

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Конотопський інститут Сумського державного університету**  
**Кафедра менеджменту і підприємництва**

## **ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**Мотиваційний фактор у системі управління персоналом  
на сучасних виробничих підприємствах  
(на прикладі ДП «Попівський експериментальний завод»)**

---

(назва теми роботи)

Студентки 4-го курсу гр. Мз-61к  
Спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

**Павлик Аліни Василівни**

---

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

**Науковий керівник:**

**Іващенко М.М.**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище, ініціали керівника)

**Завідувач кафедри:**

**к.е.н., доц. Власенко Д.О.**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище, ініціали)

**Конотоп 2020**

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг роботи.* Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 50 с., 5 таблиць, 3 рисунки, 1 додаток, список використаної літератури із 28 джерел.

*Мета роботи* – проаналізувати особливості мотивації персоналу в сучасних організаціях та виявити прояв мотиваційного фактору на прикладі ДП «Попівський експериментальний завод».

*Задачі дослідження:*

- проаналізувати еволюцію концепції мотивації;
- уточнити поняття «мотивація»;
- охарактеризувати мотивацію як фактор ефективного управління;
- з'ясувати особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах;
- здійснити аналіз діяльності, структури та системи мотивації, зокрема, на прикладі ДП «Попівський експериментальний завод»;
- розробити напрями вдосконалення мотиваційної складової системи управління ДП «Попівський експериментальний завод».

*Об'єкт дослідження* – мотивація персоналу в соціально-економічній системі.

*Предмет дослідження* – матеріальний та нематеріальний компоненти мотиваційної складової системи управління у закладі професійної освіти.

*Методи дослідження:* теоретичні: аналіз, контент-аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, класифікація; емпіричні: спостереження, методи математичної статистики.

*Ключові слова:* МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ, ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО

**ЗМІСТ**

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 МОТИВАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Еволюція концепції мотивації	6
1.2 Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства	9
1.3 Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПОПІВСЬКИЙ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД»	19
2.1 Загальна характеристика підприємства	19
2.2 Вивчення і аналіз організаційної структури управління підприємством	24
2.3 Аналіз діяльності підприємства	28
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СТАНУ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПОПІВСЬКИЙ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД»	40
3.1 Шляхи підвищення мотивації персоналу підприємства в умовах кризи	40
3.2 Рекомендації ДП «Попівський експериментальний завод» щодо покращення управління мотивацією	42
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	46
ДОДАТКИ	50

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** На сьогоднішній день основною проблемою підприємств являється мотивація персоналу, яку намагаються вирішити менеджери всіх організацій світу. В даний час є багато підходів щодо визначення, яка з моделей мотивації персоналу є найефективнішою. Але в умовах глобалізації економіки, на жаль, неможливо дати ефективного, узагальненого та найбільш чіткого визначення моделі мотивації. В діяльності компаній всіх країн світу важливу роль відіграє створення позитивної атмосфери в колективі. Адже найбільш складною з управлінських функцій продовжує залишатися проблема мотивації персоналу. Мотиваційна функція є однією з найважливіших організаційної культури, вона проявляється в стимулюванні креативного мислення, прояві лідерських здібностей персоналу і в сприянні підвищення продуктивності праці. Важливим джерелом нематеріальних стимулів для найманого персоналу є такі обов'язкові елементи організаційної культури як: місія, цінності, різноманітні норми та символи.

У кожного працівника, окрім визначених умов трудової діяльності, існують особисті стимули та мотиви, які спонукають до виконання завдань, що поставлені перед ним. Але з досвіду високорозвинених країн, можемо сказати, що у будь-якій сфері діяльності жодне із завдань управління реалізувати неможливо без зацікавленості працівників і його вирішенні. Це можна пояснити тим, що пошук найефективніших методів мотивації стає найголовнішим завданням перед керівником на будь-якому підприємстві.

Для роботи з вмотивованим персоналом керівнику насамперед потрібно з'ясувати, що являє собою поняття «мотивація» та «стимулювання» персоналу, які є важливою складовою системи мотивації в ефективності роботи.

Питаннями мотивації праці займалися як закордонні, так і вітчизняні автори, зокрема: А. Сміт, М. Вольський, І. Вернадський, Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф. Гілберт, М. Фоллет, Г. Емерсон, О. Шелдон, К. Левін, А. Маслоу,

Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Л. Портер, Е. Лоуер, У. Оучі, Д. Мак-Клелланд, К. Альдерфер, В. Врум, С. Адамс [1-9; 18; 21].

Актуальність проблеми зумовили вибір теми дослідження: «Мотиваційний фактор у системі управління персоналом на сучасних виробничих підприємствах (на прикладі ДП «Попівський експериментальний завод»).

**Мета дослідження** – проаналізувати особливості мотивації персоналу в сучасних організаціях та виявити прояв мотиваційного фактору на прикладі ДП «Попівський експериментальний завод».

Згідно з поставленою метою було визначено такі **завдання**:

- проаналізувати еволюцію концепції мотивації;
- уточнити поняття «мотивація»;
- охарактеризувати мотивацію як фактор ефективного управління;
- з'ясувати особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах;
- здійснити аналіз діяльності, структури та системи мотивації, зокрема, на прикладі ДП «Попівський експериментальний завод»;
- розробити напрями вдосконалення мотиваційної складової системи управління ДП «Попівський експериментальний завод».

**Об'єкт дослідження** – персонал в соціально-економічній системі.

**Предмет дослідження** – мотиваційна складова системи управління державного підприємства.

**Методи дослідження**: теоретичні: аналіз, контент-аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, класифікація; емпіричні: спостереження, методи математичної статистики.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА**: МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО.

# РОЗДІЛ 1

## МОТИВАЦІЯ ЯК ФАКТОР

### ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 1.1 Еволюція концепції мотивації

На етапі переходу суспільства від феодального ладу до капіталістичного з'явилися усвідомлення мотивів людини, які спонукали до праці. Класик англійської політичної економії А. Сміт в середині XVIII ст. виявив, що в ринкових умовах людьми передусім керують економічні інтереси. Ця теорія зародилася у ті часи, коли люди перебували в скрутних умовах і треба було за фізичне виживання боротися, тобто на перше місце люди ставили задоволення базових потреб. Отже, вираз Сміта про те, що «людина завжди, коли їй видаватиметься нагода, буде намагатися покращати своє економічне становище» є зрозумілим [2].

У створенні мотиваційних концепцій вагомий внесок також внесли українські вчені. Так, М. Вольський вважав, що потрібно поліпшувати інтелектуальні, моральні, фізичні умови життя людства. Г. Цехановецький не погоджувався з теорією А. Сміта і говорив, що люди прагнуть поліпшити свій добробут за рахунок інших. Проте першозасновником в історії української економічної думки теорії потреб вважають І. Вернадського [там само]. Вчений, розвиваючи ідеї А. Сміта, довів, що «людство повинно не перечити своїм потребам, а сприяти їх задоволенню» [8, с.7].

В епоху наукового менеджменту розпочалося більш поглиблене вивчення мотивації персоналу, як окремого напрямку. Ф. Тейлор вважався засновником цієї концепції і з метою підвищення продуктивності запропонував системний аналіз виконуваних робочих завдань. Прихильники цієї теорії Г. Гантт, Ф. Гілберт, М. Фоллет, Г. Емерсон, О. Шелдон та ін. зосередили свою увагу на оплаті праці, вони стверджували, що за більші гроші людина готова робити більше. Цей підхід привів до того, щоб до якості та

кількості виробленої продукції жорстко прив'язати заробітну плату персоналу.

У своїх дослідженнях вивченню потреб багато уваги приділяв німецький вчений К. Левін. Він розглядав поведінку людини, як функцію «цілісного життєвого простору». Предметом своїх досліджень він зробив мотиви та потреби людської поведінки. Вчений писав: «звичайно легше змінити індивідуумів, які зібрані у групу, ніж змінити кожного з них взятого окремо» [20, с.31].

Мотив є дією чи працею, за яку людина отримує винагороду. Поняття «мотивація» та «стимулювання» значно відрізняються один від одного, так як стимулювання має зовнішню дію на людину. Але спільним у них є досягнення певної мети.

Основним засобом мотивації являється мотиваційне джерело, яке будується на урахуваннях особливостей колективу, включають в себе: цінність, потреби та інтереси орієнтації людей, які працюють .

Значний внесок у теорію мотивації вніс А. Маслоу, розробивши піраміду потреб: від фізіологічних до самореалізації. Він говорить, що між базовими потребами та реалізацією є чітка різниця: оскільки завжди є прагнення досягти більшого, то остання потреба не може бути легко та швидко задоволена [22].

Ф. Герцберг, розвинувши теорію А. Маслоу, задоволення базових потреб називав «гігієною», а задоволення вищих потреб відносив до мотивації. Крім того, Ф. Герцберг зазначав, що недотримання гігієни може привести до демотивації, але ж поліпшення гігієни не підвищує мотивацію [1].

Раціональну основу під сформульовані іншими вченими концепції в 1960 р. визначив Д. Мак-Грегор. Вчений розділив теорію мотивацій на теорію «Х» та теорію «У». Прихильники теорії «Х» думають, що людей потрібно примушувати для виконання своїх обов'язків. Ці люди обирають систему оплати праці за принципом «батоба та пряника». Прихильники теорії «У» кажуть, що шукають сенс у своїй роботі та хочуть досягти успіхів у своїй професії. У цих людей висока продуктивність праці, вони делегують

повноваження та заохочують самостійність [2].

