


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

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

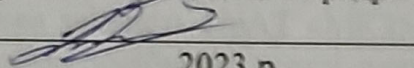
на тему:

Удосконалення управління персоналом приватного акціонерного товариства
«Мурованокуриловецький завод мінеральної води Регіна»

Виконав студент 2-го курсу, групи 1 МПОУ-22м
спеціальності 073 – «Менеджмент»

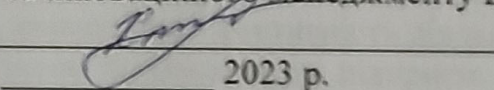

Олійник М.М.

Керівник: к.е.н., доц. кафедри ЕПВМ


Нікіфорова Л.О.

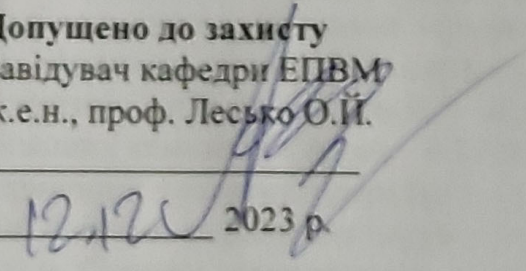
2023 р.

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


Руда Л.П.

2023 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., проф. Лесько О.І.


12.12.2023 р.

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
(к.е.н., професор)

Левько О.Й.

« 16 » 10 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА
Олійника Максима Михайловича

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення управління персоналом приватного акціонерного товариства «Мурованокуріловецький завод мінеральної води Регіна»», керівник роботи: Нікіфорова Лілія Олександрівна, к.е.н., доцент каф. ЕПВМ затверджені наказом вищого навчального закладу від «18» вересня 2023 р. №247.
- 2. Строк подання студентом роботи:** до «01» грудня 2023 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** фінансова звітність ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»»; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, статті, електронні ресурси.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:** вступ, теоретичні основи управління персоналом, елементи управління персоналом в рамках євроінтеграції із застосуванням HR-technology, економічна ефективність діяльності підприємства, аналіз ефективності управління персоналом на підприємстві, рекомендації щодо удосконалення управління персоналом підприємства з використанням основних елементів HR-technology.
- 5. Перелік графічного матеріалу:** Піраміда потреб Маслоу. Теорія К. Альдерфера (теорія ERG). Співвідношення груп потреб у теоріях мотивації. Порівняння типових систем мотивації персоналу. Класифікація методів мотивації. Сучасні ефективні методи індивідуальної мотивації. Застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародних компаніях. Методи мотивації найбільших компаній Європи та США. Сучасні елементи HR-technology Основні принципи розвитку лідерства у працівників. Базові вимоги створення ефективної системи управління персоналом. Принципи успішного управління персоналом. Основні нематеріальні аспекти мотиваційної системи. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ. Основні показники балансу. Показники рентабельності. Коефіцієнти фінансової діяльності підприємства. Динаміка чисельності персоналу та продуктивності праці. Показники ефективності використання персоналу. Структура органів управління. Матриця

SWOT-аналізу. План рекомендацій з підвищення ефективності управління діяльністю підприємства. Механізм формування моделі управління персоналом на базі HR-technology. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом. Удосконалена організаційна структура управління підприємством ПрАТ «МЗМВ «Регіна»». Комерційний ефект. Моделювання чутливості прибутку підприємства.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання Прийняв
Розділ 1	Нікіфорова Л.О., доцент каф. БПВМ	16.10.23	01.12.23
Розділ 2	Нікіфорова Л.О., доцент каф. БПВМ	16.10.23	01.12.23
Розділ 3	Нікіфорова Л.О., доцент каф. БПВМ	16.10.23	01.12.23

7. Дата видачі завдання 16.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Розділ 1 Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства	вересень-жовтень	
2	Розділ 2 Аналіз діяльності приватного акціонерного товариства «Мурованокурило-вельський завод мінеральної води «Регіна»»	жовтень	
3	Розділ 3 Рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «МЗМВ «Регіна»»	листопад	
4	Здача оформленої роботи на кафедру	листопад-грудень	

Студент

Керівник роботи

Олійник М.М.

Нікіфорова Л.

АНОТАЦІЯ

УДК 331:005

Олійник М.М. Удосконалення управління персоналом приватного акціонерного товариства «Мурованокуриловецький завод мінеральної води Регіна».

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця: ВНТУ, 2023. 86 с.

На укр. мові. Бібліогр.:56 назв; рис.: 26; табл.: 20.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи управління персоналом, базові засади управління персоналом та ключові принципи мотиваційних теорій, елементи управління персоналом в рамках євроінтеграції із застосуванням HR-technology, основні методичні підходи до аналізу ефективності управління персоналом на підприємстві.

Досліджено економічну діяльність підприємства ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна», розраховано економічну ефективність діяльності підприємства, проведено аналіз ефективності управління персоналом на підприємстві.

Розроблено рекомендації щодо удосконалення управління персоналом підприємства з використанням основних елементів HR-technology на ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»».

Ключові слова: персонал, управління, підприємство, мотивація, теорії, HR-technology, механізм, моделювання тощо.

A B S T R A C T

Oliynyk M.M. Improvement of the personnel management of the private joint-stock company "Murovanokurylovets'kyy zavod mineral'noyi vody Regina".

Masters thesis on specialty 073 - management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2023. 86 p.

In Ukrainian speech Bibliography: 56 titles; Fig.: 26; tab.: 20.

The master's qualification thesis examines the theoretical foundations of personnel management, the basic principles of personnel management and key principles of motivational theories, elements of personnel management within the framework of European integration with the use of HR-technology, the main methodological approaches to the analysis of the effectiveness of personnel management at the enterprise.

The economic activity of PJSC "Murovanokurylovets'kyy zavod mineral'noyi vody "Regina"" was studied, the economic efficiency of the enterprise was calculated, and the effectiveness of personnel management at the enterprise was analyzed.

Recommendations have been developed for improving the personnel management of the enterprise using the main elements of HR technology at PJSC "Murovanokurylovets'kyy zavod mineral'noyi vody "Regina"".

Keywords: personnel, management, enterprise, motivation, theories, HR-technology, mechanism, modeling, etc.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Базові засади управління персоналом та ключові принципи мотиваційних теорій.....	7
1.2 Елементи управління персоналом в рамках євроінтеграції із застосуванням HR-technology.....	16
1.3 Обґрунтування основних методичних підходів до аналізу ефективності управління персоналом на підприємстві.....	31
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВО «МУРОВАНОКУРИЛОВЕЦЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНОЇ ВОДИ «РЕГІНА»»	
2.1 Аналіз основних економічних показників діяльності.....	41
2.2 Аналіз системи управління персоналом на ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»».....	52
2.3 Аналіз загальної системи управління на ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»».....	60
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «МЗМВ «РЕГІНА»»	
3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»».....	67
3.2 Рекомендації з підвищення ефективності управління персоналом підприємства та макетування нової оргструктури.....	71
3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання прибутку підприємства.....	78
Висновок до розділу 3.....	83

Висновки.....	84
Список використаних джерел	87
Додаток А. Перевірка на антиплагіат.....	92
Додаток Б. Технічне завдання	93
Додаток В. Фінансова звітність за 2019-2020 р.р. підприємства ПрАТ «МКЗ «Регіна»».....	94
Додаток Г. Фінансова звітність за 2018 р. підприємства ПрАТ «МКЗ «Регіна»».....	96
<i><u>Додаток Д. Ілюстративний матеріал</u></i>	

ВСТУП

Умови сучасної України визначаються складними викликами та динамічною глобальною бізнес-середовищем. Управління персоналом є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації, особливо в контексті високої конкуренції, технологічних змін, соціокультурних трансформацій та загальної в рамках євроінтеграції України. З огляду на присутній воєнний стан, ефективне управління персоналом стає надзвичайно актуальним і критично важливим. Максимальна мобільність та гнучкість стають необхідними для швидкої адаптації організацій до нестабільних умов, а також психологічний клімат та підтримка працівників набувають особливого значення. Все це призводить до необхідності використання при розробці ефективної моделі управління персоналом основних елементів HR-technology.

Збереження та розвиток кадрів стають викликом в умовах втрати персоналу через мобілізацію або еміграцію. Комунікації стають ключовим елементом для забезпечення взаєморозуміння в умовах невизначеності. Забезпечення безпеки і соціального захисту персоналу стає необхідністю, включаючи психологічну підтримку. Всі ці фактори і визначають *актуальність* теми дослідження.

Серед наукових праць, у яких досліджена дана тема, треба відмітити внесок таких зарубіжних та вітчизняних класиків, як А. Маслоу, В. Врум, С. Адамс, Л. Портер і Э. Лоулер, Д. Макгрегор, У. Оучі, Бондаренко С.М., Безгін К.С., Наумік К.Г., Ушкальова В.В, Нетепчук В.В., Нікіфорова Л.О., Пономаренко В. С., Мінухін С.В., Шемаєва Л.Г. та багато інших.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення управління персоналом з використанням основних елементів HR-technology.

В рамках поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні аспекти управління персоналом підприємства та проаналізувати базові засади управління персоналом з використанням основних елементів HR-technology.

2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»» з метою визначення його фінансового стану.

3. Здійснити аналіз системи управління персоналом на ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»».

4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління щодо удосконалення управління персоналом з використанням основних елементів HR-technology.

5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.

6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

Об'єктом дослідження є напрями та шляхи удосконалення управління персоналом.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методичних положень щодо удосконалення управління персоналом підприємства з використанням основних елементів HR-technology

Новизна проведених нами досліджень полягає в тому, що було розроблено механізм формування моделі управління, який на відміну від існуючих, враховує основні елементи HR-technology та їх вплив на ефективність управління персоналом.

Методи дослідження. В роботі використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації висновків дослідження – табличний та графічний методи; для визначення показників стану та ефективності економічної діяльності на підприємстві – методи порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного аналізу, методи зіставлення та інші.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники, Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України та інших міністерств і відомств, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, виступи науков-

ців на конференціях, бухгалтерська та фінансова звітність ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»», інформаційні ресурси Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення даного дослідження можуть стати теоретичним підґрунтям і практичними рекомендаціями щодо удосконалення управління персоналом підприємства на основі елементів HR-technology.

Самостійність виконання роботи. Робота виконана автором самостійно під керівництвом наукового консультанта, якого призначила кафедра ЕПВМ, і є завершеною працею. Теоретична частина роботи зроблена з використанням наукових праць інших дослідників та матеріалів Інтернет. Практична частина роботи зроблена на матеріалах досліджуваного підприємства.

Апробація результатів. За результатами виконаної кваліфікаційної роботи підготовлені тези на міжнародну конференцію [1].

Пояснювальна записка магістерської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 62 джерела та 6 додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 86-й сторінках (основний – на 86 сторінках), в 16 таблицях та на 30 рисунках. Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок Вінницького національного технічного університету ВНТУ [2] та кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту ЕПВМ [3].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Базові засади управління персоналом та ключові принципи мотиваційних теорій

В умовах сучасної України, особливо з огляду на наявний воєнний стан, важливість ефективного управління персоналом стає ще більш актуальною і критичною, так як в умовах нестабільності та невизначеності, спричинених воєнним станом, організації повинні бути максимально гнучкими та здатними швидко адаптуватися до змін. Управління персоналом має враховувати цінні навички та вміння співробітників, а також їхню готовність до мобілізації.

В умовах воєнного стану ефективне управління персоналом визначається необхідністю адаптації до нових умов, підтримки працівників у складних ситуаціях та збереження стабільності організації.

Також, важливою є підтримка психологічного клімату, так як в умовах воєнного стану персонал може зазнавати психологічного стресу та напруги. Ефективне управління персоналом передбачає впровадження заходів для підтримки психосоціального здоров'я працівників та створення благоприємного психологічного клімату.

Ще одним важливим пунктом управління персоналом є збереження та розвиток кадрів, оскільки воєнний стан може призводити до змін у ринку праці, втрати персоналу через мобілізацію або еміграцію. Управління персоналом повинно ретельно планувати стратегії збереження та розвитку кадрів, а також сприяти їхній адаптації до нових умов.

Ефективні комунікації. З огляду на воєнний стан, забезпечення ефективних комунікацій в організації стає важливим елементом. Управління персоналом повинно створювати системи взаємодії та обміну інформацією, щоб забезпечити чіткість та взаєморозуміння в умовах невизначеності.

Не слід забувати і про забезпечення безпеки і соціального захисту, так як важливою частиною управління персоналом є забезпечення безпеки та соціального захисту працівників в умовах воєнного стану. Це може включати розробку планів евакуації, надання психологічної підтримки, а також вдосконалення систем соціального захисту.

Управління персоналом на підприємстві — це систематичний і стратегічний підхід до управління людськими ресурсами з метою ефективного використання працівників для досягнення організаційних цілей. Основні аспекти управління персоналом включають [4. 5]:

1. Набір та рекрутинг: Здійснення пошуку, відбору та прийому нових працівників, які відповідають вимогам організації.

2. Навчання та розвиток: Забезпечення можливостей для навчання та професійного розвитку працівників для підтримки їхнього росту та вдосконалення навичок.

3. Оцінка та управління ефективністю: Здійснення процедур оцінки працівників, розробка та виконання планів їхньої кар'єрної та професійної еволюції.

4. Кадрова адаптація: Сприяння інтеграції нових працівників, а також вирішення конфліктів та інших питань, пов'язаних зі здоров'ям та добробутом працівників.

5. Мотивація та заохочення: Розробка та впровадження системи заохочення та мотивації працівників для підтримки їхнього ентузіазму та продуктивності.

6. Управління конфліктами: Розв'язання конфліктів та сприяння позитивним відносинам в колективі.

7. Забезпечення відповідності: Дотримання законодавчих та регуляторних вимог у галузі праці та забезпечення відповідності соціальним та етичним стандартам.

Управління персоналом включає в себе весь цей комплекс дій та стратегій з метою оптимізації роботи організації через раціональне використання

людських ресурсів. Актуальність та необхідність удосконалення управління персоналом на підприємстві визначаються численними факторами, серед яких можна виділити наступні:

Динаміка ринку праці: Зміни в економіці та технологіях призводять до необхідності пошуку та утримання кваліфікованих кадрів. В умовах конкурентної боротьби важливо мати ефективні стратегії набору та утримання персоналу.

Розвиток технологій: Використання нових технологій управління персоналом, таких як програми для HR аналітики та ефективного навчання, може значно покращити продуктивність та забезпечити зростання якості роботи персоналу.

Гнучкі робочі моделі: Зростання популярності гнучких форм зайнятості та віддаленої роботи ставить підприємства перед завданням ефективної координації та управління віддаленим персоналом.

Підвищення задоволення працівників: Зосередження на розвитку корпоративної культури, забезпеченні можливостей для професійного зростання та збалансованому підході до роботи допомагає зберегти високий рівень задоволення працівників.

Зміни у законодавстві: Постійні зміни у законодавстві та стандартах вимагають від підприємств постійного адаптування систем управління персоналом для дотримання вимог.

Усі ці аспекти свідчать про важливість розвитку та удосконалення управління персоналом для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Мотивація персоналу є ключовим аспектом управління людськими ресурсами, впливаючи на зміну поведінки працівників у визначеному напрямку. Основний акцент традиційних теорій мотивації базується на емпіричних досліджах, таких як соціологічні опитування та спостереження менеджерів. Однак такий узагальнений підхід може надавати обмежені та навіть неточні результати.

У рамках нашого дослідження ми пропонуємо системний підхід до вивчення первісних мотиваційних факторів, використовуючи принципи глобального еволюціонізму та синергетики світу. Ми враховуємо як зовнішні, так і внутрішні потреби, що визначаються як генетично, так і набуто.

Серед ключових мотиваційних факторів виокремлюються визнання, подяка, заробітна плата, нагороди, повага, довіра, задоволеність роботою, делегування відповідальності, просування по службі та інші. Природа фізіологічних потреб (голод, спрага, сон) визначена генетично, тоді як духовні потреби (творчість, бажання бути розуміним, шанованим, коханим, мати друзів, домінувати, лідерство тощо) є об'єктом психологічних досліджень.

Історія виникнення перших мотиваційних стимулів [6-12] у прадавні часи пов'язана із страхом і використовувалася для підвищення продуктивності праці. Однак з часом страх втратив свою ефективність, і нові, більш досконалі теорії мотивації почали розвиватися в ХХ столітті. Загалом існує невелика кількість мотиваційних теорій, які розділяються на три групи: первісні, змістовні та процесуальні.

Первісні теорії базувалися на аналізі історичного досвіду та використанні простих стимулів, таких як грошова винагорода та похвала. Найвідомішою серед них є політика "батога і пряника", що ґрунтується на принципах простих заохочень і страху.

Сучасні теорії "Х", "У" і "Z" [6-8] розглядають відношення людини до праці на різних рівнях потреб. Теорія "Х" акцентує біологічні потреби та необхідність примусу в організації роботи. Людина, за цією теорією, не хоче взяти на себе відповідальність і шукає безпеки, що вимагає постійного контролю.

Усі ці теорії демонструють, як еволюціонувала наша розуміння мотивації праці від простих страхових методів до складних стратегій, які враховують різні рівні потреб та мотиваційні фактори людини.

Теорія "У" протистоїть теорії "Х" та спрямована на соціально активну групу людей. Основні передумови теорії "У" включають переважання соціальних потреб у мотивації людей, їх бажання працювати та природність фізичних

та емоційних зусиль на роботі. Людина, за цією теорією, може сприймати роботу як джерело задоволення чи покарання залежно від умов праці.

У теорії "У" зовнішній контроль та погроза покарання не виступають головними стимулами для спонукання людини до діяльності. Відповідальність та зобов'язання стосовно цілей організації пов'язані з винагородою за результати праці. Головною винагородою є задоволення потреб у самовираженні.

Теорія "Z" об'єднує соціальні і біологічні потреби людей. Вона підкреслює працю в групі, індивідуальну відповідальність за результати праці, формальний контроль і ротацію кадрів. Професійні працівники, які підпадають під теорію "Z", проявляють стабільність, консерватизм та готовність до тривалої службової кар'єри великих промислових корпораціях. Такі працівники стимулюються самоствердженням, нематеріальним та матеріальним заохоченням, але не реагують на прямий примус. Важливо враховувати відсоток працівників, які відповідають кожній з теорій, для ефективного застосування концепції мотивації на підприємстві.

Найбільш відомими теоріями мотивації є теорія потреб Маслоу, теорія існування, зв'язку і роста Альдерфера, теорія придбаних потреб Макклелланда та теорія двох факторів Герцберга. Розглянемо їхні основні позиції [7-11].

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



Рис. 1.1 – Піраміда потреб Маслоу

Теорія потреб Маслоу визначає, як різні потреби можуть мотивувати індивідів до конкретної діяльності. Проте концепція має уразливості: потреби виявляються різним чином за ситуаційних умов, не завжди слідує твердому порядку в піраміді Маслоу, а задоволення верхніх потреб може не ослабити їхній вплив на мотивацію. Теорія існування, зв'язку і росту Альдерфера групує потреби в три категорії: існування, зв'язку, росту. У відмінну від піраміди Маслоу тут об'єднуються потреби безпеки та фізіологічні потреби.

Потреба зв'язку за Альдерфером виражає соціальну природу людини та бажання бути членом різних соціальних груп. Ця група включає потребу належати до соціальної групи, отримувати визнання та повагу, пов'язану із прагненням до зайняття певної позиції у світі, а також частину потреб безпеки, пов'язану з груповою безпекою. Потреби росту аналогічні потребам самовираження в теорії Маслоу і включають потреби групи визнання і самоствердження, пов'язані з бажанням розвивати впевненість та самовдосконалення.



Рис. 1.2 – Теорія К. Альдерфера (теорія ERG)

Ці три групи потреб ієрархічно впорядковані, але існує принципова різниця між теоріями Маслоу та Альдерфера. За Маслоу рух відбувається тільки знизу вгору: після задоволення нижнього рівня потреби людина переходить до наступного, більш високого рівня. Альдерфер стверджує, що рух відбувається в обидва боки: вгору, якщо не задоволена потреба нижнього рівня, і вниз, якщо

не задовольняється потреба більш високого рівня. Він також вказує, що у випадку незадоволеності потреби верхнього рівня збільшується вплив потреби більш низького рівня, звертаючи увагу людини на цей рівень.

