

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління  
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Спеціалізація (освітня програма) «Економіка підприємства»  
Денна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА  
ШАПОВАЛЕНКО НАТАЛІЇ ЮРІЇВНИ**

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО  
ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ  
ПІДПРИЄМТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних  
цінностей академічної доброчесності \_\_\_\_\_ Шаповаленко Н.Ю.  
підпис*

Науковий керівник:  
докт.екон. наук, професор  
Катерина АНДРІЮЩЕНКО

Робота допущена до захисту в ЕК « \_»20 \_\_\_\_\_ р. протокол № \_\_

Зав. кафедри бізнес-економіки  
та підприємництва,  
д.е.н., проф.

**Інна РСПНА**

Київ 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 .....	5
ПОНЯТІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС- ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	5
1.1. Поняття та сутність продуктивності праці персоналу підприємства .....	5
1.2. Методичні засади оцінки продуктивності праці персоналу підприємства .....	13
РОЗДІЛ 2 .....	22
ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ ОБОЛОНЬ.....	22
2.1. Характеристика підприємства та напрямів його діяльності .....	22
2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ Оболонь ..	29
2.3. Аналіз продуктивності праці ПрАТ Оболонь.....	37
РОЗДІЛ 3 .....	45
ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	45
3.1. Програма заходів щодо підвищення продуктивності праці.....	45
3.2. Обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження заходів щодо підвищення продуктивності праці.....	52
ВИСНОВКИ .....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	64

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах ринкової економіки підвищення продуктивності праці є головним фактором вирішення економічних проблем підприємств. Зміни у відношенні витрат робочого часу до обсягу продукції відображають зміни продуктивності праці. Рівень і динаміка продуктивності праці залежить від складної взаємодії факторів: матеріальної технології, організації, економіки, суспільства, клімату, структури тощо.

Сучасне соціально-економічне становище України, кризовий стан підприємств роблять підвищення продуктивності праці необхідною умовою діяльності основних ланок суспільного виробництва як на рівні підприємства, так і на рівні всієї національної економіки. Беззаперечною умовою прогресу і розвитку виробництва є підвищення продуктивності праці.

Постійне зростання продуктивності праці має вирішальне значення для підвищення ефективності будь-якого бізнесу, промислового сектора та економіки в цілому, а також покращення матеріального добробуту кожного працівника. Тому дана тема набуває особливої актуальності в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням продуктивності праці, методів її зростання та резервів займається велика кількість науковців України. Вони зробили важливий внесок у дослідження та розробку методів підвищення продуктивності праці. Серед них доцільно виділити: Д.П. Богиня, О.І. Здоров, В.В. Кривоший, Н.О. Павловська, та ін. Продуктивність праці на торговельних підприємствах досліджували сучасні економісти С.Н. Лебедева, Л.В. Мисникова, А.А. Фастовець, В.С. Марцин, та ін.

**Мета дипломної роботи** полягає в діагностиці фінансово-економічних показників та продуктивності праці персоналу, а також

формування заходів щодо підвищення продуктивності праці персоналу ПрАТ ОБОЛОНЬ.

Відповідно до сформованої мети визначено ряд завдань дослідження:

- дослідити поняття та сутність продуктивності праці персоналу підприємства;
- визначити методичні засади оцінки та характеристику продуктивності праці персоналу підприємства;
- здійснити оцінку фінансово-економічних показників діяльності;
- здійснити аналіз продуктивності праці ПрАТ ОБОЛОНЬ;
- розробити програму заходів щодо підвищення продуктивності праці ПрАТ ОБОЛОНЬ;
- надати обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження заходів щодо підвищення продуктивності праці ПрАТ ОБОЛОНЬ.

**Об'єктом дослідження** є процеси підвищення продуктивності праці персоналу підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні і організаційні засади обґрунтування бізнес пропозиції щодо підвищення продуктивності праці підприємства.

**Методи дослідження.** Основними методами, що використовувалися під час дослідження стали: аналіз, синтез, узагальнення, поєднання, табличний та графічний методи дослідження.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в розробці програми заходів щодо підвищення продуктивності праці, а також в обґрунтуванні соціально-економічної доцільності впровадження заходів щодо підвищення продуктивності праці.

**Інформаційною базою дослідження** є наукові праці провідних українських і зарубіжних фахівців з економічної теорії, нормативно-правові положення регулювання питань праці та статистичне забезпечення у сфері продуктивності праці.

