоналу автор [70] використовує такі показники, як коефіцієнт економічної результативності управлінської діяльності, співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих, продуктивність праці персоналу, рентабельність використання персоналу, плинність кадрів і т.д., а автор [70] виділяє вік, рівень освіти, кваліфікаційний рівень, стаж, застосовувана система стимулювання, характер відносин у трудовому колективі, мотиваційний тип особистості працівників тощо.

Економічна результативність управлінської діяльності  $P_{ep}$  являє собою показник, що розраховується з метою визначення ефективності витрат на управлінський штат працівників, зокрема визначення величини доходу від реалізації продукції, що припадає на одну гривню управлінських витрат:

$$P_{ep} = \frac{TO}{B_{ав}}, \quad (1.1)$$

де:  $TO$  – виручка від реалізації продукції;

$B_{ав}$  – адміністративні витрати (витрати на управління).

Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих  $K_{yn}$  розраховується для визначення частки управлінського персоналу серед загальної кількості працівників і середню міру навантаження керівника підлеглими:

$$K_{yn} = \frac{Ч_{yn}}{Ч_{скп}}, \quad (1.3)$$

де:  $Ч_{yn}$  - кількість управлінського персоналу;

$Ч_{скп}$  - середньооблікова кількість працівників підприємства.

Продуктивність праці персоналу  $П_{пр}$  розраховується з метою визначення суми коштів виручки від реалізації продукції, що припадає на одного працівника за рік. Такі розрахунки в динаміці дають змогу відображення ефективності праці колективу:

$$P_{пр} = \frac{TO}{Ч_{скп}}, \quad (1.4)$$

Рентабельність використанні персоналу  $P_{пер}$  розраховується для визначення суми чистого прибутку, що припадає на одного працівника за рік, і показує скільки коштів кожний працівник приніс для підприємства виконуючи доручену йому роботу:

$$P_{пер} = \frac{ЧП}{Ч_{скп}}, \quad (1.5)$$

де:  $ЧП$  – чистий прибуток підприємства.

Заробітна плата на одного працівника розраховується за формулою [38]:

$$X = \frac{\Phi}{N} \quad (1.6)$$

де  $X$  - середньорічна заробітна плата;

$\Phi$  - річний фонд заробітної плати;

$N$  - середньооблікова чисельність працівників.

Співвідношення продуктивності праці та середньої заробітної плати розраховується за формулою [30, 70]:

$$K = \frac{W}{X} \quad (1.7)$$

Де  $K$  - коефіцієнт випередження (відставання);

$W$  - виробіток (продуктивність) одного працівника;

$X$  - середньорічна заробітна плата.

Більшість авторів [30, 36, 43, 69, 70] відносить до найбільш значущих критеріїв ефективної мотивації персоналу відносять показник плинності кадрів як сукупність звільнених працівників за власним бажанням або за недотримання правил трудового розпорядку. Висока плинність кадрів знижує ефективність роботи організації, оскільки залучення нових працівників коштує дорожче, ніж вивчення причин і зменшення плинності кадрів [71].

Під час управління плинністю кадрів зростає роль соціальної інформації, а саме: правової, соціологічної, соціально-психологічної і педагогічної усвідомленості керівників компанії та працівників служб управління, що сприятиме спрямованому впливові на процеси, які відбуваються у колективі, і

вихованню дисципліни у працівників. Даний показник ( $K_n$ ) розраховується таким чином:

$$K_n = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{скп}}, \quad (1.8)$$

де:  $Ч_{зв}$  - чисельність працівників, звільнених із причин плинності.

Плинність є однією з найпоширеніших організаційних форм оцінки руху кадрів. На практиці до плинності прийнято відносити як звільнення за власним бажанням, так і звільнення за ініціативи адміністрації. У будь-якому випадку висока плинність кадрів свідчить про неефективну мотиваційну систему, призводить до збитків як компанії, так і суспільства загалом.

Компанії можуть знизити рівень плинності за допомогою таких заходів: поліпшення організації праці і виробництва, скорочення монотонної, малокваліфікованої праці, поліпшення умов праці, усунення невідповідності змісту на робочому місці кваліфікації працівника, індивідуальним здібностям та інтересам працівників, організації професійного просування кадрів, розроблення ефективної системи підвищення кваліфікації, поліпшення житлових та інших побутових умов, вдосконалення системи оплати та стимулювання праці, впровадження спеціальних заходів щодо адаптації молодих працівників [72].

Якісна характеристика трудових ресурсів персоналу підприємства визначається ступенем професійної й кваліфікаційної придатності його працівників для досягнення цілей підприємства і вироблених ними робіт.

В даний час немає єдиного розуміння якості праці і якісної складової трудового потенціалу робочої сили. В результаті тривалих дискусій з цих питань в економічній літературі автори виділили лише основне коло параметрів або характеристик, що визначають якість праці (табл. 1.10):

Таблиця 1.10 – Параметри, що визначають якість праці

№	Група параметрів	Параметри
1	Економічні	складність праці, кваліфікація працівника, галузева приналежність, умови праці, виробничий стаж
2	Особистісні	дисциплінованість, наявність навичок, сумлінність, оперативність, творча активність
3	Організаційно-технічні	привабливість праці, насиченість устаткуванням, рівень технологічної організації виробництва, раціональна організація праці
4	Соціально-культурні	соціальна активність, загальнокультурний і моральний розвиток [19]

Структурна характеристика трудових ресурсів (персоналу) компанії визначається складом і кількісним співвідношенням окремих категорій і груп працівників підприємства.

Професійно-кваліфікаційна структура кадрів складається під впливом професійного й кваліфікаційного поділу праці. При цьому під професією мається на увазі особливий вид трудової діяльності, що вимагає визначених теоретичних знань і практичних навичок. Під спеціальністю – вид діяльності в межах професії, що має специфічні особливості і жадає від працівників додаткових спеціальних знань і навичок. Спеціальність визначає вид трудової діяльності в рамках однієї і тієї ж професії. Наприклад, економісти (професія) підрозділяються на плановиків, маркетологів, фінансистів, трудовиків (спеціальність) і так далі. Працівники кожної професії і спеціальності розрізняються рівнем класифікації, тобто ступенем оволодіння працівниками тією чи іншою професією й спеціальністю, що відбивається у кваліфікаційних (тарифних) розрядах і категоріях.

Професійно-кваліфікаційна структура підприємства відображається в штатному розкладі – документі, що щорічно затверджується керівником підприємства і представляє собою перелік згрупованих по відділах і службам посад службовців з указівкою розряду робіт і посадового окладу. Перегляд штатного розкладу здійснюється в протязі року шляхом внесення в нього змін відповідно до наказу керівника підприємства [3, 43]. Структура персоналу за

освітнім рівнем передбачає виокремлення працівників за вищою, середньоспеціальною, незакінченою вищою та середньою освітами.

Формування ринкових механізмів та системи державного регулювання ринку праці потребують урахування цих та інших об'єктивних тенденцій, їхнього позитивного та негативного впливу на функціонування економіки загалом та окремих компаній.

Управління трудовими ресурсами, забезпечення їхнього ефективного використання потребує обов'язкового формування системи оцінювання трудового потенціалу підприємства.

На формування різних видів структур персоналу як на макро-, так і мікрорівнях у найближчі роки будуть впливати такі прогнозовані загальні тенденції (рис. 1.9) [17, 43, 73].



Рисунок 1.9 – Прогнозовані загальні тенденції

Персонал організації перебуває в постійному русі внаслідок найму одних працівників і звільнення інших. У процесі використання персоналу необхідно розробляти заходи, які будуть спрямовані на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.

Збалансованість кількості робочих місць і кількості працівників досягається правильним їх розміщенням і внутрішньо організаційною мобільністю працівників.



На думку Каганець І., саме ефективне розміщення персоналу є раціональним розподілом складу кадрів у структурних підрозділах, що проводиться з урахуванням специфіки виробництва, відповідності психологічних якостей людини до змісту виконуваної роботи. При цьому вирішуються два завдання: формування активно діючих трудових колективів у межах структурних підрозділів та перспективність розміщення кадрів з позиції сприяння їх кар'єрному росту [6, 53]. Автор акцентує нашу увагу на тому, що розміщуючи персонал, потрібно дотримуватись, по-перше, принципу відповідності, тобто відповідності моральних і ділових якостей претендентів до вимог робочих місць, посад. По-друге, принципу перспективності, що потребує врахування таких умов: встановлення вікових вимог для різних категорій посад; визначення тривалості періоду роботи на одній посаді, на одному тому ж робочому місці; можливість зміни професії або спеціальності та підвищення кваліфікації; стан здоров'я. У конкретній організації можуть бути розроблені й інші умови, але дуже важливо, щоб вони сприяли змінності, оскільки застій кадрів, пов'язаний з тривалим перебуванням на одній і тій же посаді, має негативні наслідки для організації.

Спеціалісти виокремлюють кілька підходів до організації раціонального використання персоналу, суть яких зводиться до пошуку оптимальної мотивації працівників через формування: моделей гнучкого управління балансом робочих місць і кількістю працівників, оплати і стимулювання праці; стабільних виробничих колективів.

Зокрема, Шелдрейк Д.І. [28] зазначає, що ефективність роботи колективу визначається якістю й обсягом взаємного впливу, взаємовідносин членів колективу і служб інформації. Організаційна атмосфера і методи управління повинні сприяти пріоритетності груп, а керівники повинні сприймати своїх підлеглих як групу і підтримувати спілкування з ними як з групою, та добре знати стадії розвитку групи і зробити все можливе для її створення [27, 32].

У теорії та практиці управління виділяють загальні принципи, тобто правила, якими зобов'язані керуватися всі суб'єкти управління незалежно від

їхнього статусу; і галузеві принципи, що діють на галузевих, інституційних, групових рівнях. Найбільш поширеними серед відомих компаній представлені на рис. 1.10.



Рисунок 1.10 – Принципи успішного управління персоналом

У світовій практиці менеджменту є правила, які забороняють певні дії керівників, які порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Основні з них, представлені в табл. 1.11.

Таблиця 1.11 – Правила для керівників у відносинах із підлеглими

1	Не можна впливати на підлеглих нищівною критикою;
2	Не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків;
3	Не можна принижувати гідність людини, треба аналізувати її дії;

*Продовження табл. 1.11*

4	Не можна висувати претензії до працівника у присутності інших, краще висловлювати їх наодинці;
5	Не слід боятися хвалити підлеглого, бо успіх окрилює;
6	У разі негативної оцінки мову слід вести лише про результати діяльності працівника, а не про його особистість;
7	Не варто обмежувати самостійність і свободу людей, слід довіряти їм і сприяти розвитку у них ініціативи, бажанню генерувати ідеї та ін. [24].

Отже, ефективність, успіх роботи компанії багато в чому залежить від її керівників, визначаються їх поведінкою і моральними якостями [27, 33, 45], їх умінням ретельно формувати та управляти персоналом.

#### 1.4 Висновки до розділу 1

В першому розділі роботи було проведене дослідження основних положень мотиваційних теорій, яке дає підстави стверджувати, що досить вагома частка науковців зосереджують свою увагу на мотивах та стимулах економічного характеру. Щодо інших елементів мотиваційного механізму (психологічних, соціальних), то слід зазначити що їм не приділяється достатня увага, але за домінуючої ролі соціально-економічних умов основу будь-якої моделі мотивації повинні складати перш за все психологічні фактори мотивації, які і будуть розглянуті у наступних підрозділах даної дисертаційної роботи.

Також, на основі проведеного аналізу доведено, що сучасні ринкові умови обумовлюють появу в сфері управлінської праці нової професії – HR-менеджера, тобто фахового керуючого, висококваліфікованого фахівця роботи з персоналом, який організовуватиме роботу персоналу відповідно до цілей діяльності компанії шляхом впровадження нових сучасних методів управління мотивацією працівників.

Після проведення аналізу сучасних вимог ринку, нами було доведено необхідність застосування нових, більш ефективних методів мотивації персоналу, адже досвід діяльності багатьох зарубіжних компаній демонструє, що однією з найважливіших складових ефективної діяльності фірми є високий рівень уваги до працівників.

В результаті виконання теоретичного розділу нами було проаналізовано сучасні елементи HR-technology, що спрямовані на мотивування працівників і, як наслідку, покращення діяльності компанії загалом.

Підсумовуючи викладене, необхідно акцентувати увагу на тому, що під час дотримання усіх теоретичних підходів щодо умов формування персоналу першочерговим постає питання наближення його рівня до вимог світової спільноти з обов'язковим дотриманням принципів, норм та правил.

Також, нами було обґрунтовано методику визначення ефективності використання персоналу на підприємстві, що запропонована Савіцькою Г.В.

Отже, можна зробити висновок, що в процесі створення ефективної системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах потрібно інтегрувати сучасні закордонні методики та вітчизняні психологічні дослідження в області особистісних якостей працівників.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ НА ПРАТ «МУРОВАНОКУРИЛОВЕЦЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНОЇ ВОДИ «РЕГІНА»»

### 2.1 Характеристика підприємства та основні техніко-економічні і фінансові показники його діяльності

Галузь виробництва мінеральної та питної води входить до числа найбільш швидкозростаючих галузей України [71-73]. Останні кілька років галузь виробництва мінеральної та питної води демонструвала упевнене зростання (більш 20% у рік) і даний ринок вважається одним з найперспективніших серед споживчих ринків. Економічна криза скорегував стан справ на ринку, але не настільки сильно, як в інших галузях виробництва. Попит на мінеральну воду є досить стабільним, відбувся лише зсув попиту у бік більш дешевої продукції.

Завод мінеральної води "Регіна" має одну з найбагатших історій, яка сягає у столітню давнину [72, 73]. У 1898 році у польського дворянина графа Олександра Сабанського важко захворіла донька - красуня Регіна. Перебуваючи на відпочинку у родовому маєтку Житники, донька графа лікувалась водою з цілющого джерела і невдовзі повністю одужала. На честь цієї події джерельна вода отримала ім'я дівчини - "Регіна". Граф Сабанський був підприємливою людиною і вирішив налагодити розлив та реалізацію мінеральної води "Регіна", здійснив ряд досліджень її властивостей. Неодноразовий аналіз води "Регіна" проводився у хімічних та медичних лабораторіях Берліна, Риги, Петербурга.

В 1902 році мінеральна вода "Регіна" відзначена похвальним листом на кулінарній виставці у Варшаві. Вода була нагороджена срібними медалями:

- у відділі вод у Цихоцинку (1908 р.);
- на гігієнічній виставці в Любліні (1910 р.);
- на сільськогосподарській виставці в Проскурові (1912 р.).

Вперше розлив мінеральної води "Регіна" було налагоджено графом Сабанським безпосередньо біля джерела. У значній кількості вода експортувалась за кордон до Австро-Угорщини, Румунії, Німеччини. Після 1917 року Джерело не використовували. Розлив мінеральної води було поновлено у 1956 році біля джерела. У 1961 році вступив в експлуатацію завод по розливу мінеральної води "Регіна" у смт. Муровані-Курилівці, а з 1978 року - водопровід сполученням джерело "Регіна" - завод "Регіна", де здійснювався розлив мінеральної води у скляні пляшки. У жовтні 1995 року державне

підприємство "Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна" було перетворено у процесі приватизації у відкрите акціонерне товариство "Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна". На загальних зборах акціонерів (протокол №1/10 від 22.03.2010 р.) з метою приведення діяльності товариства у відповідність до вимог Закону України "Про акціонерні товариства" було прийнято рішення визначити тип ВАТ "Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна" як Приватне акціонерне товариство, скорочено - ПрАТ та змінити найменування з Відкритого акціонерного товариства "Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна" на Приватне акціонерне товариство "Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна". Протягом звітнього року такі події розвитку як злиття, поділ, приєднання, перетворення, виділ не відбувались.

У 2007-му були побудовані каптажі (спеціальні інженерні конструкції для ізоляції води від зовнішнього середовища) джерел №2 і №3, з яких вода самопливом надходить в закриту ємкість джерела №1. Найдивовижніше те, що на всьому шляху до лінії розливу воду ніхто не «катує», не «каламутить» насосами. Із збірних місткостей джерела вона сама по собі заповнює вертикальні ємкості, а звідти вже по трубопроводу із неіржавіючої сталі біжить 7 кілометрів до заводу. Далі вода збирається у чотири емальованих ємкості і, знову ж таки, самопливом надходить до лінії розливу, де проходить крізь механічні фільтри і далі - по прозорих колбах – крізь бактерицидні очисні [73].

Повне найменування емітента: приватне акціонерне товариство "Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна". Організаційно-правова форма: приватне акціонерне товариство. Код за ЄДРПОУ: 05513388. Місцезнаходження: Вінницька область, Мурованокуриловецький, район, смт. Муровані Курилівці, вул. Заводська, 18. Основні види діяльності: виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки; оптова та роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

Підприємство є незалежним членом Корпорації "Прем'єр-Фінанс" з 2001 року. Корпорація "Прем'єр - Фінанс" знаходиться за адресою: м. Вінниця, пл. Гагаріна 2. Корпорація об'єднує порядка 30 підприємств Вінницької області з харчової та переробної галузі промисловості, торгівлі та побутового обслуговування, фармації та юриспруденції. Корпорація надає підприємствам, що входять до її складу, консультативні та методологічні послуги з адміністративного і організаційного управління та корпоративних стратегіях.

Товариство має наступну організаційну структуру [73]:

- джерело "Регіна", що знаходиться у с. Житники Мурованокуриловецького району Вінницької області.

- цех з розливу мінеральної води у ПЕТ-пляшку, що знаходиться у смт. Муровані-Курилівці Вінницької області.

- три склади готової продукції, з них два знаходяться у смт. Муровані-Курилівці, один - на залізничній станції с. Котюжани Південно-Західної залізниці (Мурованокуриловецький р-н), один - м. Вінниця, пл. Гагаріна ,2.

Дочірніх підприємств, філій та представництв Товариство не має. За звітний період змін в організаційній структурі товариства не було.

Основними постачальниками сировини є: ПрАТ «Вінницька обласна друкарня», ТОВ «ЛЮКС-Х», ТОВ «ТНС», ТОВ «Компанія Євроімпекс», ПП «Акрілат-Хімконтракт», ТОВ «Дніпропласт»; ПП «Полімер-Грант»; ПрАТ «Рокитнівський скляний завод»; ТОВ «Гуала КЛОЖЕРС УКРАЇНА».

Поряд із вітчизняними виробниками безалкогольної продукції значну частину ринку займають такі великі компанії як "Кока-Кола", "Пепсі", а також виробники із Західної Європи. Конкурентами мінеральній воді складають такі відомі марки, як: «ВонАqua», «Миргородська», «Моршинська», «Біола Знаменівська».

Проаналізуємо асортимент продукції підприємства ПрАТ «МКЗМВ Регіна», його основних конкурентів та постачальників. Підприємство спеціалізується на виробництві мінеральної столової води "Регіна" та безалкогольних газованих напоях на основі мінводи "Регіна", а також її збутом.

Додатково для покупців надаються послуги по доставці продукції автотранспортом підприємства. Продукція виробляється та реалізується на протязі року. Найбільш піковими періодами є травень-вересень місяці. Основними покупцями є клієнти Вінницької, Житомирської, Хмельницької областей і представлені в переважній частині приватними підприємцями. Ризики в діяльності - наявність на ринках збуту підробок продукції - приділяється увага використанню запатентованих товарних знаків, надписів, оригінальних форм пляшки, пробки; проблема збуту продукції в осінньо-зимовий період - проводиться робота по пошуку нових перспективних ринків збуту через рекламні заходи, оптимізовано веб-сайт підприємства.

Основними каналами збуту є продаж продукції через фірмовий магазин, магазин-склад, який знаходиться у м. Вінниця, через готівковий та безготівковий розрахунок безпосередньо покупцям із заводу. Для покупців, які працюють із великим оптом (100 тис.пляшок і більше), встановлено знижки в ціні. Сировина (пробка, преформа, плівка, вуглегаз), що використовується при виробництві продукції, надходить від основних постачальників-підприємств на території України по прийнятним цінам.

Основними постачальниками сировини є Корпорація Прем'єр Фінанс (преформа, стретч-плівка, вуглегаз), ПП Полімер-Грант м.Тернопіль (плівка), ТОВ Компанія Євроімпекс м.Київ (складові на солодкі напої) , ТОВ АТЕМ м Київ (пробка), ПрАТ «Вінницька обласна друкарня», ТОВ «ЛЮКС-Х», ТОВ «ТНС», ТОВ «Компанія Євроімпекс», ПП «Акрілат-Хімконтракт», ТОВ «Дніпропласт»; ПП «Полімер-Грант»; ПрАТ «Рокитнівський скляний завод»; ТОВ «Гуала КЛОЖЕРС УКРАЇНА».