Теорія придбаних потреб Макклелланда розглядає вплив потреб досягнення, співучасті і володарювання на поведінку людини, визначаючи основну роль потреби володарювання серед них. Макклелланд вбачає важливість стимулювання цієї потреби для успішної роботи менеджерів. Потреби, визначені Макклелландом, можуть проявлятися різним чином, не маючи чіткої ієрархії.

Ф. Герцберг та його співробітники, у другій половині 50-х рр., розробили нову модель мотивації, розподіливши фактори, що впливають на працівників, на "фактори умов праці" та "мотивуючі фактори". Перші пов'язані з робочим середовищем, другі - з характером та сутністю роботи. Теорія Герцберга співпадає з теорією Маслоу в багатьох аспектах, але має відмінність: фактори умов праці Герцберга відповідають низьким рівням піраміди Маслоу, але їх наявність не стимулює мотивацію, а лише запобігає незадоволенню роботою. Мотивація виникає лише від наявності мотивуючих факторів, зазначених Герцбергом.

Таблиця 1.1 – Теорія двох факторів Герцберга

<i>Фактори умов праці</i>	<i>Мотивуючі фактори</i>
1. Політика фірми; 2. Умови роботи; 3. Заробітна плата; 4. Міжособистісні відносини в колективі; 5. Ступінь безпосереднього контролю за роботою.	1. Успіх; 2. Просування по службі; 3. Визнання і схвалення результатів роботи; 4. Високий ступінь відповідальності; 5. Можливості творчого і ділового росту.

На рис. 1.3 показано відповідність між групами потреб, визначеними в чотирьох теоріях значущої мотивації, описаних вище. Залишаючи осторонь ди-

ференціальні ознаки теорій, що розглядаються, можна вказати на дві їх загальні риси.

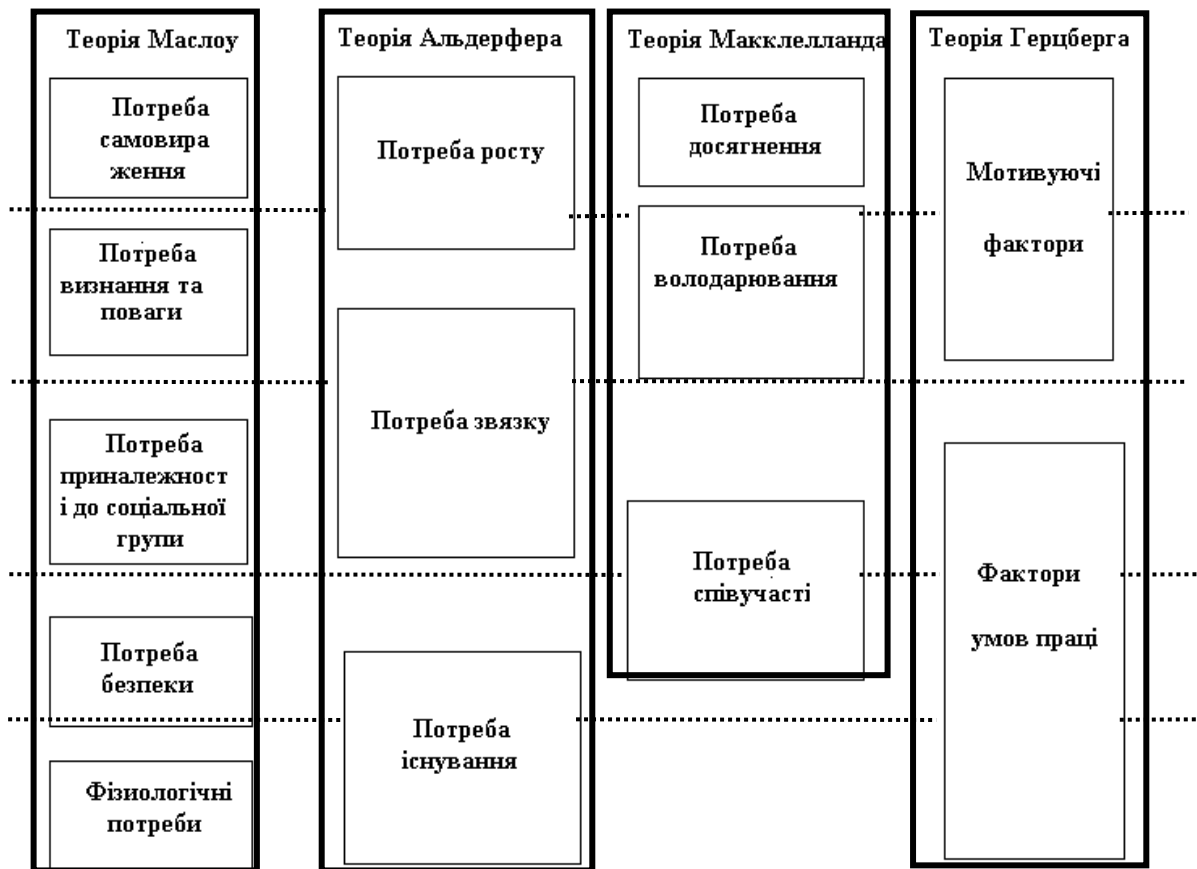


Рисунок 1.3 – Співвідношення груп потреб у теоріях мотивації

По-перше, ці теорії чітко пропонують певний погляд на мотивацію, підтвержені емпіричними дослідженнями і тривалий час використовуються в практиці менеджменту. Це твердження багато в чому відноситься до теорій Маслоу і Герцберга. Тому, щоб краще зрозуміти мотивацію співробітників, менеджери повинні ознайомитися з цими чотирма теоріями.

По-друге, усі значущі теорії мотивації в основному зосереджені на аналізі факторів, що стоять за мотивацією, але насправді не зосереджені на аналізі процесів мотивації. Це головний недолік усіх значущих теорій мотивації.

Отже, можна зробити висновок, що теорія змістовної мотивації базується на потребах і пов'язаних з ними факторах, які визначають поведінку людей.

Процесуальні теорії мотивації досліджують, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення мети та обирає конкретний тип поведінки, не відкидаючи важливість потреб. Три основні процесуальні теорії включають теорію очікувань Врума, теорію справедливості Адамса і теорію Портера-Лоулера.

Теорія очікувань Врума вказує, що активність не гарантує мотивацію, якщо людина не сподівається на успіх. Очікування розглядається як оцінка ймовірності досягнення бажаного результату.

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:

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

Теорія справедливості Адамса стверджує, що співвідношення винагороди та витрачених зусиль порівнюється з іншими, і якщо воно вважається несправедливим, це викликає психологічну напругу, що вимагає відновлення справедливості.

Теорія Портера-Лоулера об'єднує елементи теорій очікувань і справедливості, визначаючи п'ять змінних: витрачені зусилля, сприйняття, результати, винагорода і задоволення. Вона показує, що результативна праця призводить до задоволення та підвищує результативність через почуття виконаної роботи.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що значна частка науковців [4-12] зосереджує свою увагу на мотиваціях і стимулах економічного характеру. Що стосується інших елементів мотиваційного механізму (психологічного, соціального), то варто зазначити, що їм приділено недостатньо уваги, але через домінуючу роль соціально-економічних умов основою будь-якої моделі мотивації має бути переважно психологічний фактор мотивації, який буде розглянуто в наступному підрозділі цієї дипломної роботи.

1.2 Елементи управління персоналом 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 [13-18]:

Таблиця 1.2 – Порівняння типових систем мотивації персоналу

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 застосувати 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 [19-23]:

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.
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.
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.

Мотиваційний механізм — це комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних і соціально-психологічних засобів і методів, які спонукають до ефективної діяльності щодо забезпечення досягнення цілей політики стимулювання. [6, 11, 14, 24, 25].

Найбільш ефективні методи стимулювання можна класифікувати конкретно через ставлення до працівника (табл. 1.4) [12, 13, 24]. 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.

Таблиця 1.4 – Сучасні 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.

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) [16-25].

Мета нематеріального заохочення - підвищити інтерес співробітників до справи, пробудити справжній інтерес до людини, залучити його до спільної роботи на благо організації. Ця зацікавленість дасть ефективні результати: підвищення продуктивності праці та збільшення прибутку для організації.

Таблиця 1.5 – Застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародних компаніях

№	Нестандартні заходи мотивації	Компанії, що застосовують відповідні заходи
1	Одноразова винагорода готівкою за виконане завдання, відсутність запізнень тощо.	Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс, Tesla
2	Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями.	IBM, Макдональдс, Tensent
3	Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця.	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot, Toyota
4	Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування.	Johnson&Johnson, Toyota, Meta
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, IBM, Polaroid, Toyota, Google, Meta
7	Безкоштовне чи пільгове харчування працівників.	Google, Amazon

Одним із способів нематеріального заохочення є участь у спільній корпоративній діяльності. Неформальна атмосфера допомагає створити здорову атмосферу в колективі, підвищує загальну ефективність співробітників і сприяє бажанню внести свій вклад в загальну справу організації. Крім формальних методів, використовуючи методи нематеріальної мотивації, багато менеджерів також зосереджуються на підвищенні самооцінки співробітників і вихованні підприємницького духу в своїх командах [27-34].

Що стосується конкретних прикладів застосування таких елементів мотивації та їх спрямування, то в таблиці 1.6 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
«Bom 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 [35-37].

Досить дієвою та простою системою мотивації персоналу є система відомої компанії Google [31, 35], а так як дана система мотивації подібна до тої, що

використовується багатьма європейськими гігантами, то візьмемо за основу саме систему мотивації персоналу Google. Мотивації співробітників Google позаздрять багато транснаціональних гігантів. Щоб визначити компанії з найбільш залученими співробітниками, CNN і Fortune щороку проводять спільне дослідження, у якому беруть участь 1000 найуспішніших компаній з усього світу. При цьому рецепти успіху Google більш ніж логічні і послідовні (рис. 1.3):



Рисунок 1.4 – Основні елементи мотивації персоналу в компанії Google

Перше – це висока зарплата – це основа мотивації співробітників Google. Це основа всієї системи заохочення працівників і має бути дуже високою. Місячна зарплата рядових співробітників компанії починається від 10 000 доларів США, а зарплати топ-менеджерів зберігаються в таємниці. Ще один елемент – «унікальний комфорт робочого місця». Офіси Google проектують найкращі дизайнери світу, а середовище кожного підрозділу розробляється з урахуванням не лише загальних трендів, а й національних уподобань.

Під гаслом «Найголовніше — це результати, або те, що мотивує гуглерів», ми розуміємо той факт, що гуглері хочуть лише одного — результату, і вони можуть досягти цього будь-яким зручним способом. У компанії, швидше за все, працюватимуть у кімнаті відпочинку, наради можна проводити в гамаках на даху будівлі, а за бажанням можна кататися на ковзанах по офісу. Мотивація співробітників у Google пов'язана з відсутністю щоденних звітів та інши-

ми стресовими факторами, але в результаті співробітники повинні демонструвати найголовніше – результати.

Іншим елементом є «кожен може бачити вашу роботу», тому що мотивація працівників зростає, коли все відбувається відкрито. Google досягає цього, роблячи роботу співробітників видимою не лише для керівництва, але й для колег. Цей метод дозволяє співробітникам оцінювати роботу своїх колег.

Крім того, слід зазначити, що «дрібниці мають значення, або чому система стимулювання персоналу Google є найпродуманішою в світі», а це означає, що суть системи стимулювання співробітників компанії полягає в їх відомому вислові «Google — це номер 1». Для того, щоб співробітники були в хорошому стані, компанія має у своєму розпорядженні тренажерні зали, перукарні, центри дозвілля та інші корпоративні приміщення. Варто відзначити, що в останні роки компанія також запровадила безкоштовне харчування - безкоштовні обіди є завжди в межах 50 метровий радіус офісу. Кафе або їдальня надає безкоштовні послуги співробітникам.

Система заохочення співробітників Google також включає надання безкоштовних медичних послуг, а деякі підрозділи навіть мають для цього окремі клініки. Заохочення співробітників Google також охоплює сім'ї співробітників - після народження дитини насолоджуйтесь двомісячною відпусткою, а якщо працівник помер, родина отримуватиме половину зарплати померлого протягом наступних десяти років.

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 1.5 [24, 35-43]:

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) [24, 35-37]:

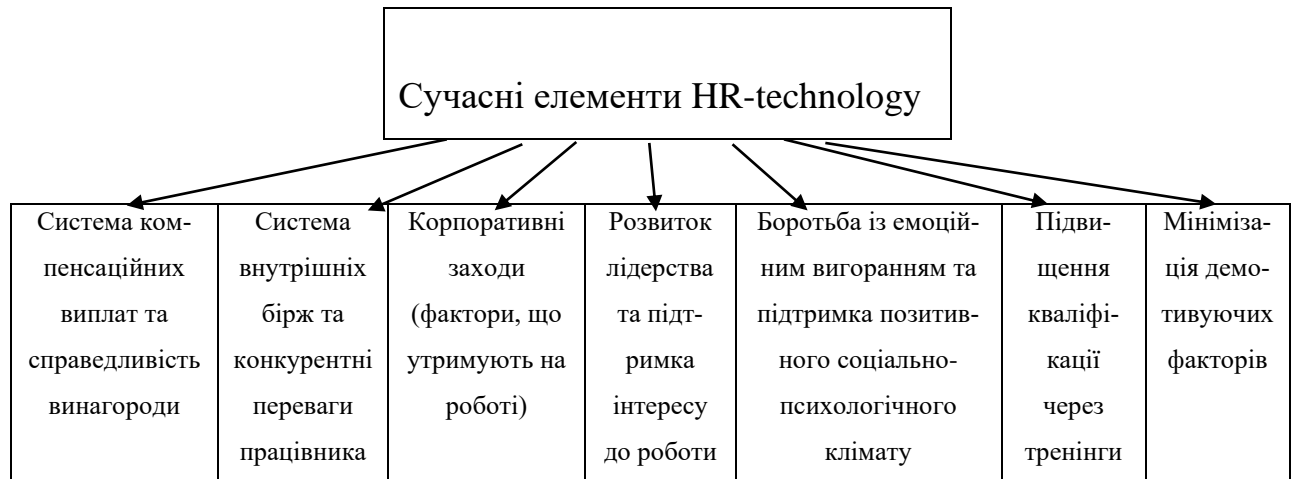


Рисунок 1.5 – Сучасні елементи HR-technology

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 кваліфікації);	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 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, підсумовуючи сказане, можна сказати, що компенсаційний пакет є універсальним інструментом, саме за допомогою якого вирішуються основні завдання трудової та соціальної діяльності підприємства (табл. 1.8).

Згідно з джерелами [37], при формуванні компенсаційних пакетів компанії повинні враховувати свої фінансові можливості та аналогічні пропозиції від конкурентів. Автор підкреслює, що це правило є обов'язковим: при складанні програми необхідно враховувати індивідуальні особливості та потреби працівників. Крім того, план має бути складений таким чином, щоб спрямувати спів-

робітників на успіх у роботі та врахувати індивідуальний внесок у загальну справу. Іншим правилом є дотримання принципу соціальної справедливості, який полягає в тому, що кожен працівник повинен мати можливість пройти додаткове навчання, але вартість програми навчання повинна варіюватися в залежності від посади працівника та інших особистих характеристик. Тобто компенсаційний пакет повинен враховувати безпосередні обов'язки працівника, а не бути лише показником його соціального статусу в організації.

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.

Проте, навіть в умовах ринку, що постійно змінюється, не можна не погодитися з автором, що структура заробітної плати не може залишатися статичною, вона має бути динамічною та залежати від пріоритетів компанії та супутніх завдань. При розробці пакета винагороди необхідно систематично контролювати ефективність внутрішньої діяльності компанії та раціональність використання різних складових пакета винагороди.

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 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 [21-24].

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 [24]. Керівники просять їх визначитись і винагородити найталановитіших колег, пропонуючи взяти участь у внутрішній он-лайн біржі.

В Європі деякі компанії організовують 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 [38-43].

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 від-

далено, 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» [39].

Автор [38] 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» – Denise Rousseau, професор Carnegie Mellon University [40].

Філіп Росдейл Philip Rosedale [41], 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 [40, 41].

Філіп Росдейл також створив програму під назвою «SendLove» [41], 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 проф. Хевіт А. (Aon Hewitt) [45].

В американському конструкторському бюро Kimberly-Horn & Associates співробітники можуть преміювати 50 доларами тих колег, чию роботу вони високо оцінюють. Для цього необхідно заповнити спеціальну форму і пояснити своє рішення. 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 [42].

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 [35, 49].

Як стверджує автор [41], розвиток лідерства серед працівників відіграє досить вагомую 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 українсь-

ких 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 [43]. А компанія «ДТЕК» була визнана однією з кращих з розвитку лідерів в Україні за результатами дослідження Amplua 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) [40-42].

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 ІВМ є принцип: лідерів починають готувати більш ніж за два роки до першого можливого призначення на менеджерську посаду.
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% керів-

ників 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 [44].

Проте, варто зауважити, що надмірна та довготривала робота, навіть і улюблена, досить часто призводить до виснаження, або так званого емоційного вигорання. 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 Третьяк О. П. в структурі роботи з персоналом повинен бути такий пункт як боротьба із емоційним вигоранням [36]. Це проблема, яка потребує вирішення, і автор, зокрема, наводить декілька порад на такий випадок (рис. 1.6):

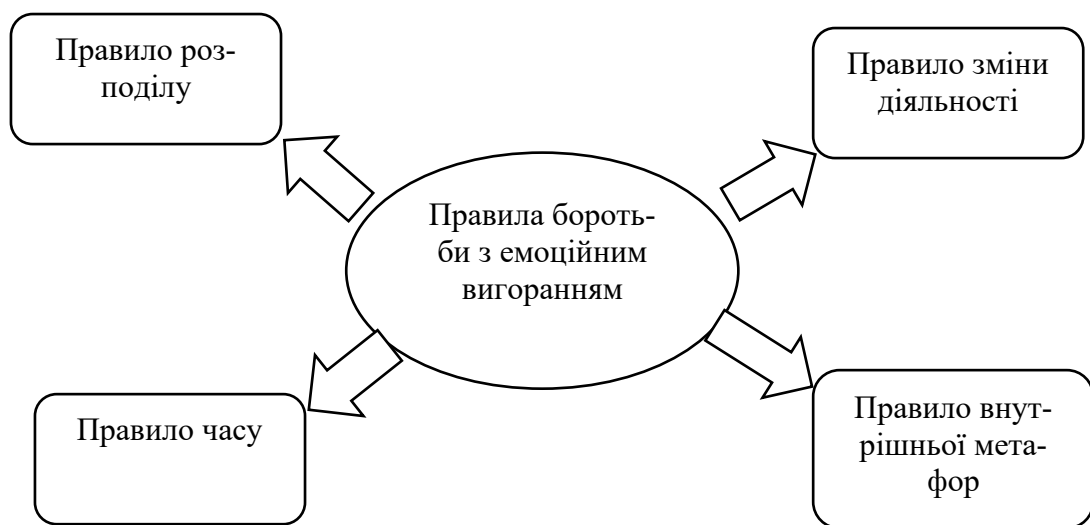


Рис. 1.6 – Правила боротьби з емоційним вигоранням

У контексті управління емоційним вигоранням працівників автор висуває чотири ключові правила. Перше правило стосується чіткого розділу між професійною діяльністю та особистим життям, рекомендуючи використовувати методики, такі як "корпоративний одяг", для ефективного переходу від професійної ролі до особистої. Друге правило полягає в регулярній зміні видів діяльності, що сприяє більш ефективному використанню часу та розвитку працівників.

Третє правило акцентує важливість тайм-менеджменту для подолання стресу та хронічної перевтоми шляхом організації часу відповідно до індивідуальних ритмів людини. Нарешті, четверте правило внутрішньої метафори вказує на визначальну роль внутрішніх установок у формуванні емоційного стану працівника, пропонуючи конструктивно модифікувати внутрішні переконання для підтримки позитивного професійного "Я" та забезпечення емоційного благополуччя. 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 управління персоналом 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]. Ефективна система мотивації на рівні підприємства має базуватись на певних вимогах, основними з яких є (рис. 1.7).