## РОЗДІЛ 1

### ПОНЯТІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. **Поняття та сутність продуктивності праці персоналу підприємства**

Продуктивність праці визначається у вузькому та широкому сенсі. Продуктивність праці у вузькому розумінні – це продуктивність на мікроекономічному рівні, яка виражає відношення кількості вироблених товарів до вартості одного з факторів виробництва, наприклад живої праці, що вимірюється в днях, місяцях, кварталах або роках.

Під продуктивністю праці в широкому розумінні розуміють суспільну продуктивність праці, продуктивність на макрорівні та відношення загальної кількості виробленої продукції та послуг до загальної вартості праці. Цю продуктивність можна розрахувати як співвідношення між ВВП країни та кількістю зайнятих в економіці.

Відповідно до рекомендацій Міжнародної організації праці (МОП) розрізняють поняття «продуктивність» і «продуктивність праці». Продуктивність означає ефективність, з якою ресурси (праця, капітал, земля, матеріали, енергія, інформація) використовуються у виробництві різних товарів і наданні послуг.

Продуктивність праці відображає зв'язок між кількістю і якістю готових товарів або послуг і ресурсами, витраченими на їх виробництво.

Загалом, аналіз наукової літератури показує, що єдиного підходу до пояснення поняття «продуктивність праці» немає.

Доцільно буде навести визначення науковців до розкриття сутності даного поняття на рис. 1.1.

Автор	•Поняття «продуктивність праці»
Бланк І.А.	•продуктивність праці є відношенням кількості продукції, виробленої певною системою за певний період, до кількості ресурсів, спожитих для створення або виробництва цієї продукції
Блауг Марк	•це показник результативності доцільної діяльності працівників, яка вимірюється кількістю роботи (продукції, послуг), виробленої за одиницю часу. Продуктивність праці характеризує здатність працівників створювати своєю працею товари й послуги за годину, зміну, тиждень, декаду, місяць, квартал, рік
Іванілов О.С.	•Продуктивність праці - це плідність, ефективність діяльності людей у процесі створення матеріальних благ.
Гришнова О.А.	•Характеризує співвідношення результатів та витрат, в даному випадку. - результатів праці та її витрат.
Качан Е.П. та ін.	•Визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції.
Семикіна М. В.	•Продуктивність праці - це показник продуктивності конкретної праці на мікроекономічному або індивідуальному рівнях, що уявляє собою відношення обсягу виробленої продукції до витрат лише одного фактора виробництва - живої праці, які можуть вимірюватися за годину, день, квартал
Семикіна М.В.	•Відношення загального обсягу виробленої продукції та послуг до загальних затрат праці.
О.Л. Польова	•Продуктивність праці - один з основних факторів організації виробництва., який спрямований на отримання позитивного результату діяльності підприємства.
М.В. Семикіна	•Продуктивність праці - це суспільна продуктивність праці, яка характеризує результативність виробничого процесу на макрорівні та є відношенням загального обсягу виробленої продукції та послуг до загальних затрат праці.
Т.О. Мулк Ке.	•Продуктивність праці - це показник, що характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції.
Л.І. Шваб	•Продуктивність праці як економічна категорія характеризує ефективність трудових витрат і показує здатність праці створювати за одиницю часу певну кількість матеріальних благ.
Г.Т. Завіновська	•Продуктивність праці - це ефективність затрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції., виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції.

Рисунок 1.1 – Підходи до поняття продуктивності праці

Джерело: побудовано автором на основі [1-15]

Проведений аналіз показує, що єдиного визначення продуктивності праці не існує і науковці по-різному трактують її як узагальнюючий показник, що характеризує ефективність використання ресурсів у

виробництві, а продуктивність праці – узагальнюючий показник ефективності виробництва та трудової діяльності працівників.

Тому продуктивність праці як економічна категорія розглядається як ефективність витрат праці, тобто здатність конкретної праці в одиниці праці створити певну кількість матеріальних продуктів.

На нашу думку, продуктивність праці є мірою її ефективності та результативності, що характеризується відношенням кількості продукту, роботи чи послуги до кількості праці, яка потрібна для виробництва цієї кількості, або вартості праці для виробництва цієї продукції.