На даний час на підприємстві встановлена і працює нова лінія по розливу мінеральної води в ПЕТ-пляшку 1,5 л, виробництва австрійської фірми "Косме", продуктивністю 6500 пляшок на рік. Це дало змогу автоматизувати виробничі процеси та суттєво збільшити продуктивність виробництва, а також скоротити витрати на обслуговування виробничого процесу.



Географія поширення мінеральної води "Регіна" розширилась практично на всі регіони України, що дає змогу збільшувати кількість споживачів, які віддають перевагу продукції нашого підприємства.

В умовах неблагополуччя у сфері екологічного стану довкілля питання забезпечення населення екологічно чистою, якісною і смачною водою завжди було і буде актуальним. Тому конкуренція на ринку мінеральних вод висока. Поряд із вітчизняними виробниками безалкогольної продукції значну частину ринку займають такі великі компанії як "Кока-Кола", "Пепсі", а також виробники із Західної Європи. Конкурентами мінеральній воді складають такі відомі марки, як: «ВонАqua», «Миргородська», «Моршинська», «Біола Знаменівська» .

Успіху просування зарубіжної продукції на нашому ринку сприяє її обвальна реклама. Завдяки впровадженню нової упаковки (ПЕТ-пляшки), розширенню асортименту (випуск мінеральної води у пляшках різної ємкості), відмінним смаковим якостям мінеральної води наша продукція нічим не поступається перед іноземною. Підприємство планує створити мережу представництв, дилерів по всій території України, Молдови, Росії та Румунії.

Асортимент природної мінеральної води "Регіна" складається після ретельних маркетингових досліджень, вивчення громадської думки і купівельного попиту (рис. 2.1). Унікальні якості "Регіни" - відсутність специфічного присмаку, корисна хімічна формула і поєднання мінералів, свіжість та прозорість дозволяють запропонувати покупцям воду на будь-який смак - для втамування спраги, приготування їжі, газовану і негазовану, фруктову і тонізуючу. Для Вашої зручності вода і напої з неї розливаються в пляшки різного об'єму: від маленьких, півлітрових - до 5-літрових бутлів, а оригінальна форма пляшки мінеральної води "Регіна" захищає покупців від підробок (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Асортимент продукції ПрАТ «Регіна»

Сучасне устаткування для розливу води дозволяє випускати безалкогольні напої на будь-який смак. Тому, залежно від попиту, підприємство змінює і розширює асортимент.

ПрАТ «Регіна» веде зовнішньоекономічну діяльність в установленому порядку в межах мети та предмету діяльності. Зовнішньоекономічна діяльність відбувається на основі валютної самокупності та самофінансування. ПрАТ «Регіна» може здійснювати на договірній основі операції по експорту продукції (товарів, робіт, послуг) такого асортименту [73]:

- Мінеральна вода «Регіна» газована (0,33; 0,5; 1; 1,5 л).
- Мінеральна вода «Регіна» негазована (0,33; 0,5; 1; 1,5; 5; 18,9 л).

Газовані напої: «Регіна-Ананас», «Регіна-Апельсин», «Регіна-Грушадюшес», «Регіна-Клубника», «Регіна-Лимон», «Регіна-Лимон-лайм», «Регіна-Лимонад», «Регіна-Персик», «Регіна-Яблоко», «Регіна-Квасовый». Весь асортимент напоїв та природної мінеральної води «Регіна» гарантує високу якість і доступну ціну.

Проаналізуємо основні економічні показники [43], що характеризують діяльність ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»»

(ПрАТ «Регіна»), використавши дані з фінансової звітності [72, 73], а отримані результати аналізу зведемо у таблицю 2.1 [19].

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства ПрАТ «Регіна»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2016	2017	2018	2018 до 2017 року		2017 до 2016 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Чистий дохід, тис. грн.	35040	31676	34974	-3364,0	-9,6%	3298,00	10,41%
2. Валовий прибуток, тис. грн.	7124	8459	13445	1335,00	18,7%	4986,00	58,94%
3. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	27916	23217	21529	-4699,0	-16,8%	-1688,00	-7,27%
4. Продуктивність праці, тис. грн / чол.	365,000	372,659	402,000	7,66	2,1%	29,34	7,87%
5. Середньоспискова чисельність працівників, чол.	96	85	87	-11,00	-11,5%	2,00	2,35%

Графічні відображення динамки основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства ПрАТ «Регіна» подано на рис. 2.1 та рис. 2.2.

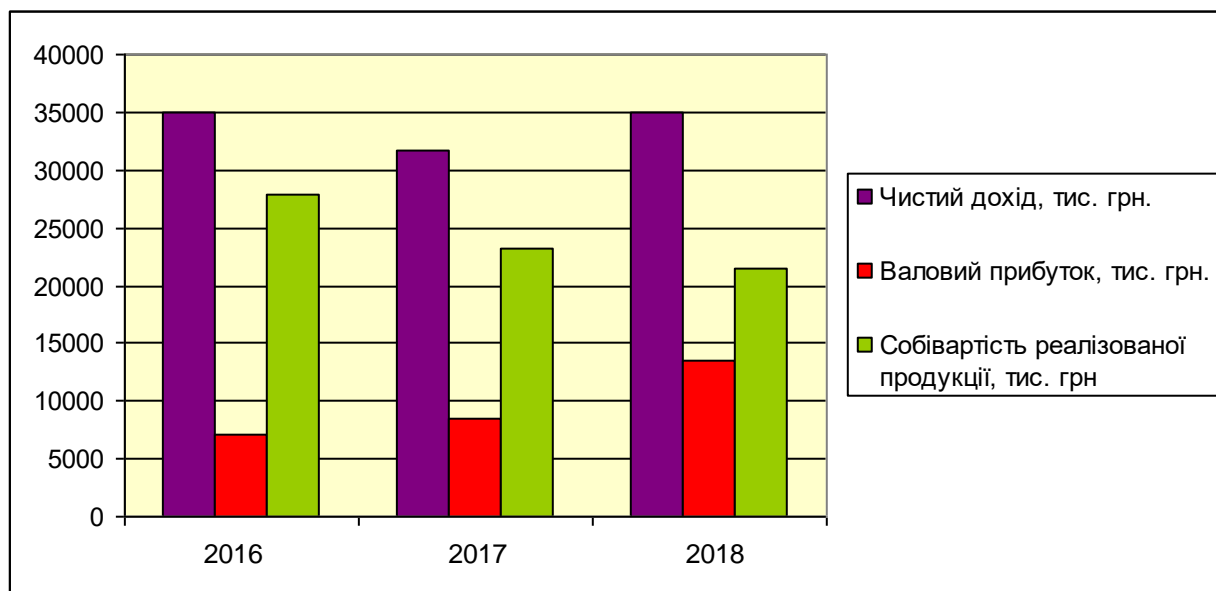


Рисунок 2.1 – Динаміка основних економічних діяльності ПрАТ «Регіна»

Проаналізувавши чистий дохід підприємства слід відмітити, що він у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 9,6 %, але вже в 2018 році

даний показник збільшився на 10,41 %, що є позитивною тенденцією. Як видно з табл. 2.1, валовий прибуток нашого підприємства у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшився на 18,7 %, в 2018 році даний показник збільшився ще на 58,94%, а його загальне збільшення за три роки склало майже 80 %, і, оскільки валовий прибуток підприємства характеризує ефективність діяльності виробничих підрозділів, то зростання валового прибутку свідчить про підвищення ефективності виробництва і це позитивна тенденція. Стосовно собівартості реалізованої заводом продукції, то вона має стабільну тенденцію до зменшення при підвищенні доходу та прибутку, що є дуже позитивною тенденцією. За три роки собівартість знизилась на 24,1%, при підвищенні прибутку, що свідчить про ефективну операційну діяльність підприємства.

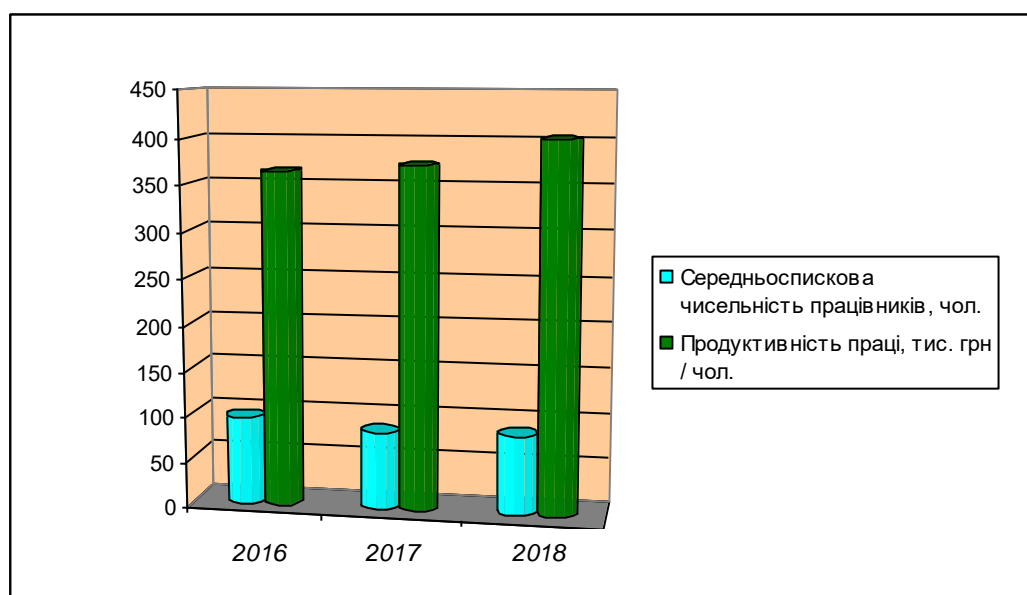


Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Регіна»

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 96 осіб; середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом – 3 особи; чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) - 1 особа. За звітний рік фонд оплати праці склав 2 491 тис. грн. Відносно попереднього року фонд оплати праці збільшився на 388 тис.грн. Середньооблікова чисельність штатних працівників

облікового складу за 2017 рік – 85 осіб; середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом – 3 особи; чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) - 1 особа. За звітний рік фонд оплати праці склав 2 890,8 тис. грн. Відносно попереднього року фонд оплати праці збільшився на 399,8 тис.грн. Середньооблікова чисельність працівників облікового складу - 87 осіб. Позаштатних працівників - 0 осіб, осіб, які працюють за сумісництвом - 2 особи, осіб, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) - 3 особи. Витрати на оплату праці за 2018 рік складають 4257 тис.грн. У порівнянні з 2017 роком витрати на оплату праці збільшились на 1365 тис.грн.

За даними табл. 2.1 у 2017 році порівняно з 2016 роком продуктивність праці зросла на 2,1 %, а у 2018 році – збільшилась на 7,87 %, що є позитивною тенденцією, так як показник продуктивності праці показує ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

За допомогою горизонтального і вертикального фінансового аналізу можна отримати найбільш загальне уявлення про які мали місце якісні зміни в структурі засобів та їх джерел, а також динаміці цих змін. Результат проведення аналізу балансу підприємства по деяких показниках наведений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники балансу підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2016	2017	2018	2018 до 2017 року		2017 до 2016 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Власний капітал, тис. грн.	8443	8681	9092	238,00	2,8%	411,00	4,73%
2. Активи (пасиви), тис. грн.	11774	11976	12827	202,00	1,7%	851,00	7,11%
3. Вартість основних засобів, тис. грн.	4775	3774	3200	-1001,00	-21,0%	-574,00	-15,21%
4. Поточні активи, тис. грн.	6985	8084	9625	1099,00	15,7%	1541,00	19,06%
5. Поточні зобов'язання, тис. грн.	3331	3295	3735	-36,00	-1,1%	440,00	13,35%
6. Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0

Графічне відображення виявленої динаміки показників балансу

підприємства подано на рис. 2.3 та рис. 2.4.

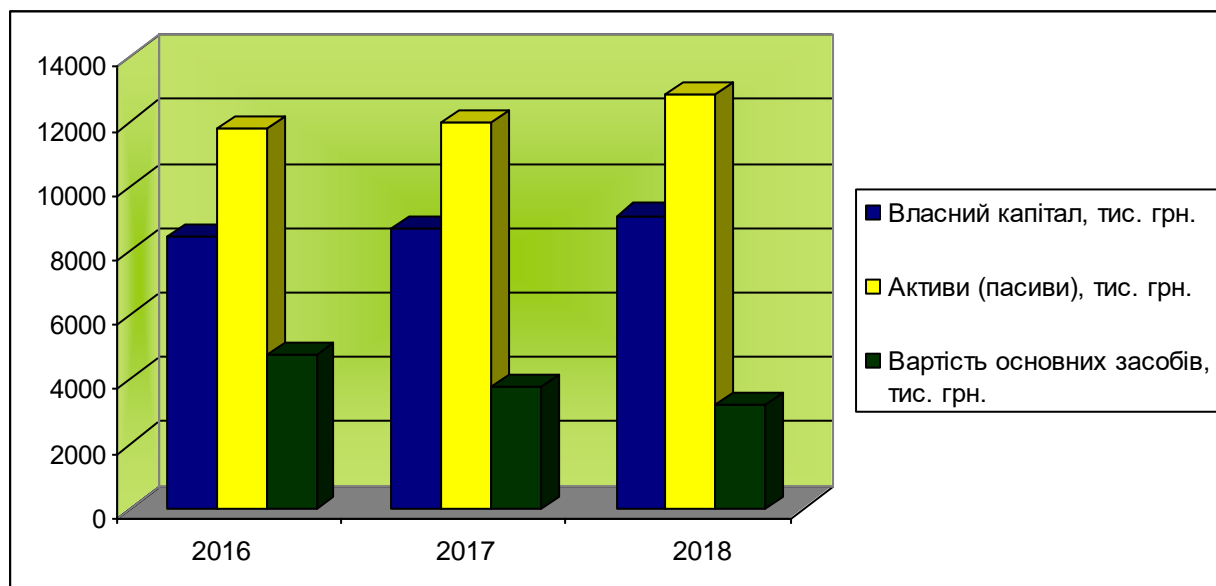


Рисунок 2.3 – Динаміка основних показників балансу діяльності ПрАТ «Регіна»

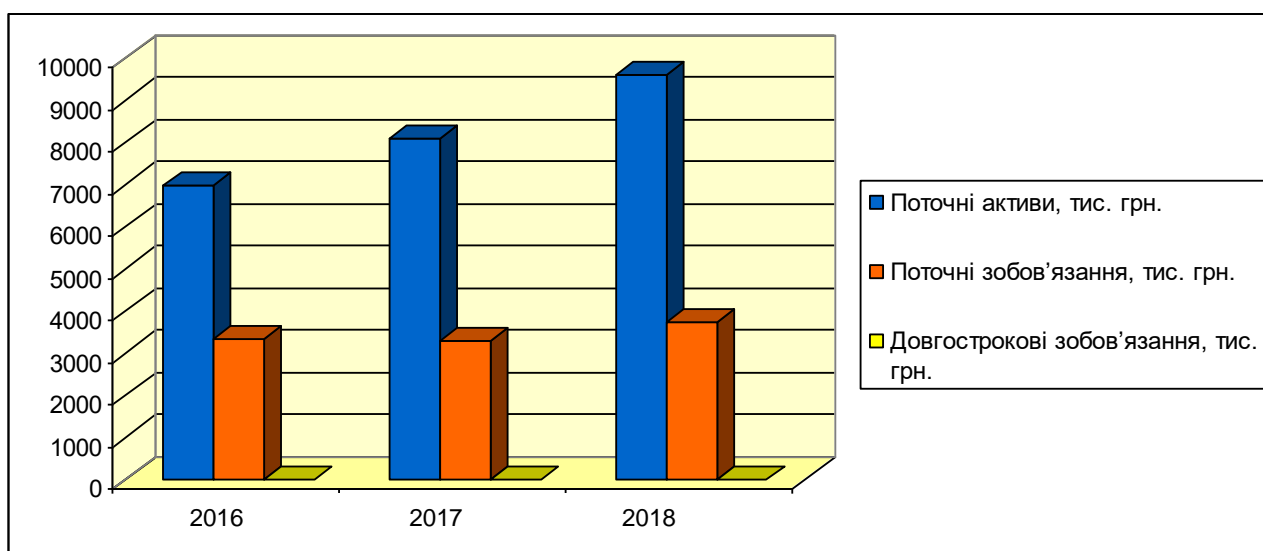


Рисунок 2.4 – Динаміка поточних активів та зобов'язань на ПрАТ «Регіна»

Аналізуючи табл. 2.2 слід відмітити, що позитивною тенденцією є поступове збільшення власного капіталу підприємства. Так, за три роки він виріс з 8443 тис. грн. у 2016 році до 9092 тис. грн. у 2018 році або на 7,7%, що відкриває перед підприємством сприятливі можливості для свого розвитку.

Величина активів (пасивів) підприємства за 2016-2018 рр. постійно зростає, що є позитивною тенденцією, що свідчить про розвиток підприємства. За при

роки величина активів (пасивів) підприємства збільшилась майже на 9%.

Щодо основних засобів, то В 2013-2017 роках значного придбання активів не відбувалось (придбано основних засобів на суму 104 тис. грн., вибуття основних засобів не було). В 2018 році відбулось придбання обладнання - 163 тис.грн , вибуття (реалізація та ліквідація) таких ОЗ, що майже або повністю зношені та не використовуються у виробництві 3 тис.грн, в тому числі по групах: обладнання (знос 100%, первісна - 38 тис.грн), транспорт (знос 100%, первісна - 240 тис.грн), прилади, інвентар, меблі - 1 тис.грн, малоцінка - 2 тис.грн. В цілому вартість основних фондів з урахування виведення застарілих основних фондів зменшилась на 36,2%. На даний час Товариство не планує будь-яких значних інвестицій або придбань, пов'язаних з його господарською діяльністю.

Аналізуючи табл. 2.1 ми бачимо, що рівень поточних активів досліджуваного нами підприємства у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшився на 15,7%, а в 2018 році даний показник збільшився на 19,06 %, тобто відбувається поступове зростання поточних активів, що є позитивною тенденцією. Із результатів аналізу економічних показників видно, що для нашого підприємства рівень поточних зобов'язань у 2017 році зменшився на 1,1 %, але у 2018 році збільшився на 13,35 % порівняно з 2016 роком, що в цілому є негативною тенденцією, оскільки зменшує фінансову незалежність підприємства.

Розрахуємо низку показників, які характеризують рентабельність окремих сторін діяльності підприємства. Так, витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу В розраховуються за формулою [19, 70]:

$$B = \frac{(ЧД - ПРДО)}{ЧД}, \quad (2.1)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства в даному році;

ПРДО – прибуток підприємства від звичайної діяльності до оподаткування.

Рентабельність активів підприємства  $P_a$  розраховується за формулою:

$$P_a = \frac{ВП( ПРДО, ЧП )}{A} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де ВП – валовий прибуток підприємства в даному році;

ЧП – чистий прибуток підприємства в даному році.

Рентабельність власного капіталу підприємства  $P_{вк}$  розраховується за формулою:

$$P_{вк} = \frac{ВП( ПРДО, ЧП )}{ВК} \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства.

Рентабельність основних засобів підприємства  $P_{ок}$  розраховується за формулою:

$$P_{ок} = \frac{ВП( ПРДО, ЧП )}{ОК} \cdot 100\%, \quad (2.4)$$

де ОК – величина основного капіталу підприємства в даному році.

Зроблені розрахунки зведемо в таблицю табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2016	2017	2018	2018 до 2017 року		2017 до 2016 року	
				абс.зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	79,7%	73,3%	61,6%	-0,06	-8,0%	-0,12	-16,01%
2. Рентабельність активів підприємства	60,5%	70,6%	104,82%	0,10	16,7%	0,34	48,40%
3. Рентабельність власного капіталу підприємства	84,4%	97,4%	147,9%	0,13	15,5%	0,50	51,76%
4. Рентабельність основного капіталу підприємств.	149,2%	224,1%	420,2%	0,75	50,2%	1,96	87,45%



Як видно з табл. 2.3 за 2016-2018 рр. відбулося збільшення всіх показників рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства, а саме: рентабельність активів збільшилась з 60,5% до 104,82% і збільшення цього показника свідчить про економічне зростання та розвиток підприємства, та характеризує ефективне використання товариством своїх активів; рентабельність власного капіталу з 84,4% до 147,9%; рентабельність основного капіталу збільшилася з 149,2% до 420,2%, що є дуже позитивною тенденцією. Позитивно характеризує фінансово-господарську діяльність підприємства за цей період і зменшення витрат підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу – з 79,9 % до 61,6%.