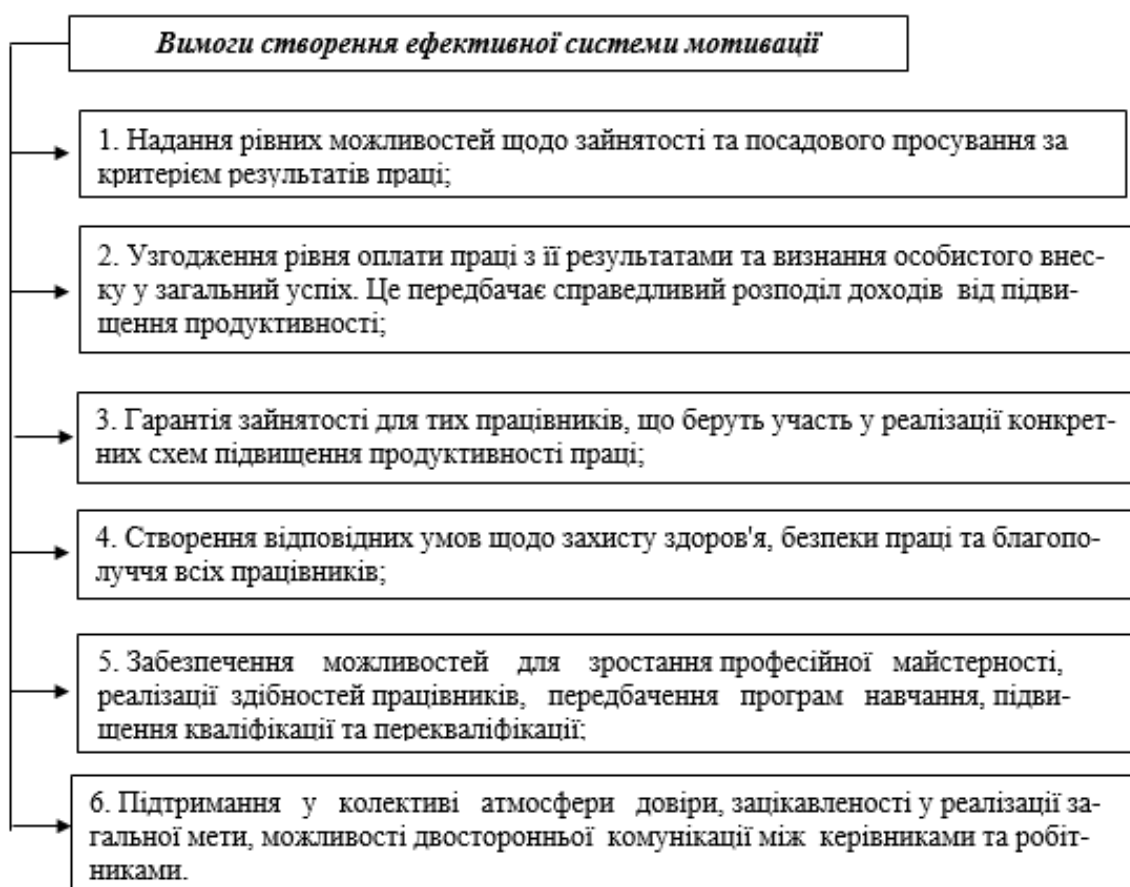


Рис. 1.7 – Базові вимоги створення ефективної системи управління персоналом

Ефективність системи управління персоналом визначається загальними результатами діяльності підприємства: рівнем продуктивності праці, ефективністю діяльності, якістю обслуговування. Трудовий потенціал персоналу - це сукупність здібностей і здібностей членів колективу в поєднанні з умовами їх реалізації і відтворення. Вирішення цього завдання є складним, оскільки кожна

людина є особистістю зі своїми особливостями – рисами особистості, світоглядом, психологічним типом, знаннями, досвідом тощо.

Оцінка ефективності систем управління персоналом потребує комплексного підходу, що враховує як економічні результати для населення в цілому та окремих працівників, так і суто психологічні аспекти дослідження мотивації. Мотивація праці в системі управління персоналом полягає в тому, щоб створити умови, які зацікавлюють людей в ефективній праці та узгоджують цілі підприємства з їхніми особистими інтересами та намірами.

В основі складної системи мотивації праці лежить механізм стимулювання, який є механізмом досягнення високопродуктивної мотивації праці. По суті, це складний набір інструментів для перетворення основних мотивацій у справжні мотиви, які спонукають до дії.

Для побудови системних економіко-математичних моделей дослідники ефективності мотивації часто використовують аналітичний ієрархічний процес Т. Сааті [44], який дозволяє оцінити вплив факторів на соціально-економічні процеси за відсутності кількісного аналізу. Характеристика індикаторів. Метод передбачає розбиття проблеми на прості компоненти, а потім обробку серії суджень на основі парних порівнянь. Це включає процес синтезу багатьох суджень, визначення пріоритетності критеріїв і пошуку альтернативних рішень. Відповідно до цього методу елементи задачі порівнюють попарно за силою їх впливу на загальну характеристику.

Результати порівняння поміщаються у вигляді матриці та визначаються їх власні вектори та значення. Для процесу обчислення власних векторів рекомендується використовувати метод середнього геометричного [44, 45]. Спочатку обчислюються оцінки кожного компонента вектора ознак рядок за рядком, а потім отримані результати нормалізуються для отримання оцінки вектора пріоритету. Після цього важливість кожного елемента можна оцінити шляхом множення матриці на вектор пріоритету. Цей розрахунок виконується шляхом кількісного визначення відносної важливості факторів або результатів у проблемній

ситуації. Після формування локальних пріоритетів синтез починається з другого рівня і йде вниз за принципом синтезу (рис. 1.8).

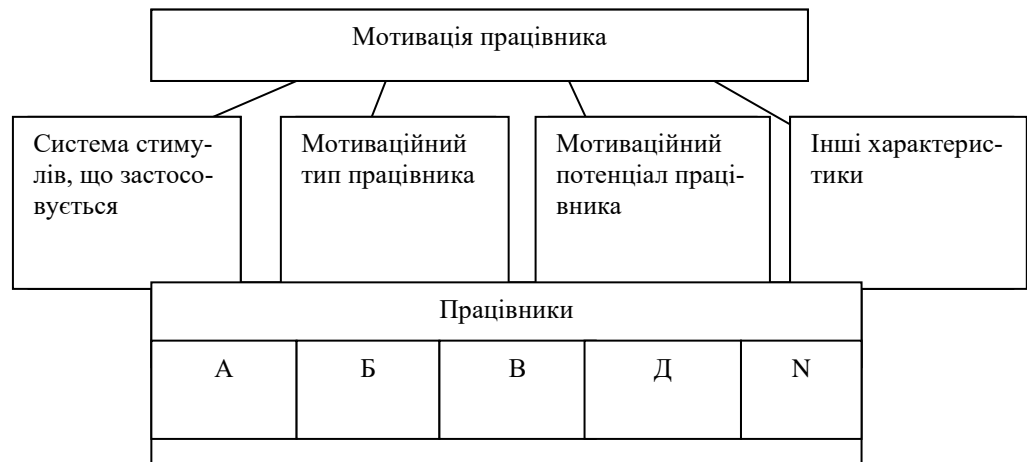


Рис. 1.8 – Декомпозиція задачі оцінювання чинників мотивації персоналу

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 ґрунтовного аналізу методологічних підходів різних авторів, 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 [46] та Т. Сааті [44]. Зокрема, при аналізі ефективності мотивації персоналу автор [45] 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 [47] виділяє вік, рівень освіти, кваліфікаційний рівень, стаж, застосовувана система стимулювання, ха-

рактар відносин у трудовому колективі, мотиваційний тип особистості працівників тощо.

Економічна результативність управлінської діяльності $П_{ep}$ 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:

$$П_{ep} = \frac{ТО}{B_{ав}}, \quad (1.1)$$

де: $ТО$ – 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 $П_{np}$ 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:

$$П_{np} = \frac{ТО}{Ч_{скп}}, \quad (1.4)$$

Рентабельність використання 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:

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

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;

Φ - 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] найважливішим критерієм ефективної мотивації працівників відносять показник плинності кадрів, тобто групу працівників, які звільняються за власним бажанням або за недотримання правил компанії. Висока плинність кадрів знижує ефективність організації, оскільки

ки залучення нових співробітників коштує дорожче, ніж вивчення причин і зниження плинності кадрів [45].

У процесі управління мобільністю персоналу підвищується роль соціальної інформації, а саме: правової, соціологічної, соціально-психологічної та освітньої обізнаності керівників компанії та працівників управлінської служби, яка допоможе сформулювати цілеспрямоване уявлення про процеси, що відбуваються в колективі. Даний показник (K_n) розраховується таким чином:

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

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

Плинність є однією з найпоширеніших організаційних форм оцінки та оцінки руху кадрів. На практиці до плинності кадрів прийнято відносити як звільнення за власним бажанням, так і адміністративне. У будь-якому випадку надмірна плинність кадрів свідчить про неефективність системи стимулювання і приносить збитки компанії та суспільству.

Знизити рівень плинності кадрів підприємства можуть за рахунок удосконалення організації праці і виробництва, зменшення монотонної, низькокваліфікованої праці, поліпшення умов праці, усунення невідповідності між змістом робочого місця, кваліфікацією працівників і особами. Здібності та інтереси працівників, організувати кар'єрне просування персоналу, розробити ефективну систему підвищення кваліфікації, поліпшити житлові та інші житлові умови, удосконалити систему заробітної плати та стимулювання праці, здійснити спеціальні заходи щодо адаптації молодих працівників [46].

У теорії і практиці управління розрізняють загальні принципи, тобто правила, яких повинні дотримуватися всі суб'єкти управління незалежно від їх статусу; та галузеві принципи, які діють на відомчому, інституційному та груповому рівнях. Найбільш поширеними серед відомих компаній представлені на рис. 1.9.

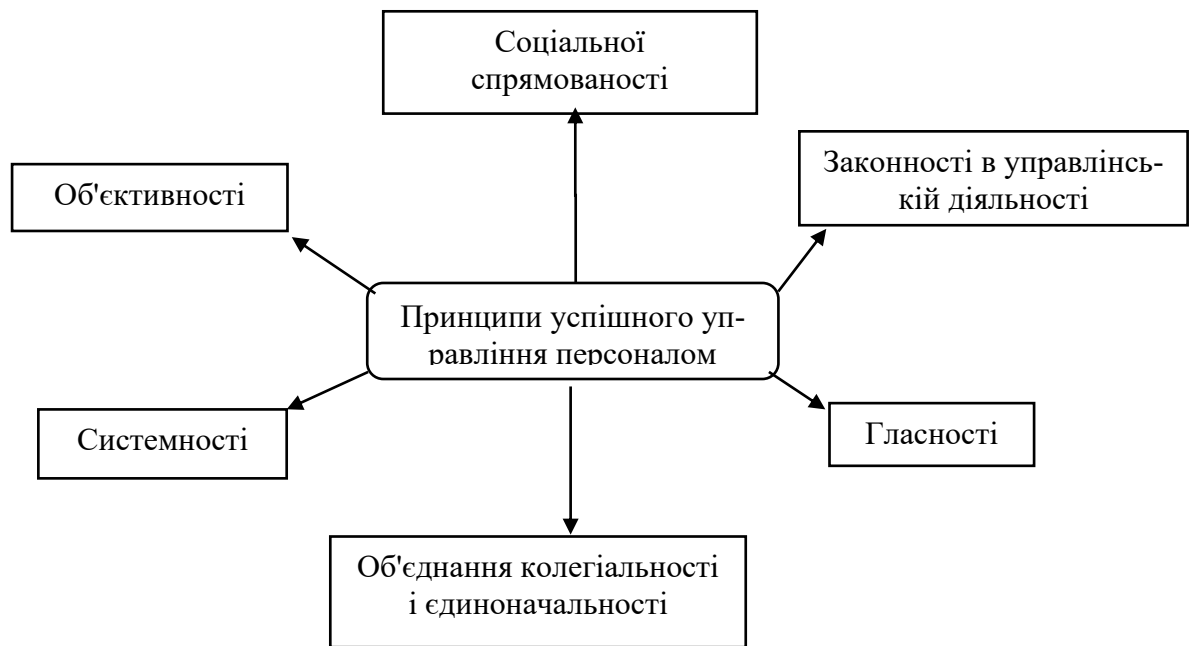


Рис. 1.9 – Принципи успішного управління персоналом

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. 1.10.

Таблиця 1.10 – 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;
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.

Отже, ефективність, успіх роботи компанії багато в чому залежить від її керівників, визначаються їх поведінкою і моральними якостями [44-47], їх умінням ретельно формувати та управляти персоналом.

Висновки до розділу 1

В умовах сучасної України, особливо з огляду на наявний військовий стан, важливість ефективного управління персоналом стає ще більш актуальною і критичною, так як в умовах нестабільності та невизначеності, спричинених військовим станом, організації повинні бути максимально гнучкими та здатними швидко адаптуватися до змін. Управління персоналом має враховувати цінні навички та вміння співробітників, а також їхню готовність до мобілізації, а мотивація персоналу є ключовим аспектом управління людськими ресурсами, впливаючи на зміну поведінки працівників у визначеному напрямку.

У першій частині роботи досліджено основні положення теорії мотивації, що дає підстави стверджувати, що значна частина науковців зосереджує свою увагу на мотиваціях і стимулах економічного характеру. Що стосується інших елементів мотиваційного механізму (психологічного, соціального), то варто зазначити, що їм приділено недостатньо уваги, але через домінуючу роль соціально-економічних умов в основі будь-якої моделі мотивації має бути переважно психологічний фактор мотивації, який будуть розглянуті в наступних підрозділах цієї 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 з використанням елементів HR-technology, 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.

Отож, 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 ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВО «МУРОВАНОКУРИЛОВЕЦЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНОЇ ВОДИ «РЕГІНА»»

2.1 Аналіз основних економічних показників діяльності «Муровано- куриловецький завод мінеральної води «Регіна»»

Галузь виробництва мінеральної та питної води входить до числа найбільш швидкозростаючих галузей України [48-50]. 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.

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.

Види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

11.07 - Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки.

46.34 - Оптова торгівля напоями.

47.25 - Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

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».

Основними постачальниками сировини є Корпорація Прем'єр Фінанс (преформа, етикетка), ПП Полімер Грант Тернопільська обл. (термо плівка), ТОВ "АРОМАФУД", м.Київ (ароматизатори), ТОВ "Компанія Євроімпекс" м.Київ (складові на солодкі напої), ТОВ "Лакма" м.Львів (пробка), ТОВ "Люкс-Х" м.Харків, ПрАТ "Рокитнівський скляний завод" Рівненська обл. (скло пляшка), ТОВ "ЕЙ СІ ПІ УКРАЇНА" м.Львів (вуглекислота).

Асортимент природної мінеральної води "Регіна" складається після ретельних маркетингових досліджень, вивчення громадської думки і купівельного попиту (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. Весь асортимент напоїв та природної мінеральної води «Регіна» гарантує високу якість і доступну ціну: «Регіна-Ананас», «Регіна-Апельсин», «Регіна-Груша-дюшес», «Регіна-Клубника», «Регіна-Лимон», «Регіна-Лимон-лайм», «Регіна-Лимонад», «Регіна-Персик», «Регіна-Яблоко», «Регіна-Квасовий». Нажаль, у 2020 році було прийняти рішення зупинити виробництво солодких напоїв. Фактично було виготовлено лімітовану партію під замовлення.

Проаналізуємо основні економічні показники, що характеризують діяльність ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»» (ПрАТ «Регіна»), використавши дані з фінансової звітності [44-46, 52-54], а отримані результати аналізу зведемо у таблицю 2.1.

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

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 до 2018 року		2020 до 2019 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Чистий дохід, тис. грн.	38016,6	33992,1	25355,7	-	-	-	-
				4024,50	10,6%	8636,40	25,41%
2. Валовий прибуток, тис. грн.	13901,8	14835,8	11772,6	934,00	6,7%	3063,20	20,65%
3. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	24114,8	19156,3	13583,1	-	-	-	-
				4958,50	20,6%	5573,20	29,09%
4. Продуктивність праці, тис. грн / чол.	396,006	453,228	469,550	57,22	14,4%	16,32	3,60%
5. Середньоспискова чисельність працівників, чол.	96	75	54	-21,00	-	-21,00	-
					21,9%		28,00%

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

Проаналізувавши чистий дохід підприємства слід відмітити, що він у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшився на 10,6 %, а в 2020 році даний показник зменшився ще 25,41 %, що є негативною тенденцією. Але під час пандемії це є не критично, та як видно з табл. 2.1, валовий прибуток нашого підприємства у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 6,7 %, але в 2020 році даний показник зменшився на 20,65%. Оскільки валовий прибуток підприємства характеризує ефективність діяльності виробництва та реалізації, то зменшення валового прибутку свідчить про зниження ефективності лише реалізації продукції, оскільки на виробництві спостерігається тенденція до збільшення продуктивності праці.

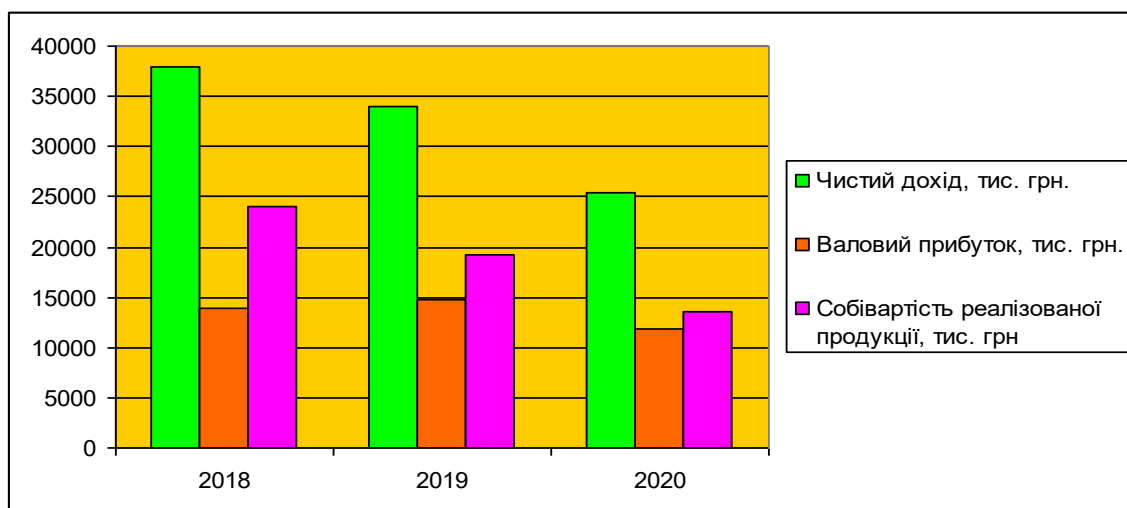


Рисунок 2.2 – Динаміка основних економічних діяльності ПрАТ «Регіна»

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 відповідно на 20,6% та 29,09%, при підвищенні валового прибутку в 2019 році, що свідчить про ефективну операційну діяльність підприємства.

За допомогою горизонтального і вертикального фінансового аналізу можна отримати найбільш загальне уявлення про які мали місце якісні зміни в струк-

турі 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:			
	2018	2019	2020	2019 до 2018 року		2020 до 2019 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
Власний капітал, тис. грн.	9199,7	9299,2	9688,1	99,50	1,1%	388,90	4,18%
Активи (пасиви), тис. грн.	15588	17566,1	15410,1	1978,10	12,7%	-	-
Вартість основних засобів, тис. грн.	4252,1	7488,4	6920,7	3236,30	76,1%	-567,70	-7,58%
Поточні активи, тис. грн.	11274,2	8885,7	7384,6	-	-	-	-
Поточні зобов'язання, т.гр.	6388,3	8266,9	5722	1878,60	29,4%	2544,90	30,78%
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	7806,7	7906,2	8295,1	99,50	1,3%	388,90	4,92%

Графічне відображення виявленої динаміки показників балансу підприємства подано на рис. 2.3 та рис. 2.4.