Автори Головачук Т. І., Смирнова А. О. [4, с. 16] під зростанням продуктивності праці розуміють збільшення кількості виробленої продукції за одиницю часу, або економію робочого часу при виробництві певної кількості продукції чи наданні послуг. Підвищення продуктивності праці проявляється в:

- зниження витрат праці на одиницю продукції;
- зміна співвідношення праці на місці та ручної праці, тим самим зменшуючи загальні витрати;
- збільшити цінність масового споживання.

Продуктивність дає змогу порівнювати виробництво на різних рівнях економічної системи (окремі особи, цехи, фірми, організації, галузі та країни) з ресурсами, що використовуються. При їх оцінці необхідно враховувати підвищення вартості енергії, сировини, витрати, пов'язані з безробіттям, тощо. Підвищення продуктивності праці означає збільшення кількості виробленої продукції при тих же витратах, враховуючи також ринковий і суспільний попит на ту чи іншу продукцію.

Продуктивність можна розглядати як загальний показник ефективності, з якою ресурси використовуються у виробництві продукту. Однак сучасна економічна теорія стверджує, що неможливо точно визначити роль і частку витрат тих чи інших ресурсів, які використовуються у виробництві продукту. Тому для вимірювання ефективності виробництва найчастіше

використовують показники продуктивності праці, але це не означає, що лише праця є джерелом продуктивності. Продуктивність праці відображає ступінь ефективності процесу праці. При визначенні продуктивності праці одиницею продукції є робоча сила.

Залежно від рівня економіки, на якому проводиться дослідження, пропонується розрізняти види продуктивності праці:

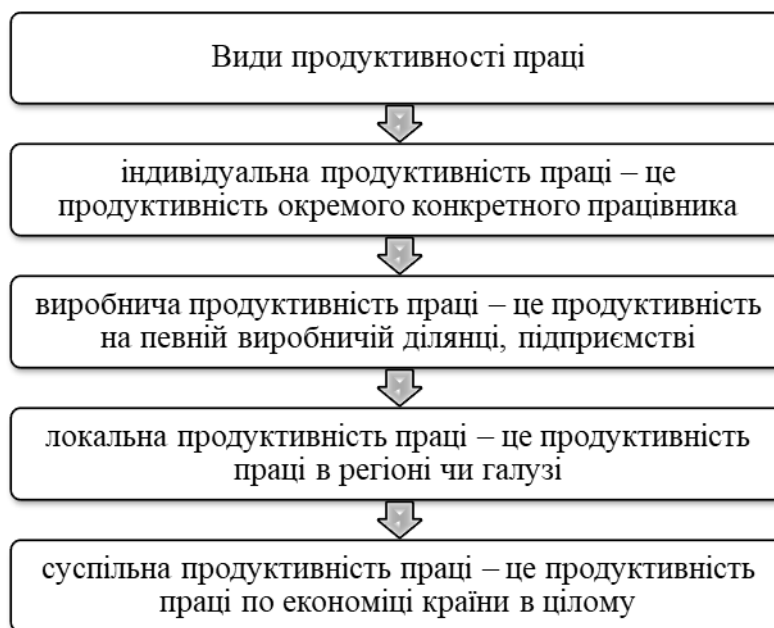


Рисунок 1.2 - Види продуктивності праці [14-15]

На думку О. О. Чернушкіна, чинники та умови (передумови) доцільно розрізняти за ступенем їх впливу на рівень продуктивності праці [16, с.45]. Зокрема, екзогенні фактори впливу, які безпосередньо впливають на продуктивність праці, включають стан знарядь праці та предметів праці, сам процес праці та ефективність їх взаємодії, тоді як ендогенні фактори безпосередньо не впливають на продуктивність праці, але створюють основу для позитивної продуктивності, тобто фактори, що визначають зміни в продуктивності праці.

На думку А. С. Пасека, так звані «закони зростання продуктивності праці» [17, с. 373] між розвитком продуктивності праці та вдосконаленням зростання кількості вироблених товарів і послуг існує причинно-наслідковий, постійний і істотний зв'язок – з іншого боку.

Продуктивність праці визначається як міра виробітку на одиницю витрат праці. Іншими словами, він вимірює ступінь, до якої працівники створюють цінність для компанії чи країни, виробляючи чи надаючи послуги. Він може порівнювати один бізнес з іншим або одну країну з іншою, щоб визначити відносну ефективність кожного у створенні вартості. Чим вища продуктивність праці, тим менша вартість робочої сили, необхідна для певного випуску.