Графічне відображення показники рентабельності діяльності підприємства подано на рис. 2.5.

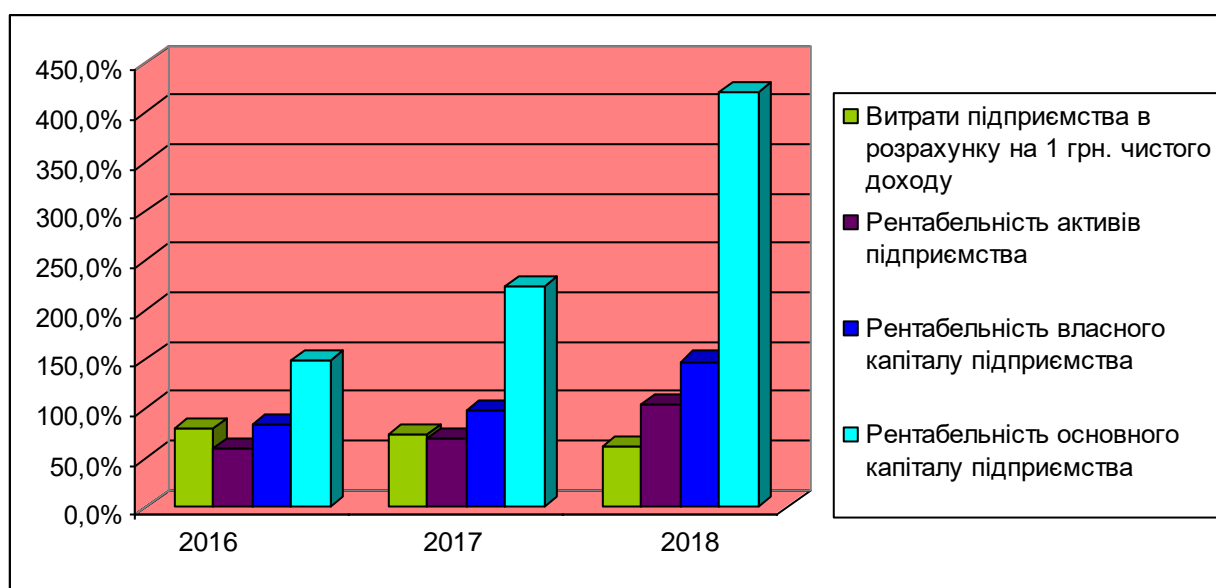


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни основних показників рентабельності

Далі розрахуємо основні фінансові коефіцієнти, які з різних аспектів характеризують діяльність підприємств. Оскільки таких коефіцієнтів дуже багато, то, на погляд автора цієї роботи, потрібно обрані тільки ті, які найчастіше розраховуються. Практика господарювання свідчить, що найчастіше розраховуються такі коефіцієнти, як коефіцієнт поточної (або загальної) ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової

незалежності, коефіцієнт фінансової заборгованості тощо. Коефіцієнт поточної (або загальної) ліквідності підприємства  $K_{пл}$  розраховується за формулою [19, 74]:

$$K_{пл} = \frac{ПА}{ПЗ}, \quad (2.5)$$

де ПА – величина поточних активів підприємства в даному році;

ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році.

Коефіцієнт платоспроможності підприємства  $K_{плат}$  розраховується за формулою:

$$K_{плат} = \frac{ВК}{ПЗ + ДЗ}, \quad (2.6)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства в даному році;

ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році;

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань в даному році.

Коефіцієнт фінансової незалежності  $K_{фн}$  розраховується за формулою [75]:

$$K_{фн} = \frac{ВК}{П}, \quad (2.7)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства в даному році;

П – величина пасивів підприємства в даному році.

Коефіцієнт фінансової заборгованості  $K_{заб}$  розраховується за формулою:

$$K_{заб} = \frac{ПЗ + ДЗ}{А}, \quad (2.8)$$

де ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році;

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань в даному році.

Зведемо результати розрахунків в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність ПрАТ «Регіна»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2016	2017	2018	2018 від 2017 р.		2017 від 2016 р.	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства, $K_{пл}$	2,097	2,453	2,577	0,36	17,0%	0,12	5,04%
2. Коефіцієнт платоспроможності підприємства, $K_{плат}$	2,535	2,635	2,434	0,10	3,9%	-0,20	-7,60%
3. Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{фн}$	0,717	0,725	0,709	0,01	1,1%	-0,02	-2,21%
4. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{заб}$	0,283	0,275	0,291	-0,01	-2,7%	0,02	5,83%

Як видно з табл. 2.4 за аналізований період коефіцієнт ліквідності має тенденцію до збільшення з 2,1 до 2,58, це свідчить про те, що товариство володіє достатнім обсягом власних ресурсів для погашення його поточних зобов'язань, оскільки чим вищим буде коефіцієнт ліквідності, тим більшою є здатність підприємства виконати свої фінансові зобов'язання. При цьому позитивним є те, що коефіцієнт ліквідності  $K_{пл} > 1,0$ , тобто перевищує нормативне значення. Можливі шляхи покращення ліквідності полягають в проведенні заходів по збільшенню об'ємів реалізації продукції, відмови від зайвих витрат, зміни цінової політики, приділення відповідної уваги ефективній виробничій діяльності, пошуку резервів зниження витрат та погашення поточних зобов'язань. Аналіз динаміки коливань коефіцієнта платоспроможності з 2,53 до 2,43 також свідчить про відносну стабільність результатів діяльності підприємства, і вважається прийнятним, коли  $K_{плат} > 2,0$  і ця умова на підприємстві виконується, що є позитивним моментом.

Коефіцієнт автономії для досліджуваного нами підприємства протягом трьох років є стабільним, з невеликим зниженням у 2018 році (він зменшився на 2,21 %, що говорить про незначне збільшення залежності від зовнішніх

ресурсів фінансування. В середньому коефіцієнт автономії нашого заводу знаходиться в допустимих межах і перевищує рівень 0,5 і це достатньо в порівнянні з позитивним значенням показника і характеризує товариство з нормальною питомою вагою власного капіталу в загальній сумі авансованих засобів у його діяльність. Розраховані фінансові коефіцієнти відобразимо у вигляді діаграм на рис. 2.6.

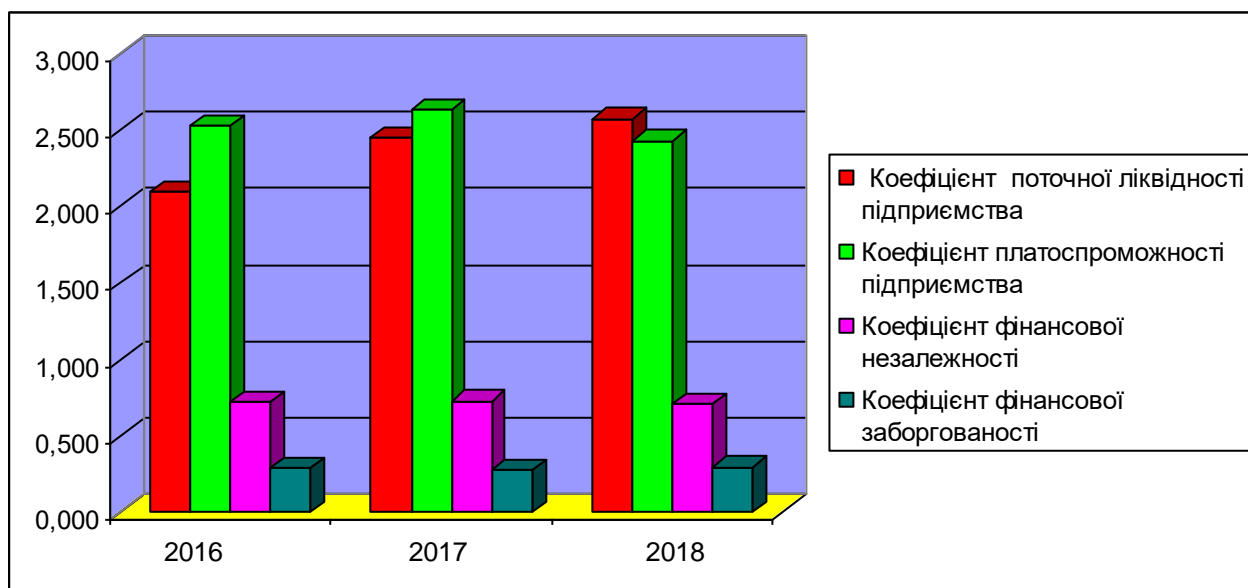


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів

Таким чином, проаналізувавши основні показники роботи підприємства можна зробити висновок, підприємство працює нормально та розвивається. Про це свідчить збільшення рентабельності активів підприємства, рентабельність власного та основного капіталу підприємства, підвищення продуктивності праці та поступове зменшення Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу при зростанні доходу та прибутку підприємства. Отже, враховуючи результати проведеного нами аналізу основних економічних показників ПрАТ «Регіна», можна визначити, що його загальний фінансовий стан характеризується як позитивний та стабільний.

## 2.2 Аналіз системи мотивації персоналу на ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»»

Для формування позитивного відношення до праці необхідно створювати такі умови, щоб працівники сприймали свою працю як усвідомлену діяльність, що є для них джерелом самовдосконалення, основою їх професійного та службового зростання. Система мотивації має розвивати почуття належності до організації. Правильне відношення до праці та відповідна поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці та застосовуваними стимулами.

Як зазначалось у теоретичному розділі даної роботи, для ефективної роботи компанії загалом необхідно звертати увагу на потреби працівників, правильно забезпечуючи їх відповідними мотивами та заохоченнями. Це є завданням HR-менеджера, а на досліджуваному підприємстві це завдання покладається на керівника та загальний відділ (відділ кадрів).

І, хоча матеріальна мотивація працівників є основним елементом в системі мотивації компанії, використання нематеріальних факторів заохочення має значний вплив.

Основні нематеріальні фактори мотивації, які використовує ПрАТ «Регіна» відображено на рисунку 2.7:

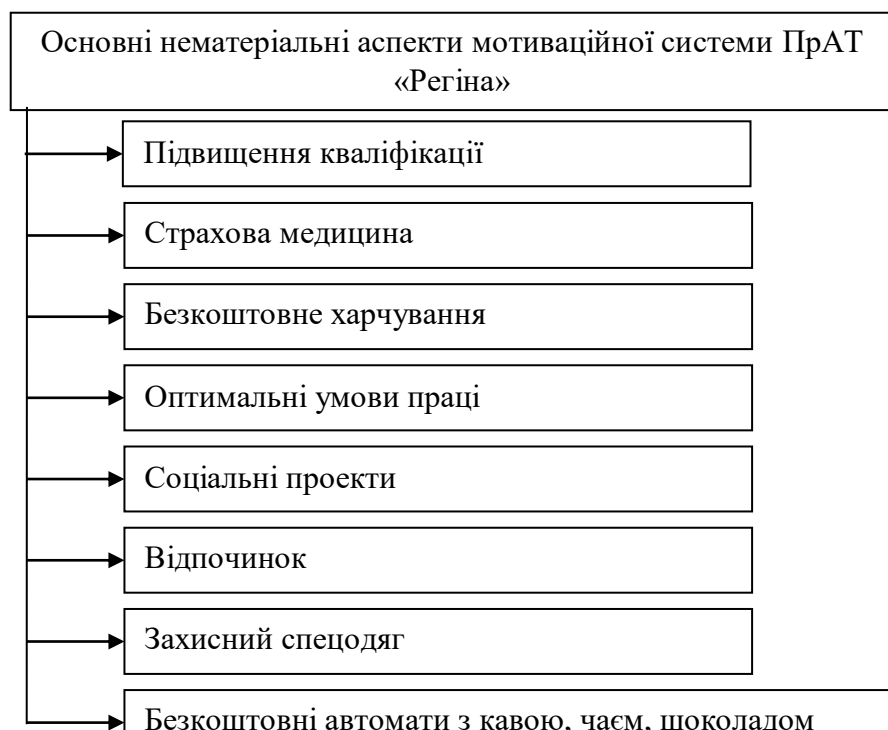


Рисунок 2.7 – Основні нематеріальні аспекти мотиваційної системи  
Проаналізуємо основні негрошові аспекти мотиваційної системи:

1) Підвищення кваліфікації. Щодо підвищення ефективності системи мотивація то у відповідності до плану кадрової програми, були виконані такі дії:

1. У 2016 році витрати на підвищення кваліфікації працівників проводились виходячи з потреб виробництва і за 2016 рік склали 41,9 тис. грн

2. У 2017 році:

- підвищили кваліфікацію за спеціальностями: інженер-технолог – 2 особи; інженер-конструктор – 1 особа; оператор лінії – 2 особи;

- отримали допуск до робіт на висоті – 3 особи; допуск до навантажувально-розвантажувальних робіт – 14 особи – що відповідає пункту 5 ефективної системи мотивації на рівні підприємства;

- пройшли навчання за спеціальностями: електрозварник – 1 особа; ліфтер – 2 особи; кочегар виробничих печей – 1 особа; машиніст компресорних установок – 3 особи; контролер харчової продукції – 3 особи; налагоджувальники – 2 особи.

3. У 2018 році:

- набули суміжної професії 4 особи за спеціальностями: машиніст компресорних установок, ліфтер, налагоджувальник устаткування у виробництві харчової продукції, стропальник;

- підвищено кваліфікацію 6 особам за спеціальностями: навчання методам проведення передрейсових медичних оглядів водіїв транспортних засобів, оператор лінії, старший оператор лінії, майстер, помічник майстра, навчання працівників з питань технічної експлуатації електроустановок споживачів ПТЕЕС;

- Проведено навчання правилам ОП на об'єктах з підвищеною небезпекою під час виконання навантажувально-розвантажувальних робіт – 3 особи, під час роботи на висоті – 2 особи [25].

2) Страхова медицина. Працівників фабрики страхують, при виникненні проблем зі здоров'ям (є певний перелік захворювань, які включаються у страховий договір), працівники мають право отримати безкоштовне медичне обстеження та необхідні медикаменти, сплачуючи лише 20% вартості наданих послуг;

3) Оптимальні умови праці. Працівники фабрики забезпечені комфортабельними душовими кабінками, переодягальнями, індивідуальними шафами для зберігання одягу, предметами особистої гігієни. У приміщеннях створені оптимальні умови мікроклімату, що сприяють комфортному робочому процесу;

4) Соціальні проекти. На свята працівники отримують цукерки. Діти працівників, які не досягли віку 14 років отримують новорічні подарунки. Під час новорічних свят фабрикою влаштовуються святкові вистави, на які запрошуються працівники зі своїми дітьми;

5) Захисний спецодяг. Два рази на рік працівникам виробництва видається новий комплект спецодягу та взуття для виробничого процесу. Раз на рік видається ремонтний комплект спецодягу та взуття;

6) Відпочинок. Раз на два роки профкомом сплачується частина коштів на різні поїздки, які пропонуються працівникам (у санаторії, на море і т.д.) Також зі знижкою можна придбати абонементи в басейн та аквапарк;

7) Автомати з кавою. На території заводу у різних місцях розміщені кавові автомати, де кожен працівник може випити чашку кави, чаю, або гарячого шоколаду.

Велике значення для оцінювання ефективності мотивації персоналу на підприємстві в умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу  $P_{II}$  – відношення прибутку до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу [29].

Зв'язок показника  $P_{\Pi}$  з рівнем продуктивності праці можна подати так:

$$P_{\Pi} = \frac{\Pi}{ЧВП} = \frac{\Pi}{ЧД} \cdot \frac{ЧД}{ВП} \cdot \frac{ВП}{ЧВП} = P_{об} \cdot Ч_{РП} \cdot РВ, \quad (2.2)$$

де  $\Pi$  – прибуток від реалізації продукції;

$ЧВП$  – середньооблікова чисельність виробничого персоналу;

$ЧД$  – чистий дохід від реалізації продукції;

$ВП$  – вартість випуску продукції в діючих цінах;

$P_{об}$  – рентабельність продукції ;

$Ч_{РП}$  – частка реалізованої продукції у загальному випуску продукції;

$РВ$  – середньорічний виробіток продукції на одного працівника у поточних цінах.

За даними моделі, представленої формулою (2.2) і таблиці 2.9 можна визначити, як змінився прибуток на одного працівника за рахунок:

а) продуктивності праці ( середньорічного виробітку):

$$\text{у 2017 р.: } \Delta P_{\Pi} = P_{об0} \cdot Ч_{РП0} \cdot \Delta РВ = -54,89 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{у 2018 р.: } \Delta P_{\Pi} = P_{об0} \cdot Ч_{РП0} \cdot \Delta РВ = +17,93 \text{ тис.грн.}$$

б) частки реалізованої продукції в загальному її випуску:

$$\text{у 2017 р.: } \Delta P_{\Pi} = P_{об0} \cdot \Delta Ч_{РП} \cdot РВ_1 = -0,05 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{у 2018 р.: } \Delta P_{\Pi} = P_{об0} \cdot \Delta Ч_{РП} \cdot РВ_1 = -0,23 \text{ тис. грн.}$$

в) рентабельності продажів:

$$\text{у 2017 р.: } \Delta P_{\Pi} = \Delta P_{об0} \cdot Ч_{РП0} \cdot РВ_1 = -52,05 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{у 2018 р.: } \Delta P_{\Pi} = \Delta P_{об0} \cdot Ч_{РП0} \cdot РВ_1 = +25,31 \text{ тис. грн.}$$



Після проведеного факторного аналізу можна зробити висновок, що за 2017 рік майже половина зниженого прибутку на одного працівника зумовлена зменшенням середньорічного випуску продукції одним працівником, а інша половина – зниженням рентабельності обороту. У 2018 році ситуація покращилась і прибуток на одного працівника становив 40,9 тис. грн. на рік, з яких 25,31 тис. грн. завдяки збільшенню рентабельності продукції (збільшення виручки від реалізації продукції і, відповідно, чистого прибутку). З усього вище зазначеного можна зробити висновок, що рентабельність персоналу у 2018 році покращилась відносно 2017 року.

Для аналізу ефективності управлінської діяльності на підприємстві наведемо дані про склад, кількість та оплату праці робітників за 2016-2018 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні відомості про персонал ПрАТ «Регіна»

№	Показник	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення	
					2017 від 2016	2018 від 2017
1	Середньооблікова чисельність штатних працівників особового складу, осіб	96	85	87	-11	2
2	Середня чисельність позаштатних працівників, осіб	3	3	0	0	-3
3	Особи, які працюють за сумісництвом, осіб	3	3	2	0	-1
4	Особи, які працюють на умовах неповного робочого часу, осіб	1	1	3	0	2
5	Фонд оплати праці, тис. грн.	2 491	2 890,8	4257	399,8	1366,2

У порівнянні з 2016 роком у 2017 році фонд оплати праці зріс на 399,8 тис.грн. за рахунок збільшення розміру мінімальної заробітної плати. У порівнянні з 2017 роком у 2018 році фонд оплати праці зріс на 1366,2 тис. грн. за рахунок чисельності працівників та збільшення розміру мінімальної заробітної плати [26].

Для відображення динаміки даних показників наведемо відповідні графіки та діаграми (рис. 2.8). Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 96 осіб; середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом – 3 особи; чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) - 1 особа. За звітний рік фонд оплати праці склав 2 491 тис. грн. Відносно попереднього року фонд оплати праці збільшився на 388 тис.грн.

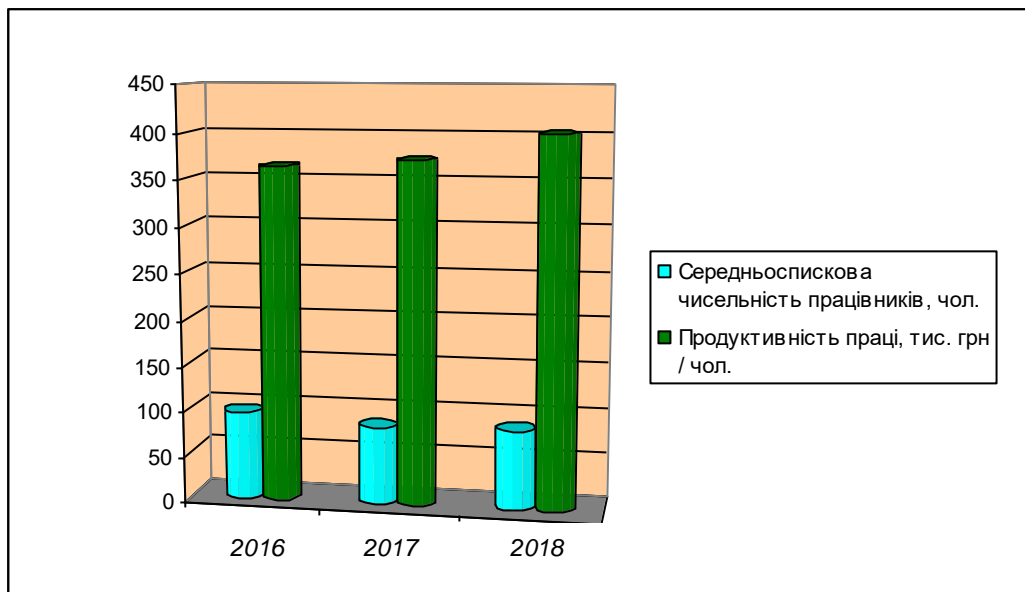


Рисунок 2.8 – Порівняння показника середньооблікової чисельності штатних працівників особового складу за 2016-2018 роки на ПрАТ «Регіна»

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу за 2017 рік – 85 осіб; середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом – 3 особи; чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) - 1 особа. За звітний рік фонд оплати праці склав 2 890,8 тис. грн. Відносно попереднього року фонд оплати праці збільшився на 399,8 тис.грн.