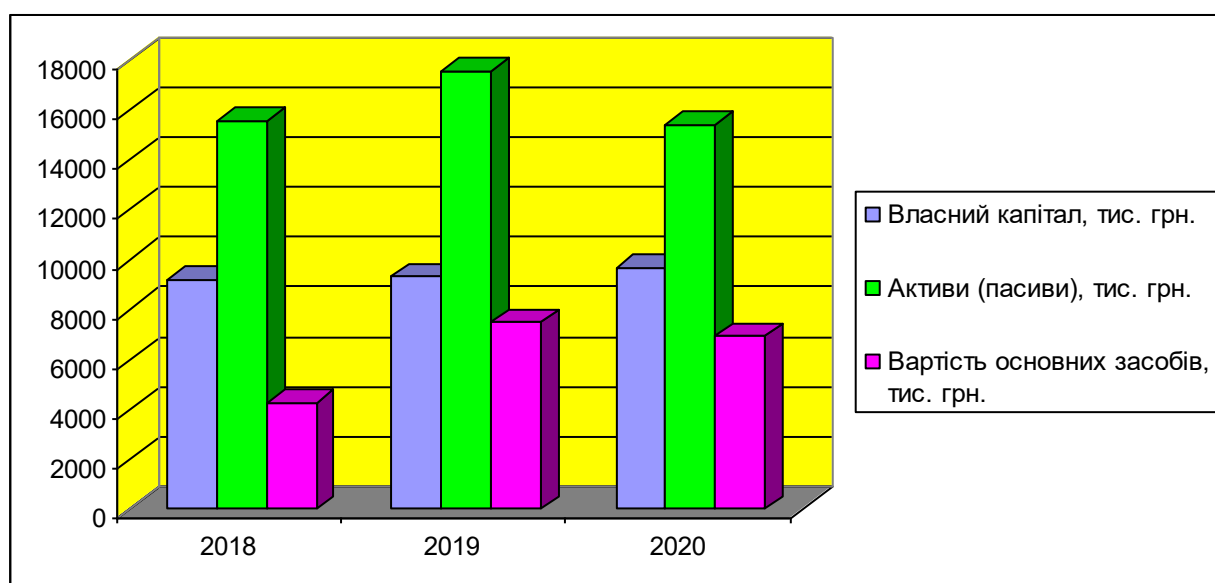


Рис. 2.3 – Динаміка основних показників балансу діяльності ПрАТ «Регіна»

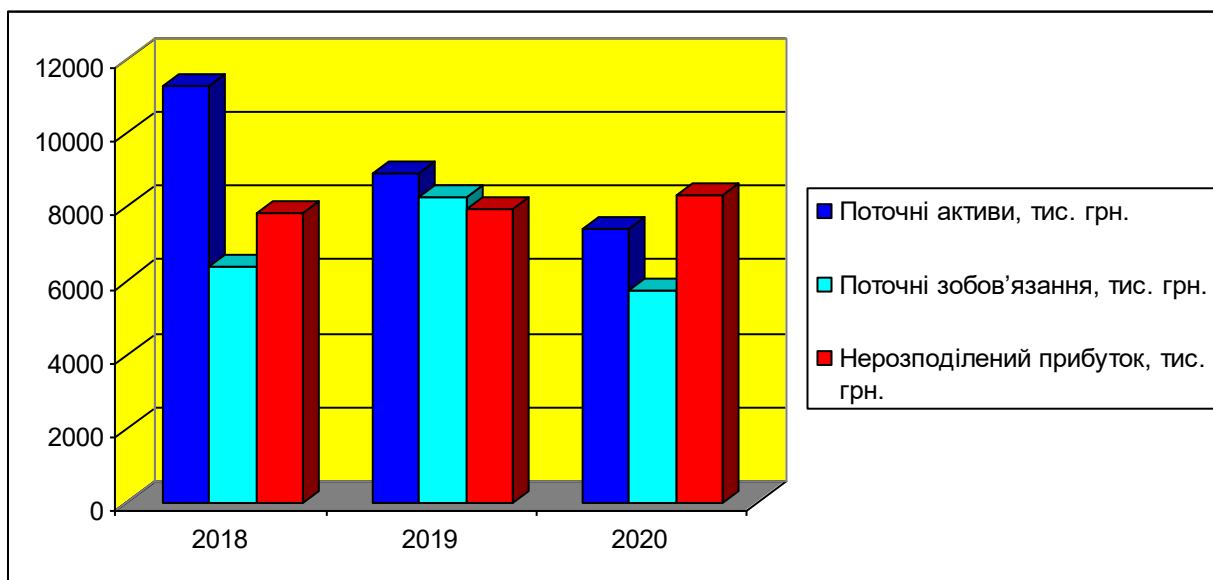


Рис. 2.4 – Динаміка поточних активів, зобов'язань та нерозподіленого прибутку на ПрАТ «Регіна»

Аналізуючи табл. 2.2 слід відмітити, що дуже позитивною тенденцією є поступове збільшення власного капіталу підприємства та нерозподілених прибутків підприємства. Так, за 2019 р. капітал збільшився на 1,1%, а у 2020 році порівняно з 2019 р. – збільшився ще на 4,18%, що відкриває перед підприємством сприятливі можливості для свого розвитку. Величина активів (пасивів) підприємства у 2019 році зростає на 12,7%, що є позитивною тенденцією і свідчить про розвиток підприємства. За 2018-2020 роки величина поточних зобов'язань підприємства зменшилась на 10,4%, що також є позитивною тенденцією. Щодо основних засобів, то в 2018-2020 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.

В 2019 році значного придбання чи відчуження активів не відбувалось (придбано основних засобів на суму 104 тис. грн., вибуття основних засобів не було). В 2017 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 2018 році відбулось придбання виробничого обладнання - 446 тис.грн та інструментів, приладів - 11 тис.грн., вибуття (реалізація та ліквідація) таких ОЗ, що повністю зношені та не використовуються у виробництві, в тому числі по групах: обладнання (знос 100%, первісна - 12 тис.грн), транспорт (знос 100%, первісна - 12 тис.грн), прилади,інвентар, меблі (знос 100%, первісна - 8 тис.грн.) В 2019 році відбулось придбання виробничого обладнання - 2 151,0 тис.грн та інструментів, транспортних засобів - 1 919,0 тис. грн., приладів - 56 тис.грн., вибуття (реалізація) по групах: інженерні споруди - 100 тис.грн., транспорт - 273 тис.грн, обладнання, інвентар - 418 тис.грн., інші матеріальні активи - 10 тис.грн.) В 2020 році відбулось придбання виробничого обладнання (маркіратор) - 108,6 тис.грн та приладів (термостат сухо повітряний) - 19,9 тис.грн., також відбулась модернізація основних засобів (видувна машина, лінія розливу) на суму 1 009,2 тис. грн. Придбано нематеріальний актив: ліцензія на програму 1С Підприємництво із супроводом на суму 33,6 тис.грн. Вибуття (реалізація) по групах: машини та обладнання (вентиляційне обладнання) - 200,5 тис.грн., транспортні засоби (вантажні авто та причепа) - 784,7 тис.грн, обладнання, інвентар (клапан, дефлектор, панель)- 12,3 тис.грн.

Товариству належать основні засоби на суму 26308 тис.грн. (залишкова вартість - 6891,1 тис.грн.). Значних правочинів щодо основних засобів протягом звітного року не здійснювалось. Виробничих потужностей достатньо. Ступінь їх використання майже 85%. Товариство не надає в оренду власні основні

засоби. Само Товариство орендує офісне приміщення та склад у ПрАТ "Вінницький універмаг", які обліковуються на позабалансовому рахунку. Спосіб утримання основних засобів - за власні кошти Товариства та фінансову допомогу на зворотній основі. Місцезнаходження ОЗ наступне: джерело "Регіна" знаходиться у с. Житники Мурованокуриловецького району Вінницької області, цех з розливу мінеральної води у ПЕТ-пляшку та два склади готової продукції знаходяться у смт. Муровані-Курилівці Вінницької області, вул.Заводська,18., один склад готової продукції- на залізничній станції с. Котюжани Південно-Західної залізниці (Мурованокуриловецький р-н). Діяльність Товариства не має значного впливу на погіршення стану навколишнього середовища, тому екологічні питання, що можуть позначитись на використанні активів відсутні.

Із результатів аналізу економічних показників в табл. 2.2 видно, що для нашого підприємства рівень поточних зобов'язань у 2019 році значно зріс на 29,4% але вже в 2020 році у порівнянні із 2019 роком він зменшився на 30,78%, що є позитивною тенденцією, оскільки збільшує фінансову незалежність підприємства, що, в свою чергу, підвищує платоспроможність підприємства та його інвестиційну привабливість, а також значно підвищує шанси підприємства без особливих фінансових втрат пережити карантинні обмеження, пов'язані із пандемією Covid-19. Розрахуємо низку показників, які характеризують рентабельність окремих сторін діяльності підприємства за методикою, поданою у джерелі [3, 44-45]. Зроблені розрахунки зведемо в таблицю табл. 2.3.

Як видно з табл. 2.3 за 2019-2020 рр. відбулося зменшення всіх показників рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства, але, навіть, при зменшенні всіх показників рентабельність власного капіталу та основного капіталу підприємств взагалі вище 120% в своєму мінімальному значенні за 2020 рік, що свідчить про дуже стабільний і налагоджений як виробничий, так і реалізаційний процес, а також про ефективний менеджмент на підприємстві та стабільній фінансовий стан.

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%.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 до 2018 року		2020 до 2019 року	
				абс.зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	0,634	0,564	0,536	-0,07	-11,2%	-0,03	-4,94%
2. Рентабельність активів підприємства	89,2%	84,5%	76,4%	-0,05	-5,3%	-0,08	-9,55%
3. Рентабельність власного капіталу підприємства	151,1%	159,5%	121,5%	0,08	5,6%	-0,38	-23,83%
4. Рентабельність основного капіталу підприємств.	326,9%	198,1%	170,1%	-1,29	-39,4%	-0,28	-14,14%

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

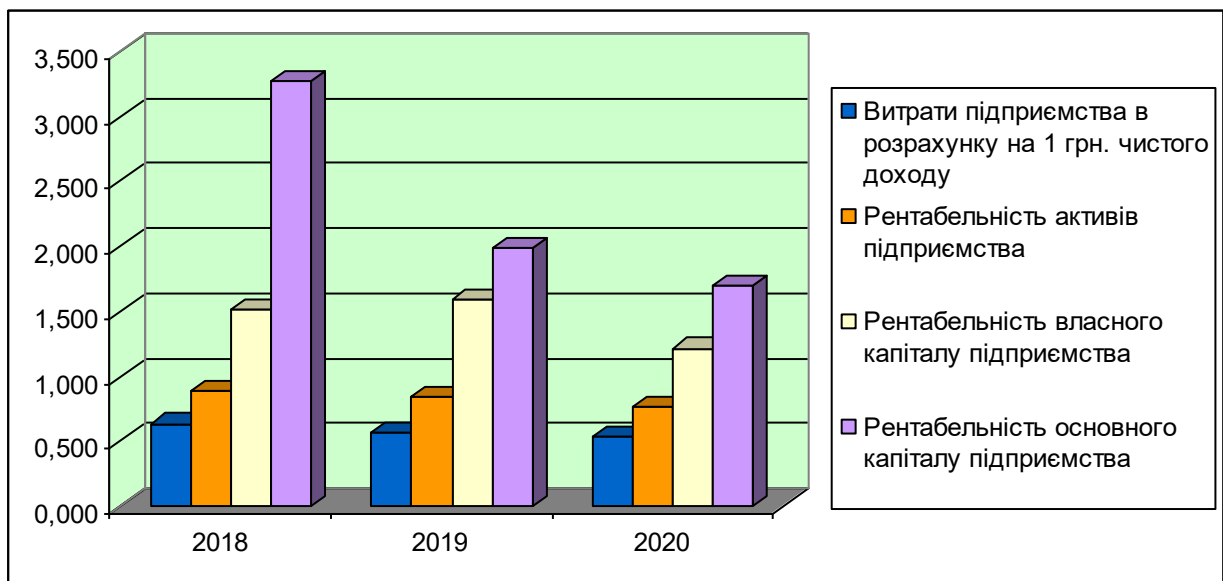


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни основних показників рентабельності

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 методикою, поданою у джерелі [3, 52-54]. Зведемо результати розрахунків в табл. 2.4.

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

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 від 2018		2020 від 2019	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства, $K_{пл}$	1,765	1,075	1,291	-0,69	39,1%	0,22	20,07%
2. Коефіцієнт платоспроможності підприємства, $K_{плп}$	0,648	0,575	0,691	-0,07	11,3%	0,12	20,21%
3. Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{фн}$	0,590	0,529	0,629	-0,06	10,3%	0,10	18,76%
4. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{заб}$	0,410	0,471	0,371	0,06	14,8%	-0,10	21,10%

Як видно з табл. 2.4 за аналізований період коефіцієнт ліквідності має тенденцію до зменшення з 1,765 до 1,291, що є дещо негативною тенденцією, так як показники ліквідності свідчать 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 поля-

гають 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. Підвищення коефіцієнта платоспроможності на 18,76% також свідчить про стабільність результатів діяльності підприємства, що є позитивним моментом.

Коефіцієнт автономії для досліджуваного нами підприємства протягом трьох років є стабільним, з невеликим зниженням у 2019 році - він зменшився на 10,3%, що говорить про незначне збільшення залежності від зовнішніх ресурсів фінансування, але вже в 2020 році він підвищився на 18,16%. 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.

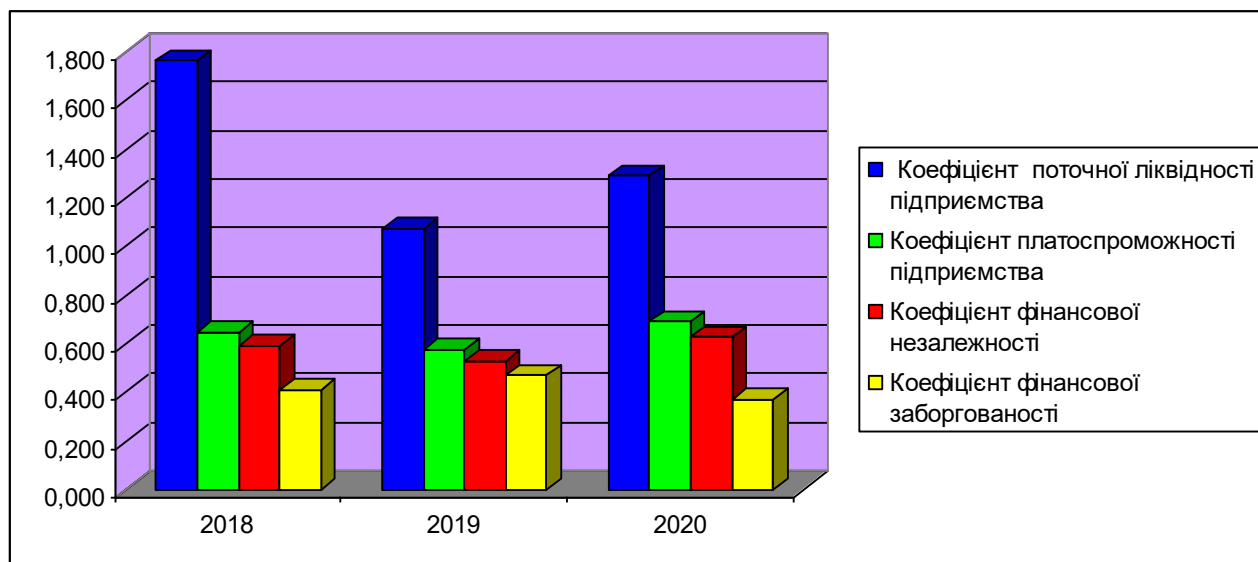


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів

Таким чином, проаналізувавши основні показники роботи підприємства можна зробити висновок, підприємство працює нормально та розвивається. Про це свідчить збільшення рентабельності активів підприємства, рентабель-

ність власного та основного капіталу підприємства, підвищення продуктивності праці та поступове зменшення витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу.

Отже, враховуючи результати проведеного нами аналізу основних економічних показників ПрАТ «Регіна», можна визначити, що його загальний фінансовий стан характеризується як стабільний.

2.2 Аналіз системи управління персоналом на ПрАТ «Мурованокуріловецький 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.

Таблиця 2.5 – Динаміка основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства ПрАТ «Регіна»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 до 2018 року		2020 до 2019 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
Продуктивність праці, тис. грн / чол.	396,006	453,228	469,550	57,22	14,4%	16,32	3,60%
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	96	75	54	-21,00	-21,9%	-21,00	-28,00%

Проаналізуємо динаміку показників чисельності персоналу та продуктивності праці на ПрАТ «Регіна» і побудуємо відповідні діаграми (рис. 2.7).

За даними табл. 2.5 у 2019 році порівняно з 2018 роком продуктивність праці зросла на 14,4 %, а у 2020 році – збільшилась ще на 3,6 %, що є позитивною тенденцією, так як показник продуктивності праці показує ефективність використання трудових ресурсів підприємства. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) в 2018 році – 96: середня чисельність позаштатних працівників (осіб) - 0, осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) – 4, чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб) – 4, фонд оплати праці в 2018 р. склав 5511,1 тис.грн, розмір фонду оплати праці в звітному році збільшився в порівнянні з попереднім 2017 роком на 1142,4 тис.грн. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) в 2020 р. – 52, середня чисельність позаштатних працівників (осіб) – 0, осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) – 1, чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб) – 26, фонд оплати праці в 2020 р. склав 4 630,20 тис.грн., розмір фонду оплати праці в звітному році зменшився в порівнянні з попереднім 2019 роком на 651,7 тис.грн. у зв'язку із проведенням оптимізації окремих ділянок виробничих процесів та відповідно зменшенням кількості працюючих.

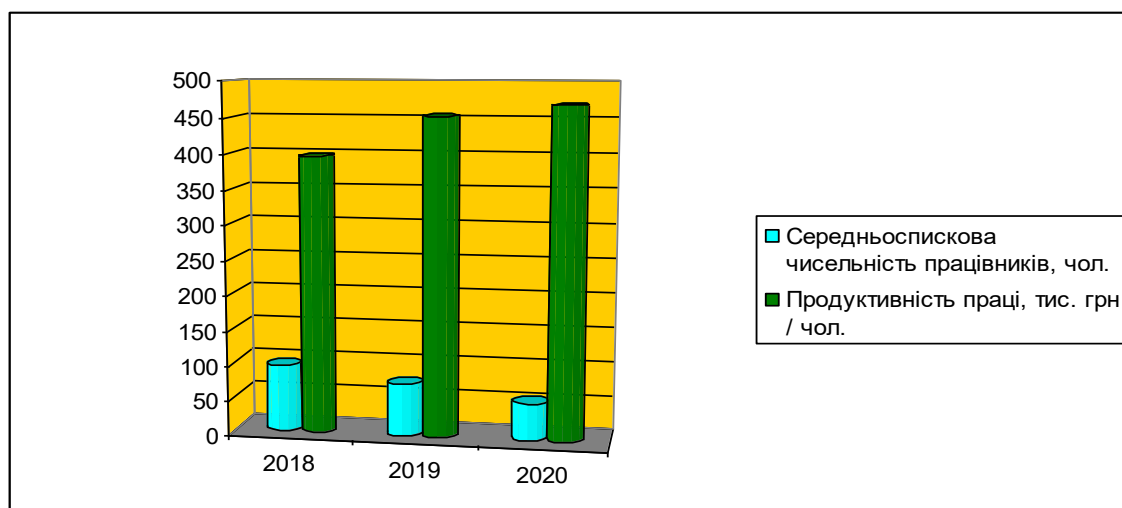


Рисунок 2.7 – Динаміка чисельності персоналу та продуктивності праці на ПрАТ «Регіна»

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 2.8:

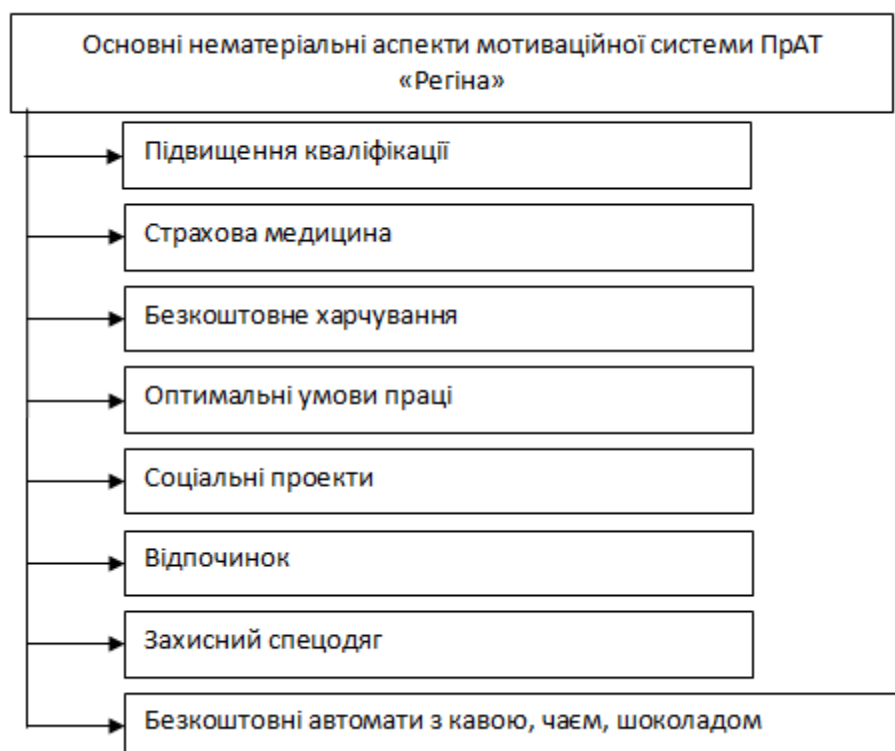


Рисунок 2.8 – Основні нематеріальні аспекти мотиваційної системи

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 2018 році витрати на підвищення кваліфікації працівників проводились виходячи з потреб виробництва і за 2018 рік склали 41,9 тис. грн

2. У 2019 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 2020 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.