Л. Портер та Е. Лоулер наприкінці 60-х років ХХ ст. розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, яка включає в себе елементи теорії справедливості та теорії очікування. Досягнуті результати залежать від доданих співробітником зусиль, характерних особливостей, його здібностей – відповідно до моделі Портера-Лоулера. Рівень доданих зусиль визначається ступенем впевненості та цінністю винагороди в тому, щоб даний рівень зусиль спричинить за собою визначений рівень винагороди [4].

У 1978 р. вчений зі Стенфордського університету У. Оучі запропонував ще один підхід до мотивації персоналу, який називається теорія «Z». Ця теорія ґрунтується на творчому потенціалі людини з урахуванням національних особливостей та культури, на досягненні високих результатів виробництва, що обумовлене координацією індивідуальних зусиль з використанням трьох головних частин:

- такту;
- близькості;
- довіри.

На підприємствах, які використовують теорію «Z» допускають колективне прийняття рішень, індивідуальна відповідальність, неформальна процедура оцінки, всебічна дбайливість про людей [3].

Вважаємо за необхідне зазначити, що багато вітчизняних вчених також досліджували питання мотивації. У розвиток цього напрямку великий внесок зробив академік НАН України, доктор економічних наук Д. Богиня. Науковець вважає, що в питаннях мотивації не можна обмежуватись лише впливом працівника чинником з боку підприємства чи розглядом внутрішніх спонукальних сил [6].

На основі даного матеріалу можемо сказати, що розвиток мотивації можна розглядати, як еволюційний, в процесі якого виникали теорії та концепції, які доповнювали одна одну та поєднували в собі частини попередніх здобутків та досліджень.



На наш погляд механізм мотивації персоналу на виробництві повинен виходити із загальної стратегії та цілей компанії. Тому спочатку формується місія підприємства, далі цілі та шляхи їх досягнення. За допомогою чітко складених службових інструкцій стають зрозумілими зміст праці, короткострокові та довгострокові цілі персоналу, на базі яких потрібно створювати мотиваційний механізм.

Усе вищесказане потрібно використовувати системно, всі вищесказані заходи не повинні мати дискретний характер, а інакше ці заходи, не принесуть бажаного характеру.

## **1.2 Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства**

На сучасних етапах розвитку соціальної організації вирішальною є саме ринкова економіка, що, у першу чергу, передбачає розширений ступінь децентралізації управління.

На нашу думку досягання людьми організаційних цілей, приклавши до цього максимальні зусилля, задля того, щоб задовольнити свої потреби називається мотивацією. На теперішній час в економічній літературі ще не розробили теоретичні та методологічні аспекти мотивації праці. По-перше, розглянуто деякі форми цієї проблеми, наприклад стимулювання праці, заробітна плата тощо. По-друге, відображено взаємозв'язок мотивації праці і ринкових відносин, матеріальна мотивація тощо. По-третє, не визначено мотивацію трудової діяльності з господарською практикою, видами і галузями економічної діяльності, категоріями працюючих, формами власності. По-четверте, не визначено специфіку мотивації праці на макро-, мікро- та мезорівнях, тобто на різних етапах господарювання та управління. По-п'яте, немає змоги розглядати мотивацію трудової діяльності працівників через вік, стать, регіональну особливість, міграцію економічного активного населення, тобто акцентувати увагу на демографічних аспектах. По-шосте не надано значення гендерним формам та аспектам мотивації праці.

Завдяки технологічним засобам виробництва наука економіки орієнтується на соціальну, компетентну, моральну модель людини – працівника як на особистість та вивчає особу не тільки, як ресурс. При гарній і сформованій можливості використання людського капіталу мають впливову дію сучасні персонал-технології, які називаються кадровий маркетинг. Особливої актуальності управління мотивацією персоналу набуває узгодження та вирішення потреб, цілей і мотивів працівників та проблем координації.

У науці та практиці «personal marketing» ми можемо розглянути тип управлінської діяльності, який спрямований на покриття та визначення потреб у персоналі. Ці потреби визначають кількісну та якісну потребу у персоналі, розробляють професійні вимоги до персоналу, вибирають шляхи покриття потреб, які є у персоналу для створення іміджу компанії на внутрішній PR та ринку праці [23].

Дуже актуальною проблемою являється матеріальна мотивація для країн з перехідною економікою, до яких входить Україна. Це обумовлено двома причинами:

- 1) необхідністю вироблення за змістом нових форм та методів матеріального стимулювання;
- 2) невеликим рівнем доходів, диференціаціями та деформаціями в їхній структурі [17].

Для молодих працівників є характерними перш за все самореалізація та саморозвиток. В Україні явище неоматеріалістичної мотивації з'явилося нещодавно та поки що знаходиться в стадії зародження розвитку та поодиноких окремих групах людства. Неоматеріалістична мотивація дозволяє схилитися до матеріального успіху, але розглядає цей успіх як передумову реалізації знатних інтересів і потреб, які не пов'язані зі споживанням та необхідністю для самовираження. Реалізація отриманих знань, надання моральної втіхи від власної праці, розвиток власних здібностей за умов забезпечення постійного рівня матеріального достатку, має надати шанс для

трудової діяльності. Тому нові вимоги формуються відповідно до змісту праці, його умов та психологічного клімату в колективі [17].

На сьогоднішній день в зарубіжних країнах почали запроваджувати нові матеріальні методи мотивації, це надає змогу покращити продуктивність праці за рахунок матеріальної зацікавленості працівника у його підсумках – поєднати матеріальні інтереси підприємства та працівника. Серед них можуть бути: право працівників на придбання акцій, участь працівників у прибутках, індивідуалізація заробітної плати. Ці методи для нашої країни є нетрадиційними.

На теперішній час неабиякий вплив на працівників мають нематеріальні методи. Це пов'язано з бажанням задовольнити свої вторинні потреби. У зарубіжних країнах використовуються нетрадиційні методи нематеріальної мотивації працівників та починають розповсюджуватися на вітчизняних підприємствах, а саме: можливість працювати вдома; подарунки працівникам компанії на свята, гнучкий робочий час; надання додаткових днів відпочинку.

За даними досліджень консалтингового агентства Watson Wyatt Heissmann було зазначено, що перші два названі аспекти стимулюють європейців на 75%, третя позиція – на 60%, а четверта – на 20%. Отже, для європейців стала актуальною можливість більш точно і впевнено розпоряджатися своїм часом та будувати кар'єру на базі отриманих нових знань k,io [28].

Для керованого мотиваційного процесу необхідно формувати деякі умови:

- потрібно мати уявлення мотиваційної спрямованості персоналу про динаміку та стан;
- треба вміти передбачати та сумлінно стежити за соціально-економічними результатами управлінських рішень;
- потрібно мати достовірну, повну й точну інформацію про об'єкт управління.

З зарубіжного досвіду можемо сказати, що фактори матеріальної

мотивації насамперед носять міжнародний характер, виділяють найосновніші компоненти цього досвіду:

- повна самостійність та простір для експерименту, відсутність продуктивного мислення;
- використання тарифної системи, як знаряддя оплати праці, які залежать від умов, складності праці та надійності за виконану роботу;
- зацікавленість у гарній перспективі менеджера, власника виробництва, найманого працівника.

Слід зауважити, що на відміну від високорозвинених країн, в нашій країні праця аналізується лише як засіб заробітку, потреба в грошах ростиме до певного краю, вона залежатиме від рівня населення, після чого людство збереже свою гідність. Керівнику дуже важливо знайти баланс між нематеріальною та матеріальною мотивацією.

### **1.3 Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах**

Останнім часом для великої кількості людей, праця стала ресурсом живлення і припинила бути головним правилом життя. Основним завданням персоналу мотиваційного процесу являється робота господарями особистої робочої сили .

Завдяки аналізу, який був проведений для визначення мотивацій, під впливом основних теоретичних напрямів вчені згрупували чотири підходи, в основу яких покладене слово, що дає визначення мотивації. Визначення цього поняття давало багато авторів і кожне з них звучало по-різному, але все ж таки їх думки збігалися в тому, що всі автори говорили, що мотивація залежить від бажання людини зробити щось, її психологічного стану.

На виробництві, що виділяє своїх працівників як особистість, колектив має високий ступінь лояльності, виявляє бажання працювати навіть за наявності деяких проблем на користь виробництва та його ефективності. Працівники підприємства з високим ступенем мотивації хочуть зростати, та мають високу сходинку оптимізму і розглядають стратегічне джерело

виробництва [22].

Керівники повинні знайти спільну відповідь на питання винагороди та організації умов праці, яка б узгодила всі непорозуміння з цього приводу. Структура мотивації людини є основою для того, щоб реалізувати мотивацію в життя певних дій. В цій структурі характерна неабияка стабільність, але вона може змінюватися залежно від самої людини, освіти та інших впливових факторів .

Вивчивши структуру колективу, рівень освіти, потенціал колективу, можемо виявити потреби, які необхідні працівникам. Мотиви, які спонукають до праці, для задоволення потреб та задля досягнення певної мети – визначають політику управління [2].

Для того, щоб підвищити продуктивність працівників компанії для формування мотиваційного механізму потрібно враховувати такі настанови:

- 1) потрібно визначити мету людей, що працюють та встановити їх відповідні показники;
- 2) слід розробити нормативне й методичне забезпечення з врахуванням специфіки персоналу та обрати систему мотивації праці;
- 3) треба вдосконалювати та формулювати організаційну структуру управління колективом;
- 4) потрібно аналізувати чисельність персоналу та класифікувати роботу;
- 5) необхідно обговорювати та вивчати систему мотивації праці серед працівників;
- 6) слід створити технічне та інформаційне забезпечення системи оплати праці [25].