Середньооблікова чисельність працівників облікового складу - 87 осіб. Позаштатних працівників - 0 осіб, осіб, які працюють за сумісництвом - 2 особи, осіб, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) - 3

особи. Витрати на оплату праці за 2018 рік складають 4257 тис.грн. У порівнянні з 2017 роком витрати на оплату праці збільшились на 1365 тис.грн.

За даними рис. 2.8 у 2017 році порівняно з 2016 роком продуктивність праці зростає на 2,1 %, а у 2018 році – збільшилась на 7,87 %, що є позитивною тенденцією, так як показник продуктивності праці показує ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

Щоб проаналізувати ефективність діяльності управлінського складу працівників ПрАТ «Регіна» скористаємось показниками, поданими у підрозділі 1.3 (формули 1.1–1.8) та розрахуємо їх за 2016–2018 роки. Для цього скористаємось офіційною економічною звітністю ПрАТ «Регіна».

Розрахуємо показник економічної результативності управлінської діяльності за формулою (1.1) за 2018 рік:

$$P_{ep} = \frac{64095,6}{3845,7} = 16,67 .$$

Решту показників за 2016-2017 роки розрахуємо аналогічно. Результати зведемо в таблицю 2.11.

Частку витрат на управління за 2018 рік розрахуємо за формулою (1.2):

$$Ч_{vy} = \frac{3845,7}{10947,3} = 0,35 .$$

За 2016 та 2017 рік даний показник розрахуємо аналогічно та отримані результати зведемо в таблицю 2.11.

Розрахуємо співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих за 2018 рік за формулою (1.3):

$$K_{yn} = \frac{12}{96} = 0,125 .$$

Аналогічно розраховані показники за 2016 та 2017 роки внесемо в таблицю 2.11.

Продуктивність праці персоналу за 2016 рік розраховуємо за формулою (1.4):

$$P_{np} = \frac{35040}{96} = 365.$$

До таблиці 2.11 внесемо аналогічно розраховані показники за 2017-2018 роки. Розрахуємо рентабельність використання персоналу за 2018 рік за формулою (1.5):

$$P_{пер} = \frac{5586,24}{96} = 58,19.$$

За 2016 та 2017 роки аналогічні розрахунки занесемо до таблиці 2.11.

Плинність кадрів розраховуємо за формулою (1.6):

За 2016 рік відбулися такі зміни у кількості персоналу підприємства: на початок року кількість персоналу становила 103 особи. Було звільнено 12 осіб та прийнято на роботу 5 осіб. Коефіцієнт плинності становив:

$$K_n = \frac{12}{103} = 0,1165,$$

За 2017 рік відбулися такі зміни у кількості персоналу підприємства: на початок року кількість персоналу становила 96 осіб. Було звільнено 13 осіб та прийнято на роботу 2 осіб. Коефіцієнт плинності становив:

$$K_n = \frac{13}{96} = 0,135,$$

За 2018 рік відбулися такі зміни у кількості персоналу підприємства: на початок року кількість персоналу становила 87 осіб. Було звільнено 5 осіб та прийнято на роботу 7 осіб. Коефіцієнт плинності становив:

$$K_n = \frac{5}{87} = 0,057 .$$

Після проведених розрахунків можна зробити висновок, що плинність кадрів за 2016-2018 роки має динаміку до збільшення, що має негативний характер, але в 2018 році цей показник суттєво знизився і склав 5,7%, що є позитивною тенденцією і входить в межі допустимих значень.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності використання персоналу на ПрАТ «Регіна» за 2016-2018 роки

№	Показники	2016	2017	2018
1	Показник економічної результативності управлінської діяльності	31,34	13,34	16,67
2	Частка витрат на управління	0,49	0,52	0,35
3	Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих	0,145	0,138	0,125
4	Продуктивність праці персоналу	365	372,6	402
5	Рентабельність використання персоналу	54,68	56,7	58,19
6	Коефіцієнт плинності	0,1165	0,135	0,057

Для відображення динаміки основних показників ефективності використання персоналу, таких як коефіцієнт плинності, частка витрат на управління та співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих, використаємо графічний метод (рис. 2.6).

З даних розрахунків зробимо висновок, що в 2016 році показник економічної результативності має найвище значення, що вказує на те, що на 1 гривню адміністративних витрат припадало 31,34 тисяч гривень виручки від реалізації. В 2017 році цей показник був меншим і становив 13,34 тис. грн. В 2018 році коефіцієнт збільшився до показника 16,67 тис. грн, що вказує на позитивну динаміку. Після аналізу частки витрат на управління можна сказати, що спостерігається така динаміка: в 2016 році цей показник становив

49%, в 2017 – 52%, а в 2018 - 35%. Це зумовлено збільшенням кількості управлінців та підвищенням розміру мінімальної заробітної плати.

При розрахунку даного показника в чисельність управлінського персоналу включалися керівники підрозділів та їх заступники. В результаті, як висновок можна сказати, що за 2016-2017 роки прослідковується динаміка збільшення частки управлінського персоналу у загальній кількості працівників, а в 2018 році за рахунок скорочень цей показник знизився.

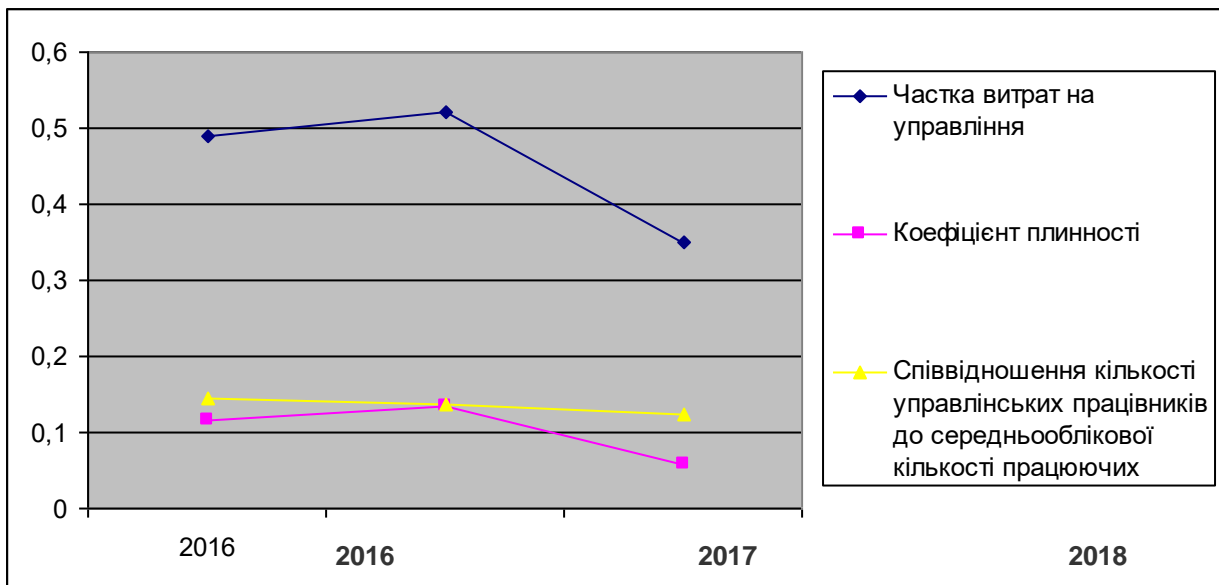


Рисунок 2.9 – Динаміка основних показників управління персоналом за 2016-2018 роки

Після аналізу показника продуктивності праці за 3 роки, необхідно зауважити, що найкращого значення він набував у 2016 році і становив 483,82 тис. грн. Тобто, на одного працюючого припадало 483,82 тисяч гривень виручки від реалізації. В 2017 році цей показник знизився і склав 332,78 тис. грн., проте в 2018 підвищився до 339,13 тис. грн.

Рентабельність використання персоналу є одним із головних показників ефективності управлінської діяльності. За результатами розрахованих показників можна зробити висновок, що у 2016 році на одного працюючого припадало 114,68 тис. грн. чистого прибутку. В 2017 році цей показник значно зменшився і склав 36,7 тис грн. Основною причиною цього є зменшення

виручки від реалізації у 2017 році у порівнянні із 2016 роком. Врешті в 2018 році цей показник зріс і становив 58,19 тис. грн.

На основі розробленої інформаційної моделі для більш повного аналізу системи мотивації персоналу на підприємстві було проведено опитування 17 чоловік, серед яких є представники ІТР, МОП, робітників, службовців, фахівців). Результати опитування представлені на рисунках 2.10 – 2.16.

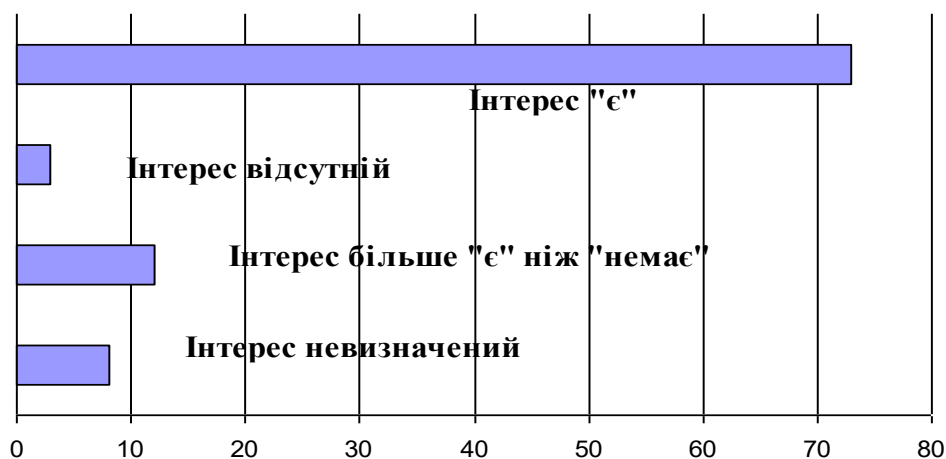


Рисунок 2.10 – Інтерес до праці у персоналу

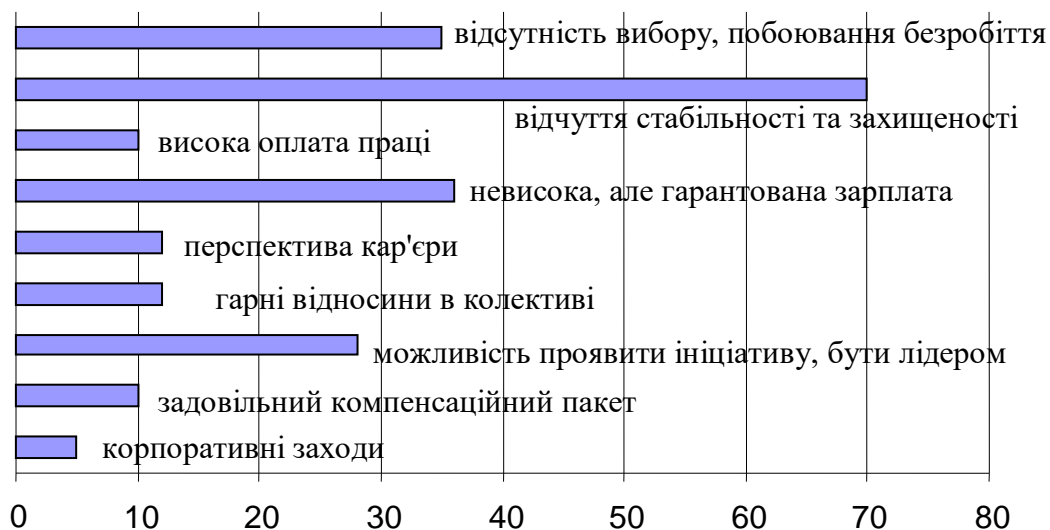


Рисунок 2.11 – Фактори, що утримують працівників на роботі

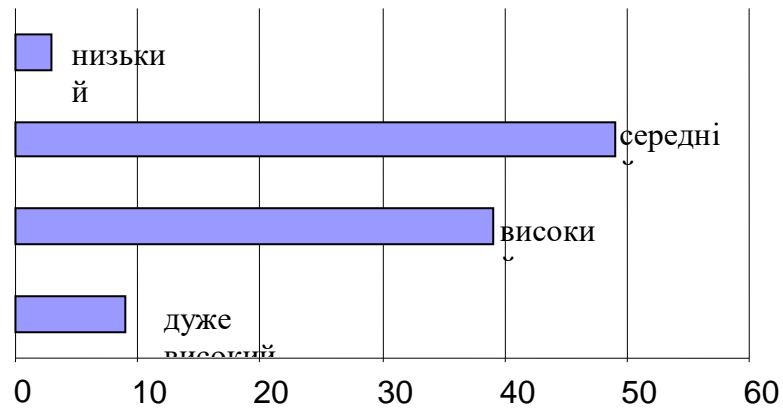


Рисунок 2.12 – Рівень кваліфікації

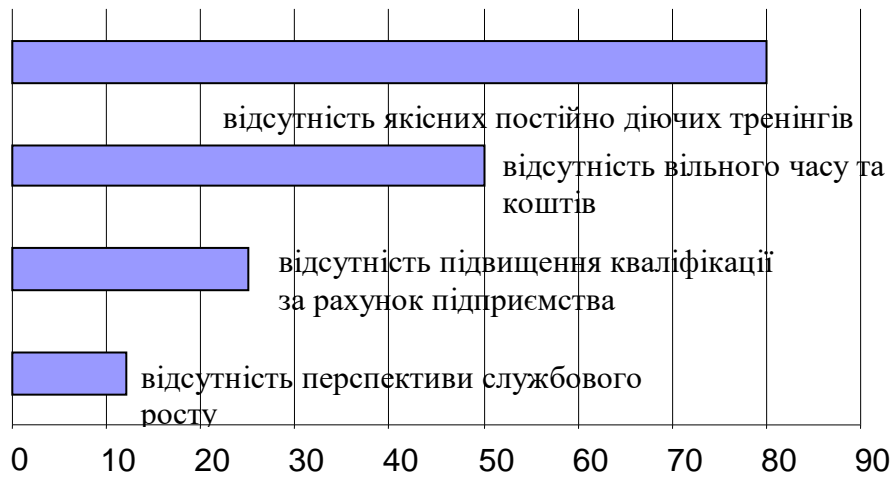


Рисунок 2.13 – Підвищення кваліфікації

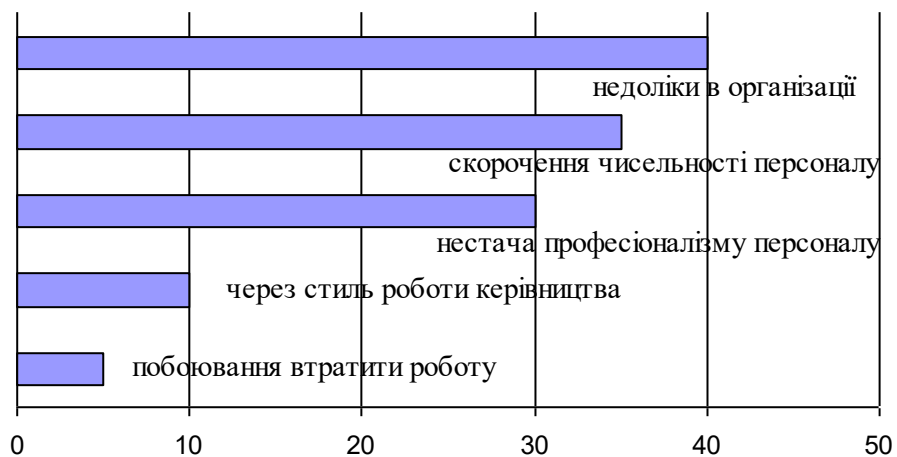


Рисунок 2.14 – Дестабілізуючий характер праці на підприємстві



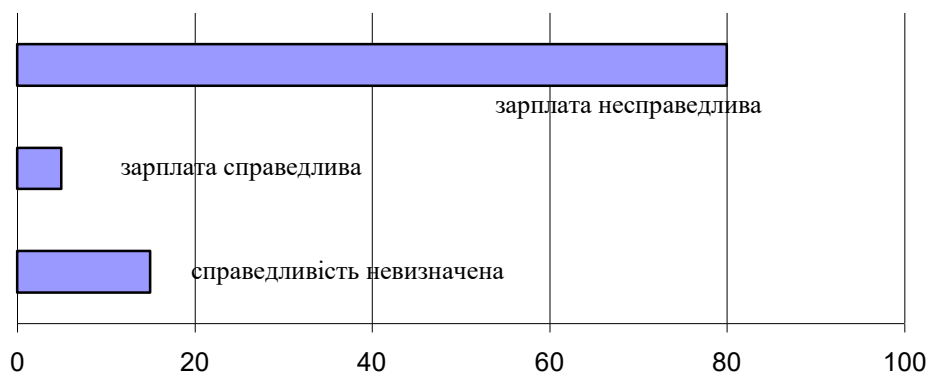


Рисунок 2.15 – Справедливість заробітної плати (компенсаційного пакету)

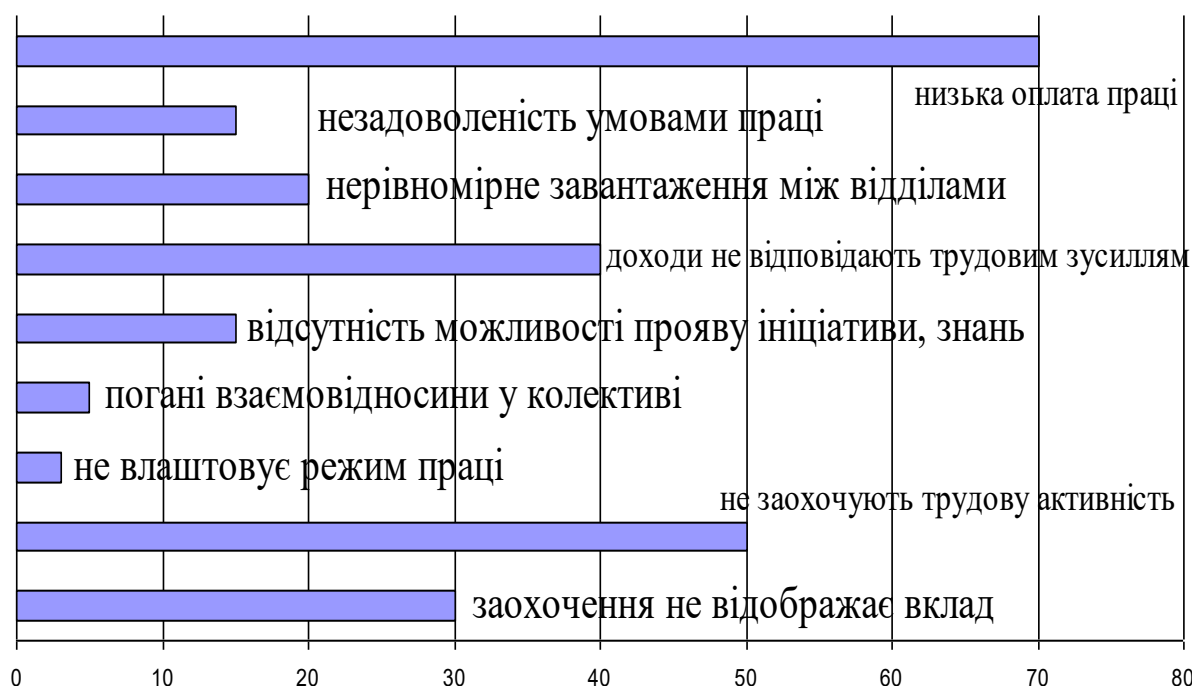


Рисунок 2.16 – Демотивуючі фактори

Результати проведених досліджень (рисунки 2.10 – 2.16) свідчать про наявність назрівших проблем управління підприємства, нереалізованості багатьох трудових очікувань персоналу.