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.

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 2018–2020 роки. Для цього скористаємось офіційною економічною звітністю ПрАТ «Регіна».

Розрахуємо показник економічної результативності управлінської діяльності за формулою (1.1) за 2020 рік:

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

Решту показників за 2018-2019 роки розрахуємо аналогічно. Результати зведемо в таблицю 2.6.

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

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

За 2018 та 2019 рік даний показник розрахуємо аналогічно та отримані результати зведемо в таблицю 2.6.

Розрахуємо співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих за 2019 рік за формулою (1.3):

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

Аналогічно розраховані показники за 2018 та 2019 роки внесемо в таблицю 2.6. Продуктивність праці персоналу за 2018 рік розраховуємо за формулою (1.4):

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

До таблиці 2.6 внесемо аналогічно розраховані показники за 2019-2020 роки. Розрахуємо рентабельність використання персоналу за 2020 рік за формулою (1.5):

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

За 2018 та 2019 роки аналогічні розрахунки занесемо до таблиці 2.6.

Плинність кадрів розрахуємо за формулою (1.6):

За 2018 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 2019 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 2020 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 2018-2020 роки має динаміку до збільшення, що має негативний характер, але в 2020 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 2018-2020 роки

№	Показники	2018	2019	2020
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 2018 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 2019 році цей показник був меншим і становив 13,34 тис. грн. В 2020 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 2018 році цей показник становив 49%, в 2019 – 52%, а в 2020 - 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 2018-2019 роки прослідковується динаміка збільшення частки управлінського персоналу у загальній кількості працівників, а в 2020 році за рахунок скорочень цей показник знизився.

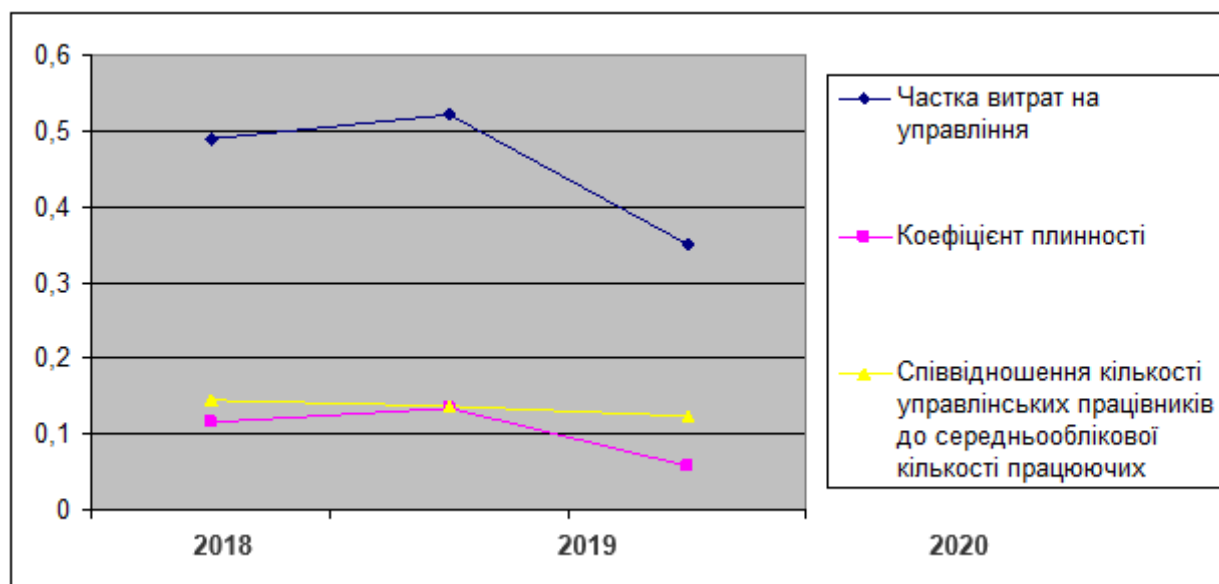


Рисунок 2.9 – Динаміка основних показників управління персоналом за 2018-2020 роки

Після аналізу показника продуктивності праці за 3 роки, необхідно зауважити, що найкращого значення він набував у 2018 році і становив 483,82 тис. грн. Тобто, на одного працюючого припадало 483,82 тисяч гривень виручки від реалізації. В 2019 році цей показник знизився і склав 332,78 тис. грн., проте в 2020 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 2018 році на одного працюючого припадало 114,68 тис. грн. чистого прибутку. В 2019 році цей показник значно зменшився і склав 36,7 тис грн. Основною причиною цього є зменшення виручки від реалізації у 2019 році у порівнянні із 2018 роком. Врешті в 2020 році цей показник зріс і становив 58,19 тис. грн.

Сучасна система управління персоналом, на нашу 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 «МКЗМВ «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. Основні аспекти:

Вищий орган Товариства.

- Участь осіб, включених до переліку акціонерів.

- Перелік акціонерів фіксується за три робочі дні до зборів.
- Акціонер може призначити постійного або тимчасового представника.
- Збори приймають рішення з усіх питань, включаючи ті, що належать до компетенції інших органів управління.

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.

Основні аспекти:

- Захищає права акціонерів та контролює діяльність правління.
- Обирається загальними зборами на 5 років.
- Складається з голови та 3 членів.
- Члени повинні мати цивільну дієздатність.
- Повноваження члена наглядової ради починаються з обрання, представника призначає акціонер.
- Член наглядової ради не може передавати повноваження іншим особам, за винятком юридичних осіб – акціонерів.

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

Основні аспекти:

- Підзвітне органам Товариства та організує виконання їх рішень.
- Складається з голови та 4 членів, обраних на 3 роки.
- Голову обирають загальні збори акціонерів, членів – наглядова рада.
- Акціонер може мати постійного чи тимчасового представника у правлінні.

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

Основні аспекти:

- Перевіряє фінансово-господарську діяльність Товариства.
- Складається з голови та 4 членів, обраних на 3 роки.
- Повноваження члена ревізійної комісії дійсні з моменту затвердження загальними зборами.
- Член ревізійної комісії діє на підставі угоди, яку підписує голова правління.

Структура органів управління підприємства та функціональні обов'язки її спеціалістів подані на рисунку 2.10 [50]. Найважливіші функції організовані відокремлено відповідно до функціональних підрозділів.

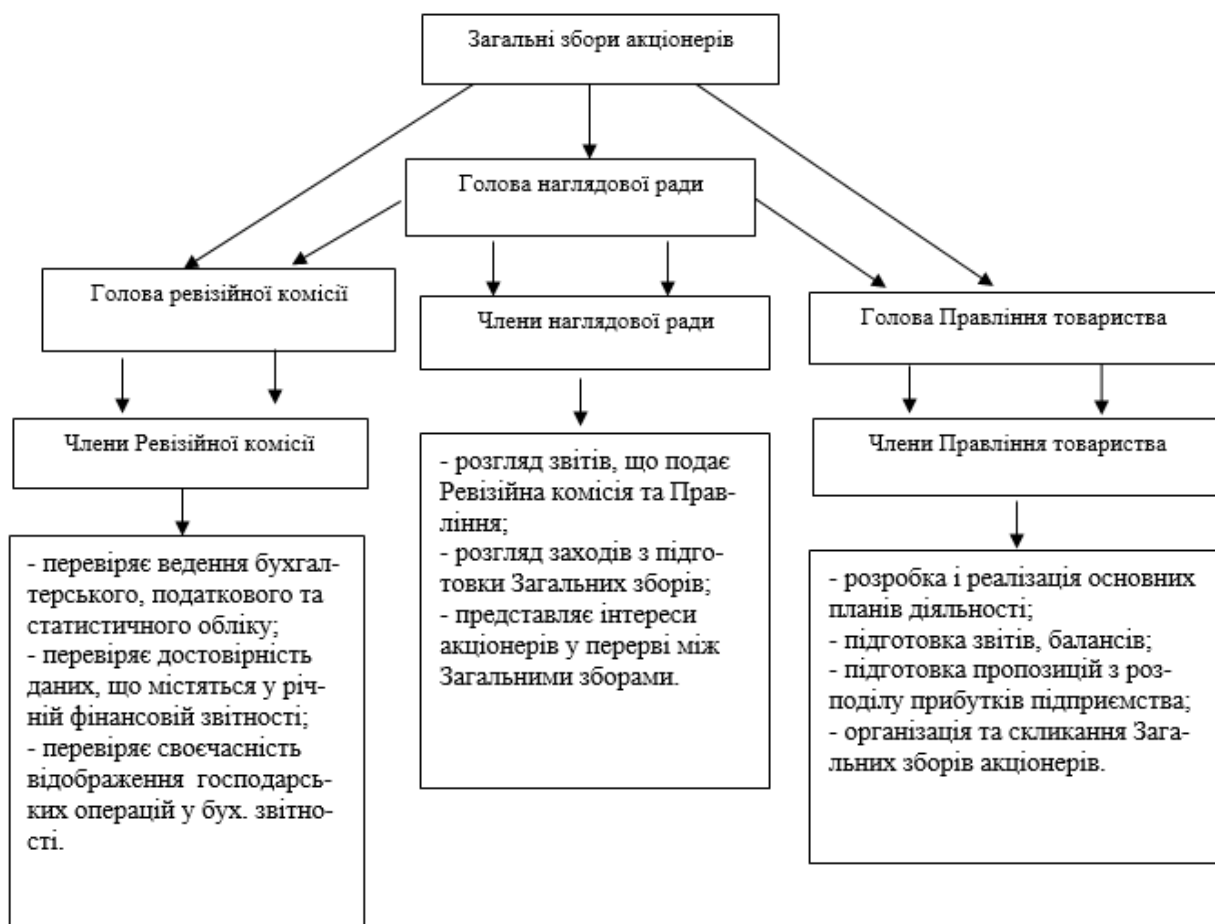


Рисунок 2.10 – Структура органів управління ПрАТ «Регіна»

Для встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами можна запропонувати лінійно-функціональну організаційну структуру. Ця структура по-

єднує 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.

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 [50]:

- 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.

Приватне акціонерне товариство «МКЗМВ «Регіна»» має організаційну структуру управління, спрощений вигляд якої наведено на рис. 2.11.

Аналіз організаційної структури управління ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»», наведеної на рис. 2.9, показує, що підприємство використовує організаційно-правову форму господарювання у вигляді акціонерного товариства. Головним законодавчим органом управління підприємством є загальні збори акціонерів. Виконавчі функції з управління підприємством покладаються на Генерального директора та його дирекцію, які розв'язують всі питання, пов'язані з поточною діяльністю підприємства. Дирекція діє від імені підприємства у межах, встановлених Законами України та статутом товариства.



Рисунок 2.11 – Спрощена організаційна структура управління підприємством

Генеральному директору підприємства підпорядковуються: начальник відділу кадрів, директор з виробництва, комерційний директор та головний бухгалтер. Головному бухгалтеру підпорядковується безпосередньо заступник та спеціалізовані виконавці-бухгалтера, серед яких є працівники, які нараховують заробітну плату на підприємстві окремо адмінперсоналу та робітникам. Але вибором та впровадженням нових сучасних систем оплати праці безпосередньо ніхто не займається, дана функція покладена частково на відділ кадрів, частково на бухгалтерію.

Провівши аналіз системи менеджменту на ПрАТ «Регіна», можна зробити висновок про те, що на даному підприємстві загальна організаційна структура управління заводу – лінійно-функціональна, що передбачає функціональний розподіл праці та функціональну спеціалізацію підрозділів. Найбільш важливі для діяльності підприємства функції 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, тобто будь-які накази, розпорядження тощо працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників. Така структура управління забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи підрозділів, уможливорює швидкий маневр усіма видами ресурсів.

Висновки до розділу 2

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.

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 витрат 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.

Провівши аналіз системи менеджменту на ПрАТ «Регіна», можна зробити висновок про те, що на ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»» лінійно-функціональна

структура управління, в якій розподіл повноважень та відповідальності між працівниками здійснюється по вертикалі за функціями управління.

Найбільш важливі для діяльності підприємства функції 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. Також, на підприємстві виявлені певні недоліки, які пропонується усунути наданими в третьому розділі роботи пропозиціями.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «МЗМВ «РЕГІНА»»

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

Сучасна фінансово-господарська діяльність характеризується загостренням конкуренції, підвищенням невизначеності та високодинамічними змінами зовнішнього середовища, в якому функціонують суб'єкти господарювання. Дії організацій та їх керівників неможливо звести до простої реакції на зміни, що відбуваються.

Зростає визнання того, що зміни потребують свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованих процедур для передбачення, регулювання та адаптації до цілей організації та зовнішніх умов. Тому однією з основних умов ефективного управління підприємством є стратегічне управління.

Процес формування стратегії – це формування комплексу цільових управлінських рішень для забезпечення підготовки, оцінки та реалізації плану стратегічного розвитку компанії. Реалізація стратегії є логічним завершенням попередніх етапів її розробки [55].

Під реалізацією стратегії слід розуміти організацію процесу реалізації, регулювання та координації стратегії. Коли основні стратегічні цілі за всіма напрямками фінансового розвитку підприємства досягнуті, його можна вважати виконаним.

Стратегії управління підприємством на різних етапах його життєвого циклу можна узагальнити та систематизувати згідно з концепцією стадій та завдань розвитку. На початковому етапі, коли підприємство знаходиться в стані небезпеки, використовується стратегія виживання та оновлення, яка передбачає

радикальну перебудову для протидії деструктивним процесам та забезпечення виживання.

У зв'язку з цим також спостерігається циклічний рух у фінансовому стані підприємства від початкового рівня базової рівноваги до його порушення та формування нового рівня рівноваги зі складнішими структурними характеристиками.

Стратегії управління підприємством на різних етапах його життєвого циклу можна узагальнити та систематизувати згідно з концепцією стадій та завдань розвитку.

На початковому етапі, коли підприємство знаходиться в стані небезпеки, використовується стратегія виживання та оновлення, яка передбачає радикальну перебудову для протидії деструктивним процесам та забезпечення виживання.

Стратегія інтенсифікації зусиль є актуальною для виходу зі стану загрози, адаптуючись як на етапі зростання, так і на етапі спаду життєвого циклу, та спрямована на підтримку позитивних позицій та запобігання деструктивному впливу.

Стратегія запобігання діям негативних факторів впливу використовується на різних етапах розвитку, мета якої - уникнення ризиків та забезпечення сталого зростання.

На завершальному етапі стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій спрямована на підтримку безпеки підприємства та створення передумов для його зміцнення та росту.

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 3.1 [55, 56].

Таблиця 3.1 – 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 інноваційною діяльністю.
5. Маркетинг	1. Імідж на ринку. 2. Позитивний гудвіл.	1. Недостатні маркетингові дослідження; 2. Недостатньо кваліфікована маркетингова політика; 3. Слабка рекламна компанія. 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 PayPal тощо.

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

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»»

<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. 8. Гнучкість системи управління; 9. Налаштована взаємодія між внутрішніми підрозділами. 10. Імідж на ринку. 11. Позитивний гудвіл. 12. Високий рівень ліквідності активів підприємства. 13. Задовільний ФСП. 14. Високий рівень платоспроможності. 	<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 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; 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 інноваційною діяльністю. 11. Недостатні маркетингові дослідження; 12. Недостатньо кваліфікована маркетингова політика; 13. Слабка рекламна компанія в соцмережах. 14. Відсутність таргетингової реклами. 15. Відсутність використання сучасних платіжних систем для покупців
<p>Сприятливі можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення прибутку; 2. Випуск нових видів продукції; 3. Можливість охоплення нових ринків, в тому числі європейських; 4. Налаштування роботи з дилерами в інших регіонах. 5. Можливість додаткового інвестування. 6. Високі технічні можливості; 7. Удосконалення системи мотивації персоналу в рамках євроінтеграції; 8. Креативність маркетингової стратегії. 	<p>Небезпеки</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкурентів; 2. Посилення податкового тиску; 3. Високий рівень інфляції; 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.

Проаналізувавши зовнішнє середовище діяльності підприємства, нами була обрана для ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»» стратегія посилення позицій на ринку. На рисунку 3.1 відображенні цілі підприємства ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»» на період використання обраної стратегії.



Рисунок 3.1 – Стратегічні цілі підприємства ПрАТ «Регіна»»

З урахуванням вищевикладеного, зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, пропонується для підвищення ефективності менеджменту ПрАТ "Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна" та з урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2023 роках застосувати на 2024 рік *стратегію запобігання дії негативних факторів впливу*. А на 2025-2026 р.р. – *стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій*, яка використовується для підтримання стабільного фінансового стану компанії та створення нових чинників його зміцнення.

3.2 Рекомендації з підвищення ефективності управління персоналом підприємства та макетування нової оргструктури

Мотивація працівників є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів і мобілізації потенціалу наявного персоналу. Ринкова трансформація вітчизняних підприємств спричинила об'єктивні зміни у змісті

праці, трудових відносинах та використанні трудового потенціалу. Характерною рисою управління персоналом є підвищення ролі особистості працівника. Ефективність кампанії в основному залежить від активізації людського фактору. На жаль, працівники українських підприємств недостатньо мотивовані для ефективної роботи. Персонал не готовий брати повну відповідальність за рішення та їх реалізацію. Поки що дії експертів середньої ланки зосереджені більше на поведінці інших компаній на внутрішньому ринку, ніж на результатах власних аналізів. Персонал більше схожий на групу експертів, ніж на єдиний організм. У багатьох сферах не вистачає обґрунтованих і застосовних процедур взаємодії між підрозділами. Все це створює проблеми, які керівництву важко вирішити. Тому ми вважаємо, що виходячи з виявлених проблем, основними завданнями вдосконалення системи управління мають бути [6]:

- підвищувати мотивацію співробітників до ефективної роботи;
- підвищити рівень професійної підготовки працівників;
- Забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами та посилення стратегічної складової управлінської діяльності;
- Підвищення ролі кожного підрозділу у вирішенні поточних бізнес-завдань.