Сьогодні досягнення мотивації сформувалися під дією базових теоретичних напрямків мотивації. При аналізі розумових процесів, які мають дію на поведінку людини (пояснення того, якими методами працюючі прагнуть до винагороди), сконцентрована зацікавленість прихильників до процесуальних теорій мотивації.

Матеріальна грошова форма виражається у: придбаннях акцій працівниками; оплатах та наданнях відпусток; грошових винагородах у зв'язку з особистими датами, різними урочистостями; виплати за вислуги років; харчування в їдальнях та ін [2].

Методом, який є діючим для індивідуального пакету стимулів та орієнтований на окрему працюючу людину, є:

- такий засіб мотивації, як покарання. Основною метою – є неприпустимість нашкодження підприємству;
- виплачені гроші за виконання роботи, яку поставив перед собою працівник, як ціль;
- виплати, які виплачені, для того, щоб покращити власне здоров'я та стимулювати здоровий спосіб життя;
- дуже важливим джерелом економічного стимулювання є соціальна політика організації [11].

Також важливими факторами нематеріальної мотивації являються нематеріальні стимули, вони стосуються витрат роботодавця. Ці стимули являються особливими для підприємств в яких обмежені матеріальні ресурси. Серед цих матеріальних ресурсів особливе місце займає винагорода, тобто письмова подяка чи комплімент, саме вони являються формами заохочення. Для покращення лояльності персоналу, напрямами активізації володіння нематеріальними ресурсами можуть бути: гарне ставлення до проблем своїх підлеглих, підвищення лояльності до працівників, формування почуття захищеності до персоналу. Якщо весь процес нематеріальної мотивації буде гарно впливати на роботу підприємства, то це гарно відзначиться на всіх результатах та процесах підприємства.

Висока заробітна плата впливає на мотивацію працівника і цей вплив є багатоплановим. По-перше, висока заробітна плата посприяла у формуванні стабільності в колективі. По-друге, проводиться політика високої заробітної платні, завдяки цьому на ринку праці відбирають висококваліфікованих працівників з досвідом роботи. Також однією з базових переваг для прийнятих

працівників являється безкоштовне навчання та перекваліфікація [17].

Для гарно виконаної роботи найкращою стимуляцією є справедлива оцінка. Якщо це буде зроблено не вчасно, то праця не буде враховуватись в індивідуальні результати та оцінюватиметься за стандартами. Премії, виплачені працівникам, які перевиконували свою роботу повинні бути доступними та відкритими для всіх працівників та сума премії не повинна приховуватись.

Для того, щоб працівникам легше працювалося на роботі потрібно лише щомісяця вкладати деякі кошти в можливість відпочинку. Наприклад, зараз за кордоном дуже актуальними є кімнати відпочинку. Люди, які живуть за кордоном розуміють, що без відпочинку не буде ефективної роботи. Якщо працівники будуть відчувати себе як вдома, то будуть набагато краще працювати .

На підприємстві не можна виокремити найосновніший аспект стимулювання персоналу. Саме з цього приводу, матеріальні та нематеріальні стимули гарно взаємодіють один з одним. Мотивація повинна розвиватися на світовому рівні, адже вона так важлива для людства. Ґрунтується мотивація на двох аспектах: 1) потреби – відчувається фізіологічна нестача чогось; 2) винагороди – важлива значущість для людини.

Потреби поділяються на фізіологічні (первинні) та психологічні (вторинні) явища, винагороди поділяються зовнішні та внутрішні явища. Зобразимо графічно узагальнену модель мотивації через потреби (рис 1.1).

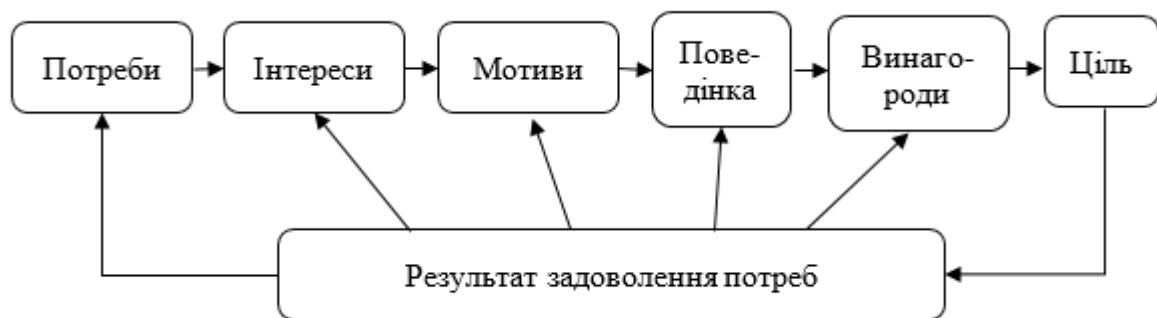


Рисунок 1.1 – Модель мотивації через потреби

Потреби у обізнаності людини виставляють на перше місце інтерес, а інтерес в свою чергу – мотиви. Мотиви спонукають людину до певних дій та досягнення свої цілей.

Визначимо риси, які притаманні різним теоріям мотивації з метою володіння базовими принципами в процесі на працівників надання дій сучасних організацій.

А. Маслоу сформулював ієрархію потреб, ця ієрархія вивчає поведінку людей, відштовхуючись від опанування мислення та свідомості. За теорією науковця А. Маслоу первинними є дві групи потреб, які займають перші дві сходинки (фізіологічні та безпеки і захищеності) потреб, а вторинними – є три інші (соціальні, поваги, самовираження) [22].

Вчений Д. Мак-Клелланд пропонує при стимулюванні співробітників мати на увазі вторинні потреби успішності, причетності та влади [1].

Вчений Ф. Герцберг у своїй двофакторній теорії поділив фактори на гігієнічні (умови роботи, заробітна плата та ін.) та мотиваційні (високий ступінь відповідальності, успіх, схвалення) [15;7].

К. Альдерфер сформулював теорію ERG (рис. 1.2), до потреб, що мотивують людей на його думку належать: потреби існування; комунікативні потреби; потреби зростання [15].

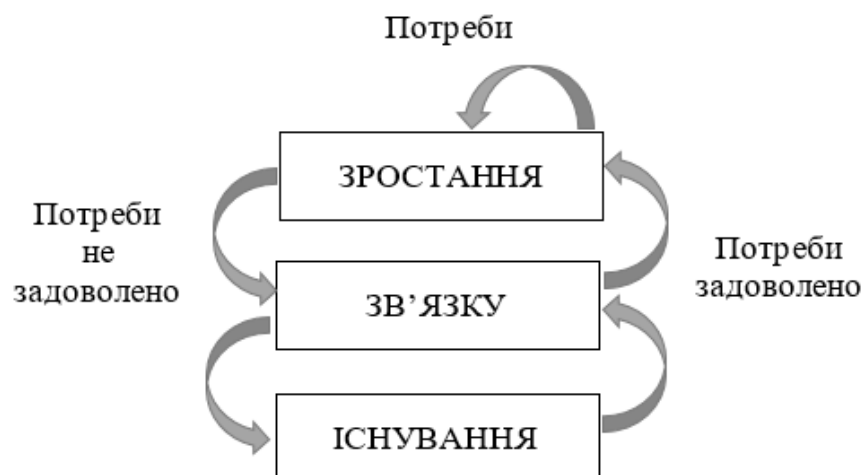


Рисунок 1.2 – Схематична модель теорії К. Альдерфера



Виникнення теорій Д. Мак-Грегора «Х» та «У» випереджувало вивчення потреб різного напрямку. До людей теорії «Х» відносять тих, що уникають відповідальності та роботи, найсуттєвішою ознакою цієї теорії є потреба захищеності. Люди теорії «У» прагнуть гарно, відповідально та ефективно працювати. Ці люди мають цілі, які поставили перед собою та прагнуть зростати по кар'єрним сходам [5].

Теорії, які містять в собі розвиток винагороди, вони звертають увагу не лише на потреби, а й звичайно на стимулювання, за цих умов мотивування буде дієвим.

В. Врум створив теорію очікувань, яка ґрунтується на очікуванні тієї чи іншої проблеми. Ця теорія містить в собі три важливі взаємозв'язки: витрати праці – результати, результати – задоволення винагородою та винагорода.

Теорія справедливості, яку створив С. Адамс говорить, що працюючі люди порівнюють затрачені зусилля з винагородами інших працівників, які працюють так само [5].

Л. Портер та Е. Лоулер ґрунтується на моделі комплексної теорії (рис. 1.3), що враховує характер працівника, цінність винагород.