Проаналізувавши безпосередньо матеріальні фактори мотивації, які використовуються в системі мотивації підприємства, можна зробити висновок, що вони використовуються ефективно. Це підтверджується стабільним підвищенням оплати праці на підприємстві, високою продуктивністю праці та значним зменшенням коефіцієнта плинності кадрів.

Відносно морального клімату в колективі, то тут виникає деяка суперечливість. Якщо проаналізувати дані рисунку 2.11 то гарні відносини в колективі утримують на даному місці роботи близько 12% працівників, що свідчить про досить стабільний моральний клімат у колективі. З іншого боку, якщо проаналізувати дані рисунку 2.16, то ми побачимо, що близько 5% працівників причину незадоволеності своєю працею вбачають саме в поганих відносинах у колективі в якому вони працюють, тобто їх не влаштовує моральний клімат у колективі. З огляду на такі розбіжності було б доцільно провести більш поглиблений аналіз морального клімату в колективі, і на основі його результатів розробити заходи його покращення (якщо це потрібно).

Аналіз стану мотивації праці на підприємстві ПрАТ «Регіна».показав, що існуючі форми спонукання до праці потребують перегляду. Сучасні керівники чудово розуміють, що працівників необхідно постійно спонукати до ефективної та продуктивної праці. Однак, багато керівників вважають, що для цього достатньо лише матеріальної винагороди. Дійсно, на теперішній час такий підхід спрацьовує найбільш ефективно, але не дивлячись на це для молоді все більше ваги набирає такий фактор як моральний стимул, потреба самовираження та реалізованість себе як спеціаліста. І на це менеджеру слід звернути свою увагу.

Сучасна модель управління підприємством, на мою думку, повинна включати модель ефективної трудової мотивації, яка дозволила б поєднати стратегічні цілі підприємства з потребами й інтересами робітників, взаємопов'язуючі різноманітні форми стимулювання із складністю та результативністю праці, об'єктивно оцінюючи працездатність, знання, досвіду, можливості працівників, створюючи умови реалізації і розвитку трудового потенціалу персоналу, наближення інтересів керівників підприємства до інтересів працівників, і навпаки.

### 2.3 Аналіз загальної системи управління на ПрАТ «Регіна»

Проведемо аналіз загальної системи менеджменту на ПрАТ «Регіна».

Основними органами управління ПрАТ є [42]:

- 1) Загальні збори акціонерів;
- 2) Наглядова рада: голова наглядової ради – акціонер : Продівус С. В.  
Члени наглядової ради – Беркун О. В., Бондар І. В.
- 3) Правління: голова правління : Кагляк І. М.  
Члени правління : Продіус І. І., Бортнік Р. С.
- 4) Ревізійна комісія: голова ревізійної комісії : Пенькова О. Л.  
Члени ревізійної комісії : Богатирчук Т. П., Швачій О. П.

1. Загальні збори є вищим органом Товариства.

У загальних зборах Товариства можуть брати участь особи, включені до переліку акціонерів, які мають право на таку участь, або їх представники. Перелік акціонерів, які мають право на участь у загальних зборах, складається станом на 24 годину за три робочі дні до дня проведення таких зборів у порядку, встановленому законодавством про депозитарну систему України [41, 42]. Зміни до переліку акціонерів, які мають право на участь у загальних зборах Товариства, після його складення не вносяться.

Акціонер має право призначити свого представника для участі у зборах. Представник може бути постійним чи призначеним на певний строк. Акціонер має право у будь-який момент замінити свого представника у вищому органі Товариства, повідомивши про це правління Товариства.

Загальні збори мають право приймати рішення з усіх питань діяльності Товариства, у тому числі і з тих, що передані загальними зборами до компетенції інших органів управління Товариства.

2. Наглядова рада Товариства є органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної Статутом та законодавством, контролює та регулює діяльність правління.

Наглядова рада обирається загальними зборами з числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність, та/або з числа юридичних осіб – акціонерів у кількості 3 (трьох) членів строком на 5 років. До складу наглядової ради

входять голова та члени наглядової ради. Член наглядової ради повинен виконувати свої обов'язки особисто і не може передавати власні повноваження іншій особі, крім члена наглядової ради – юридичної особи – акціонера. Член наглядової ради – юридична особа може мати необмежену кількість представників у наглядовій раді. Порядок діяльності представника акціонера у наглядовій раді визначається самим акціонером.

Повноваження члена наглядової ради дійсні з моменту його обрання загальними зборами Товариства. Повноваження представника акціонера – члена наглядової ради дійсні з моменту видачі йому довіреності акціонером – членом наглядової ради та отримання товариством письмового повідомлення про призначення представника.

3. Правління є підзвітним загальним зборам акціонерів і наглядовій раді Товариства та організовує виконання їх рішень.

Членом правління Товариства може бути будь – яка фізична особа, яка має повну цивільну дієздатність і не є членом наглядової ради чи ревізійної комісії Товариства. Кількісний склад правління Товариства становить 5 осіб. До складу правління входять голова правління та члени правління. Строк повноважень правління 3 (три) роки. Голова правління обирається за рішенням загальних зборів акціонерів Товариства. Члени правління обираються за рішенням наглядової ради Товариства за поданням голови правління.

4. Ревізійна комісія є органом Товариства, який здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства.

Ревізійна комісія обирається загальними зборами з числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність, та /або з числа юридичних осіб – акціонерів у кількості 5 (п'ять) осіб строком на 3 (три) роки.

До складу ревізійної комісії входять голова та члени ревізійної комісії. Повноваження члена ревізійної комісії дійсні з моменту його затвердження рішенням загальних зборів Товариства. Член ревізійної комісії здійснює свої повноваження на підставі договору з Товариством. Від імені Товариства договір підписує голова правління або інша особа, уповноважена на те

загальними зборами. Дія договору з членом ревізійної комісії припиняється у разі припинення його повноважень.

Структура органів управління підприємства та функціональні обов'язки її спеціалістів подані на рисунку 2.17 [42]:

Загальна організаційна структура управління заводу – функціональна, що передбачає функціональний розподіл праці та функціональну спеціалізацію підрозділів. Найбільш важливі для діяльності підприємства функції (виробництво, маркетинг, фінанси тощо) знаходять організаційне відокремлення у відповідних підрозділах. При цьому кожний такий підрозділ може одержувати розпорядження одночасно від декількох керівників функціональних підрозділів.

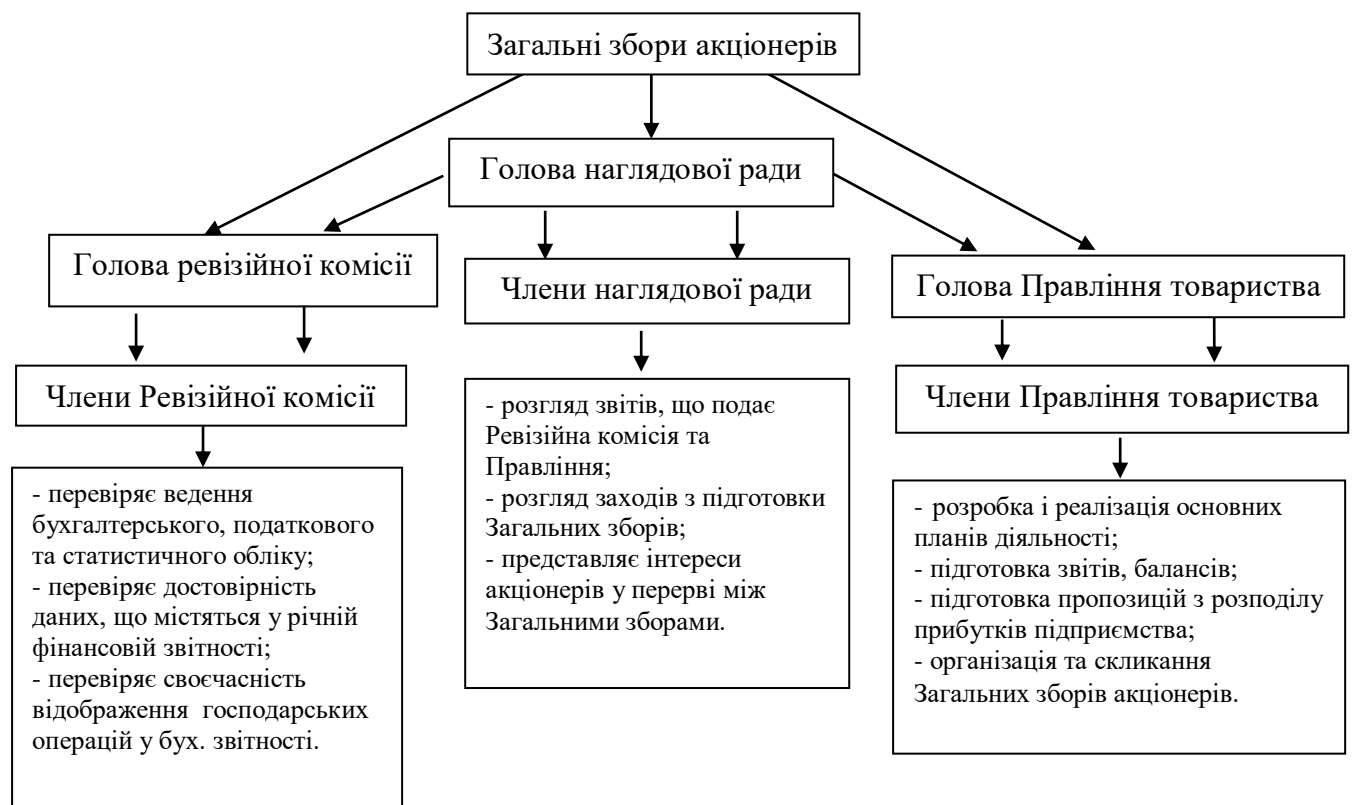


Рисунок 2.17 – Структура органів управління ПрАТ «Регіна»

Для встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами можна запропонувати лінійно-функціональну організаційну структуру. Ця структура поєднує переваги лінійної і функціональної структур, а саме: спеціалізація

функціональних керівників; інформаційна оперативність; розвантаження вищого керівництва; чіткість і простота взаємодії; надійний контроль та дисципліна; оперативність прийняття та виконання управлінських рішень; економічність за умов невеликих розмірів організації.

Для підприємства характерна функціональна департаментизація. Функціональна департаментизація передбачає групування працівників відповідно до виконуваних функцій (виробництво, маркетинг, фінанси, служба безпеки). Такий поділ забезпечує кваліфіковане обґрунтування управлінських рішень, що стосуються відповідних функцій, і дозволяє ефективно вирішувати виникаючі проблеми. Недоліком такої схеми може є зосередження функціональних менеджерів на проблемах свого відділу на шкоду загальноорганізаційним інтересам.

Загалом, підприємство приділяє достатньо уваги поділу праці та спеціалізації, тому на даному етапі розвитку і щось міняти чи корегувати немає необхідності.

Кадрова програма підприємства, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації його працівників операційним потребам емітента полягає в належній і своєчасній оплаті праці працівників, наданні їм соціальних і матеріальних пільг, що зацікавить персонал в підвищенні рівня його знань та кваліфікації.

Між частинами організації (підрозділами і посадами) повинна здійснюватись координація діяльності. В першу чергу, вона забезпечується сукупністю стійких зв'язків (таблиця 2.7) [45].

Таблиця 2.7 – Зв'язки на ПрАТ «Регіна»

Типи зв'язків	Характеристика типу зв'язків	Реальний приклад взаємодії на підприємстві за певним типом зв'язків	Виявлені недоліки та резерви щодо розвитку певного типу зв'язків
1	2	3	4
Вертикальні	зв'язки, які об'єднують підрозділи промислового підприємства різних ієрархічних рівнів.	Голова правління - Господарський відділ	Інформація проходить декілька рівнів ієрархії, збільшуючи витрати

			часу на прийняття управлінських рішень.
Горизонтальні	зв'язки між двома або більш рівними за станом в ієрархії або статусом підрозділами, або членами промислового підприємства	Директор з виробництва - Директор служби маркетингу	Безпосередній виконавець приймає вказівки та звітує перед кількома керівниками
Лінійні	формальні зв'язки, що діють постійно на підприємстві між сусідніми ієрархічними рівнями і призначені для прямих директивних розпоряджень	Головний бухгалтер – Молодші бухгалтери	відсутності повної інформації при прийнятті рішень

*Продовження табл. 2.7*

Функціональні	формальні зв'язки, що діють між сусідніми ієрархічними рівнями, проте їхнє призначення дорадче	Бухгалтерія – Юридичний відділ	Зниження координації роботи працівників
Формальні	це зв'язки координації, що діють на підприємствах в межах офіційних інструкцій і регламентів, скеровані на досягнення цілей	Голова правління - Служба охорони праці та ТБ	Формалізація відносин може викликати нездоровий клімат в колективі.
Неформальні	це неофіційні соціальні зв'язки, які виникають спонтанно і є продуктом міжособового і внутрішньо-групового спілкування працівників	Працівник - Працівник	Деструктивні функції (можуть вступати в конфлікт із цілями підприємства, відволі-кати увагу робітників, сприяти розвитку конфліктів тощо)

Для удосконалення організаційних комунікацій необхідно використовувати такі прийоми [44]:

- раціоналізувати структуру комунікаційного процесу;
- регулювати інформаційні процеси;
- враховувати пропозиції працівників;
- усувати зайві бюрократичні процедури;

- застосовувати сучасні інформаційні технології та інше.

Загалом на ПрАТ «Регіна» використовує вузький масштаб керованості, коли керівнику легше контролювати роботу підлеглих, швидше здійснюється обмін інформацією.

Прийняття оптимального управлінського рішення на даному підприємстві здійснюється на основі всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси та стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо. Представимо в табл. 2.8 основні можливі управлінські рішення на ПрАТ «Регіна».

Таблиця 2.8 – Типи управлінських рішень на підприємстві

Тип рішення	Приклад рішення	Чинники, які впливають на прийняття рішення
1	2	3
1. Планові, організаційні, регуляційні, контрольні	Планування фінансових показників, обсягу продаж, реорганізація структурних відділів, регулювання виробничих процесів, контроль за якістю продукції.	Фінансовий стан підприємства, наявність сировини, рівень конкуренції
2. Економічні, соціально-психологічні, технічні, наукові, адміністративні	Удосконалення виробничого процесу, проведення тимблдингу для покращення мікроклімату в колективі, надання соціальних пільг працівникам, застосування доган в разі порушення дисципліни.	Величина статутного капіталу, зношеність основних фондів, відносини у колективі.
3. Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвільні	Оцінювання ефективності виробничого процесу за різними методиками; використання облікової політики.	Рівень освіченості керівництва, знання сучасних методик управління
4. Стратегічні (перспективні), тактичні, оперативні	Випуск нових видів продукції, вихід на нові ринки збуту, підвищення якості виробів.	Потреби споживачів, рівень конкуренції в галузі
5. Індивідуальні, колективні, колегіальні	Участь у міжнародних виставках, підписання договорів.	Наявні і потенційні постачальники, споживачі, необхідність проведення реклами продукції
6. На рівні організації в цілому, на рівні структурних підрозділів, на рівні функціональних підрозділів, на рівні	Планування обсягу виробництва і продаж, реструктуризація підрозділів, підвищення кваліфікації	Делегування повноважень, підвищення кваліфікаційного рівня персоналу



окремих працівників		
7. Оптимальні, раціональні	Раціональне використання ресурсів, оптимізація виробничих процесів	Собівартість виробництва, конкурентні переваги
8. Креативні	Розробка нового нових видів продукції, розробка нової концепції просування продукції, введення нових методів організації виробничого процесу	Наявність творчого і креативного персоналу, зацікавленість робітників в розробці новинок

Отже, існуюча система участі власників у управлінні через голосування на загальних зборах не дозволяє акціонерам, особливо дрібним ефективно реалізовувати право на управління товариством.

## 2.4 Висновок до розділу 2

Проаналізувавши основні показники роботи підприємства можна зробити висновок, підприємство працює нормально та розвивається. Про це свідчить збільшення рентабельності активів підприємства, рентабельність власного та основного капіталу підприємства, підвищення продуктивності праці та поступове зменшення Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу при зростанні доходу та прибутку підприємства. Отже, враховуючи результати проведеного нами аналізу основних економічних показників ПрАТ «Регіна», можна визначити, що його загальний фінансовий стан характеризується як позитивний та стабільний.

Аналіз стану мотивації праці на підприємстві ПрАТ «Регіна».показав, що існуючі форми спонукання до праці потребують перегляду. Сучасні керівники чудово розуміють, що працівників необхідно постійно спонукати до ефективної та продуктивної праці. Однак, багато керівників вважають, що для цього

достатньо лише матеріальної винагороди. Дійсно, на теперішній час такий підхід спрацьовує найбільш ефективно, але не дивлячись на це для молоді все більше ваги набирає такий фактор як моральний стимул, потреба самовираження та реалізованість себе як спеціаліста. І на це менеджеру слід звернути свою увагу.

Провівши аналіз системи менеджменту на ПрАТ «Регіна», можна зробити висновок про те, що на даному підприємстві загальна організаційна структура управління заводу – функціональна, що передбачає функціональний розподіл праці та функціональну спеціалізацію підрозділів. Найбільш важливі для діяльності підприємства функції (виробництво, маркетинг, фінанси тощо) знаходять організаційне відокремлення у відповідних підрозділах. При цьому кожний такий підрозділ може одержувати розпорядження одночасно від декількох керівників функціональних підрозділів. Також на ПрАТ «Регіна» використовує вузький масштаб керованості, коли керівнику легше контролювати роботу підлеглих, швидше здійснюється обмін інформацією. Загалом, підприємство приділяє достатньо уваги поділу праці та спеціалізації, тому на даному етапі розвитку і щось міняти чи корегувати немає необхідності. Кадрова програма підприємства, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації його працівників операційним потребам емітента полягає в належній і своєчасній оплаті праці працівників, наданні їм соціальних і матеріальних пільг, що зацікавить персонал в підвищенні рівня його знань та кваліфікації.

## РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ НА ПРАТ «МЗМВ «РЕГІНА»»

3.1 Обгрутування вибору стратегії розвитку ПрАТ  
«Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»»

Сучасні умови ведення фінансово-господарської діяльності відрізняються загостренням конкурентної боротьби, а також зростанням невизначеностей і високою динамікою трансформації зовнішнього середовища, в якому функціонують економічні суб'єкти. Дії організацій і їхніх керівників не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються. Все ширше визнається необхідність свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованої процедури їхнього передбачення, регулювання, пристосування до цілей організації, до зовнішніх умов. Тому однією із головних умов ефективного ведення бізнесу в даний час є стратегічне управління.

Процес розробки стратегії – це формування сукупності цілеспрямованих управлінських рішень, які забезпечують підготовку, оцінку і реалізацію програми стратегічного розвитку підприємства. Реалізація стратегії є логічним завершенням попередніх етапів її розробки. Під реалізацією стратегії слід розуміти організацію процесу її виконання, регулювання і координацію. Її можна вважати завершеною, коли досягнуті всі основні стратегічні цілі за кожним напрямом фінансового розвитку підприємства.

В якості критерію вибору стратегії підприємства слід використати стадії його життєвого циклу. Достатньо очевидно, що згідно теорії «довгих циклів» Кондратьєва М. [76] та теорії життєвого циклу [77] фінансово-господарська діяльність підприємства змінюється в часі хвилеподібно. У зв'язку з цим, фінансовий стан підприємства також має циклічний рух від базової рівноваги вихідного рівня до порушення його і формування рівноваги на новому рівні із більш складними структурними характеристиками.

Так, стратегія виживання та оновлення [76, 77] застосовується на стадії депресії (зародження) життєвого циклу підприємства, якому відповідає стан небезпеки. Стратегія виживання та оновлення повинна передбачати пошук шляхів подолання небезпек для функціонування підприємства, які включатимуть радикальну його структурну перебудову, що в цілому сприятиме протидії та уповільненню розвитку деструктивних процесів і дозволить забезпечити виживання підприємства.