Усього цього можна досягти шляхом узгодження інтересів керівництва і працівників і залучення працівників до власне процесу управління підприємством. Цей підхід можна класифікувати як найтонший, складний, але ефективний інструмент управління. Співробітники повинні брати участь у таких процесах управління: аналізі, прогнозуванні, плануванні, формуванні стратегії і тактики, організації та контролі підприємства. Тоді він відчує свою участь у всій роботі, відчує свою значимість. В даний час основою праці є кваліфікована інтелектуальна (мозкова) праця, яка є вирішальним чинником у забезпеченні змагального успіху. База для моделі очікуваних результатів корпоративної діяльності наведена на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Вплив мотиваційних механізмів управління персоналом на результати діяльності підприємства

У сучасних умовах очевидним є завдання перед працівниками різних ланок управління – збільшення продуктивності праці через якісне виконання завдань. Для досягнення цієї мети важливо використовувати потужні механізми трудової мотивації. Дієвий мотиваційний механізм представляє собою систему економічних, організаційно-адміністративних та соціально-психологічних методів, спрямованих на вплив на мотиваційні чинники трудової поведінки працівників. Ця система спрямована на розвиток внутрішньої потреби працівників у вищій трудовій віддачі.

Механізм формування моделі управління персоналом на базі HR-technology наведений на рисунку 3.3.

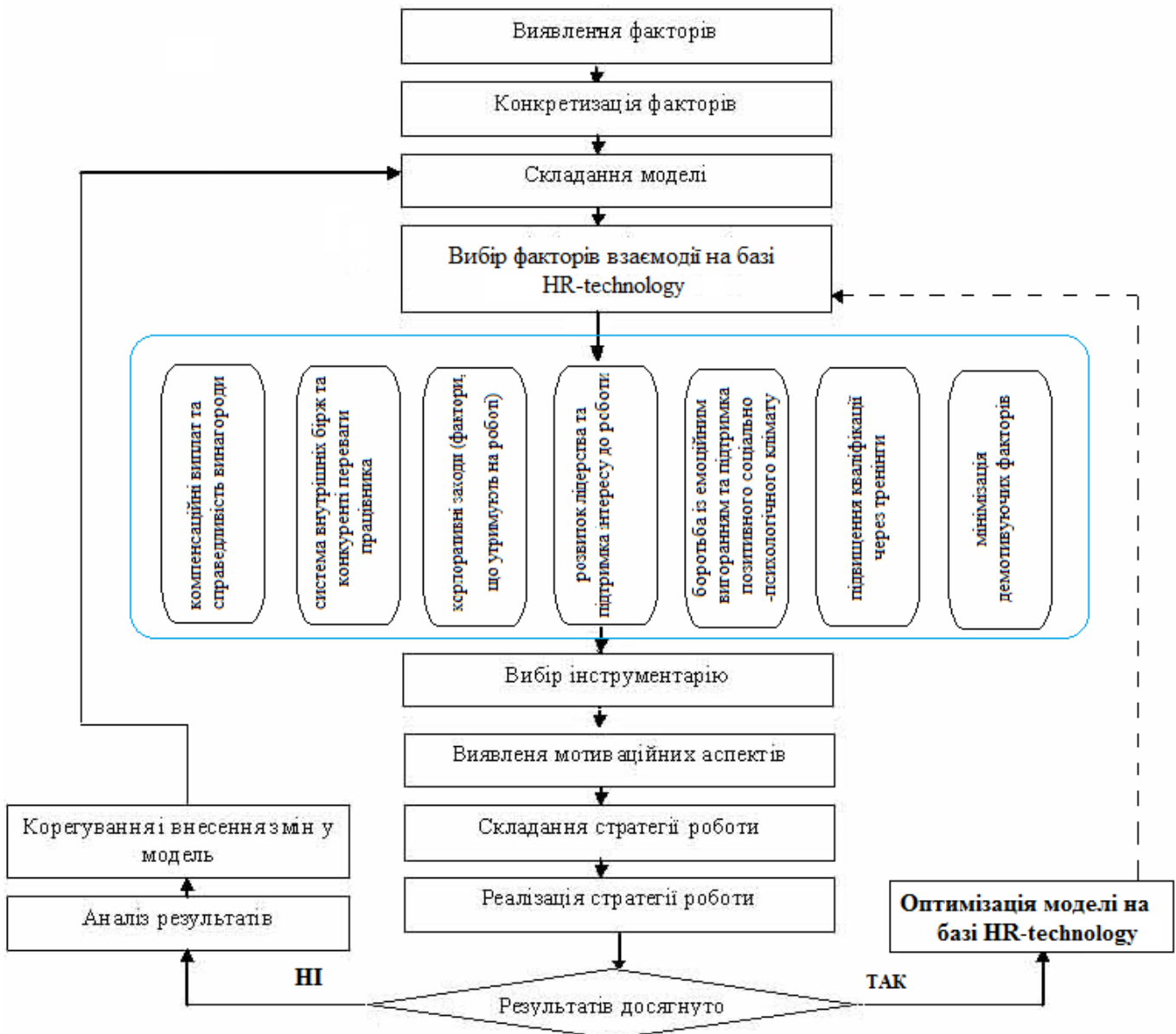


Рисунок 3.3. - Механізм формування моделі управління персоналом на базі HR- technology

Механізм передбачає проходження таких етапів:

1. Виявлення факторів:

Визначте ключові фактори, які впливають на продуктивність праці.

2. Конкретизація факторів:

Уточніть і деталізуйте виявлені фактори.

3. Складання моделі:

Створіть модель, враховуючи усі визначені фактори.

4. Вибір факторів взаємодії бази HR-technology:

Оберіть взаємодію між семи факторами HR-tehnology: для досягнення максимальної трудової віддачі.

5. Інструментарій:

Визначте інструменти та методи, що впливають на трудову поведінку працівників.

6. Виявлення мотиваційних ресурсів:

Встановіть ресурси, спрямовані на розвиток внутрішніх потреб працівників.

7. Складання стратегії та реалізація:

Розробіть стратегію мотивації та впровадьте її, дотримуючись визначеної моделі.

8. Завершення процесу:

Завершіть розгляд і впровадження стратегії мотивації.

Аналіз результатів:

Оцініть результати та внесіть корективи, якщо необхідно.

Фактори, що впливають на організацію такої моделі мотиваційного механізму, наведені в таблиці 3.3. 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.

Таблиця 3.3 – Фактори впливу при створенні системи мотивації ефективної праці працівника

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.

Основні напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Регіна» представлено на рис. 3.4.



Рисунок 3.4. - Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Регіна»»

Слід зазначити, що вдосконалювання системи управління персоналом є однією з найважливіших задач управління. У більшості випадків рішення про коректування системи управління приймаються вищими керівниками організації як частина їхніх основних обов'язків.

Оновлену організаційну структуру ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»» з урахуванням пропозиції наведено на рис. 3.5.

Як видно рис. 3.5, у відділі бухгалтерії виділяються два фахівці, які безпосередньо підпорядковуються як самому головному бухгалтеру, так і його заступнику. Пунктирною лінією показані опосередковані функціональні зв'язки даних фахівців із керівником (чи керівниками) відділу збуту та відділу кадрів для отримання необхідної для розрахунку інформації.

Впровадження даної удосконаленої організаційної структури підприємства прогнозовано підвищить продуктивність праці, зменшить непродуктивні витрати часу та підвищить загальний прибуток підприємства

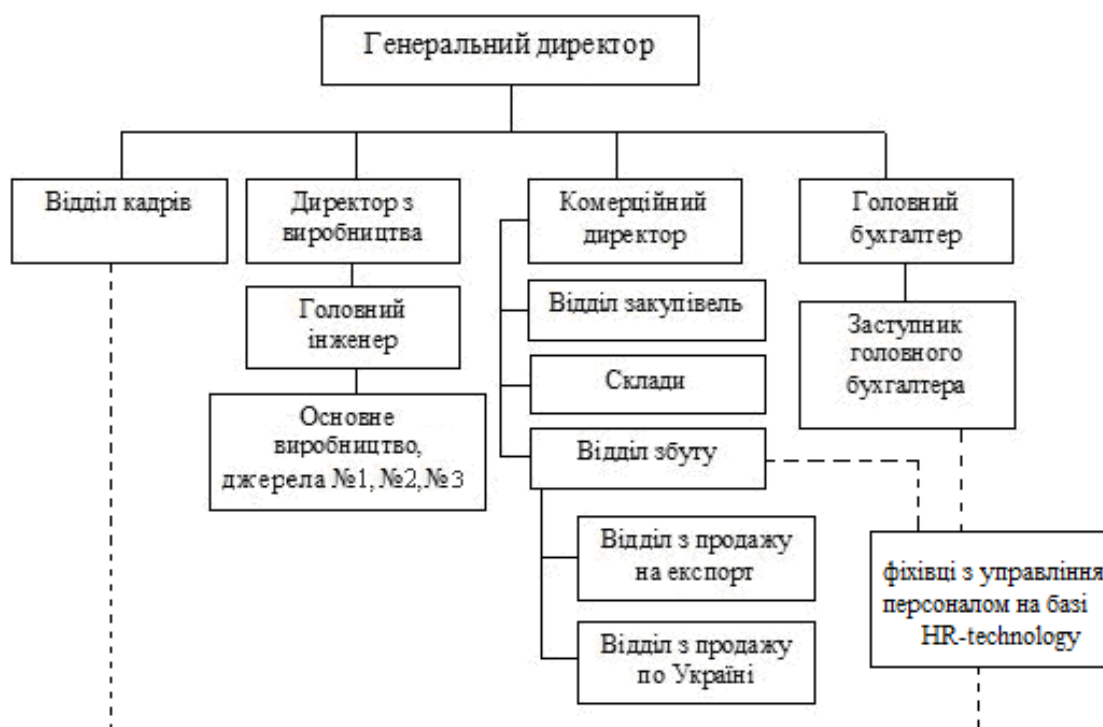


Рисунок 3.5 – Удосконалена організаційна структура
ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»»

3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання прибутку підприємства

На основі вищесказаного, нами складений план рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»» на 2024-2026 (див. табл. 3.3). Даний план розрахований на три роки.

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність системи управління збутом, що, у свою чергу, збільшить величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство. Валовий прибуток за 2020 рік склав 11773 тис. грн. (див. розд. 2.1). За висновками фахівців, збільшення чистого прибутку підприємства протягом 3-х років може скласти по кожній пропозиції щорічно в середньому від 1% до 5%.

Основними показниками, які визначають доцільність впровадження наданих рекомендацій та пропозицій, є абсолютна та відносна ефективність вкладених фінансів та прогнозований термін їх окупності [3].

Таблиця 3.4 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2024-2026 р.)

Суть запропонованої заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Прогнозований економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1 Впровадження загальної стратегії запобігання дії негативних факторів впливу та стратегії стабілізації та зміцнення досягнутих позицій	500	$11\,772,6 * 0,03 * 3 = 1059,53$	Розширення ринків збуту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства, покращення ФСП, підвищення ефективності управління персоналом
2 Зменшення ризиків в майбутній діяльності за результатами проведеного SWOT-аналізу	400	$11\,772,6 * 0,02 * 3 = 706,36$	Зменшення потенційних ризиків, використання сильних та корегування слабких сторін підприємства, використання проаналізованих потенційних можливостей
3. Введення посади фахівця з управління персоналом на базі HR-tehnology	800	$11\,772,6 * 0,04 * 3 = 1412,71$	Удосконалення управління персоналом підприємства, покращення соц.-псих. клімату на підприємстві, отримання конкурентних переваг, вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві, підвищення ефективності використання робочого часу
4. Використання розробленого механізму формування моделі управління персоналом на базі HR-tehnology та використання моделі в управлінні персоналом	750	$11\,772,6 * 0,05 * 3 = 1765,89$	Удосконалення управління персоналом підприємства, підвищення продуктивності та ефективності праці, отримання конкурентних переваг, підвищення оцінки якості управління персоналом, покращення корпоративної культури підприємства, вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві, , підвищення доходу
5. Використання основних напрямків підвищення ефективності управління персоналом, розроблених в частині рекомендації на	650	$11\,772,6 * 0,045 * 3 = 1589,30$	Удосконалення управління персоналом підприємства, підвищення продуктивності праці, ефективне використання трудового

пропозицій			потенціалу, підвищення ефективності використання витрат на оплату праці, вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві, підвищення ефективності використання робочого часу
Підсумок	$B = 3100,00$	$E\Phi_{заг} = 6533,79$	

Розраховуємо приведену величину всіх економічних ефектів (з урахуванням прогнозованої інфляції), які будуть отримані протягом наступних 3-х років [3]:

$$E_{\Phi(заг)} = \sum_{i=1}^T \frac{E_{\Phi i}}{(1 + \alpha)^t}, \quad (3.1)$$

де $E_{\Phi i}$ – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

T – термін дії впровадження рекомендацій, роки;

α – ставка дохідності;

t – час від моменту впровадження пропозицій до моменту отримання прогнозованого економічного ефекту від їх впровадження, який визначається на кінець кожного року, роки.

Для спрощення розрахунків розділимо суму загального економічного ефекту по трьох роках відповідно 20%, 30% і 50% від розрахованої в табл. 3.4.

$$E_{\Phi(заг)} = \frac{1306,76}{(1 + 0,2)^1} + \frac{1960,14}{(1 + 0,2)^2} + \frac{3266,9}{(1 + 0,2)^3} = 1089 + 1361 + 1891 = 4341 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо відносну ефективність коштів E_{ϵ} , які було вкладено у впровадження запропонованих рекомендацій:

$$E_{\epsilon} = \sqrt[T]{\frac{E_{\Phi(заг)}}{B} + 1} - 1, \quad (3.2)$$

де $E_{\phi(заг)}$ – сумарна величина теперішньої (приведеної) вартості всіх комерційних ефектів від впровадження запропонованих пропозицій та рекомендацій, тис. грн;

T – термін дії впроваджених рекомендацій, тобто скільки часу впроваджені рекомендації будуть давати економічний ефект, в роках;

B – загальна величина витрат (тис. грн) на впровадження запропонованих заходів.

$$E_B = \sqrt[3]{1 + \frac{4341}{3100,00}} - 1 = \sqrt[3]{1 + 1,400} - 1 = \sqrt[3]{2,400} - 1 = 0,339$$

Розраховану величину E_B порівнюють з найменшою ставкою дисконтування τ_{\min} . Ця ставка визначає мінімальну дохідність, нижче якої кошти вкладати не доцільно. У загальному вигляді мінімальна ставка дисконтування τ_{\min} розраховується за формулою:

$$\tau = d + f, \quad (3.3)$$

де d – це середньозважена ставка за депозитними операціями в державних та комерційних банках України. Ця ставка в 2023 р. дорівнювала $d = (0,2...0,4)$, вибираємо $d = 0,2$.

f – показник, що характеризує рівень ризику для запропонованих заходів; як правило, величина $f = (0,05...0,2)$, проте може бути і значно вище; вибираємо $f = 0,05$.

$$\tau_{\min} = 0,2 + 0,05 = 0,25$$

Якщо величина $E_B > \tau_{\min}$, то кошти у впровадження запропонованих заходів вкладати доцільно. Якщо ж величина $E_B < \tau_{\min}$, то фінансування запропонованих заходів є недоцільним. Для наших розрахунків маємо:

$$0,339 > 0,25$$

Отже, кошти у впровадження запропонованих рекомендацій вкладати доцільно.

Розрахуємо показник терміну окупності вкладених у впровадження запропонованих заходів коштів. Цей показник можна розрахувати за наступною формулою:

$$T_{ок} = \frac{B}{E\dot{\Phi}(заг)}. \quad (3.4)$$

$$T_{ок} = \frac{3100,00}{4341} = 0,714 \text{ роки}$$

Оскільки $T_{ок} < 3$ -х років, то фінансування запропонованих пропозицій та рекомендацій є комерційно вигідним.

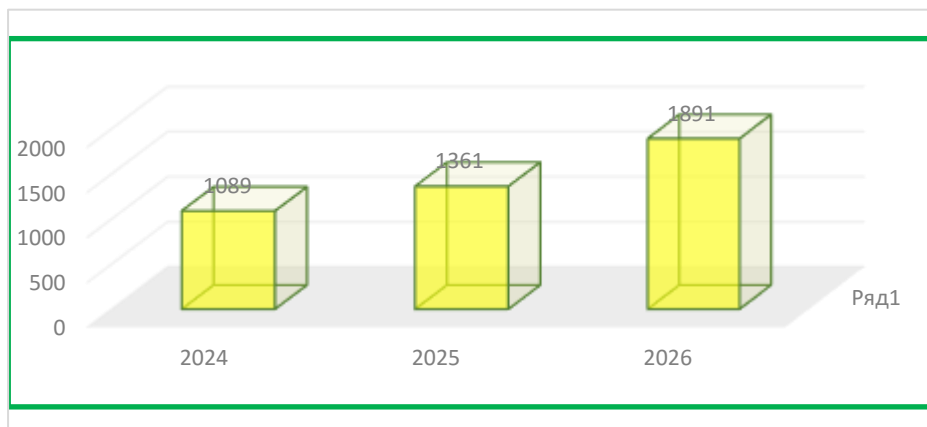


Рисунок 3.6 – Моделювання отримання прибутку підприємства від впроваджених пропозицій за 2024-2026 р.р.

Отже, в підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

Висновки до розділу 3

З урахуванням вищевикладеного, зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, пропонується для підвищення ефективності менеджменту ПрАТ "Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна" та з урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2023 роках застосувати на 2024 рік стратегію запобігання дії негативних факторів впливу. А на 2025-2026 р.р. – стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, яка використовується для підтримання стабільного фінансового стану компанії та створення нових чинників його зміцнення.

В підрозділі 3.2 надано рекомендації з підвищення ефективності управління персоналом підприємства на основі розробленого механізму формування моделі управління персоналом на базі HR-technology; виокремлено основні напрямки підвищення ефективності управління персоналом моделі управління персоналом на базі HR-technology на підприємстві ПрАТ «Регіна» та проведено макетування нової оргструктури підприємства.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

В умовах сучасної України, особливо з огляду на наявний військовий стан, важливість ефективного управління персоналом стає ще більш актуальною і критичною, так як в умовах нестабільності та невизначеності, спричинених військовим станом, організації повинні бути максимально гнучкими та здатними швидко адаптуватися до змін. Управління персоналом має враховувати цінні навички та вміння співробітників, а також їхню готовність до мобілізації, а мотивація персоналу є ключовим аспектом управління людськими ресурсами, впливаючи на зміну поведінки працівників у визначеному напрямку.

У першій частині роботи досліджено основні положення теорії мотивації, що дає підстави стверджувати, що значна частина науковців зосереджує свою увагу на мотиваціях і стимулах економічного характеру. Що стосується інших елементів мотиваційного механізму (психологічного, соціального), то варто зазначити, що їм приділено недостатньо уваги, але через домінуючу роль соціально-економічних умов в основі будь-якої моделі мотивації має бути переважно психологічний фактор мотивації, який будуть розглянуті в наступних підрозділах цієї 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.

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.

Повне найменування емітента: приватне акціонерне товариство "Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна". Організаційно-правова форма: приватне акціонерне товариство. Основні види діяльності: виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки; оптова та роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

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.

Провівши аналіз системи менеджменту на ПрАТ «Регіна», можна зробити висновок про те, що на ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»» лінійно-функціональна структура управління, в якій розподіл повноважень та відповідальності між працівниками здійснюється по вертикалі за функціями управління.

Найбільш важливі для діяльності підприємства функції 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. Також, на підприємстві виявлені певні недоліки, щодо управління оплатою праці, які пропонується усунути наданими в третьому розділі роботи пропозиціями.

З урахуванням вищевикладеного, зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, пропонується для підвищення ефективності менеджменту ПрАТ "Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна" та з урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2023 роках застосувати на 2024 рік стратегію запобігання дії негативних факторів впливу. А на 2025-2026 р.р. – стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, яка використовується для підтримання стабільного фінансового стану компанії та створення нових чинників його зміцнення.