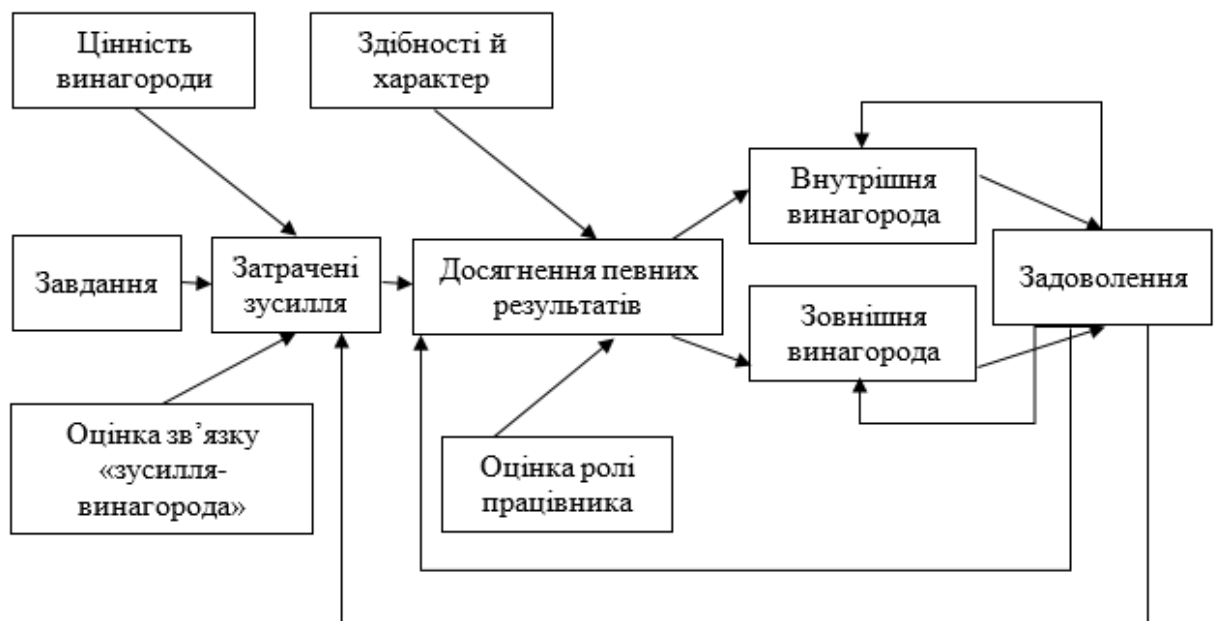


Рисунок 1.3 – Схематична модель комплексної теорії Л. Портера і Е. Лоулера

До теорії спільного управління у житті корпорацій та спілкування участь людини, яка працює, покращують рівень благодаті від роботи, через це вони працюють продуктивно та якісно. Покращення ступенем задоволення працівника від своєї роботи стало метою теорії, внаслідок цього зростає ефективність роботи організації. Зосереджує свою увагу ця теорія на досягненні вторинних потреб. Щоб застосувати цю теорію, потрібна лише належна організація роботи працівників [8].

В залежності від певних аспектів економічного становища виробництва та країни в цілому, мотивування персоналу змінювалось. Мотивація персоналу відбувається на індивідуалізації та на характері народу. В країні якій ми живем мотивація на протязі довгого часу підкорялася нормативам та вимогам та була пов'язана з комунізмом.

Отже, на нових підприємствах збереглися багато властивостей мотивації, але ж все таки в результаті є матеріальна винагорода. Теорії справедливості та очікування залишилися і донині найбільш діючими. Тому за теорією В. Врума керівник повинен проаналізувати потреби та очікування перед тим, як між співробітниками розподіляти завдання. С. Адамс своєю теорією дає зрозуміти нам, що вклад співробітника на його думку більший ніж вклад його колег.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПОПІВСЬКИЙ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД»

#### 2.1 Загальна характеристика підприємства

«Попівський експериментальний завод» являється державним підприємством, якому передані всі майнові права та обов'язки. Це підприємство засноване на базі державної власності і вступило до складу Державного концерну спиртової та лікєро-горілочної промисловості, (далі – концерн «Укрспирт»), входить до сфери управління Міністерства аграрної політики України (надано Уповноважений орган управління) і має звітувати перед ним [3].

У своїй роботі завод спирається на Конституцію України, акти президента України, Кабінет Міністрів України, накази Міністерства аграрної політики України, нормативно-правові акти, які надаються міністерствами, статутом, органами контролю та іншими органами виконавчої влади.

Завод має повне найменування: Державне підприємство «Попівський експериментальний завод» (далі – ДП «ПЕЗ»). Скорочене найменування заводу: ДП «Попівський експериментальний завод». Місцезнаходження підприємства: Україна, 41627, Сумська область, Конотопський район, с. Попівка, вул. Братів Ковтунів, 1.

Метою створеного виробництва є отримання створеної продукції, а також шляхом введення нових сучасних технологій, ефективного використання державного майна, форм організації підприємства, потреб задоволених у спирті, а також інших продукції та наданні послуг, виходячи із можливостей виробництва і отримання прибутку на цій базі прибутку.

Предметом діяльності підприємства є: комплекс виробничих, господарських, комерційних, торгово-посередницьких, постачальницько-

збутових, фінансових і соціальних функцій, робіт і послуг, які здійснюються в інтересах споживачів та самих виробників продукції.

Основною спрямованістю діяльності ДП «ПЕЗ» є виробнича реалізація:

- спирту етилового ректифікованого;
- спирту етилового денатурованого (спирту технічного), спирту етилового технічного та продукції на виробництво якої використовується спирт етиловий денатурований (спирт технічний);
- високоактивної кисневмісної добавки – сирцю (ВКДС);
- спирту етилового ректифікованого денатурованого для парфумерно-косметичної продукції;
- технічних рідин у потоці;
- фракції головної етилового спирту;
- солоду;
- сивушного масла;
- діоксину вуглецю;
- барди;
- товарів побутової хімії;
- біоетанолу;
- еталону-сирцю;
- біогазу;
- харчових продуктів, а також іншої продукції та надання послуг, виходячи із виробничих можливостей.

Крім цього, підприємство займається запровадження сучасних методів готової продукції та контролю виробництва, здійснює зовнішньоекономічну діяльність, займається оптовою та роздрібною торгівлею продовольчими та непродовольчими товарами, горілкою та лікero-горілочаними виробами у даному державою порядку відкриття торгівельної мережі, участь у торгах, аукціонах, товарних фондових біржах.

Супутніми видами діяльності підприємства також є:

- постачальницько-збутова, рекламна діяльність та забезпечення підприємства сировинними і матеріальними запасами, в т.ч. купівля, перевезення, ввезення на територію України, вивезення з території України зберігання, використання, відпуск та знищення прекурсорів;
- виробництво, підготовка, переробка і продаж рослинницької і тваринницької продукції, ведення підсобних господарств;
- підготовка, переробка та продаж лікарських рослин;
- організація громадського харчування;
- згідно з чинним законодавством внутрішні та міжнародні перевезення вантажів і пасажирів автомобільним та залізничним транспортом, в тому числі етилового спирту та спиртопродуктів;
- реалізація будівельно-монтажних робіт;
- виробництво та здійснення будівельних матеріалів;
- розвідка корисних копалин, а саме прісних підземних вод: робота у сфері геології геологорозвідування відповідно до чинного законодавства; проведення розвідки підземних вод згідно з чинним законодавством;
- централізоване водопостачання та водовідведення: експлуатація свердловин підземних вод, видобування прісних підземних вод згідно з чинним законодавством; очищення та розподілення води, діяльність з оброблених рідких відходів відповідно до чинного законодавства;
- здійснення робіт промислового та непромислового характеру та діяльності щодо користування надрами;
- надання комунальних послуг;
- передача електроенергії, пару в установленому порядку;
- водопостачання, водовідведення, теплопостачання;
- проведення газифікації промислових та непромислових об'єктів;
- здійснення послуг зв'язку;
- гарантування техногенної та природної безпеки, проведення органічних робіт із запобігання надзвичайним ситуаціям техногенного та

природного походження і сконцентрування у разі їх виникнення з метою захисту населення та довкілля;

- зберігання майна юридичних осіб;
- розробка та впровадження програмного забезпечення;
- підготовка і підвищення кваліфікації робітників на підприємство.

Усі види роботи, які згідно із законодавством України потребують спеціальних дозволів чи ліцензій, які здійснюються виробництвом лише після їх отримання.

ДП «Попівський експериментальний завод» є юридичною особою та володіє закріпленим за ним на праві господарського відання майном. Права і обов'язки юридичної особи, ДП набуває з дня його державної реєстрації, яка проводиться спираючись на чинне законодавство. Підприємство самостійно організовує роботу з питань статутного спрямування, здійснює свою діяльність на засадах держрозрахунку.

ДП «Попівський експериментальний завод» здійснює підприємницьку діяльність та формує програми діяльності, підбирає постачальників та споживачів своєї продукції, робіт та послуг, відповідно з законодавством встановлює ціни.

Для того, щоб здійснити підприємницьку діяльність виробництво залучає та використовує фінансові, матеріально-технічні, трудові та інші види ресурсів, використання таких ресурсів не заборонено законодавством.

ДП «Попівський експериментальний завод» має самостійний баланс, рахунки в банках та печатку зі своїм найменуванням. У разі потреби виробництво може включати кутовий та інші штампи та бланки, а також знаки для товарів та послуг, які реєструються в порядку встановленому законодавством. Виробництво несе відповідальність за своїми обов'язками в рамках належного їм майна спираючись на законодавство [4].

Держава та Уповноважений орган управління не відповідальний вимогам виробництва, а виробництво в свою чергу не відповідає за зобов'язання

держави та Уповноваженого органу управління, окрім випадків, які передбачені чинним законодавством [3].

Ознайомившись зі статутом закладу, можемо зробити висновок, що він відповідає чинному законодавству. Складається з тринадцяти розділів, в яких чітко, доступно та з дотриманням правил викладена вся інформація про підприємство.