Стратегія інтенсифікації зусиль [77] використовується для виходу із стану загрози підприємства. Характерною особливістю стратегії є те, що вона використовується як на стадії зростання, так і на стадії спаду його життєвого циклу, а тому повинна передбачати заходи як на підтримання позитивних зростаючих позицій, так і на недопущення переходу підприємства до стану небезпеки, де дія негативних факторів впливу є максимально деструктивною. Стратегія інтенсифікації зусиль полягає у створенні передумов для виходу з кризи та подолання наслідків загрозливих факторів впливу на основі покращення рівня існуючих позицій функціонування підприємства. Стратегія має на меті розробку на всіх рівнях управління підприємством системи заходів, спрямованих на активізацію інтенсивності використання усіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання, ліквідацію непродуктивних витрат.

Стратегія запобігання дії негативних факторів впливу [76, 77] націлена на вихід із стану ризику підприємства. Характерною особливістю стратегії є те, що вона використовується як на стадії зростання, так і на стадії спаду розвитку, а тому повинна передбачати заходи як для підтримання позитивних зростаючих позицій, так і для недопущення переходу до стану загрози та дії деструктивних факторів впливу. Стратегія запобігання діям негативних факторів впливу повинна забезпечувати перехід до зростання підприємства, тим самим створюватимуться передумови для забезпечення її безпеки.

Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій [76, 77] використовується для підтримання стану безпеки підприємства та створення нових передумов його зміцнення. Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій передбачає спрямування зусиль на підтримку збалансованого, диверсифікованого (вертикального, горизонтального та діагонального) розвитку підприємства, підвищення ролі фінансових механізмів, розширення відтворювальних процесів.

Застосування стратегії стабілізації та зміцнення досягнутих позицій сприятиме досягненню нового етапу стабілізації підприємства, який за своєю

суттю є початковою стадією життєвого циклу підприємства для наступного зростання. Тому стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій повинна мати необхідну основу для стійкого росту ефективності суспільного виробництва та створення умов для збереження та нарощення позитивних тенденцій зростання підприємства.

Застосування стратегії концентрованого росту [77] – полягає в зміні або продукту, або ринку збуту. Має сенс скористатися таким підходом, коли підприємство існує вже кілька років, заробило певну репутацію та зайняло свою нішу на ринку.

Типів стратегії концентрованого росту існує три:

- стратегія посилення позицій на ринку;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розвитку продукту.

Стратегія посилення позиції на ринку. Дії підприємства в цьому випадку спрямовані на розширення та завоювання нових позицій на старому ринку збуту. Це досягається за рахунок збільшення і різноманітності реклами, проведення різних акцій для споживачів, переманювання покупців у конкурентів, допускаються навіть досить жорсткі методи конкурентної боротьби.

Стратегія розвитку ринку. Ця стратегія полягає в пошуку нових можливостей збуту для вже існуючого продукту. Ринки можуть бути новими географічно (відкриття філій в інших містах і країнах), або може бути освоєна нова галузь, у якій можна застосовувати той же продукт, що й у вже освоєній.

Стратегія розвитку продукту. Застосовується у випадку, якщо потрібно вивести продажі на новий рівень, повернути згаслий інтерес покупців, просунути новинку. Можна розбудовувати, як уже існуючий продукт (підвищувати якість, міняти упакування, розширювати асортименти), так і зовсім новий на вже освоєній території.

Підприємство, як будь-яка відкрита система, залежить від зовнішнього середовища відносно поставок ресурсів, енергії, кадрів, споживачів, а також від

впливу самої держави. Метою дослідження зовнішнього середовища є визначення впливу факторів прямого та непрямого впливу на ефективність діяльності підприємства.

Фактори зовнішнього середовища розглядаються як можливості та загрози для підприємства, їх позитивний чи негативний вплив на організацію буде залежати від керівників підприємства є ретельне дослідження поведінкового впливу зовнішніх факторів на підприємство, своєчасне визначення найсуттєвіших з них і зменшення впливу на підприємство.

Зовнішнє середовище — це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних умов і чинників, що діють у глобальному оточенні. Зовнішнє середовище будь-якого підприємства розглядається з двох сторін як макросередовище та мікросередовище.

Макросередовище відображає вплив факторів, на які підприємство впливати не може, але вони створюють загальну систему бізнесу. Мікросередовище відображає вплив факторів, на які підприємство може впливати та управляти ними.

Фактори внутрішнього і зовнішнього впливу на підприємство відображені у таблиці 3.1 [77].

Таблиця 3.1 – Фактори впливу на підприємство

<b>Зовнішні фактори</b>	<b>Внутрішні фактори</b>
1. Загальнополітична ситуація в країні	1. Ресурсний потенціал
2. Рівень економічного розвитку держави	2. Кадрова забезпеченість підприємства
3. Правове регулювання	3. Маркетингове дослідження
4. Ресурсний потенціал країни	4. Фінансові можливості
5. Загальний рівень розвитку технологій	5. Система постачання
6. Демографічна ситуація країни	6. Організаційна структура
7. Освітній рівень країни	7. Обсяги виробництва
8. Культурний розвиток країни	8. Ціна продукції
	9. Собівартість продукції

Загальнополітична ситуація в країні відображає стабільність країни, розвиток зовнішньої політики, пріоритети розвитку країни.

Рівень економічного розвитку держави характеризує економічні відносини, рівень розвитку господарства загалом та окремих галузей, інвестиційну привабливість країни, виконання державного бюджету, інфляцію, рівень безробіття та доходів населення.

Правове регулювання займається регулюванням діяльності підприємства на основі законодавчої бази та нормативно-правових актів. Воно включає в себе врегулювання цін і тарифів, відсотків та податкових ставок, визначення рівня держзамовлення, сертифікацію та стандартизацію.

Ресурсний потенціал країни відображає стан природних ресурсів країни, екологічну безпеку діяльності підприємств, стан та захищеність природних ресурсів країни.

Загальний рівень розвитку технологій характеризує розвиток техніки, обладнання, інструментів, скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій.

Демографічна ситуація країни визначає чисельність населення, вікову структуру, рівні смертності та народжуваності, тобто кількість потенційних споживачів та робочої сили.

Освітній рівень країни показує рівень кваліфікованості населення, знання, навички та компетенції, якими володіє населення країни.

Культурний розвиток країни відображає формування громадської думки, ставлення до бізнесу.

Ресурсний потенціал – це сукупність ресурсів підприємства та здатність їх використання для досягнення мети. До нього належать: основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, люди.

Кадрова забезпеченість підприємства – забезпеченість підприємства робочою силою, яку воно активно використовує для реалізації своїх цілей.

Маркетингове дослідження займається збором інформації про потреби та можливості споживачів, ступінь їх задоволення та ємність ринку.

Фінансові можливості показують прибуток підприємства, співвідношення між власними та запозиченими коштами, тобто фінансові ресурси які підприємство може використовувати для ефективної діяльності підприємства.

Система постачання аналізує інформацію про надійність поставок, дотримання строків, а отже забезпечення підприємства необхідними ресурсами.

Організаційна структура відповідає за ефективність управління, оперативність управлінських рішень, відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства.

Обсяги виробництва – кількість товарів і послуг, які підприємство виробляє протягом звітного року.

Ціна продукції – грошове вираження вартості продукції.

Собівартість продукції – витрати, затратені підприємством на виготовлення і реалізацію продукцію.

Стратегічна діагностика дозволяє оцінити ефективність стратегії підприємства, його позицію в кожному із напрямків діяльності, виявити сильні та слабкі сторони у сфері діяльності та на ринку.

Основна мета стратегічної діагностики – дослідити правильність вибраної стратегії, відповідність цілям підприємства та умовам зовнішнього й внутрішнього середовища, табл.. 3.2 [78, 79].

Таблиця 3.2 – Сильні і слабкі сторони ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»»

Область діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво	1. Злагоджене виробництво. 2. Ефективне управління складськими ресурсами.	1. Неповна завантаженість виробничих потужностей. 2. Відсутність повної комп'ютеризації виробничого процесу.
2. Технологія	1. Власні технології виробництва.	1. Недостатність коштів для розробки нових видів продукції.



3.Персонал	1.Стабільна заробітна плата. 2. Гарантії соціального захисту. 3.Наявність інтересу до роботи. 4.Наявність робітників зі стажем; 5.Низька плинність кадрів.	1.Наявність демотиваційних факторів колективу; 2.Недостатня кількість молодих креативних фахівців; 3.Недостатній рівень кваліфікації працівників. 4. Невдоволеність працівників рівнем заробітної плати. 5. Відсутність адекватної системи заохочень до праці (компенсаційного пакету).
4.Організація	1. Гнучкість системи управління; 2. Налагоджена взаємодія між внутрішніми підрозділами.	1. Недостатнє використання ІТ-технологій у внутрішній системі організації підприємства. 2. Відсутність відділів, що займаються <u>інноваційною</u> діяльністю.
5.Маркетинг	1. Імідж на ринку. 2. Позитивний гудвіл.	1. Недостатні <u>маркетингові дослідження</u> ; 2. Недостатньо кваліфікована <u>маркетингова</u> політика; 3. Слабка <u>рекламна компанія</u> . 4. Відсутність таргетингової реклами.
6. Фінанси	1. Високий рівень ліквідності активів підприємства. 2. Задовільний ФСП. 3. Високий рівень платоспроможності.	1. Відсутність використання сучасних платіжних систем для покупців на кшталт Qiwi-гаманець, PayPal тощо.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони підприємства, зіставимо їх з потенційними сприятливими можливостями та загрозами.

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Злагоджене виробництво; 2. Ефективне управління складськими ресурсами. 3. Стабільна заробітна плата. 4. Гарантії соціального захисту. 5. Наявність інтересу до роботи. 6. Наявність робітників зі стажем; 7. Низька плинність кадрів. 1. Гнучкість системи управління; 8. Налагоджена взаємодія між	1. Неповна завантаженість виробничих потужностей. 2. Відсутність повної комп'ютеризації виробничого процесу. 3. Недостатність коштів для розробки нових видів продукції. 4. Наявність демотиваційних факторів колективу. 5. Недостатня кількість молодих креативних фахівців;

<p>внутрішніми підрозділами. 1. Імідж на ринку. 9. Позитивний гудвіл. 10. Високій рівень ліквідності активів підприємства. 11. Задовільний ФСП. 12. Високій рівень платоспроможності.</p>	<p>6. Недостатній рівень кваліфікації працівників. 7. Невдоволеність працівників рівнем заробітної плати. 8. Відсутність адекватної системи заохочень до праці (компенсаційного пакету). 9. Недостатнє використання ІТ-технологій у внутрішній системі організації підприємства. 10. Відсутність відділів, що займаються <u>інноваційною</u> діяльністю. 11. Недостатні <u>маркетингові дослідження</u>; 12. Недостатньо кваліфікована <u>маркетингова</u> політика; 13. Слабка <u>рекламна компанія</u> в соцмережах. 14. Відсутність таргетингової реклами. 15. Відсутність використання сучасних платіжних систем для покупців на кшталт Qiwi-гаманець, PayPal тощо.</p>
<p>Сприятливі можливості</p>	<p>Небезпеки</p>
<p>1. Збільшення прибутку; 2. Випуск нових видів продукції; 3. Можливість охоплення нових ринків, в тому числі європейських; 4. Налагодження роботи з дилерами в інших регіонах. 5. Можливість додаткового інвестування. 6. Високі технічні можливості; 7. Удосконалення системи мотивацій персоналу в рамках євроінтеграції; 8. Креативність маркетингової стратегії.</p>	<p>1. Посилення конкурентів; 2. Посилення податкового тиску; 3. Високій рівень інфляція; 4. Нестабільність політичної та економічної ситуації в країні; 5. Нестабільність валюти; 6. Обмеженість фінансування; 7. Мінливі бажання споживачів. 8. Швидкі темпи НТП, в зв'язку з чим застарівання обладнання та технологій.</p>

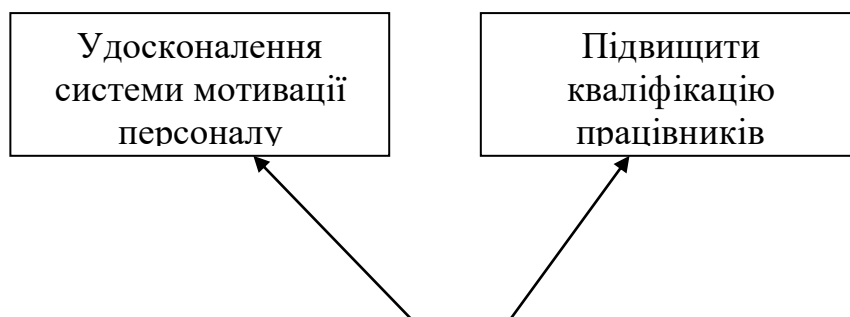
На основі даних SWOT – аналізу складемо матрицю, в якій будуть зіставлятися сильні та слабкі сторони з сприятливими можливостями та загрозами (рисунок 3.1) [78, 79].

		Сприятливі можливості (O)	Загрози (T)
	Сильні сторони (S)	<p>Потрібно:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширити товарний асортимент продукції і збільшити обсяги виробництва.</li> <li>2. Збільшити прибутки підприємства.</li> <li>3. Здійснити професійний розвиток кадрів.</li> <li>4. Залучити до співпраці нових інвесторів.</li> </ol>	<p>Потрібно:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести ефективну рекламну кампанію.</li> <li>2. Зменшити собівартість продукції.</li> <li>3. Підвищити продуктивність праці обладнання.</li> <li>4. Оновити обладнання на підприємстві.</li> </ol>

Слабкі сторони (W)	<p>1.Застаріле устаткування буде стримувати випуск нових видів продукції.</p> <p>2.Високий рівень матеріалоемності продукції буди зменшувати прибутки підприємства.</p> <p>3.Недостатня кваліфікація працівників стримує проведення кадрових змін на підприємстві.</p> <p>4.Низький рівень рентабельності підприємства зменшує можливість додаткового інвестування.</p> <p>5.Високий рівень матеріалоемності зменшує рівень якості продукції.</p> <p>6.Недостатньо кваліфікована маркетингова політика звужує можливості на нові ринки збуту.</p>	<p>1.Через неякісну продукцію і застаріле обладнання підприємство втрачає свої конкурентні переваги на ринку збуту продукції.</p> <p>2.За рахунок зростання кредитної заборгованості, підприємство втрачає можливість отримання фінансування.</p> <p>3.Через зростання матеріалоемності продукції підприємство зменшить свій прибуток, коли відбудеться зростання цін на сировину та матеріали.</p>
--------------------------	---	---

Рисунок 3.1 – Матриця SWOT – аналізу ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»»

Проаналізувавши зовнішнє середовище діяльності підприємства, нами була обрана для ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»» стратегія посилення позицій на ринку. На рисунку 3.2 відображенні цілі підприємства ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»» на період використання обраної стратегії [77].



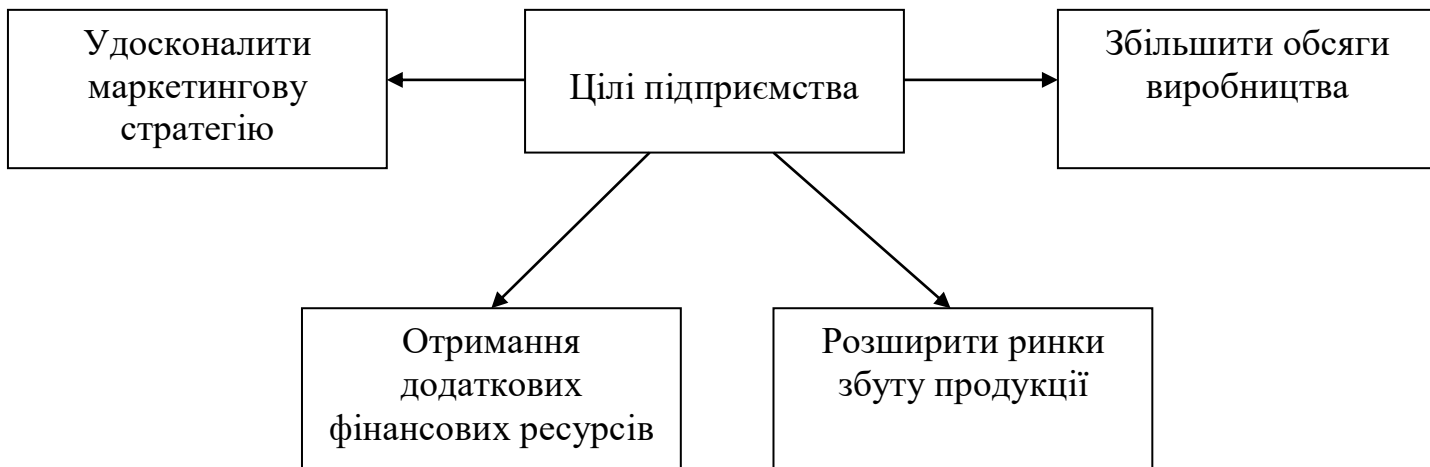


Рисунок 3.2 – Стратегічні цілі підприємства ПрАТ «Регіна»»

З урахуванням вищевикладеного, зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, пропонується для підвищення ефективності менеджменту ПрАТ "Мурованокуріловецький завод мінеральної води "Регіна" та покращення результатів його діяльності застосувати стратегію посилення позицій на ринку, яка полягає розширенні існуючих та завоюванні нових позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках збуту, що досягається за рахунок збільшення і різноманітності реклами, проведення різних акцій для споживачів, переманювання покупців у конкурентів, допускаються навіть досить жорсткі методи конкурентної боротьби.

3.2 Рекомендації з підвищення ефективності управління системою мотивації праці на основі розробленої моделі

Отже, мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Ринкова трансформація вітчизняних підприємств обумовила об'єктивні зміни у змісті праці, трудових відносинах, використанні трудового потенціалу. Особливістю управління персоналом є зростаюча роль особистості працівника. Ефективність діяльності стає переважно залежною від активізації

людського фактора. На жаль, у працівників українських підприємств немає достатньої мотивації для ефективної роботи. Персонал не готовий брати на себе всю відповідальність в ході ухвалення рішень та їх виконання. До тепер фахівці середньої ланки у своїх діях більше орієнтуються на поведінку інших підприємств на вітчизняному ринку, ніж на результати власного аналізу. Персонал є швидше групою фахівців, ніж єдиним організмом. З ряду напрямів відсутні раціональні і обов'язкові процедури взаємодії між підрозділами. Все це породжує проблеми, які важко вирішити перед керівництвом. Тому, на нашу думку, виходячи з виявлених проблем, основними завданнями з вдосконалення системи управління мають бути [80]:

- посилення мотивації ефективної праці персоналу;
- підвищення рівня професійної підготовки співробітників;
- забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами, посилення стратегічних компонентів у діяльності керівництва;
- підвищення ролі підрозділів при вирішенні поточних, оперативних завдань.

Усе вище зазначене може бути реалізовано через гармонізацію інтересів керівництва та його персонал, залучення співробітників до процесу реального управління підприємством. Цей підхід можна віднести до розряду найтонших, складних, але найбільш ефективних управлінських інструментів. Працівник повинен бути залучений до таких управлінських процесів: аналізу, прогнозування, планування, розробки стратегії і тактики, організації і контролю роботи підприємства. Тоді він відчує свою причетність до роботи в цілому, відчує власну значущість. Нині основою праці є кваліфікована інтелектуальна (розумова) праця, яка виступає визначальним фактором, що забезпечує успіх в конкурентній боротьбі. Основа моделі очікуваних результатів діяльності підприємства наведена на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Вплив мотиваційних механізмів на результати діяльності підприємства. Розроблено автором на основі джерела [77, 81]

Очевидним є той факт, що перед працівниками різних ланок управління стає завдання підвищення продуктивності праці через якісне виконання завдань. Для цього необхідно застосовувати потужні механізми трудової мотивації. Дієвий мотиваційний механізм являє собою систему економічних, організаційно-адміністративних, соціально-психологічних методів впливу на мотиви трудової поведінки працівників з метою розвитку в них внутрішньої потреби більшої трудової віддачі. Алгоритм розроблення моделі такої мотивації наведений на рисунку 3.7.