В підрозділі 3.2 надано рекомендації з підвищення ефективності управління персоналом підприємства на основі розробленого механізм формування моделі управління персоналом на базі HR-technology; виокремлено основні напрямки підвищення ефективності управління персоналом моделі управління персоналом на базі HR-technology на підприємстві ПрАТ «Регіна» та проведено макетування нової оргструктури підприємства.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нікіфорова Л.О., Олійник М.М. Механізм формування моделі управління персоналом на базі HR-technology Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)». Вінниця: ВНТУ. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024>
2. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. URL: <https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>.
3. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.
4. Богиня Д.П. Еволюція теорії трудової мотивації на рубежі ХХІ століття // Регіональні перспективи. 2018. №3–4 (22–23). С. 5–8.В.
5. Губик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації / Ю. Ю. Губик, С. С. Беляєв, О. С. Багунц. // Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 216–224.
6. Мороз О. В., Нікіфорова Л. О., Шиян А. А. Моделі та методи використання мотиваційних важелів для підвищення ефективності економічного розвитку України : монографія. м. Вінниця : ВНТУ, 2016. 179 с.
7. Herzberg F. One More Tame: How do you Motivate? Garvard Business Review, January – February 2018. pp. 70 – 82.
8. Ouchi W.G. Theory Z. How american business can meet the Japanes challenge – Feading (Mass.) etc.; Addison-Wesley. XII, 283 p.
9. Mas-Collel A., Whinston M.D., Green J.R. Microeconomic Theory. Oxford: Oxford University Press. 977 p.
10. McClelland D.C. The Two Faces of Power. Journal of International Affairs. Vol. 24. pp. 30 – 41.

11. Maslow A. Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, no. 50, pp. 370 – 396.
12. Петрова І. Мотиваційна система: сучасність та еволюція // Вісник Технологічного університету Поділля. Хмельницький, 2019. №4, ч.1, т.2, – с. 21–24.
13. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. (2020). Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 466 с.
14. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник / Київський національний економічний ун-т. К.: КНЕУ 2022. 345 с.
15. 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.
16. Войтко С. В., Мельниченко А. А. (2021). Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 194 с.
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 Chzhyvei // 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. Кузьмін О.Е. Сучасний менеджмент: Навчально-прикладний посібник. – Львів.: Центр Європи, 2015. 176с.
20. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., & Коваль, Н. (2022). Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (35).
21. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності

підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

22. Шаповал О., Коробко А. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. № 33. С. 137–140

23. Стратегічний менеджмент URL: http://pidruchniki.com/89724/menedzhment/strategichniy_menedzhment

24. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції., 20 березня 2020 року – Велико-Тирново, Болгарія : ACCESS PRESS, 2020. С. 257- 262.

25. Drucker P. Managing the Non–Profit Organization. Practices and Principles. Oxford.

26. Вербицкая Е.П. Програма з розвитку лідерства URL: <https://eba.com.ua> › [programa-rozvytku-z-liderstva-2018-11-30-19-03](#)

27. GeneralMotors URL: <https://ru.wikipedia.org> › [wiki](#) › [General_Motors](#)

28. Компания Toshiba URL: www.tos.by › [proizvoditeli](#) › [toshiba](#)

29. IBM - United States URL: <https://www.ibm.com>

30. Renault management shake-up URL: <https://www.reuters.com/article/us-renault-ceo/renault-management-shake-up-on-the-cards-source-idUSKBN1WN2HQ>

31. Google, URL: <https://www.google.com.ua> › [history](#) › [optout](#)

32. Романовський О. Г. Психологія управління: навч.-метод. посібник / О. Г. Романовський [та ін.]. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Іванченко І. С., 2021. 164 с.

33. Harris Insights & Analytics 2021. Stagwell Company The Harris Poll: веб-сайт. URL: <https://theharrispoll.com>

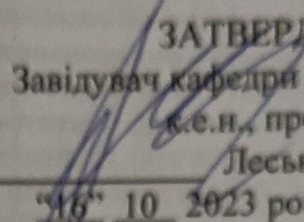
34. Тренди у сфері людського капіталу 2021. Deloitte. в Україні: веб-сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html>

35. HR у мінливому світі: 7 методів високоефективного управління персоналом. URL: <https://vinnitsa.hh.ua/article/23167>
36. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. Вип. 24.4. С. 389-397.
37. Перетятко М.О. Коменсаційний пакет – як засіб мотивації персоналу. URL: [https://www.pdaa.edu.ua > sites > default > files > nppdaa](https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa)
38. Jeffery M. Coffee and Power: Revolution and the Rise of Democracy in Central America: Harvard University Press, 2018, 448 p.
39. Neil B. Coffee & Power URL: https://www.linkedin.com/error_pages/unsupported-browser.html
40. Denise M., Carnegie Mellon, Denise M. Rousseau. Charles & Champagne. URL: [https://www.researchgate.net > publication](https://www.researchgate.net/publication)
41. Росдейл Ф. Second_Life URL: [https://uk.wikipedia.org > wiki > Second_Life](https://uk.wikipedia.org/wiki/Second_Life)
42. Kimley-Horn: Planning and Design Engineering Consultants URL: <https://www.kimley-horn.com>
43. 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>
44. Saaty T. Decision making with the analytic hierarchy process, Int. J. Services Sciences, Vol. 1, No. 1, URL: https://web.archive.org/web/20170918192816/http://www.colorado.edu/geography/leyk/geog_5113/readings/saaty_2008.pdf
45. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1.С.510–513.
46. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. К.: Знання – вид. 3, доповнене і перероблене, 2018 р. 662 с.

47. Економічний аналіз: Навч посібн. За ред. М. Г. Чумаченко. К.: КНЕУ, 2016. 540с.
48. Офіційний сайт Держкомстату України. URL: <https://derzhcomstat.ua>
49. Офіційний сайт Смида-Україна. URL: <https://smida.gov.ua>
50. Офіційний сайт ПрАТ «Регіна». URL: <http://www.regina.ua>
51. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник/ Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.
52. Купріна, Н. М., Ступницька, Т. М., & Величко, О. М. (2022). Особливості фінансового аналізу найбільш важливих груп активів в системі управління діяльністю підприємства. *Food Industry Economics*, 14(2).
53. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Вид.: ПП «Астроя», 2020. 434 с.
54. Бугай В.З., Резанов Е.О. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 112–122.
55. Васи́лига С. М. (2020). Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*, (1), 121-125.
56. Тран А. Найкращі приклади SWOT-аналізу. Що це таке та як практикувати у 2023 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/swot-analysis-examples>

Додаток Б

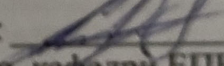
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Спеціальність 073 "Менеджмент"


ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор
Лесько О.Й.
"16" 10 2023 року

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ТЕМУ:**


Удосконалення управління персоналом приватного акціонерного товариства
«Мурованокуриловецький завод мінеральної води Регіна»

08-71.МКР.110.000.000 ТЗ

Керівник 
к.е.н., доц. кафедри ЕПВМ
Нікіфорова Л.О.

" 16 " 10 2023 р.

Виконавець: студент 2 курсу
магістратури групи 1 МПОУ-22м
спеціальності 073 "Менеджмент"


Олійник М.М.
" 16 " 10 2023 р.

1 Підстава для виконання роботи
Підставою для виконання роботи є наказ № 247 по ВНТУ від «18» 09.2023р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 4 засідання кафедри ЕПВМ від 03.10.2023р.

2 Мета та призначення роботи
Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення управління персоналом з використанням основних елементів HR-technology.

- В рамках поставленої мети вирішувалися наступні завдання:
1. Дослідити теоретичні аспекти управління персоналом підприємства та проаналізувати базові засади управління персоналом з використанням основних елементів HR-technology.
 2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»» з метою визначення його фінансового стану.
 3. Здійснити аналіз системи управління персоналом на ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»».
 4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління персоналом з використанням основних елементів HR-technology.
 5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
 6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

3 Вихідні дані для проведення роботи
Фінансова звітність ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»» за 2018-2020 рр.; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, наукові статті.

4 Методи дослідження та аналізу
У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

- 5 Етапи та терміни виконання**
1. Вибір напрямку дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: вересень.2023 р.
 2. Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства: жовтень 2023 р.
 3. Аналітична частина дослідження - аналіз економічної діяльності та управління персоналом підприємства ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»»: жовтень-листопад 2023 р.
 4. Розробка рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління персоналом підприємства ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»», покращення результатів його діяльності та складання загального плану рекомендацій: листопад 2023 р.
 5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: грудень 2023 р.

6 Очікувані результати
В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління персоналом на ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»».


7. Вимоги до розробленої документації:
Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-тє видання, переробл. і доп. Вінниця : 2021. 64с.

8 Порядок приймання роботи
Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2023 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – грудень 2023 р.

Початок розробки: 16.10.2023 р.

Граничний термін виконання: 01.12.2023 р.

Розробив:  Олійник М.М.

Науковий керівник:  Нікіфорова Л.О.

Додаток В

І. Баланс
на 31.12.2020 р.
Форма №1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
І. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1192	1104,8
Основні засоби	1010	7488,4	6920,7
первісна вартість	1011	26129,4	26348,5
знос	1012	(18641)	(19427,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом І	1095	8680,4	8025,5
ІІ. Оборотні активи			
Запаси:	1100	4552,4	4413,7
у тому числі готова продукція	1103	382,4	838,5
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2609	899,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	145	218,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	142,8	218,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	715	73,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	250,2	1604,1
Витрати майбутніх періодів	1170	537,5	70,5
Інші оборотні активи	1190	76,6	104,3
Усього за розділом ІІ	1195	8885,7	7384,6
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	17566,1	15410,1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
І. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	318,9	318,9
Додатковий капітал	1410	882,3	882,3
Резервний капітал	1415	191,8	191,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7906,2	8295,1
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Усього за розділом І	1495	9299,2	9688,1
ІІ. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
ІІІ. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	604,8	717,1

розрахунками з бюджетом	1620	640,5	609,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	21,5	29,5
розрахунками з оплати праці	1630	164,9	159,7
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6835,2	4206,2
Усього за розділом III	1695	8266,9	5722
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	17566,1	15410,1

2. Звіт про фінансові результати

за 2020 рік
Форма №2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25355,7	33992,1
Інші операційні доходи	2120	1222,5	1006,8
Інші доходи	2240	15,8	13,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	26594	35012,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(13583,1)	(19156,3)
Інші операційні витрати	2180	(12246,9)	(15694,3)
Інші витрати	2270	(355,8)	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(26185,8)	(34850,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	408,2	161,9
Податок на прибуток	2300	(19,3)	(62,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	388,9	99,5

Додаток Г

1. Баланс на "31" грудня 2018 р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	61.7
Основні засоби:	1010	3200.3	4252.1
первісна вартість	1011	21006.5	22804.3
знос	1012	(17806.2)	(18552.2)
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	3200.3	4313.8
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	5026.4	5559.5
у тому числі готова продукція	1103	760.7	698.4
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2393.2	2556.8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	229.0	205.2
у тому числі з податку на прибуток	1136	229.0	205.2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1026.3	828.1
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	770.6	725.0
Витрати майбутніх періодів	1170	1.4	1333.0
Інші оборотні активи	1190	180.0	66.6
Усього за розділом II	1195	9626.9	11274.2
III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	12827.2	15588.0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	318.9	318.9
Додатковий капітал	1410	882.3	882.3
Резервний капітал	1415	191.8	191.8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7699.5	7806.7
Неоплачений капітал	1425	(--)	(--)
Усього за розділом I	1495	9092.5	9199.7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	--	--
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
за товари, роботи, послуги	1615	1534.8	4021.5
розрахунками з бюджетом	1620	319.4	350.8
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	--
розрахунками зі страхування	1625	3.5	82.4
розрахунками з оплати праці	1630	156.9	196.2
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	1720.1	1737.4
Усього за розділом III	1695	3734.7	6388.3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	12827.2	15588.0

2. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за рік 2018 рік

Форма N 2-м
Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	38016.6	34973.6
Інші операційні доходи	2120	91.0	1035.5
Інші доходи	2240	31.5	40.0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	38139.1	36049.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(24114.8)	(21529.2)
Інші операційні витрати	2180	(13885.5)	(14264.5)
Інші витрати	2270	(6.9)	(--)
Разом витрати (2050 + 2180+ 2270)	2285	(38007.2)	(35793.7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	131.9	255.4
Податок на прибуток	2300	(23.7)	(--)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	108.2	255.4

Нерозподілений прибуток Підприємства станом на 31.12.2018 року становить 7806.7 тис. грн., який було сформовано за рахунок нерозподіленого прибутку станом на 01.01.2018 року в розмірі 7699.5 тис. грн., зменшеного на суму виправленої помилки в розмірі 1 тис.грн та збільшеного за рахунок отриманого чистого прибутку за результатами господарської діяльності за 12 місяців 2018 року в розмірі 108,2 тис. грн.

Голова правління

(підпис)

Кагляк Ілля Максимович

Головний бухгалтер

(підпис)

Демба Оксана Вікторівна

Додаток Д

Ілюстративний матеріал

*Удосконалення управління персоналом
приватного акціонерного товариства
«Мурованокуриловецький завод
мінеральної води Регіна»*



Виконав: ст. гр. 1 МПОУ-22м

Олійник М.М.

Керівник: к.е.н., доцент
каф. ЕПВМ

Нікіфорова Л.О.

Рецензент: к.е.н., доцент
каф. ФІМ

Руда Л.П.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення управління персоналом з використанням основних елементів HR-technology.

В рамках поставленої мети вирішувалися наступні *завдання*:

1. Дослідити теоретичні аспекти управління персоналом підприємства та проаналізувати базові засади управління персоналом з використанням основних елементів HR-technology.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»» з метою визначення його фінансового стану.
3. Здійснити аналіз системи управління персоналом на ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»».
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління персоналом з використанням основних елементів HR-technology.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

Новизна проведених нами досліджень полягає в тому, що було розроблено механізм формування моделі управління, який на відміну від існуючих, враховує основні елементів HR-technology та їх вплив на ефективність управління персоналом.

Об'єктом дослідження є напрями та шляхи удосконалення управління персоналом.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методичних положень щодо удосконалення управління персоналом підприємства з використанням основних елементів HR-technology

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення даного дослідження можуть стати теоретичним підґрунтям і практичними рекомендаціями щодо удосконалення управління персоналом підприємства на основі елементів HR-technology.

Апробація результатів. За результатами виконаної кваліфікаційної роботи підготовлені тези на міжнародну конференцію.

Управління персоналом на підприємстві — це систематичний і стратегічний підхід до управління людськими ресурсами з метою ефективного використання працівників для досягнення організаційних цілей.

Основні аспекти управління персоналом включають:

1. **Набір та рекрутинг:** Здійснення пошуку, відбору та прийому нових працівників, які відповідають вимогам організації.
2. **Навчання та розвиток:** Забезпечення можливостей для навчання та професійного розвитку працівників для підтримки їхнього росту та вдосконалення навичок.
3. **Оцінка та управління ефективністю:** Здійснення процедур оцінки працівників, розробка та виконання планів їхньої кар'єрної та професійної еволюції.
4. **Кадрова адаптація:** Сприяння інтеграції нових працівників, а також вирішення конфліктів та інших питань, пов'язаних зі здоров'ям та добробутом працівників.
5. **Мотивація та заохочення:** Розробка та впровадження системи заохочення та мотивації працівників для підтримки їхнього ентузіазму та продуктивності.
6. **Управління конфліктами:** Розв'язання конфліктів та сприяння позитивним відносинам в колективі.
7. **Забезпечення відповідності:** Дотримання законодавчих та регуляторних вимог у галузі праці та забезпечення відповідності соціальним та етичним стандартам.



Рис. 1 – Класичні теорії мотивації персоналу підприємства



Рис. 2. Піраміда потреб Маслоу



Рис. 3. Теорія К. Альдерфера (теорія ERG)

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

Рис. 4. Теорія двох факторів Герцберга

Таблиця 1 – Порівняння типових систем мотивації персоналу

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

Таблиця 2 - 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.
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.
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.

№	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.

Табл. 3 – Сучасні ефективні методи індивідуальної мотивації

№	Нестандартні заходи мотивації	Компанії, що застосовують відповідні заходи
1	Одноразова винагорода готівкою за виконання завдання, відсутність запізень тощо.	Марс інк., ІВМ, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс, Tesla
2	Нагородження подарунками, медалями, знаками відзнаки, почесними званнями.	ІВМ, Макдональдс, Tensent
3	Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця.	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot, Toyota
4	Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування.	Johnson&Johnson, Toyota, Meta
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, Toyota, Google, Meta
7	Безкоштовне чи пільгове харчування працівників.	Google, Amazon

Табл. 4 – Застосування сучасних нестандартних методів мотивації у міжнародних компаніях

Рис.5 Сучасні елементи HR-technology



Табл. 5. 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
«Tdindustries»	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
«Bom 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 Russel»	розвинута система винагород
«Plant&Moran»	всім працівникам надано статус повноправних партнерів

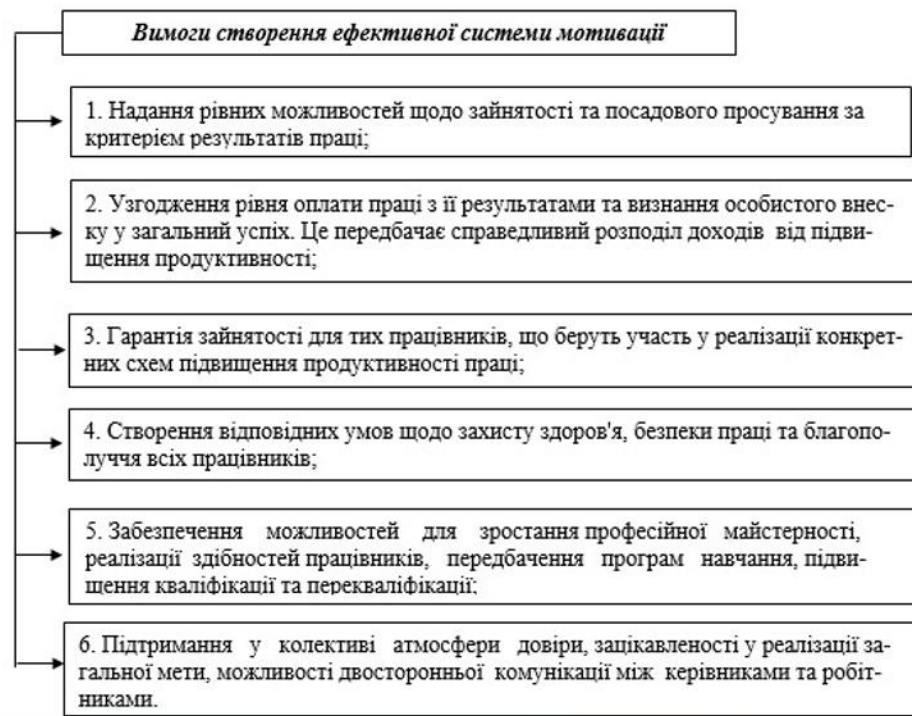


Рис. 6. Базові вимоги створення ефективної системи управління персоналом

Рис. 7. Принципи успішного управління персоналом



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.