Згідно зі статутом здійснюється управління підприємством його директором, який призначається концерном «Укрспирт» на угоді укладання з ним контракту із погодженням з Міністром аграрної політики України та місцевою державною адміністрацією. Підзвітним Уповноваженому органу управління та концерну «Укрспирт» є директор підприємства. На випадок зміни директора обов'язковим є здійснення ревізії фінансово-господарської діяльності підприємства в порядку, який передбачений законодавством. Директор виробництва самостійно вирішує питання щодо діяльності підприємства в рамках компетенції згідно з статутом. Він представляє інтереси підприємства в органах державної влади та місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах з юридичними та фізичними особами [4]. Створює штат виробництва, узаконює його структуру та штатний розпис, посадові інструкції та внутрішні положення. Реалізовує виконання завдань статутної промисловості, в рамках компетенції підприємства видає накази, розпорядження та інші акти, утверджує внутрішню документацію, дає настанови, які не суперечать законодавству, організовує та перевіряє їх виконання, затверджує згідно з погодженням Уповноваженим органом управління положення про філіали. Обов'язковими для всіх працівників підприємства є акти директора. Після звільнення з посади директор зобов'язаний протягом трьох років не використовувати та не розголошувати відомості отримані під час роботи на підприємстві, які становлять комерційну таємницю. Якщо це зобов'язання порушиться директор нестиме відповідальність у вигляді відшкодування підприємству спричинених в

результаті цього збитків, а також директор повинен передати підприємству усі доходи, які були отримані завдяки використанню такої інформації.

Директор ДП «Попівський експериментальний завод» виконує умови укладеного з концерном «Укрспирт» трудового контракту, погоджує накази про свої закордонні відрядження та відпустки з концерном «Укрспирт». Також він несе індивідуальну відповідальність за організацію господарської діяльності виробництва, яка направлена на отримання чистого прибутку.

## **2.2 Вивчення і аналіз організаційної структури управління підприємством**

Організаційна структура управління ДП «Попівський експериментальний завод» представлена в додатку А.

Структура управління підприємством представлена таким чином:

- 1 Директор
- 2 Головний інженер
- 3 Відділ головного механіка
- 4 Відділ головного енергетика
- 5 Відділ КВП і А
- 6 Начальник котельні
- 7 Відділ матеріально-технічного забезпечення
- 8 Складське господарство
- 9 Транспортна дільниця
- 10 Головний технолог
- 10.1. Начальник виробничої зміни
- 10.2. Парок отельне відділення
- 10.3. Дріжджегенераторне відділення
- 10.4. Цех виробництва дріжджів
- 10.5. Брагоректифікаційне відділення
- 10.6. Цех приготування технічних рідин
- 11 Заступник директора з фінансово-економічних питань



- 11.1. Головний бухгалтер
- 11.2. Бухгалтерія
- 12 Інспектор по кадрам
- 13 Інженер з охорони праці
- 14 Відділ охорони
- 15 Еколог Виробнича лабораторія
- 16 Юрисконсульт
- 17 Секретар оператор К.Н.

Взаємовідносини між елементами структури управління підтримуються завдяки горизонтальним та вертикальним зв'язкам. Горизонтальні є однорівневими та носять характер погодження. Вертикальні ж в свою чергу є відносинами підпорядкування. При ієрархічності побудови системи управління виникає необхідність цих зв'язків, тобто при наявності різних рівнів управління, на кожному з яких переслідується своя мета [9, с.504].

Верхні (керівництво організацією в цілому) та нижні ланки управління (інженери, безпосередньо керуючі роботою виконавців) створюються при дворівневій структурі. При трьох та більше рівнях в ОСУ сформується так званий середній шар, який може складатися з декількох рівнів.

Розрізняють лінійні та функціональні зв'язки у структурі управління організацією. Лінійні зв'язки мають сутність відношення з приводу прийняття та реалізації управлінських рішень і рухи інформації між особами, які повністю відповідають за діяльність заводу або його структурних підрозділів, тобто лінійними керівниками. З тими чи іншими функціями менеджменту сполучаються функціональні зв'язки. Тобто можна використати таке поняття, як повноваження: лінійного, штабного та функціонального персоналу. Повноваження лінійних керівників вирішують всі питання розвитку довірених їм організацій та підрозділів, а також дають обов'язкові розпорядження, які потрібно виконати іншим членам організації чи підрозділів. Повноваження штабного персоналу мають право планувати, радити, рекомендувати, допомагати, але ні в якому разі не наказувати іншим членам підприємства

виконувати їх розпорядження. Функціональні розпорядження робітник отримує тоді, коли йому надається право приймати рішення чи вчиняти якісь дії, які виконуються лінійними менеджерами [24].

В управлінні підприємством працівники мають право брати участь через конференції, ради трудових колективів, професійні спілки, які можуть діяти у трудовому колективі, інші уповноважені органи, які можуть вносити корективи чи пропозиції, щодо поліпшення роботи виробництва, а також з трудових прав працівників і з питань соціально-економічного захисту. Відповідно до законодавства інтереси працівників в органах управління виробництвом можуть представляти представники первинної профспілкової організації, а у разі її відсутності – представники, вільно обрані працівниками. Підприємство повинно створювати умови, які б могли забезпечувати умови працівників в його управлінні.

Не може обиратися директором виробництва склад органів, через які трудовий колектив створює своє право на участь в управлінні виробництвом. Відповідно до законодавства України визначаються повноваження цих органів.

Колективним договором регулюються виробничі, соціальні та трудові відносини трудового колективу з адміністрацією виробництва.

Від імені Уповноваженого органу управління право укладання колективного договору надається директору підприємства, а від імені трудового колективу – уповноваженому ним органу. Не менш чим один раз на рік сторони колективного договору звітують на загальних зборах колективу один перед одним [10, с.195].

Таблиця 2.1 – Інформація про укладання колективних договорів станом на 2018-2019 роки

Назва показників	Усього по підприємству	
	2018 р.	2019 р.
Кількість укладених і зареєстрованих колективних договорів, одиниць	1	57
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб	37	57
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн.	3723	4173

Питання щодо поліпшення умов праці, життя і здоров'я, гарантії обов'язкового медичного страхування працівників підприємства та їх сімей, а також інші питання соціального розвитку вирішуються трудовим колективом відповідно до законодавства Статуту та колективного договору.

Частина доходу на оплату працівників підприємства, одержана в результаті господарської діяльності підприємства. Форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні ставки, доплати, премії, винагороди та інші заохочувальні і компенсаційні оплати у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачені законодавством, Генеральною та Галузевою угодами.

Мінімальна заробітна плата не може бути нижчою того мінімального розміру заробітної платні, яку встановило законодавство України. Матеріальне забезпечення директора підприємства та його умови праці визначаються за допомогою контрактів, які укладені із концерном «Укрспирт».

Оплата праці працівників ДП «ПЕЗ» здійснюється після виконання обов'язків, щодо оплати праці [10].

### 2.3 Аналіз діяльності підприємства

Прибуток є основним показником, що узагальнює фінансові результати господарської діяльності підприємства.

Амортизаційні відрахування, прибуток, одержаний в наслідок його господарської діяльності, кошти, отримані від благодійних та безоплатних внесків виробництв, громад та організацій і інші надходження які містять в собі кредити та капітальні вкладення, все це є джерелом формування фінансових результатів підприємства.

Залишки прибутку виробництва після покриття матеріальних витрат та прирівняних до них, витрат на оплату праці, сплати відсотків по кредитах банків, внесення інших платежів до державного та місцевих бюджетів, а також державних підприємств та фондів передбачені законодавством України, залишаються у повному його розпорядженні. Відповідно до затвердженого фінансового плану з урахуванням вимог Господарського кодексу України та інших законів здійснюється за допомогою розподілу доходу підприємства.

За рахунок доходу підприємство утворює спеціальні фонди задля покриття витрат, які пов'язані з їх діяльністю:

- амортизаційний фонд;
- фонд розвитку виробництва;
- фонд оплати праці;
- резервний фонд.

Відповідно до затвердженого фінансового плану визначається порядок використання цих фондів. Одночасно із затвердженням фінансового плану на поточний рік, Уповноважений орган управління затверджує розміри відрахувань до фондів.

Законодавством України встановлюються порядок визначення нормативів відрахувань до цільових фондів виробництва, їх порядок використання та формування, а також граничні розміри [29].

У фінансовому плані затверджується частина прибутку, яка направляється як власнику – державі та зараховується до Державного бюджету України.

Про тенденції щодо погіршення фінансово-економічного та виробничого стану підприємства протягом деякого періоду свідчить аналіз діяльності виробництва спиртової галузі. Це в деякій мірі спричинено проблемами, що в цілому характерні спиртовій галузі України. Різне зменшення експортних поставок до країн Євросоюзу та Росії призвело до скорочення виробництва вітчизняними підприємствами більше ніж вдвічі за останні вісім років. В зв'язку з ціновими показниками низька конкурентоспроможність українського спирту не дає можливості конкурувати з такими країнами-експортерами, як : Бразилія, Китай, Канада та Росія [21]. У 2018 році Україна реалізовувала спирт по 29 дол. США за 1 декалітр, тоді як європейська ціна (у тому числі якісного канадського та бразильського спирту) складала 26-28 дол. США.

У 2018 році підприємствами спиртової промисловості було вироблено етилового спирту на 5,3% менше, ніж у 2017 році. В цілому виробництво етилового спирту в Україні зменшилося на 12,1%.