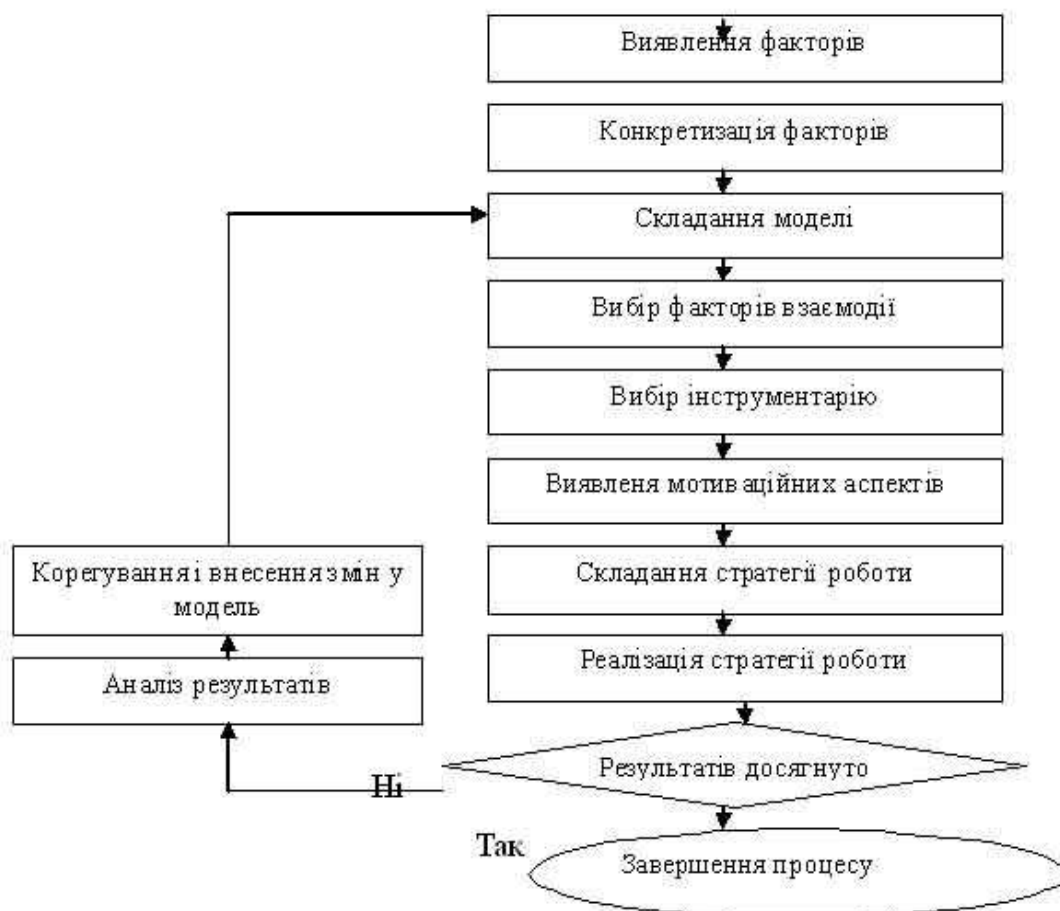


Рисунок 3.4. - Алгоритм формування моделі мотивації працівників

*Розроблено автором на основі джерела [12, 82]*

Алгоритм передбачає проходження восьми етапів: виявлення факторів, їх конкретизація, складання моделі, вибір факторів взаємодії, інструментарію, виявлення мотиваційних ресурсів, складання стратегії та її реалізація, завершення процесу, аналіз результатів. Фактори, що впливають на організацію такої моделі мотиваційного механізму, наведені в таблиці 3.4 [57, с.89].

Таблиця 3.4 – Фактори впливу при створенні системи мотивації ефективної праці працівника [80, 82]

Внутрішні фактори	
Виробництво	Обсяг та структура. Темпи виробництва. Номенклатура продукції. Місцезнаходження виробництва.

	Наявність соціальної інфраструктури. Контроль якості.
Персонал	Структура. Потенціал. Кваліфікація. Чисельність. Продуктивність праці. Плинність кадрів. Вартість робочої сили. Інтереси і потреби працівників і т.д.
Організація Управління	Організаційна структура. Система управління. Рівень менеджменту; Стиль керівництва. Організаційна культура. Внутрішньофірмових комунікацій.
Фінанси і облік	Фінансова стійкість і платоспроможність фірми. Прибутковість. Рентабельність.
Зовнішні фактори	
Фактори середовища прямого впливу	Постачальники. Акціонери. Трудові ресурси. Закони і установи державного регулювання. Профспілки споживачів і конкурентів.
Фактори середовища непрямого впливу	Стан економіки країни. Науково-технічний прогрес. Соціокультурні та політичні зміни.

Ключовими пріоритетами в системі стимулювання працівників є рівень професіоналізму; ступінь напруження при виконанні роботи (інтелектуальне, організаційне, емоційне); ступінь відповідальності; ступінь ризику; економія робочого часу, фінансів. Саме це сприяє формуванню ініціативного, старанного працівника, зорієнтованого на максимальні досягнення в праці, здатного до творчої інноваційної діяльності. Перед керівництвом постає проблема: як можна управляти поведінкою працівників, застосовуючи способи мотиваційного управління нею. З цією метою доречним є використання соціально-психологічних методів.



Проведемо аналіз системи мотивацій на підприємстві з урахуванням основних елементів HR-technology (див. рис. 1.4), для чого розробимо інформаційну модель оцінювання мотивації персоналу (рис. 3.5) [31]. Розроблена модель ґрунтується на основних чинниках, які є основою мотиваційних систем багатьох європейських країн, а саме:

- ефективність трудової мотивації має досягатися завдяки регулюючим функціям мотиваційного механізму як невід'ємної складової системи управління, враховуючи як матеріальні фактори (зарплата, компенсаційний пакет), так і моральні фактори (позитивний соціально-психологічний клімат, розвиток лідерства та підтримка інтересу до роботи);

- мотиваційний механізм має орієнтуватись на гнучке урахування динаміки потреб та інтересів персоналу і формування адекватних мотиваторів, тісний зв'язок справедливої оцінки праці персоналу з проявленою діловою активністю та лідерством, особистим трудовим внеском у результати діяльності;

- регулювання трудової мотивації має відбуватися у напрямі актуалізації потреб кожного окремого працівника з індивідуалізацією оцінок результатів трудової діяльності персоналу.

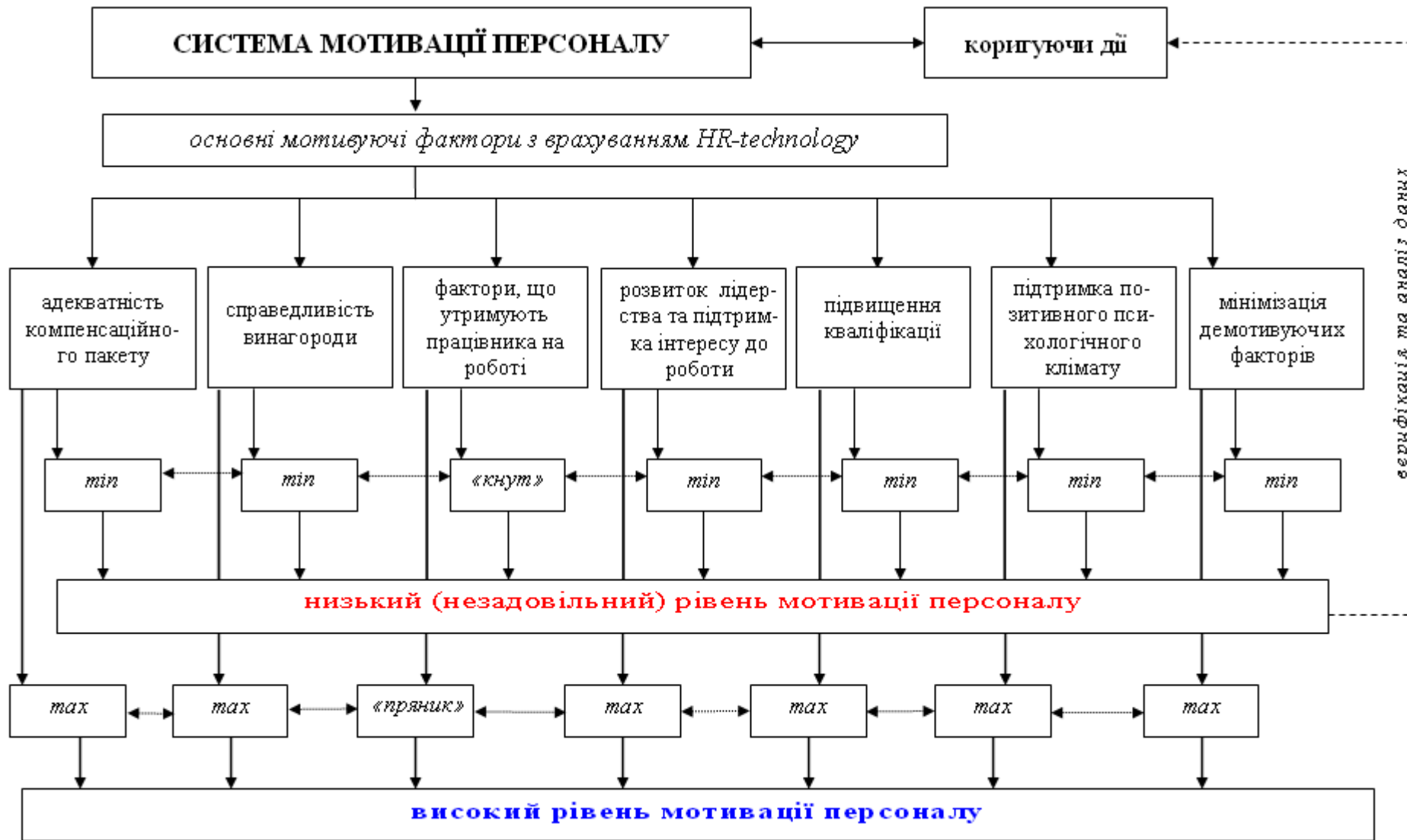


Рисунок 3.5 – Інформаційна модель оцінювання системи мотивацій праці персоналу з урахуванням основних елементів HR-technology (авторська розробка)

### 3.3 Моделювання очікуваних результатів діяльності підприємства та розрахунок комерційного ефекту

На основі вищесказаного, нами складений план рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»» на (див. табл. 3.5). Даний план розрахований на три роки.

Таблиця 3.5 – План заходів з підвищення ефективності управління системою мотивації на ПрАТ «МЗМВ «Регіна»» (2020-2022 р.)

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати	Щорічний прогн. ефект
1. Реорганізація відділу менеджменту із делегування нових повноважень	Директор	1,5 місяці	Одноразові витрати 10 тис. грн.	67,225
2. Розробка нових посадових інструкцій фахівців відділу менеджменту	Керівник відділу менеджменту	1 місяць	Одноразові витрати 10 тис. грн.	26,89
3. Впровадження та використання розробленої інформаційної моделі	Менеджер з управління персоналом	Постійно	Щорічно 60 тис. грн.	201,825
4. Розробка сучасного адекватного компенсаційного пакету	Менеджер з упр. персон, економіст	3 місяці	Одноразові витрати 50 тис. грн.	269,1
5. Розробка системи мережевого корпоративного зворотного зв'язку зі створенням окремого електронного он-лайн кабінету для підтримки лідерства та креативних ідей	Директор, системний адміністратор	1 місяць, постійно	Одноразові витрати 10 тис. грн. Щорічні витрати 30 тис. грн.	40,365
6. Введення посади штатного психолога для створення та підтримки позитивного соціально-психологічного клімату в колективі	Директор	Постійно	Щорічно 210 тис. грн	269,1
7. Використання запропонованої стратегії посилення позицій на ринку	Директор	Постійно	Щорічні витрати 100 тис. грн.	403,65
Всього витрат, тис. грн.	одноразово: 80,0	щорічно: 400,0		1278,155

Таким чином, для реалізації (з 1 січня 2020 року) запропонованих рекомендацій потрібно: у 2020 році 290 тис. грн, а в 2021 році та 2022 році – по

251 тис. грн. щороку, в тому числі збільшення оплати праці менеджера, який будуть займатися моніторингом інформаційної моделі на 36 тис. грн. та оплати праці системного адміністратора на 15 тис. грн., а також оплати праці штатного психолога у розмірі 200 тис. грн. з урахуванням єдиного податку у 22%.

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність системи мотивації та збільшити продуктивність праці, що, у свою чергу, збільшить величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство. За висновками фахівців, збільшення чистого прибутку підприємства протягом 3-х років може скласти по кожній пропозиції щорічно в середньому від 0,05% до 3%. Наведемо приклад розрахунку максимального прогнозованого економічного ефекту від наданих пропозицій:

1. близько 0,5 %:  $13445 * 0,005 = 67,225$  тис. грн.
2. близько 0,2 %:  $13445 * 0,002 = 26,89$  тис. грн.
3. близько 1,5 %:  $13445 * 0,015 = 201,825$  тис. грн.
4. близько 2 %:  $13445 * 0,02 = 269,1$  тис. грн.
5. близько 0,3%:  $13445 * 0,003 = 40,365$  тис. грн.
6. близько 2 %:  $13445 * 0,02 = 269,1$  тис. грн.
7. близько 3 %:  $13445 * 0,03 = 403,65$  тис. грн.

Всього прогнозується максимальний щорічний ефект у розмірі 1278,155 тис. грн.. Припустимо, що за 2020 рік підприємство отримає 60 % ефекту, за 2021 рік – 80% і за 2022 рік – 100%. В абсолютному значенні ефекти складуть відповідно 766,893 тис. грн., 1022,524 тис. грн. та 1278,155 тис. грн.

Абсолютний економічний ефект від реалізації зроблених пропозицій  $E_{абс}$  становитиме [1]:

$$E_{абс} = \text{ПП} - \text{ВП}, \quad (3.1)$$

де ПП – приведена вартість збільшення величини чистого прибутку, що його може отримати підприємство, грн;

ВП – приведена вартість всіх витрат, грн.

Приведена вартість всіх чистих прибутків підприємства ПП становитиме:

$$ПП = \sum_1^t \frac{\Delta\Pi_i}{(1+\tau)^t}, \quad (3.2)$$

де  $\Delta\Pi_i$  – збільшення величини чистого прибутку у кожному із років, грн;

$t$  – період часу, за який отримуються прибутку що аналізується, роки;

$\tau$  – ставка дисконтування. Для України приймемо ставку  $\tau = 0,10$  (10%);

$t$  – період часу (роки) від моменту отримання прибутків до вкладення коштів.

Тоді приведена вартість збільшення величини всіх чистих прибутків складе:

$$ПП = \frac{766,893}{(1+0,1)^1} + \frac{1022,524}{(1+0,1)^2} + \frac{1278,155}{(1+0,1)^3} = 697,18 + 845,06 + 960,3 = 2502,54 \text{ тис.грн.}$$

Приведена вартість всіх витрат ВП підприємства на впровадження рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами підприємства розраховується за формулою:

$$ВП = \sum_1^t \frac{\Delta B_i}{(1+\tau)^t}, \quad (3.3)$$

де  $\Delta B_i$  – збільшення витрат підприємства у кожному із років, грн.

Тоді приведена вартість всіх витрат підприємства на впровадження рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами складе:

$$ВП = \frac{480}{(1+0,1)^0} + \frac{400}{(1+0,1)^1} + \frac{400}{(1+0,1)^2} = 480 + 363,6 + 330,6 = 1174,2 \text{ тис.грн.}$$

Побудуємо вісь часу, на яку нанесемо всі платежі (вкладені кошти та очікувані ефекти), що мають місце під час виконання роботи та впровадження зроблених рекомендацій. Вісь часу, що характеризує рух платежів буде мати вигляд, представлений на рис. 3.2.

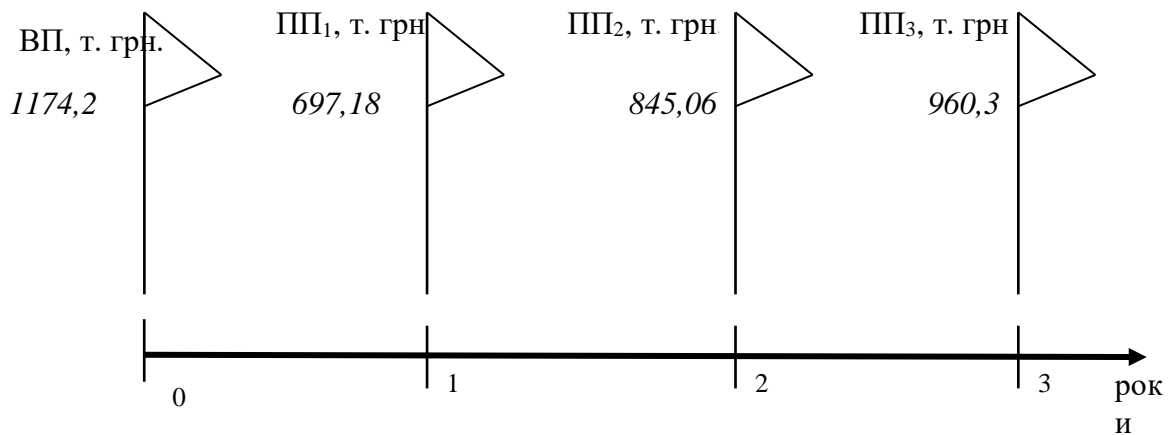


Рисунок 3.6 – Вкладені кошти та очікувані ефекти, що мають місце час виконання роботи та впровадження зроблених рекомендацій

Моделювання чистого прибутку підприємства із врахуванням дисконтного множника по роках відображено на рис. 3.7.

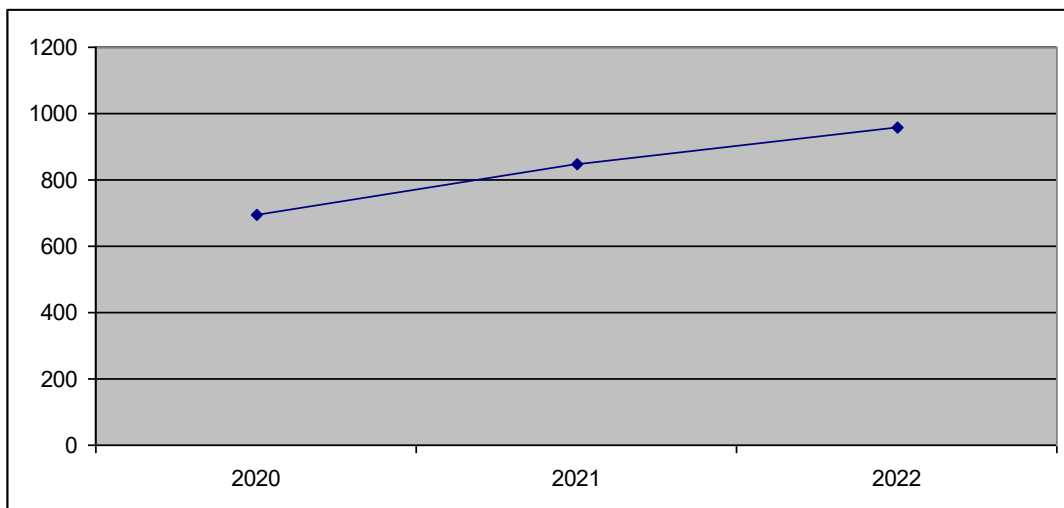


Рисунок 3.7 – Моделювання чистого прибутку підприємства 2020-2022 р.р.

Розрахуємо абсолютну ефективність  $E_{abc}$  вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів:

$$E_{abc} = III - ВП \quad (3.4)$$

$$E_{abc} = 2502,54 - 1174,2 = 1328,34 \text{ тис. грн.}$$

Вкладання коштів на впровадження запропонованих рекомендацій буде доцільно тільки тоді, коли  $E_{abc} > 0$ . В даному випадку ми маємо виконану умову:

$$1328,34 > 0$$

Розрахуємо відносну ефективність  $E_s$  вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів:

$$E_s = \sqrt[T]{1 + \frac{E_{abc}}{3B}} - 1, \quad (3.5)$$

де  $E_{abc}$  – абсолютна ефективність вкладених коштів, грн;

$3B$  – загальна вартість вкладених у реалізацію пропозицій коштів;

$T$  – період часу, протягом якого виявляються результати впроваджених рекомендацій, роки;

$$E_s = \sqrt[3]{1 + \frac{1328,34}{1174,2}} - 1 = \sqrt[3]{1 + 1,13} - 1 = \sqrt[3]{2,13} - 1 = 1,29 - 1 = 0,29$$

Оскільки внутрішня ефективність коштів, вкладених у впровадження наших рекомендацій, становить  $E_s \approx 29\%$ , то це свідчить про економічну доцільність впровадження наших пропозицій.

### 3.4 Висновки до 3 розділу

В третьому розділі було надано рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління мотивацією праці на ПрАТ «МЗМВ «Регіна»» в умовах євроінтеграції та розраховано їх економічну доцільність. На основі проаналізованих факторів внутрішнього і зовнішнього впливу на підприємство було виділено сильні і слабкі сторони ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна», здійснено SWOT-аналіз та, за його результатами, складено SWOT – матрицю, аналізування якої дозволило виділити стратегічні цілі підприємства на найближчі три роки.