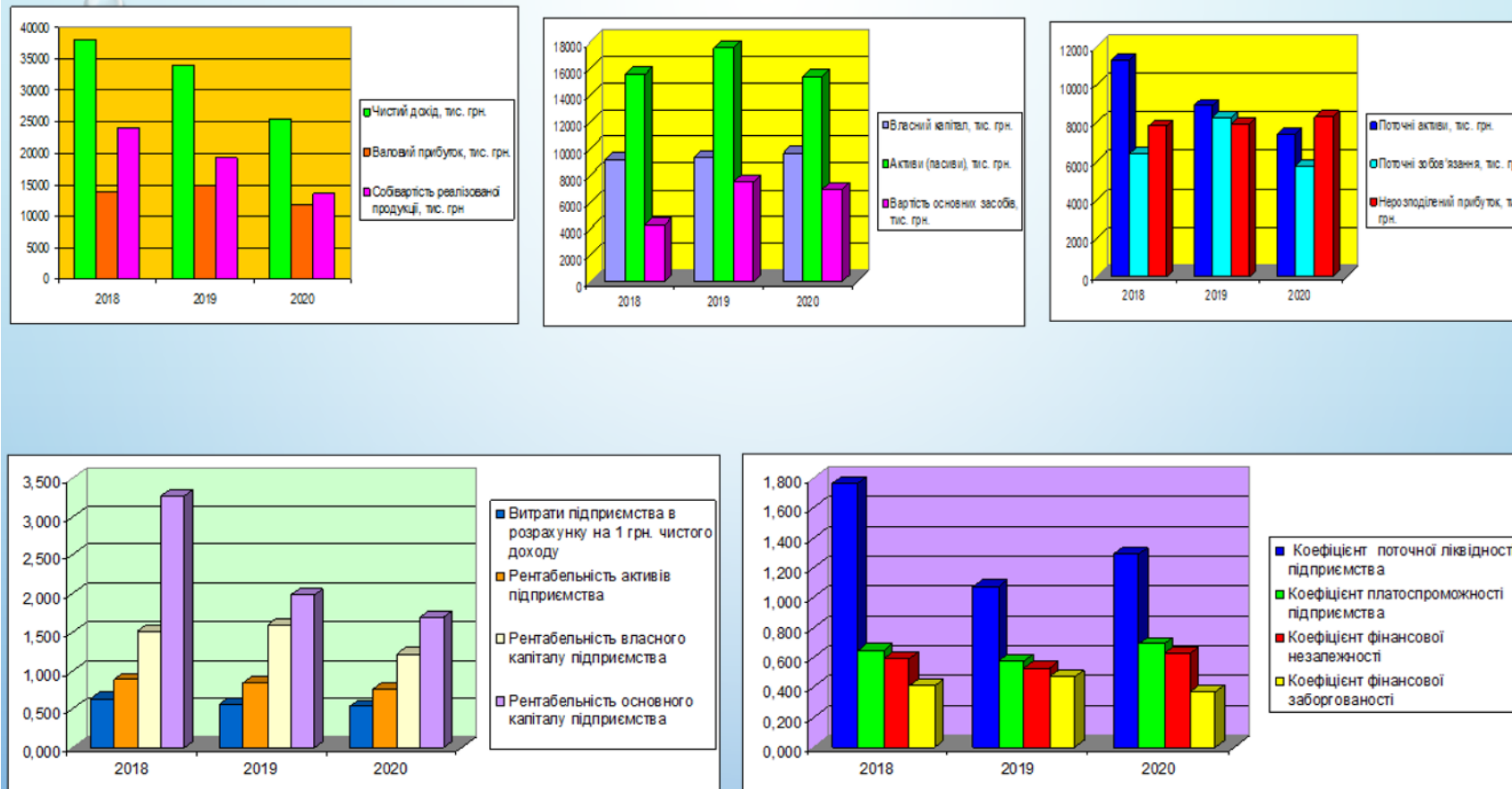
Основні види діяльності: виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки; оптова та роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

Асортимент природної мінеральної води "Регіна" складається після ретельних маркетингових досліджень, вивчення громадської думки і купівельного попиту. 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.



Рисунок 8 – Асортимент продукції ПрАТ «Регіна»

Рис. 9 – Аналіз основних фінансово - економічних показників діяльності
«Мурованокуріловецький завод мінеральної води «Регіна»»



Таблиця 6 – Показники ефективності використання персоналу

№	Показники	2018	2019	2020
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



Рис. 11. Основні нематеріальні аспекти мотиваційної системи

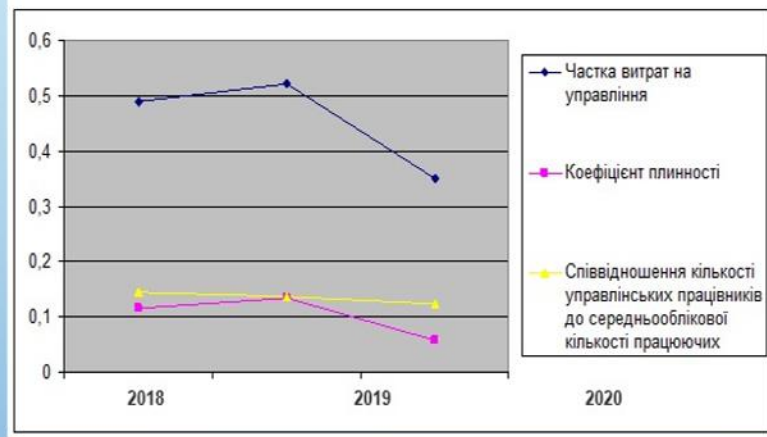
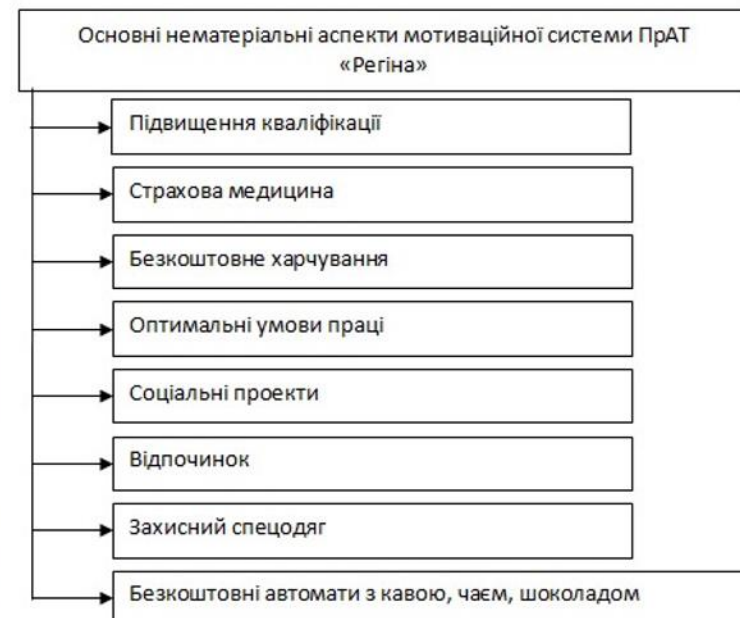


Рис.10 Динаміка основних показників управління персоналом



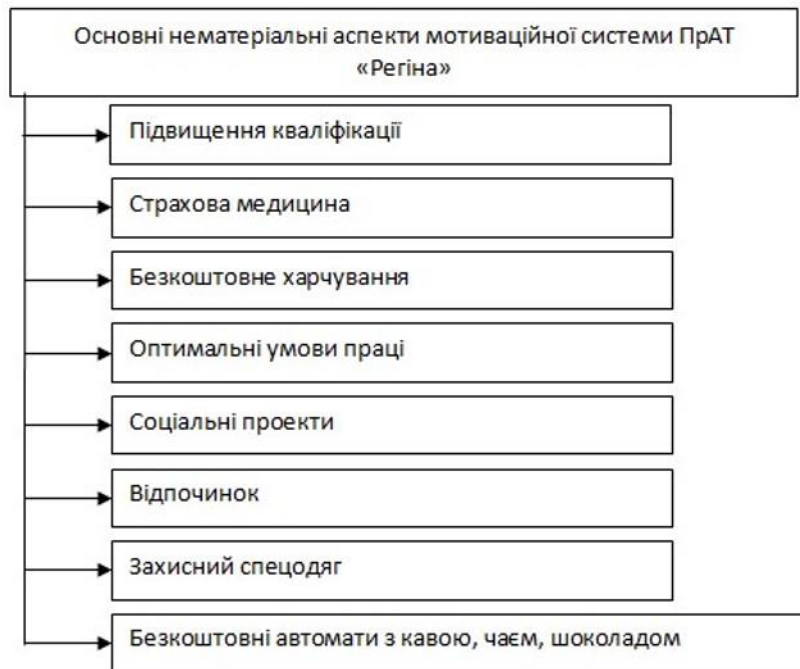
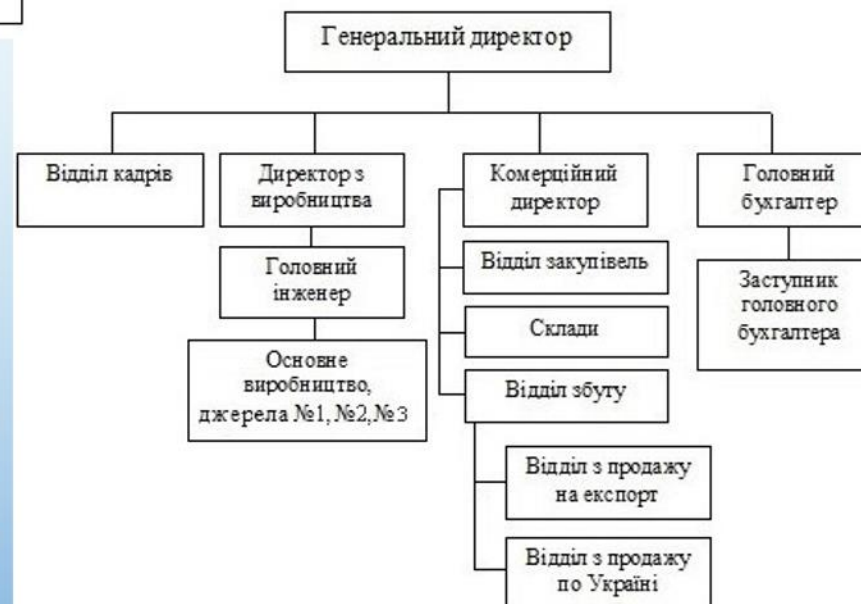


Рис. 12. Структура органів управління ПрАТ «Регіна»



Рис. 13 Спрощена організаційна структура управління підприємством



Таблиця 7 – 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 інноваційною діяльністю.
5. Маркетинг	1. Імідж на ринку. 2. Позитивний гудвіл.	1. Недостатні маркетингові дослідження; 2. Недостатньо кваліфікована маркетингова політика; 3. Слабка рекламна компанія. 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 PayPal тощо.

Таблиця 8 – SWOT-аналіз ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 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. 8. Гнучкість системи управління; 9. Налагоджена взаємодія між внутрішніми підрозділами. 10. Імідж на ринку. 11. Позитивний гудвіл. 12. Високий рівень ліквідності активів підприємства. 13. Задовільний ФСП. 14. Високий рівень платоспроможності. 	<ol style="list-style-type: none"> 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; 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 інноваційною діяльністю. 11. Недостатні маркетингові дослідження; 12. Недостатньо кваліфікована маркетингова політика; 13. Слабка рекламна компанія в соцмережах. 14. Відсутність таргетингової реклами. 15. Відсутність використання сучасних платіжних систем для покупців
<p>Сприятливі можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 мотивації персоналу в рамках євроінтеграції; 8. Креативність маркетингових стратегій. 	<p>Небезпеки</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкурентів; 2. Посилення податкового тиску; 3. Високий рівень інфляції; 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.

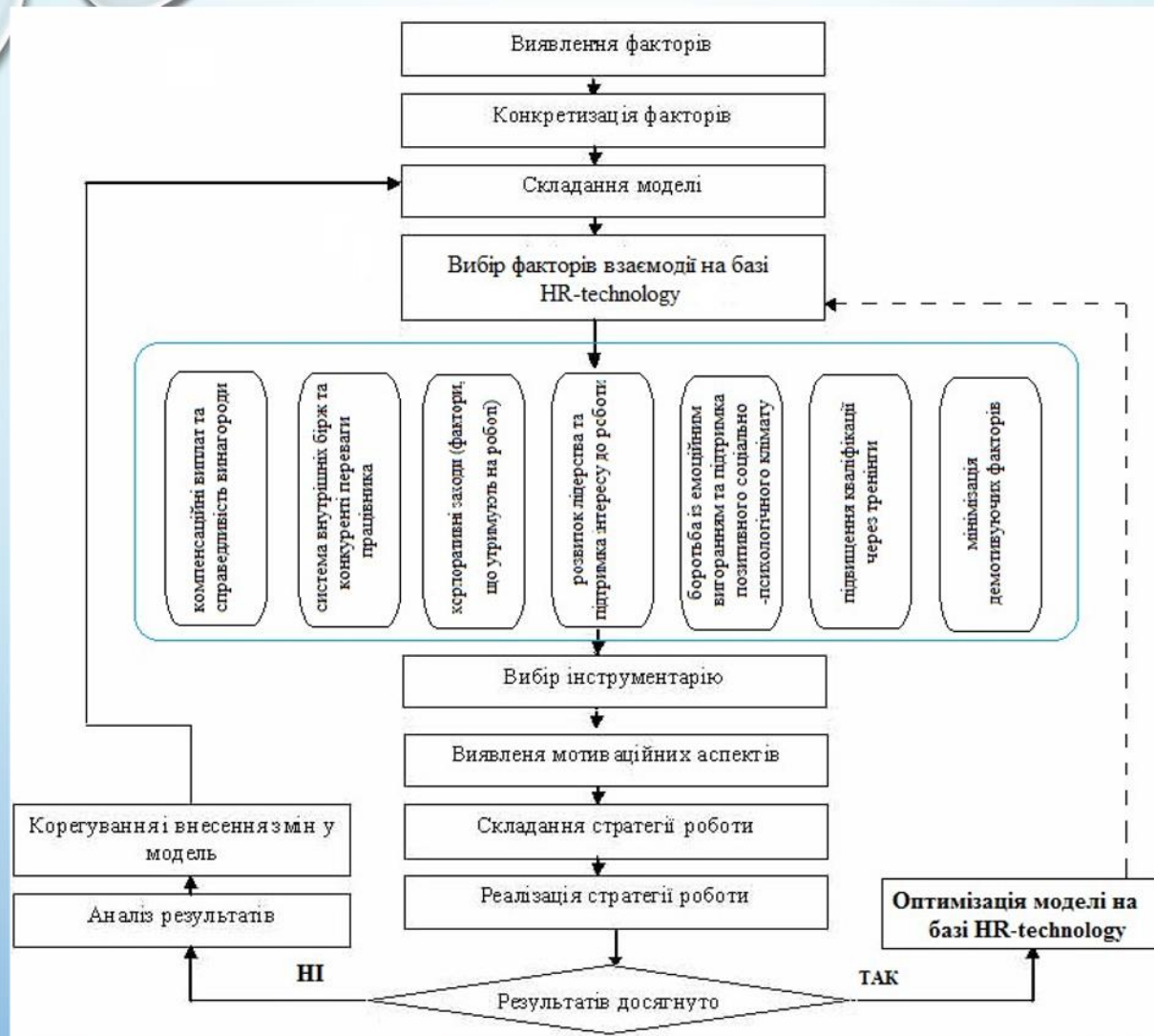
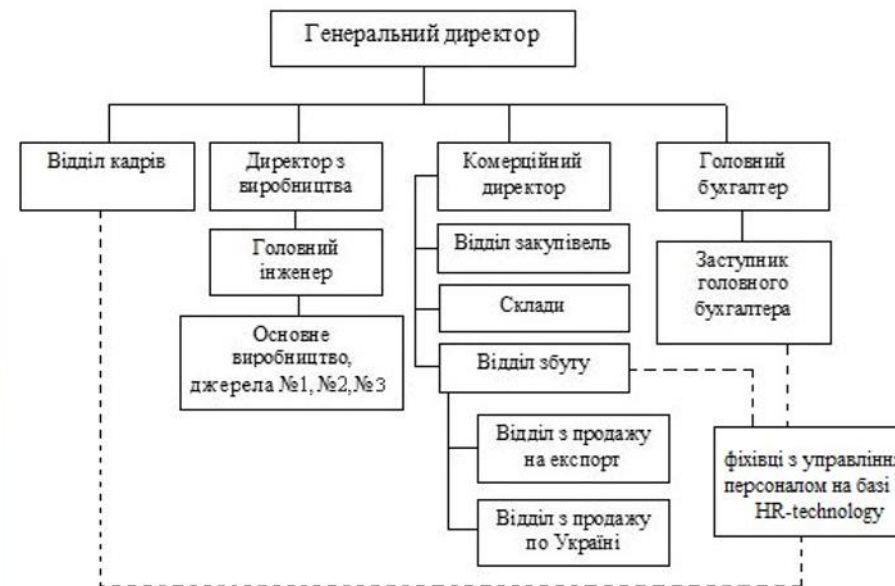


Рис. 14 Механізм формування моделі управління персоналом на базі HR- technology



Рис. 15. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»»

Рис. 16. Удосконалена організаційна структура ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»»



Таблиця 9 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2024-2026 р.)

Суть пропонованої заходу	Орієнтов. витрати, тис. грн.	Прог.ек. ефект, тис. грн.	Інші результати
1 Впровадження загальної стратегії запобігання дії негативних факторів впливу та стратегії стабілізації та зміцнення досягнутих позицій	500	1059	Розширення ринків збуту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства, покращення ФСП, підвищення ефективності управління персоналом
2 Зменшення ризиків в майбутній діяльності за результатами проведеного SWOT-аналізу	400	706	Зменшення потенційних ризиків, використання сильних та корегування слабих сторін підприємства, використання проаналізованих потенційних можливостей
3. Введення посади фахівця з управління персоналом на базі HR-tehnology	800	1412	Удосконалення управління персоналом підприємства, покращення соц.-псих. клімату на підприємстві, отримання конкурентних переваг, вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві, підвищення ефективності використання робочого часу
4. Використання розробленого механізму формування моделі управління персоналом на базі HR-tehnology та використання моделі в управлінні персоналом	750	1765	Удосконалення управління персоналом підприємства, підвищення продуктивності та ефективності праці, отримання конкурентних переваг, підвищення оцінки якості управління персоналом, покращення корпоративної культури підприємства, вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві, підвищення доходу
5. Використання основних напрямків підвищення ефективності управління персоналом, розроблених в частині рекомендації на пропозиції	650	1589	Удосконалення управління персоналом підприємства, підвищення продуктивності праці, ефективне використання трудового потенціалу, підвищення ефективності використання витрат на оплату праці, вдосконалення мотиваційного механізму на підприємстві, підвищення ефективності використання робочого часу
Підсумок	3100	6533	



Рис. 17. Моделювання отримання прибутку підприємства від впроваджених пропозицій за 2024-2026 р.р.

ВИСНОВКИ

В умовах сучасної України, особливо з огляду на наявний воєнний стан, важливість ефективного управління персоналом стає ще більш актуальною і критичною, так як в умовах нестабільності та невизначеності, спричинених воєнним станом, організації повинні бути максимально гнучкими та здатними швидко адаптуватися до змін. Управління персоналом має враховувати цінні навички та вміння співробітників, а також їхню готовність до мобілізації, а мотивація персоналу є ключовим аспектом управління людськими ресурсами, впливаючи на зміну поведінки працівників у визначеному напрямку.

У першій частині роботи досліджено основні положення теорії мотивації, що дає підстави стверджувати, що значна частина науковців зосереджує свою увагу на мотиваціях і стимулах економічного характеру. Що стосується інших елементів мотиваційного механізму (психологічного, соціального), то варто зазначити, що їм приділено недостатньо уваги, але через домінуючу роль соціально-економічних умов в основі будь-якої моделі мотивації має бути переважно психологічний фактор мотивації, який будуть розглянуті в наступних підрозділах цієї 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.

Отож, 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.

Повне найменування емітента: приватне акціонерне товариство "Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна".
Організаційно-правова форма: приватне акціонерне товариство. Основні види діяльності: виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки; оптова та роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

ВИСНОВКИ

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.

Провівши аналіз системи менеджменту на ПрАТ «Регіна», можна зробити висновок про те, що на ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»» лінійно-функціональна структура управління, в якій розподіл повноважень та відповідальності між працівниками здійснюється по вертикалі за функціями управління.

Найбільш важливі для діяльності підприємства функції 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. Також, на підприємстві виявлені певні недоліки, щодо управління оплатою праці, які пропонується усунути наданими в третьому розділі роботи пропозиціями.

З урахуванням вищевикладеного, зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, пропонується для підвищення ефективності менеджменту ПрАТ "Мурованокуріловецький завод мінеральної води "Регіна" та з урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2023 роках застосувати на 2024 рік стратегію запобігання дії негативних факторів впливу. А на 2025-2026 р.р. – стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, яка використовується для підтримання стабільного фінансового стану компанії та створення нових чинників його зміцнення.

В підрозділі 3.2 надано рекомендації з підвищення ефективності управління персоналом підприємства на основі розробленого механізм формування моделі управління персоналом на базі HR-technology; виокремлено основні напрямки підвищення ефективності управління персоналом моделі управління персоналом на базі HR-technology на підприємстві ПрАТ «Регіна» та проведено макетування нової оргструктури підприємства.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.



Дякую за увагу!