На продуктивність праці впливають різні фактори, такі як технічний рівень, якість праці та ефективність управління. Однак одним із найважливіших факторів є рівень мотивації співробітників. Компанії чи країни з високою мотивацією працівників, як правило, більш продуктивні, ніж ті, де мотивація працівників низька.

У відповідності визначають п'ять груп факторів, які впливають на продуктивність на макрорівні, а саме:

- 1) матеріально-технічні (засоби виробництва, НТП, ступінь використання технології);
- 2) організація, економіка та управління;
- 3) природний;
- 4) соціально-економічні (форма власності);
- 5) психосоціальні (умови праці та відпочинку).

Враховуючи природу та класифікацію факторів продуктивності праці, сучасні українські економісти підтвердили, з одного боку, необхідність багатофакторного виміру цієї економічної категорії, а з іншого – виявили фактори, які впливають не лише на життя, а й на фізичну працю. Так, Л. І. Кочурова пов'язує зростання продуктивності праці з оновленням основних засобів, раціональним використанням виробничих ресурсів, впровадженням техніки, кваліфікацією та навичками працівників.

Подібної точки зору схиляються О. М. Уманський та І. Ф. Ломанов, які розглядають ефективність використання ресурсів як загальний фактор

сукупної продуктивності при формуванні бюджету оплати праці працівників підприємства.

У деяких наукових працях існує підхід до поділу факторів продуктивності праці на рівні фірми на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів належать так звані «жорсткі» фактори, включаючи продукцію, обладнання, технології, матеріали та енергію. Друга група («м'які» фактори) включає людей, організацію, методи роботи та стиль управління.

До зовнішніх факторів належать (рис. 1.3):