З урахуванням вищевикладеного, та зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано для підвищення ефективності менеджменту ПрАТ "Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна" та покращення результатів його діяльності застосувати стратегію посилення позицій на ринку, яка полягає розширенні існуючих та завоюванні нових позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках збуту, що досягається за рахунок збільшення і різноманітності реклами, проведення різних акцій для споживачів, переманювання покупців у конкурентів, допускаються навіть досить жорсткі методи конкурентної боротьби.

Також, для удосконалення системи мотивації на підприємстві було розроблено інформаційну модель оцінювання системи мотивацій праці персоналу з урахуванням адаптованих основних елементів HR-technology, для чого виділено низку показників, за якими проведене емпіричне дослідження. Також, було розроблено послідовний алгоритм формування узагальнюючої моделі мотивації працівників. Також було запропоновано удосконалення відділу менеджменту і підвищення кваліфікації менеджера по управлінню персоналом з метою подальшого використання розробленої інформаційну модель оцінювання системи мотивацій праці персоналу з урахуванням адаптованих основних елементів HR-technology, що дасть змогу підвищити



ефективність праці персоналу, що, в свою чергу, збільшить рівень отриманого прибутку підприємства. Також в роботі було розраховано абсолютну ефективність реалізації наданих пропозиції із урахуванням прогнозованого рівня інфляції, а також розраховано період окупності вкладених в надані пропозиції інвестиції.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В роботі було проведене дослідження основних положення мотиваційних теорій, яке дає підстави стверджувати, що досить вагома частка науковців зосереджують свою увагу на мотивах та стимулах економічного характеру. Щодо інших елементів мотиваційного механізму (психологічних, соціальних), то слід зазначити що їм не приділяється достатня увага, але за домінуючої ролі соціально-економічних умов основу будь-якої моделі мотивації повинні складати перш за все психологічні фактори мотивації, які і будуть розглянуті у наступних підрозділах даної дисертаційної роботи.

Також, на основі проведеного аналізу доведено, що сучасні ринкові умови обумовлюють появу в сфері управлінської праці нової професії – HR-менеджера, тобто фахового керуючого, висококваліфікованого фахівця роботи з персоналом, який організовуватиме роботу персоналу відповідно до цілей діяльності компанії шляхом впровадження нових сучасних методів управління мотивацією працівників.

Після проведення аналізу сучасних вимог ринку, нами було доведено необхідність застосування нових, більш ефективних методів мотивації персоналу, адже досвід діяльності багатьох зарубіжних компаній демонструє, що однією з найважливіших складових ефективної діяльності фірми є високий рівень уваги до працівників.

В результаті виконання теоретичного розділу нами було проаналізовано сучасні елементи HR-technology, що спрямовані на мотивування працівників і, як наслідку, покращення діяльності компанії загалом.

Підсумовуючи викладене, необхідно акцентувати увагу на тому, що під час дотримання усіх теоретичних підходів щодо умов формування персоналу першочерговим постає питання наближення його рівня до вимог світової спільноти з обов'язковим дотриманням принципів, норм та правил.

Також, нами було обґрунтовано методику визначення ефективності використання персоналу на підприємстві, що запропонована Савіцькою Г.В.

Отже, можна зробити висновок, що в процесі створення ефективної системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах потрібно інтегрувати сучасні закордонні методики та вітчизняні психологічні дослідження в області особистісних якостей працівників.

Проаналізувавши основні показники роботи підприємства можна зробити висновок, підприємство працює нормально та розвивається. Про це свідчить збільшення рентабельності активів підприємства, рентабельність власного та основного капіталу підприємства, підвищення продуктивності праці та поступове зменшення Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу при зростанні доходу та прибутку підприємства. Отже, враховуючи результати проведеного нами аналізу основних економічних показників ПрАТ «Регіна», можна визначити, що його загальний фінансовий стан характеризується як позитивний та стабільний.

Аналіз стану мотивації праці на підприємстві ПрАТ «Регіна» показав, що існуючі форми спонукання до праці потребують перегляду. Сучасні керівники чудово розуміють, що працівників необхідно постійно спонукати до ефективної та продуктивної праці. Однак, багато керівників вважають, що для цього достатньо лише матеріальної винагороди. Дійсно, на теперішній час такий підхід спрацьовує найбільш ефективно, але не дивлячись на це для молоді все більше ваги набирає такий фактор як моральний стимул, потреба самовираження та реалізованість себе як спеціаліста. І на це менеджеру слід звернути свою увагу.

Провівши аналіз системи менеджменту на ПрАТ «Регіна», можна зробити висновок про те, що на даному підприємстві загальна організаційна структура управління заводу – функціональна, що передбачає функціональний розподіл праці та функціональну спеціалізацію підрозділів. Найбільш важливі для діяльності підприємства функції (виробництво, маркетинг, фінанси тощо) знаходять організаційне відокремлення у відповідних підрозділах. При цьому

кожний такий підрозділ може одержувати розпорядження одночасно від декількох керівників функціональних підрозділів. Також на ПрАТ «Регіна» використовує вузький масштаб керованості, коли керівнику легше контролювати роботу підлеглих, швидше здійснюється обмін інформацією. Загалом, підприємство приділяє достатньо уваги поділу праці та спеціалізації, тому на даному етапі розвитку і щось міняти чи корегувати немає необхідності. Кадрова програма підприємства, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації його працівників операційним потребам емітента полягає в належній і своєчасній оплаті праці працівників, наданні їм соціальних і матеріальних пільг, що зацікавить персонал в підвищенні рівня його знань та кваліфікації.

Щодо пропозицій та рекомендацій, то для удосконалення системи мотивації на підприємстві Проаналізувавши основні показники роботи підприємства можна зробити висновок, підприємство працює нормально та розвивається. Про це свідчить збільшення рентабельності активів підприємства, рентабельність власного та основного капіталу підприємства, підвищення продуктивності праці та поступове зменшення Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу при зростанні доходу та прибутку підприємства. Отже, враховуючи результати проведеного нами аналізу основних економічних показників ПрАТ «Регіна», можна визначити, що його загальний фінансовий стан характеризується як позитивний та стабільний.

Аналіз стану мотивації праці на підприємстві ПрАТ «Регіна» показав, що існуючі форми спонукання до праці потребують перегляду. Сучасні керівники чудово розуміють, що працівників необхідно постійно спонукати до ефективної та продуктивної праці. Однак, багато керівників вважають, що для цього достатньо лише матеріальної винагороди. Дійсно, на теперішній час такий підхід спрацьовує найбільш ефективно, але не дивлячись на це для молоді все більше ваги набирає такий фактор як моральний стимул, потреба самовираження та реалізованість себе як спеціаліста. І на це менеджеру слід звернути свою увагу.

Провівши аналіз системи менеджменту на ПрАТ «Регіна», можна зробити висновок про те, що на даному підприємстві загальна організаційна структура управління заводу – функціональна, що передбачає функціональний розподіл праці та функціональну спеціалізацію підрозділів. Найбільш важливі для діяльності підприємства функції (виробництво, маркетинг, фінанси тощо) знаходять організаційне відокремлення у відповідних підрозділах. При цьому кожний такий підрозділ може одержувати розпорядження одночасно від декількох керівників функціональних підрозділів. Також на ПрАТ «Регіна» використовує вузький масштаб керованості, коли керівнику легше контролювати роботу підлеглих, швидше здійснюється обмін інформацією. Загалом, підприємство приділяє достатньо уваги поділу праці та спеціалізації, тому на даному етапі розвитку і щось міняти чи корегувати немає необхідності. Кадрова програма підприємства, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації його працівників операційним потребам емітента полягає в належній і своєчасній оплаті праці працівників, наданні їм соціальних і матеріальних пільг, що зацікавить персонал в підвищенні рівня його знань та кваліфікації.

В третьому розділі було надано рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління мотивацією праці на ПрАТ «МЗМВ «Регіна»» в умовах євроінтеграції» та розраховано їх економічну доцільність. На основі проаналізованих факторів внутрішнього і зовнішнього впливу на підприємство було виділено сильні і слабкі сторони ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна», здійснено SWOT-аналіз та, за його результатами, складено SWOT – матрицю, аналізування якої дозволило виділити стратгічні цілі підприємства на найближчі три роки.

З урахуванням вищевикладеного, та зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано для підвищення ефективності менеджменту ПрАТ "Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна" та покращення результатів його діяльності застосувати стратегію посилення позицій на ринку, яка полягає розширенні існуючих та завоюванні нових позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках збуту, що досягається

за рахунок збільшення і різноманітності реклами, проведення різних акцій для споживачів, переманювання покупців у конкурентів, допускаються навіть досить жорсткі методи конкурентної боротьби.

Також, для удосконалення системи мотивації на підприємстві було розроблено інформаційну модель оцінювання системи мотивацій праці персоналу з урахуванням адаптованих основних елементів HR-technology, для чого виділено низку показників, за якими проведене емпіричне дослідження. Також, було розроблено послідовний алгоритм формування узагальнюючої моделі мотивації працівників. Також було запропоновано удосконалення відділу менеджменту і підвищення кваліфікації менеджера по управлінню персоналом з метою подальшого використання розробленої інформаційну модель оцінювання системи мотивацій праці персоналу з урахуванням адаптованих основних елементів HR-technology, що дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу, що, в свою чергу, збільшить рівень отриманого прибутку підприємством. Також в роботі було розраховано абсолютну ефективність реалізації наданих пропозиції із урахуванням прогнозованого рівня інфляції, а також розраховано період окупності вкладених в надані пропозиції інвестиції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк О.П. Ефективність сучасних форм мотивації персоналу промислового виробництва. Одеса – 2014, 145 с.
2. Альдерфер К. Теория мотивации: [електронний ресурс] – режим доступу до ресурсу: <http://www.glossary.ru/>
3. Лесько О.Й. Управління персоналом : навч. посіб. / О. Й. Лесько, А. О. Азарова, О. О. Мороз, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
4. Богиня Д.П. Еволюція теорії трудової мотивації на рубежі ХХІ століття // Регіональні перспективи. – 2012. – №3–4 (22–23). – С. 5–8.В.
5. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. / Учебник, С.-Петербург; “Полёт”, 2015. – С. 304.
6. Нікіфорова Л.О. Моделі та методи використання мотиваційних важелів для підвищення ефективності економічного розвитку України : монографія / О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян // м. Вінниця : ВНТУ, 2016 – 179 с.
7. Комарів Е.І. Стимулювання й мотивація в сучасному управлінні персоналом // Управління персоналом. - 2002.-№1.-С.38-41.
8. Herzberg F. One More Time: How do you Motivate? Garvard Business Review, January – February – 2016. – pp. 70 – 82.
9. Петрова І. Мотиваційна система: сучасність та еволюція // Вісник Технологічного університету Поділля. – Хмельницький, 2003. – №4, ч.1, т.2, – с. 21–24.

10. Гунченко М.В. Мотивація праці в умовах трансформації економіки України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Гунченко Марія Володимирівна; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. – Львів, 2006. – 19 с.
11. Волков И.П. Социометрические методы в социально-психологических исследованиях. Изд-во ЛГУ – 2007. – 87с.
12. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник / Київський національний економічний ун-т. – К.: КНЕУ – 2012. – 345 с.
13. Ouchi W.G. Theory Z. How american business can meet the Japanes challenge – Feading (Mass.) etc.; Addison-Wesley, 1991. – XII, 283 p.
14. Mas-Collel A., Whinston M.D., Green J.R. Microeconomic Theory. Oxford: Oxford University Press, 1995. – 977 p.
15. McClelland D.C. The Two Faces of Power. Journal of International Affairs. Vol. 24 (1970), pp. 30 – 41.
16. Maslow A. Theory of Human Motivation. Psychological Review, no. 50 (1943), pp. 370 – 396.
17. Nikiforova L.O. & ets. Information model of evaluation the efficiency of manager's mobilization in enterprises of innovational sphere / Liliia O. Nikiforova, Dmytro Koliadenko, Dong Xinying, Natalia V. Yakhovchenko, Dong Chzhhyvei // June 2019, Proceedings of SPIE - The International Society for Optical Engineering 11176(1):11176-201.
18. Нікіфорова Л.О., Пилипчук О.Я. Інформаційна модель оцінювання системи мотивацій праці персоналу Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи – 2020», URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2020/paper/view/8379>
19. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціалізацій «Підприємництво» і «Виробнича діяльність» / уклад. : В. О. Козловський, О. Й. Лесько. - 2-е видання, переробл. і доповнене. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 75 с



20. Попов В.П., Крайнюченко І.В. Генезис мотивації.// Менеджмент в Росії і за рубежом – 2003. – №3 – С. 53-55
21. Бабицький А. Моделі економічного зростання і проблеми підвищення суспільної продуктивності праці // Персонал. – 2008. – №1. – С. 22-28
22. Оучи У. Методы организации производства: Теория.: Пер. с. англ. - М.: Прогресс – 2014. – 217с.
23. Надієв А.Г. Основи системного аналізу: Навчальний посібник. - Н., ВВКЦЛ, 2013. – 227с.
24. Дружинін В.В., Конторов Д.С. Системотехніка: Підручник, К., – Вища школа, 2002. – 175 с
25. Нікіфорова Л.О. Первісні витoki мотивації людини // Вісник Львівської державної академії – 2007 – № 12 – С. 244-250.
26. Комарів Е.І. Стимулювання й мотивація в сучасному управлінні персоналом / Е.И. Комарів // Управління персоналом. – 2012. – №1. – С.38
27. Нікіфорова Л.О. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія / О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян // м. Вінниця : ВНТУ, 2011 – 255 с.
28. Шелдрейк Д.І. Теорія менеджменту від тейлоризму до японізації: Підручник, С.-Петер.– Політ, 2011.
29. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. - М.: Контролинг, 2011. - 104с.
30. Измайлова К.В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2000. – 152с.
31. Нікіфорова Л.О. Інноваційні підходи до використання нових стимулів мотивації праці на Вінниччині // Матеріали регіональної науково-практичної конференції “Інноваційно-інвестиційна модель розвитку економіки Вінниччини” Збірник статей – Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2005 р.
32. Бондаренко А.П. Управление персоналом по-японски // Персонал. – 2018.– №14 – С. 48-50.
33. Маслоу А. Мотивация и личность. Пер. с англ. – М., 2013. – 386 с.
34. Макклелланд Д. «Суспільство досягнення». К.: Знання, 2007. –518 с.

35. Херцберг Ф., Майер М. Побуждения к труду и производственная мотивация. // Социологические исследования – 1990 – № 1.
36. Кузьмін О.Е. Сучасний менеджмент: Навчально-прикладний посібник. – Львів.: Центр Європи, 2015. – 176с.
37. Терци М. Генетика и животная клетка: Пер. с англ. / Под ред. А.А. Прокофьевой-Бельговской. – М.: Мир, 2007. – 291 с.
38. Баєва О. Біологічні засади мотивації: фізіологічні механізми біологічних (базових) потреб. Частина 1 // Персонал. – 2007. – №9. – С. 77-82.
39. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. – М.: Дело. – 2016. – 702с. – ISBN 5-7749-0030-4
40. Оучи У. Методы организации производства: Теория.: Пер. с. англ. - М.: Прогресс – 1984. – 217с.
41. Друкер П.Ф. Практика менеджмента – М.: Издательский дом «Вильямс», 2011. С. 17 – 38.
42. Drucker P. Managing the Non–Profit Organization. Practices and Principles. Oxford, 1994.
43. Кузьмин О. Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Проник І.С. Керівництво організацією – Львів: «Львівська політехніка», 2008. – 244 с.
44. Червінська Л.П. Основы мотивації в менеджменті. - Суми, ВВП "Мрія-1" ЛТД, 2007. - 191с.
45. Генов Ф. Психология управления. Основные проблемы: Пер.с болгар. - М.: Прогресс, 2012. - 360с.
46. GeneralMotors URL: [https://ru.wikipedia.org › wiki › General\\_Motors](https://ru.wikipedia.org/wiki/General_Motors)
47. Компания Toshiba URL: [www.tos.by › proizvoditeli › toshiba](http://www.tos.by/proizvoditeli/toshiba)
48. IBM - United States URL: <https://www.ibm.com>
49. Renault management shake-up URL: <https://www.reuters.com/article/us-renault-ceo/renault-management-shake-up-on-the-cards-source-idUSKBN1WN2HQ>
50. Google, URL: [https://www.google.com.ua › history › optout](https://www.google.com.ua/history/optout)
51. HR у мінливому світі: 7 методів вискоєфективного управління персоналом. URL: <https://vinnitsa.hh.ua/article/23167>

52. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.4. – С. 389-397.
53. Три причини переворота в HR-технологиях URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=17400>
54. Перетятко М.О. Коменсаційний пакет – як засіб мотивації персоналу. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa>
55. Jeffery M. Coffee and Power: Revolution and the Rise of Democracy in Central America: Harvard University Press, 2018, 448 p.
56. Neil B. Coffee & Power URL: [https://www.linkedin.com/error\\_pages/unsupported-browser.html](https://www.linkedin.com/error_pages/unsupported-browser.html)
57. Denise M., Carnegie Mellon, Denise M. Rousseau. Charles & Champagne, 2014 URL: <https://www.researchgate.net/publication>
58. Росдейл Ф. Second\_Life URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Second\\_Life](https://uk.wikipedia.org/wiki/Second_Life)
59. Kimley-Horn: Planning and Design Engineering Consultants URL: <https://www.kimley-horn.com>
60. Мандюк Н. Л.; Занько Ю. С. Корпоративне управління: теорія та практика : підручник – МНТУ: 2012, - 360 с.
61. Якокка Ли. Карьера менеджера. Пер. с англ. - М.:Прогресс, 2018. - 384с.
62. Вербицкая Е.П. Програма з розвитку лідерства URL: <https://eba.com.ua/programa-rozvytku-z-liderstva-2018-11-30-19-03>
63. Aon Hewitt, The RBL Group and Fortune Announce the Global Top Companies for Leaders URL: <https://ir.aon.com/about-aon/investor-relations/investor-news/news-release-details/2011/Aon-Hewitt-The-RBL-Group-and-Fortune-Announce-the-Global-Top-Companies-for-Leaders/default.aspx>
64. Адизес І. Адизес. Лучшее. Пища для размышлений. Об изменениях и лидерстве, о менеджменте и о том, что важно в жизни – эскимо, 2014. – 144 с.
65. Щур О. «Усі творчі ідеї розвиваються через хаос» URL: <https://www.itcr-ua.com/post/2016/10/12>

66. Шиян А.А. Теорія ігор: основи та застосування в економіці та менеджменті: URL: <http://soctech.narod.ru>.
67. Фон Неман Дж., Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение. – М.: Наука, 2017. – 708 с.
68. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий URL: <https://www.twirpx.com> › file
69. Карачина Н.П. Методичні вказівки до самостійної та індивідуальної роботи студентів з дисципліни «Статистика» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» / Укладач Н. П. Карачина. – Вінниця : ВНТУ, 2014. - 59 с.
70. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства, - К.: Знання – вид. 2, доповнене і перероблене, 2015 р. – 662 с.
71. Офіційний сайт Держкомстату України [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://derzhcomstat.ua>
72. Офіційний сайт Смида-Україна [Електронний ресурс] – режим доступу: <https://smida.gov.ua>
73. Офіційний сайт ПрАТ «Регіна» [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.regina.ua>
74. Економічний аналіз: Навч посібн. За ред. М. Г. Чумаченко. – К.: КНЕУ, 2016. – 540с.
75. Ефимова О.В. Финансовый анализ.- 4-е изд., перераб. и доп.- М.: Бух. учет, 2012. - 526с.
76. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды / Кондратьев Н.Д., Яковец Ю.В., Абалкин Л. И. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://noocivil.esrae.ru/pdf/2012/1/879.pdf>
77. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/89724/menedzhment/strategichniy\\_menedzhment](http://pidruchniki.com/89724/menedzhment/strategichniy_menedzhment)
78. SWOT-аналіз URL: <https://uk.wikipedia.org> › wiki › SWOT-аналіз
79. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного планування URL: [www.rusnauka.com](http://www.rusnauka.com) › 3\_SND\_2010 › Economics › 58123.doc.htm

80. Нікіфорова Л. О. Узагальнена модель оцінки рівня вмотивованості агентів загроз в задачах забезпечення безпеки об'єктів на мікро та макрорівнях / Л. О. Нікіфорова // Сучасний захист інформації. – 2015. – № 4. – С. 71-76.

81. Должанський, І.№. Мотиваційні моделі управління академічний огляд. 2013. № 1 (38)

82. Біліченко О.О. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності URL: [irbis-nbuv.gov.ua > cgi-bin > irbis\\_nbuv > cgiirbis\\_64 > vapp\\_2012\\_4](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64?vapp_2012_4)