У кварталі 2019 року на всіх спиртових заводах області відбувся різкий спад виробництва проти відповідного періоду попереднього року. За січень-березень 2019 року етилового спирту вироблено в 3,7 рази менше, ніж у цей період попереднього року (виробництво спиртовими заводами України етилового спирту за I квартал 2019 року зменшено на 25,5%). В цей період ДП «ПЕЗ» простояв повністю.

Протягом 2018 та I кварталу 2019 років дебіторська заборгованість загалом по спиртовим заводам скоротилась відповідно на 13% та 2,3%, разом з тим кредиторська заборгованість за 2018 рік зросла на 14,4%. Найбільший обсяг боргів має ДП «ПЕЗ» – 23 367 070 грн (станом на 01.04.2020), причому при всьому обсязі виробництва заборгованість – прострочена. На ДП

«Сумиспирт» кредиторська заборгованість становила 39,7 тис.грн, 81,3% з неї прострочена.

На даному етапі ДП «ПЕЗ» знаходиться в надкритичному становищі через свою неплатоспроможність та через свою прострочену заборгованість порушено справу про банкрутство та велася процедура користування майном боржників.

За 2018 рік по області спиртової промисловості загалом отримано 1198 тис.грн чистого збитку. ДП «ПЕЗ» вплинув на загальний від'ємний фінансовий результат (1306 тис.грн чистого збитку). У I кварталі цього року ДП «ПЕЗ» вдалося отримати позитивний фінансовий результат – 191 тис.грн чистого прибутку. А збитків в цей же період на ДП «ПЕЗ» отримано 149 тис.грн.

Середньомісячна заробітна плата за 2018 рік одного працівника спиртових заводів складала 3723 грн, що на 20,3% менше, ніж по області харчової промисловості та на 29,5% в цілому менше ніж по області промисловості.

На ДП «ПЕЗ» склався найнижчий рівень заробітної плати (3200 грн). Наприкінці 2018 року, початок 2019 року ДП «ПЕЗ» мало заборгованість із виплати заробітної платні в розмірі 737 тис.грн. У березні 2019 року виникла заборгованість на ДП «Сумиспирт» у розмірі 233 тис.грн. На ДП «Сумиспирт» станом на 1 червня заборгованість була погашена. На ДП «ПЕЗ» все ж навпаки, заборгованість зросла до суми 789 тис.грн.

У 2018 році та на протязі січня-червня 2019 року контролюючими органами були здійснені перевірки, щодо дотримання вимог чинного законодавства України підприємствами спиртової галузі. В ході перевірок було виявлено ряд суттєвих порушень.

В області за результатами перевірки контрольно-ревізійним управлінням в 2018 році знайдені порушення фінансово-господарської дисципліни на ДП «Сумиспирт» на суму 18,4 млн.грн., ДП «ПЕЗ» – 1,9 млн.грн.

З метою виведення підприємств із кризового стану та задля забезпечення умов для подальшого їх розвитку, велося часткове перепрофілювання виробничої діяльності спиртових заводів та налагодилася співпраця з підприємствами хімічної, нафтопереробної, лікєро-горілкової галузей економіки [7].

Для ДП «ПЕЗ» перспективним став випуск технічних рідин в потоці. ВАТ «Сумихімпром» та підприємства хімічної галузі м. Шостка можуть бути потенційними споживачами. Їх співпраця з хімічними підприємствами дасть можливість впровадити випуск нових видів продукції хімії органічного синтезу. Протягом цього часу були проведені зустрічі з керівниками підприємств області хімічної галузі, здійснився моніторинг побутової хімії та ринку омивачів, та були з'ясовані питання щодо поставок продукції ДП «ПЕЗ» на експорт.

Згідно результатів аналізу діяльності ДП спиртової галузі можемо зробити висновок, що галузь знаходиться в критичному стані. За 2018 рік підприємство працювало збитково, та йому скоротили обсяги виробництва і реалізації продукції. Технології виробництва є – енергоресурсозатратні, а обладнання фізично та морально застаріле. У підприємства була критична неплатоспроможність і через це були порушені справи, щодо банкрутства. Всі ці показники призвели до росту кредиторської заборгованості, сюди входить виплата зарплат працівникам заводу, скорочення чисельності працюючих та зменшення розміру заробітної плати. Місце порушення має фінансово-економічна дисципліна. Після аналізу підприємства, можна зробити висновок, що воно потребує оздоровлення, зміни технології виробництва, налагодження співпраці з іншими галузями та часткового перепрофілювання.

Для покращення фінансово-економічного та виробничого стану виробництва спиртової галузі та задля того, щоб забезпечити його стабільне функціонування було запропоновано надати доручення головному управлінню промисловості і розвитку інфраструктури, головному управлінню облдержадміністрації агропромислового розвитку сформувавши програму

розвитку спиртової галузі врахувавши перспективні напрямки співпраці та налагодити кооперативні зв'язки спиртових заводів з хімічними, нафтопереробними, сільськогосподарськими підприємствами та з лікеро-горілчаною промисловістю [21].

Відділ кадрів ДП «ПЕЗ» ставить перед собою роботу для забезпечення заводу кадрами потрібних кваліфікацій та спеціальностей. Розподіляю та правильно розставляє фахівців відповідно їх спеціальності.

Складається трудовий колектив із усіх громадян, які завдяки своїй праці беруть участь у діяльності заводу на базі трудового договору або інших форм, що врегульовують трудові відносини працівника з підприємством .

Працівники заводу проводять свою діяльність, згідно статуту, колективного договору та посадових інструкцій відповідно до законодавства України.

Таблиця 2.2 – Кількість штатних працівників (осіб у цілих числах)

Назва показників	2018р			2019 р		
	Код рядка	Усього	В т.ч. жінки	Код рядка	Усього	В т.ч. жінки
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	–	–	3020	30	10
Кількість прийнятих штатних працівників на новостворені робочі місця	3030	–		3030	–	
Кількість звільнених штатних працівників	3040	11	6	3040	10	6
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці(реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	3050	–	–	3050	–	–



## Продовження таблиці 2.2

Назва показників	2018р			2019р		
	Код рядка	Усього	В т.ч. жінки	Код рядка	Усього	В т.ч. жінки
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.)	3060	11	6	3060	10	6
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітнього періоду	3070	37	20	3070	57	24

З наведених в таблиці даних можна зробити висновки, що на 2018 р не було прийнято штатних працівників, а на 2019 р було прийнято 30 чол. В 2018р кількість звільнених штатних працівників було на 1 більше (11 чол.) ніж у 2019р (10 чол.). Звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці не було. Звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів в 2018 р було 11 чол. Станом на 2019 р – 10 чол. Облікова кількість штатних працівників на кінець звітнього періоду 2018 р становить 37 чоловік, 2019 р – 57 чоловік.

Рядок 4080 включає в себе кількість невідпрацьованого робочого часу без збереження заробітної платні через відпустки, які надають самостійно власники чи уповноважені ним органи, в міру своїх повноважень з відповідних від працівника причин, наприклад в період призупинення виконання робіт.

Рядок 4090 включає в себе кількість невідпрацьованого робочого часу (порівняно з 22 встановленою його тривалістю) з причин переведення працівників, які мають неповний робочий день (тиждень) та простою виробництва або зменшення обсягів робіт.

Рядок 4100 містить дані про кількість невідпрацьованого робочого часу працівників, які брали участь у колективних страйках і невиходах на роботу

згідно із Законом України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів» [6].

Таблиця 2.3 – Витрати робочого часу штатних працівників

Назва показників	2018 р			2019 р		
	Код рядка	Люд-год	Осіб	Код рядка	Люд-год	Осіб
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період виконання робіт)	4080	860	6	4080	–	–
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090	56545	41	4090	38947	43
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100	–	–	4100	–	–

Таблиця 2.4 – Склад фонду оплати праці штатних працівників

Назва показників	2018 р		2019 р	
	Код рядка	Усього	Код рядка	Усього
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд.5020+ряд.5030+ряд.5060)	5010	472,60	5010	981,80
Фонд основної заробітної плати	5020	352,30	5020	652,80
Фонд додаткової заробітної плати	5030	120,30	5030	329,00

## Продовження таблиці 2.4

Назва показників	2018 р		2019 р	
	Код рядка	Усього	Код рядка	Усього
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд.5030)	5040	6,20	5040	94,90
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд.5030)	5050	–	5050	–
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	92,80	5051	218,00
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд.5030)	5052	–	5052	–
Заохочувальні та компенсаційні витрати	5060	–	5060	–
Матеріальна допомога (із ряд.5060)	5070	–	5070	–
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд.5060)	5080	–	5080	–
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд. 5030,5060)	5090	21,30	5090	13,80

Рядок 2010 включає в себе дані про кошти нарахованого фонду оплати праці штатних працівників, він складається з основної, додаткової заробітних плат, а також інших заохочувальних та компенсаційних виплат, які визначені згідно Інструкції зі статистики заробітної платні.

Рядки 5020, 5030 включають в себе дані про фонд основної, додаткової заробітних плат, складові яких визначено у пунктах 2.1, 2.2 глави 2 Інструкції зі статистики заробітної плати.

Рядок 5040 включає в себе дані про суми нарахованих надбавок, доплат до тарифних ставок та посадових окладів, які передбачені чинним законодавством або колективним договором, зазначених у підпунктах 2.2.1 пункту 2.2 глави 2 Інструкції зі статистики заробітної плати.