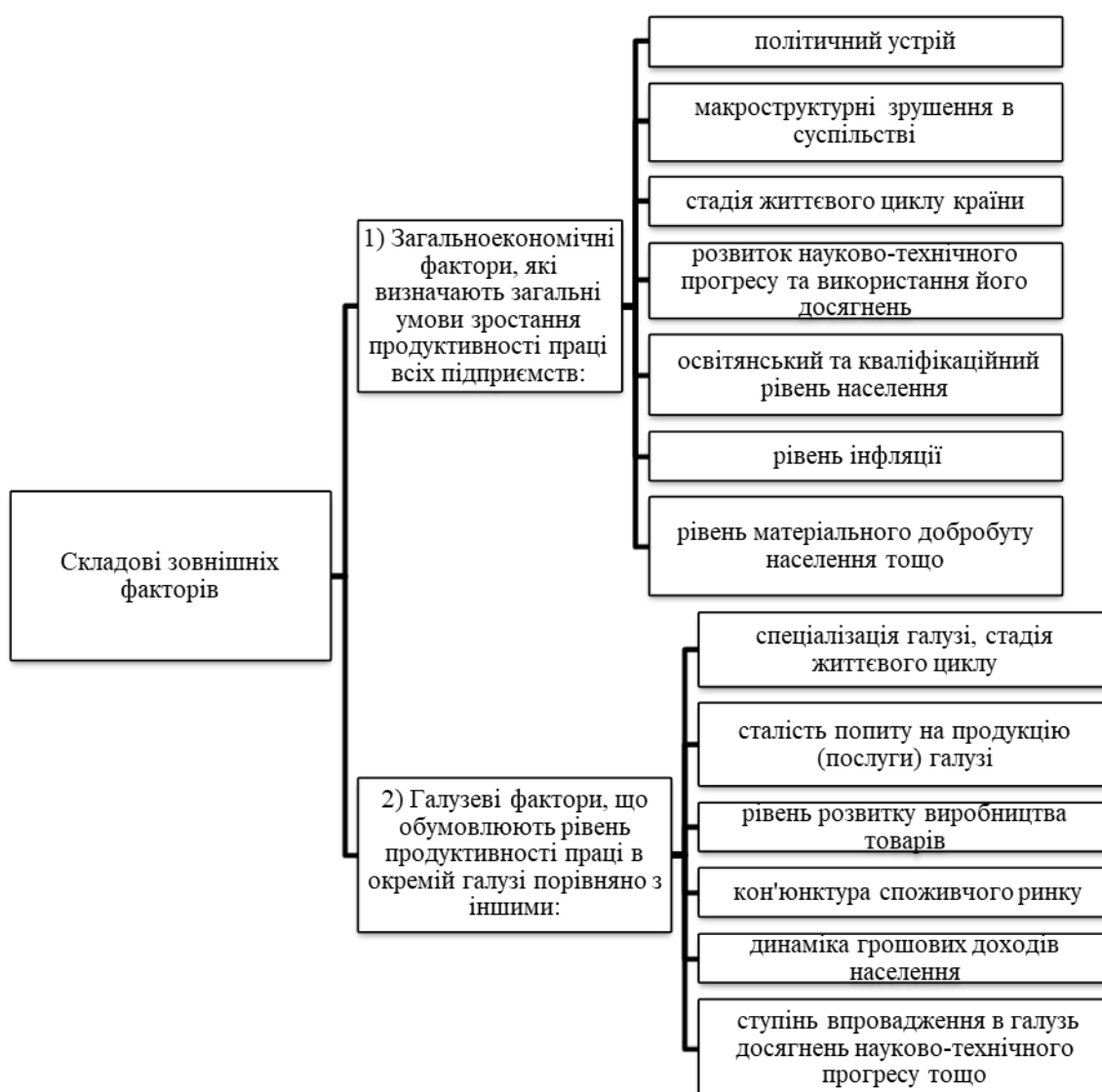


Рисунок 1.3 – Фактори зовнішнього середовища продуктивності праці підприємства [17;18]

Внутрішні чинники є керованими, зовнішні – некерованими, впливають на рівень і динаміку продуктивності праці за допомогою адміністративних чинників.

У науковому дослідженні В. Дієсперової [18, с.42], шукаючи джерела зростання вартості робочої сили за рахунок мобілізації внутрішніх резервів підприємств, фактори, які безпосередньо впливають на зростання продуктивності праці, класифікують на:

- технології та процеси (впровадження нової та існуючої модернізації техніки і технології),
- автоматизації виробничих процесів)
- організаційно-економічної (вдосконалення організації праці та її стандартизації, структури організації виробництва та інститутів управління; підвищення якості персоналу, мотивації).

Таким чином, у сучасних умовах найбільш дискусійною класифікацією факторів зростання продуктивності праці є виокремлення трьох основних груп, зокрема: соціально-економічних, матеріально-технічних та організаційно-економічних.

До соціально-економічних факторів зростання продуктивності праці належать ті, що визначають якість використання робочої сили, зокрема:

- кваліфікація та рівень знань;
- компетентність;
- відповідальність;
- професійна мобільність;
- дисциплінованість;
- трудова діяльність;
- соціально-психологічний клімат у колективах тощо.

Матеріально-технічні, у тому числі ті фактори, які пов'язані з прогресивними змінами в техніці та технології виробництва, а саме: модернізація обладнання, впровадження нових прогресивних технологій,

підвищення рівня автоматизації та механізації виробництва, використання нових видів сировини, матеріалів та енергії.

До організаційно-економічних факторів належать ті, що пов'язані з організаційними змінами у виробництві, праці та управлінні (вдосконалення структури управлінських інститутів і систем управління виробництвом, удосконалення виробничих матеріалів, технології та навчання персоналу, впровадження прогресивних методів і прийомів праці, удосконалення структури управлінських установ і систем управління виробництвом, удосконалення виробничих матеріалів, технології та підготовки кадрів, удосконалення структури управлінських установ і систем управління виробництвом, підвищення кваліфікації кадрів, удосконалення виробничих процесів, впровадження передових методів і прийомів праці, впровадження прогресивних норм і нормативів праці, удосконалення систем матеріального стимулювання).

Вважаємо, що зростання продуктивності праці є:

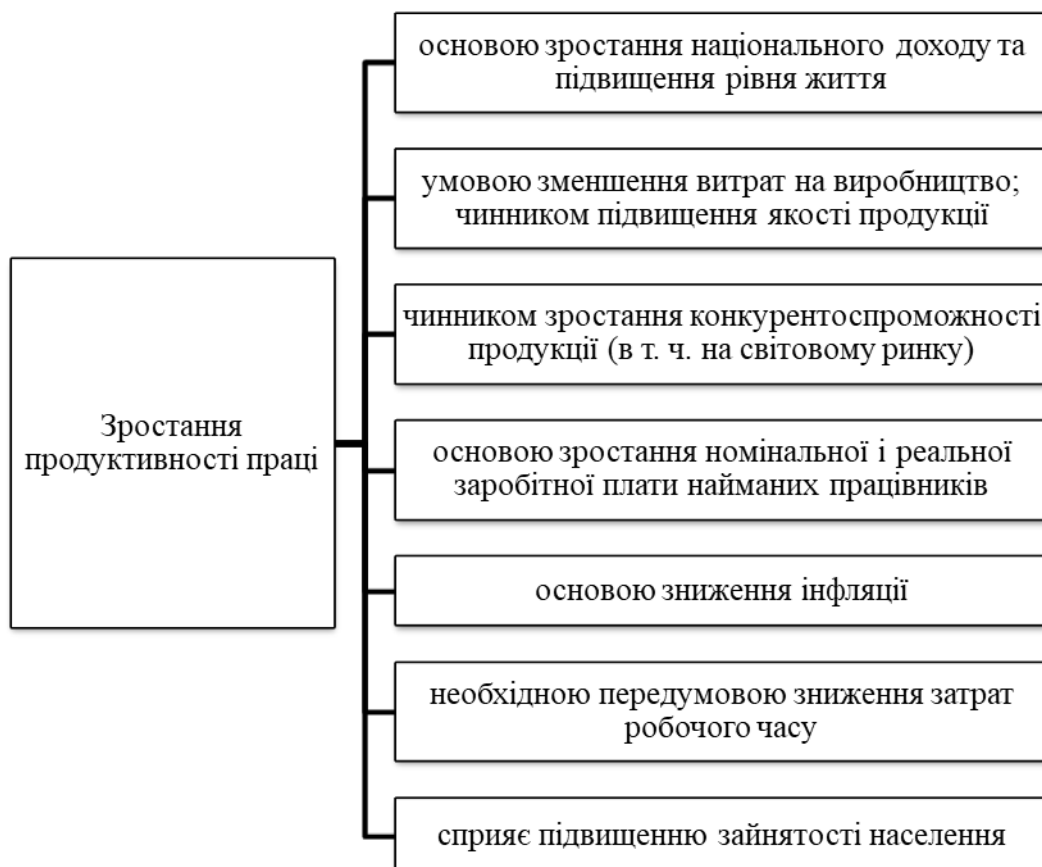


Рисунок 1.4 – Фактори зростання продуктивності праці [14-15]

Таким чином, продуктивність праці являє собою ефективність витрат праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або витратами часу на одиницю продукції. Тобто продуктивність праці виражає відношення кількості вироблених матеріальних або нематеріальних благ до кількості праці, витраченої на ці блага. Підвищення продуктивності праці означає збільшення кількості продукції, виробленої за одиницю часу, або економію робочого часу, витраченого на виробництво одиниці продукції. Найважливішим показником для вимірювання ефективності процесу праці є продуктивність праці, яка виражається як відношення виробленого продукту (послуги) до відповідних прямих витрат праці.

## **1.2. Методичні засади оцінки продуктивності праці персоналу підприємства**

Продуктивність праці є одним із основних факторів організації виробництва з метою отримання позитивних результатів господарської діяльності. За своїм змістом продуктивність праці являє собою ефективне і раціональне використання природних ресурсів, матеріальних ресурсів, грошових ресурсів і трудових ресурсів у процесі виробництва продукції. Тому питання підвищення продуктивності праці є головним завданням ефективної діяльності окремих підприємств і цілих національних господарств. Така ситуація визначається наступними положеннями:

- належний рівень продуктивної праці забезпечує конкурентну перевагу підприємства;
- значення показника «продуктивність праці» залежить від організації виробництва, охорони праці та безпеки праці;
- рівень продуктивності праці окремого підприємства відображає якість життя населення країни.

Сьогодні як у теорії, так і на практиці використовуються різноманітні підходи до визначення ролі продуктивності праці в ефективній діяльності підприємства. Продуктивність праці відображає ступінь використання факторів виробництва, насамперед трудових ресурсів, у процесі створення матеріальних продуктів і досягнення результатів [12].

Продуктивність праці – важливий показник праці, який залежить від чисельності зайнятих, розміру фонду оплати праці, обсягу виробництва, рентабельності. Крім того, продуктивність праці відображає науково-технічний прогрес суспільства і характеризує стан окремих підприємств, галузей економіки та всієї країни [13].

В історії економічної науки такі видатні вчені, як К. Макконнелл і С. Брю, визначали продуктивність як середній продукт праці або виробіток одного працівника за одну годину робочого часу [21].

Частіше використовується поняття трудомісткості, і воно представлено витратами праці на виробництво одиниці продукту. Вивчення економіки вимірювання продуктивності праці дає змогу сформувавши класифікацію методів її оцінки.

Питання, пов'язані з вимірюванням та аналізом ефективності, можна розділити на дві групи: пов'язані з технікою вимірювання та організацією процесу вимірювання [22].

Серед організаційних проблем вимірювання продуктивності можна виділити потенційні помилки в розумінні та застосуванні процесу вимірювання, недостатні результати внаслідок відмови робітників і керівників здійснювати жорсткий управлінський контроль за продуктивністю економічних систем.

Надійність і адекватність вимірювання ефективності базується на системі показників, яка дозволяє приймати наукові рішення на основі аналізу та контролю для забезпечення ефективного управління економічною системою.

Надійність і адекватність вимірювання ефективності базується на

системі показників, яка дозволяє приймати наукові рішення на основі аналізу та контролю для забезпечення ефективного управління економічною системою.

У теорії продуктивності прийнято виділяти дві великі категорії показників ефективності: статичні коефіцієнти та динамічні показники ефективності. У кожній групі слід виділити три категорії показників ефективності: часткові фактори, багатофакторні та кумулятивні показники. Кожен показник описує відношення випуску до собівартості, але вони відрізняються кількістю елементів витрат. Залежно від того, як представлені результати та витрати, під час вимірювання продуктивності розрізняють натуральні показники та показники витрат.

Продуктивність праці характеризується кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або часом виробництва одиниці продукції.

Випуск продукції визначається відношенням кількості виробленої продукції в натуральному, трудовому або вартісному виразі до часу виробництва або середньооблікової чисельності працівників і характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу або одного працівника [14]:

$$W = \frac{Q}{T} \quad (1.1)$$

де Q - обсяг виробленої продукції;

W – виробіток;

T - витрати робочого часу (середньоспискова чисельність працівників).

Перевага методу вартості полягає в тому, що він дозволяє порівнювати різні продукти та витрати на їх виробництво в окремих фірмах або галузях, а також у загальному ефекті масштабу. Показники продуктивності праці, розраховані через загальну чи товарну продукцію, мають переваги та недоліки. Недоліком є те, що рівень виробництва значною мірою

визначається вартістю попередньої праці, а не живої праці. Існує певна різниця між показником ВВП і показником товарної продукції. Це означає, що перший показник являє собою загальний обсяг виробничої діяльності підприємств, а другий показник являє собою кількість, що входить в економічний цикл протягом певного періоду часу.

Теоретично найточніше визначення внеску фірми у виробництво продукту дає показник чистої вартості продукту – вартість новоствореної продукції. Чиста продукція розраховується як різниця між валовою продукцією та сумою матеріальних витрат і амортизаційних відрахувань [21]:

$$НП = ОВ - (МЗ + А) \quad (1.2)$$

$$\text{або } НП = ЗП + ПР \quad (1.3)$$

де НП – обсяг чистої продукції;

ОВ – обсяг валової продукції;

МЗ – матеріальні витрати;

ЗП – заробітна плата з відрахуваннями на соціальне страхування;

ПР – прибуток підприємства;

А – амортизація.

Є. Жолонський вважає продуктивність праці показником ефективності використання трудових ресурсів. Вартісним вираженням продуктивності у світовій практиці найчастіше використовується показник чистої продуктивності праці або продуктивності з доданою вартістю:

$$VAP = \frac{\text{Додана вартість}}{\text{Чисельність працівників}} \quad (1.4)$$

Додана вартість - це вартість, створена підприємством за певний період

часу, включаючи нараховані витрати на оплату праці, амортизацію та операційний прибуток до оподаткування [31].

Продуктивність праці є комплексним показником для вимірювання ефективності використання потужностей підприємства та є моніторингом процесу розвитку якості підприємства. Тому показник продуктивності праці для підприємства, яке має значну кількість та асортимент продукції буде мати наступний вигляд:

$$ПТ = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Загальний фонд оплати праці}} \quad (1.5)$$

Чистий дохід від реалізації – сума доходу, отриманого від основної (виробничої діяльності) і неосновної діяльності (майнові права, патенти) протягом звітного періоду.