Рядок 5050 включає в себе дані про суми нарахованих премій і винагород, які мають систематичний характер (щомісячні, щоквартальні), і визначені підпунктом 2.2.2 пункту 2.2 глави 2 Інструкції зі статистики заробітної плати.

Рядок 5051 включає в себе дані про кошти виплат, які пов'язані з індексацією заробітної плати, які нараховані відповідно до Порядку проведення індексації грошових доходів населення і затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 17.07.2003 №1078.

Рядок 5052 включає в себе дані про кошти компенсації втрати частини прибутку у зв'язку з порушенням термінів виплати потрібної суми, нарахованої відповідно до порядку проведення компенсації громадянам втрати частини грошових надходжень у зв'язку порушеннями термінів їх виплати, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 21.02.2001 № 159.

Рядок 5060 включає в себе дані про кошти заохочувальних та компенсаційних виплати, зазначених в пункті 2.3 глави 2 Інструкції зі статистики заробітної плати.

Рядок 5070 включає в себе дані про матеріальну допомогу, яка передбачена підпунктом 2.3.3 пункту 2.3 глави 2 Інструкції зі статистики заробітної платні, а також кошти допомоги передбачені колективним договором або чинним законодавством, які надаються працівникам як з допомогою заяви, так і без неї. Разову матеріальну допомогу показник не включає, тільки за необхідності ситуації, яка виникла раптово (лікування чи

сімейні обставини, тощо), тільки за умовою вчасного подання заяви та встановлення розміру виплати адміністрацією підприємства.

Рядок 5080 включає в себе дані про пільги надані працівникам соціального характеру (підпункт 2.3.4 пункту 2.3 глави 2 Інструкції зі статистики заробітної платні).

Рядок 5090 включає в себе дані про кошти за невідпрацьований час, які входять до складу фонду додаткової заробітної платні (рядок 5030) і заохочувальних та компенсаційних витрат (рядок 5060), які визначені у підпункту 2.2.12 пункту 2.2 та підпункті 2.3.1 пункту 2.3 глави 2 Інструкції зі статистики заробітної платні [6].

Таблиця 2.5 – Розподіл працівників за розмірами заробітної плати

Назва показників	2018 р		2019 р	
	Код рядка	Осіб	Код рядка	Осіб
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, поставленого на місяць (сума ряд.6020+6100)	6010	14	6010	34
у тому числі у розмірі, грн до 1378,00	6020	–	6020	3
від 1378,00 до 1500,00	6030	2	6030	6
від 1500,00 до 2000,00	6040	4	6040	–
від 2000,00 до 2500,00	6050	3	6050	4
від 2500,00 до 3000,00	6060	3	6060	8
від 3000,00 до 3500,00	6070	2	6070	11
від 3500,00 до 4000,00	6080	–	6080	1
від 4000,00 до 5000,00	6090	–	6090	1
від 5000,00 до 10000,00	6100	–	6100	3
понад 10000,00	6110	–	6110	–

Продовження таблиці 2.5

Назва показників	2018 р		2019 р	
	Код рядка	Осіб	Код рядка	Осіб
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць (із рядка 6010)	6130	1	6130	17
у тому числі працівники, у яких нарахована заробітна плата була в межах мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством	6140	–	6140	2
Облікова кількість штатних працівників на кінець місяця, яким встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад) нижчу від прожиткового мінімуму, встановленого законодавством для працездатної особи	6150	–	6150	–

Рядок 6010 включає в себе дані про кількість тих штатних працівників, яким оплачено 50% і більше фондowego часу, який був встановлений чинним законодавством та колективним договором за звітний місяць. Також в ньому міститься інформація про оплачувані відрядження, відпустки та інші відсутності із збереженням заробітної платні. Але цей рядок не включає випадки тимчасової непрацездатності. Містяться дані про прийнятих на роботу працівників на півставки або тимчасового переведених на такий графік, які відпрацювали не менше ніж 50% фонду робочого часу, який був встановлений для працівника.

Рядки 6020-6110 є розподіл кількості працівників, залежно від розмірів нарахованої їм заробітної платні за звітний місяць, без урахування

перерахунків та виплат за попередні періоди, які не належать до фонду оплати праці, а також допомога по тимчасовій непрацездатності, інші види допомоги, які створюються за допомогою коштів наданих за період відпустки, які не припадають на звітний місяць та обов'язковим соціальним страхуванням.

Рядки 6130-6150 включає в себе дані, про прийнятих на роботу працівників на умовах повного робочого дня чи тижня та які перебували в обліковому складі на кінець звітного періоду [6].

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СТАНУ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПОПІВСЬКИЙ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНИЙ ЗАВОД»

#### **3.1 Шляхи підвищення мотивації персоналу підприємства в умовах кризи**

Кризова ситуація загрожує ДП «ПЕЗ» не тільки фінансовими проблемами і втратою своїх позицій на ринку, але і втратою кваліфікованих кадрів, без яких подолати кризу неможливо. Одною з основних задач менеджменту на етапі кризи є утримання ключових співробітників і цю мету можна досягти при своєчасному інформуванні персоналу і реалізувавши адекватну систему мотивації [13; 26].

Грамотні керівники використовують період кризи, щоб наростити кадровий потенціал фірми, утримуючи кращих працівників та залучаючи до роботи професіоналів, які покинули колишнє місце роботи через політику керівництва в області управління персоналом. Криза-це час, коли можна якісно оновити кадровий склад організації і зміцнити відносини в колективі. Для цього потрібно застосовувати грамотну кадрову політику [12].

Існує два основних види мотивації персоналу: матеріальна і нематеріальна. Очевидно, що можливості застосування першого виду досить обмежені в умовах кризи, але, тим не менш, не може ґрунтуватися тільки на нематеріальній мотивації, тому що є ризик того, що фахівці покинуть підприємство і підуть до конкурентів, що пропонують більш високий рівень заробітної плати.

Необхідно інформувати співробітників про реальну обстановку в компанії і заходи, що вживаються керівництвом, щодо виходу з кризи. Співробітники не менше, ніж керівництво переживають за майбутнє компанії, в якій вони працюють і в яку вкладають чимало сил та енергії. В ситуації кризи за допомогою телебачення, інтернету та інших засобів розповсюдження поширюється інформація про масові звільнення і скорочення. Це призводить



до підвищення стресової ситуації в колективі, що позначається на ефективності роботи підприємства, тому що співробітники більше думають про своє майбутнє і необхідність шукати нове місце роботи. У зв'язку з цим, керівництву дуже важливо регулярно спілкуватися і обмінюватися думками з співробітниками. Це можна зробити різними способами: особистий контакт, звернення, яке розповсюджується по електронній пошті, або взаємодія з «робочими радами» [26].

Необхідність заохочувати співробітників за ефективну роботу. Даний метод актуальний не тільки в кризовій ситуації, тому що кожному працівнику важливо розуміти, що його внесок в розвиток компанії буде оцінено. Причому, тут важливо відзначити рівну роль як матеріального, так і нематеріального заохочення. Неможливо замінити один вид іншим, тому що задоволеність персоналу роботою залежить практично в рівній мірі від обох факторів. Прикладом нематеріального заохочення можуть стати різні конкурси, звання «Кращого співробітника», подарункові сертифікати невеликого номіналу тощо. Однак потрібно враховувати той факт, що не кожному співробітнику такий спосіб мотивації буде неефективний (в силу різних причин – гостра потреба саме в грошах, небажання «виставляти себе і свої досягнення напоказ» і, нарешті, просто пересиченість такого роду стимуляцією).

Необхідність неформального спілкування і підтримка співробітників у важких ситуаціях. Персонал цінує керівництво, яке відноситься до нього не просто, як до ресурсу для досягнення цілей фірми, а цінує кожного співробітника і цікавиться його життям. Особливо в кризу людям важлива підтримка і розуміння. У зв'язку з цим, дуже важливо проводити будь-які неформальні зустрічі, поїздки, заходи, які зміцнюють командний дух і почуття впевненості в турботі про себе з боку керівництва компанії.

Необхідність матеріальної мотивації. У будь-якій ситуації, а особливо, в умовах кризи матеріальні стимули до праці відіграють велику роль в ступеня задоволеності персоналу. Однак у важких економічних ситуаціях часто просто неможливо підвищувати заробітну плату співробітникам. У таких випадках

можна використовувати не єдиний відсоток премії, а розподіл надбавки пропорційно ефективності працівника.

Даний підхід є досить ефективним, тому що стимулює працівників до підвищення якості своєї роботи і витрачає відносно меншу суму грошових коштів, у порівнянні з виплатою єдиної премії для всіх співробітників.

### **3.2 Рекомендації ДП «Попівський експериментальний завод» щодо покращення управління мотивацією**

Для усунення виявлених проблем запропонуємо комплекс заходів, які будуть націлені на покращення системи мотивації персоналу в ДП «ПЕЗ». При формуванні системи мотивації в ДП «ПЕЗ» потрібно пам'ятати всі відділи управління. Для того щоб інтереси ніякого відділу не принизити, до вироблення системи мотивації добре було б залучати керівників всіх відділів, а так само головних фахівців підприємства. Не можна щоб склалася ситуація, в якій працівники одного відділу отримуватимуть винагороди, а інший відділ залишиться без нього [16].

На основі аналізу, визначених плюсів і мінусів в оплаті праці, пропонується стимулювати внесок кожного співробітника в підвищення результативності роботи підрозділу. А також формувати надбавки:

- за хороші досягнення у праці;
- за виконання особливо важливої роботи на термін її виконання;
- за заміщення фахівців, які відсутні.

Практика останніх років показала, що в даний час доцільно всебічно розглянути розміри і стажеві групи винагороди за вислугу років. Необхідно розробити систему вимірювання ефективності праці керівників і фахівців галузі.

Матеріальне стимулювання праці вимагає істотних змін, особливо фахівців, чия робота безпосередньо пов'язана з прийомом громадян і веденням їх особистих справ, часто справи не такі прості, як здаються на перший погляд [14].

Грошова винагорода за своєю природою є «ненасиченою», працівник швидко звикає до нового, кращого рівня оплати. Той нижчий рівень оплати, який раніше мотивував його на високу трудову роботу, дуже скоро стає звичним, втрачаючи свою спонукальну силу. Тому на підприємстві велика увага повинна приділятися і моральному заохоченню працівників [18].

Загалом можна визначити ряд правил створення ефективної мотивації працівників:

1. Мотивація є результативною тоді, коли працівники відчують визнання свого внеску в результативність праці, володіють заслуженим ступенем. Положення і розмір кабінету, функція представника підприємства на важливих переговорах, поїздка за кордон; оригінальне позначення посади – всі ці правила підкреслюють положення працівника в очах колег та сторонніх осіб.

Притримуватися цього методу потрібно делікатно: часткове або повне позбавлення працівника раніше наданого ступеня, як правило призводить до надзвичайно бурхливих реакцій аж до звільнення.

2. Краще ніж прогнозовані заохочення мотивують несподівані, непередбачувані і нерегулярні заохочення, коли вони практично стають незмінною частиною заробітної плати.

3. Позитивна підмога результативніша негативної.

4. Підмога має бути невідкладною, що виражається в негайній і справедливій реакції на дії працівників. Вони починають розуміти, що їх неординарні досягнення не тільки помічаються, але і винагороджуються. Виконану роботу та неочікувану винагороду не повинен розділяти великий проміжок часу; чим більший часовий інтервал, тим меншим буде ефект.

Однак заохочення керівника повинні втілюватися в життя, а не залишатися в вигляді обіцянок [19].

## ВИСНОВКИ

Під поняттям мотивації передбачається процес активізації мотивів співробітників і формування стимулів для їх поштовху до ефективної трудової діяльності.

Головним завданням мотивації виступає розвиток комплексу механізмів, які підштовхують працівника до виконання дій, націлених на досягнення мети з найкращим ефектом. Процес мотивації можна розділити на такі етапи як:

- визначення потреб;
- встановлення і розвиток мотивів;
- управління мотивами з метою поліпшення поведінки людей, важливого для досягнення цілей;
- зміна мотиваційного механізму в залежності від рівня
- досягнення результатів.

Система мотивації співробітників може базуватися на будь-яких методах, вибір яких має залежність від налагодженості системи стимулювання в компанії, всієї системи управління і особливостей діяльності компанії.

Класифікація методів мотивації походить від орієнтації на вплив на ті чи інші потреби, може бути розділена на:

- організаційно-розпорядчі (організаційно-адміністративні);
- економічні;
- соціально-психологічні.

Дослідження, які були проведені в роботі показують, що найбільш сильною мотивацією виступає оклад і індивідуальна надбавка, яка представлена у вигляді заробітної плати, а потім будуть різні види премій.

Аналіз системи мотивації праці в ДП «ПЕЗ» показав, що управління персоналом компанії виробляється за допомогою поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління. База системи стимулювання персоналу формується в застосуванні

організаційно-технічних методів, які оптимізують побудову системи управління ефективністю праці.

Додатковими соціально-економічними виплатами і гарантіями зараз в ДП «ПЕЗ» можуть стати: оплачені святкові дні; оплачений час на обід; медичне страхування на підприємстві; додаткове пенсійне страхування на підприємстві; страхування від нещасних випадків; надання безкоштовних стоянок для автомобілів; допомога в підвищенні освіти, підготовки та перепідготовки; дошка пошани. Загальний список соціальних виплат підприємству слід обговорити з участю працівників (анкетування, збори колективу).

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Herzberg F. The Motivation to Work : New York: John Wiley and Sons, 1971. 259 p.
2. McGregor D. The Human Side of Enterprise : New York: McGraw-Hill, 1960. 239 p.
3. Ouchi William G. Theory Z. Reading : Mass.: Addison-Wesley, 1981. 234 p.
4. Porter Lyman W. Managerial Attitudes and Performance : Homewood: Irwin, 1968. 165 p.
5. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами: монография. Питер, 2012 . 848 с.
6. Богиня Д. П., Семикіна М.В. Ментальний чинник у сфері праці : Київ, 2003. 389 с.
7. Бутинець, Ф. Ф., Чижевська Л.В., Береза С.Л. Бухгалтерський облік : Житомир: ЖІТІ, 2000. 672 с.
8. Вернадский И. В. Очерк теории потребностей : С-Пб, 1852. – 87 с.
9. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М. Управління персоналом: навч. посіб. К.:Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
10. Войнаш Л.Г. Концептуальні засади формування системи управління у споживчій кооперації України : зб. Наук. праць учасн. Міжнар. наук-практ. конф, 26-27 червня 2001 р. К., 2001. С. 193-198.
11. Воронкова В.Г. Навч. Посібник: Управління людськими ресурсами: філософські засади/В.Г. Воронкова. – Київ, 2006. – с.139-157.
12. Герасимов Б.Н., Морозов В.В., Семенычев Е.В. Интенсивные технологии обучения управлению. Самара: СМІУ, 2010. 352 с.
13. Геращенко И.А., Джумандурдиев Г. Антикризисное управление персоналом : Вісник економіки транспорту і промисловості, 2014. 148-152 с.
14. Глухов, В.В. Основы менеджмента .М.: Наука, 2015. 311 с.

15. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности . М.: ИНФРА-М, 2009. 524 с.
16. Климова, В.А. Пути совершенствования мотивационного механизма организации , 2014. 70-74 с.
17. Колот А. М. Підручник: Мотивація персоналу. К.: КНЕУ, 2002. 337с.
18. Котляр, Б.А. Совершенствование мотивации – основное условие повышения реального содержания оплаты труда ,2014. 8-13 с.
19. Лазурский, А.Ф. Избранные труды по психологии. М.: Эскимо, 2014. 300 с.
20. Левин К. Теория поля в социальных науках.С-Пб.: Речь,2000.290с.
21. Луговой, В.А. Облік капіталу, позичок і фінансових результатів. М.: АТ "ІНКОНСАУДІТ", 1995.128 с.
22. Маслоу А. Мотивация и личность . СПб.: Евразия, 1999. 478 с.
23. Мельничук Д. П., Богоявленська Ю.В. Сучасні персонал-технології в управлінні людським капіталом організації: Вісник соціально-економічних досліджень, 2008. 266 с.
24. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.М.: Дело, 1992.
25. Мягких І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України. Актуальні проблеми економіки, 2011. 210-211 с.
26. Николаев Д.О. Проблемы управления персоналом в условиях кризиса: Горный информационно-аналитический бюллетень, 2011. 113-124 с.
27. Ричи Ш., Мартин П., Управление мотивацией. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2004.399 с.
28. Соколов Я. В. Основи теорії бухгалтерського обліку .М: Фінанси і статистика, 2000. 496 с.

### Електронні ресурси:

1. Дуглас Мак-Грегор и человеческая сторона предприятия. URL: [http://socioego.ru/teoriya/teor\\_manag\\_teor\\_motiv/mac\\_greg.html](http://socioego.ru/teoriya/teor_manag_teor_motiv/mac_greg.html).
2. Мачтакова О. Г. Еволюція концепції мотивації, як складової стратегічного управління на підприємстві: Вісник соціально-економічних досліджень №40 . URL: <file:///C:/Users/Алина/Desktop/статті%20для%20курсача/Мачтакова%20О.Г.%20Еволюція%20концепції%20мотивації%20як%20складової%20стратегічного%20управління%20на%20підприємстві.pdf>.
3. Наказ Держгеокадастру від 13.11.2019 №289 «Про затвердження статуту державного науково – виробничого підприємства інженерної геодезії «Укрінжгеодезія» URL: <http://land.gov.ua/info/nakaz-derzhheokadastru-vid-13-11-...ii-ukrinzhheodeziia/>
4. Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 27.12.2019 №835 «Про затвердження нової редакції статуту державного підприємства «Уладівський спиртовий завод» URL: <https://me.gov.ua/Files/DownloadFile?id=f7137a27-9346-4087-be0ac0d4a90ada7b>
5. Перевозчикова Н. О., Котова Ю.І. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. Ефективна економіка №4.2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1961>.
6. Роз'яснення державною службою статистики України від 31.07.2019 №19.1.2 – 12/31 – 19 «Щодо форми державного статистичного спотереження» URL: <https://www.profiwins.com.ua/uk/letters-and-orders/gks/15526-31ds-19.html>
7. Сардак О.В Сучасні кадрові інструменти управління як засіб формування високої внутрішньої мотивації персоналу підприємств . Матеріали міжнародної науково-практичної конференції “Перспективные разработки Мотивация праці персоналу на промисловому підприємстві 104 науки и техники”. URL: <http://www.rusnauka.com>



8. Слободская О. Нехватка кадров заставила работодателей стать креативнее: нестандартные способы стимулирования персонала. URL: <http://community.rosrabota.ru>