Загальний фонд оплати праці – це сума витрат на заробітну плату працівників, які працюють на підприємстві, і витрат на залучення працівників у субпідрядні організації, що є сукупними витратами на забезпечення здійснення операційного процесу.

Перевагами використання цієї формули є: простий розрахунок; не потрібно спеціального коригування, оскільки розрахункові дані відображаються в звітності, а не розраховуються; при проведенні порівняльного аналізу з іншими підприємствами не потрібно проводити детальні дослідження [8]:

- економія часу;
- показник може відображати фактичну кількість реалізованої продукції, а не вироблену, що характерно для роботи відділів маркетингу та збуту;
- показує інтенсивність використання трудового потенціалу;
- може стимулювати виробництво та збут продукції.

у відповідності до трудового методу аналізу продуктивності праці

вимірюється через умовну трудомісткість виробництва. Для практичного застосування на підприємстві необхідно розробити норми витрат часу на кожен вид робіт. Якщо на підприємстві прийнято погодинну оплату праці, а норми виробітку не сформульовані, то застосування норм вимірювання праці неможливе.

I. Краснопевцева у своїй роботі розглядає такі методи розрахунку продуктивності праці: багатofакторний, векторний і багатокритеріальний [13, с. 33].

Серед багатofакторних методів найпоширенішою є багатofакторна модель американського вченого Г. Девіса. Модель передбачає порівняння продукту з усіма витратами виробництва. Розрахунки ведуться у грошовому зведеному вигляді за постійними цінами. Сильною стороною цієї моделі є її універсальність – її можна використовувати як для одного підприємства, так і для групи співробітників. Водночас варто зазначити, що багатofакторний підхід має такі недоліки:

- 1) багатofакторний підхід носить переважно рекомендаційний характер;
- 2) переваги цих методів виявляться лише тоді, коли підприємство буде працювати стабільно;
- 3) ці методи недоцільні в галузях, де технологія виробництва швидко змінюється;
- 4) багатofакторні методи не передбачають участі, оскільки вони базуються на звітних даних, а не на інформації, отриманій від працівників.

Векторний підхід до розрахунку продуктивності праці базується на індивідуальних витратах праці як основної, так і допоміжної. Основні показники включають виробіток і трудомісткість. Якщо за цими показниками спостерігається зниження продуктивності, для поглиблення аналізу використовують вторинні показники, диференціюючи первинні показники за типом роботи, типом працівника, ділянкою, цехом тощо[13].

Ці методи мають ширші можливості вимірювання продуктивності, ніж

багатофакторні методи, а дані, які використовуються для розрахунку показників, надходять не тільки зі звітів, а й безпосередньо від працівників. Багатокритеріальний підхід до вимірювання продуктивності праці ґрунтується на тому, що остання визначається не одним параметром, а кількома. Тобто за змістом багатокритеріальний підхід є експертною оцінкою з визначенням загального кінцевого показника. Ці методи мають усі недоліки експертної оцінки, такі як суб'єктивність, обчислювальна складність, неможливість порівняння отриманих показників з показниками інших підприємств тощо.

Безперечною перевагою, яка відрізняє ці методи від інших, є високий рівень участі, як з точки зору використання інформації про співробітників для розрахунків, так і щодо залучення персоналу компанії до вимірювання продуктивності.

Таким чином, застосування цих методів є специфічним елементом управління персоналом, заснованим на зацікавленості співробітників у виявленні корпоративних проблем і розробці рішень.

За О. Кучіної показники продуктивності праці поділяються на дві групи: діагностичні показники та стратегічні показники [16, с. 51]. Діагностичні індикатори призначені для використання в процесах оперативного-тактичного управління. До них відносяться показники, що відображають загальну результативність бізнесу, а також рівень ефективності використання трудових ресурсів і капіталу. Як правило, ці показники розраховуються для окремих ділянок, відділів або цехів.

Розрізняють два види стратегічних індикаторів: фінансові індикатори та нефінансові індикатори. Перший включає показники фінансової ефективності, а також показники для оцінки компанією фінансових ринків.

Нефінансові показники мають більш складний характер, можуть бути кількісними або якісними та можуть визначати інноваційну та операційну ефективність фірми. Вимірюючи продуктивність праці, необхідно говорити не тільки про знаменник (враховуючи живу працю або живу й об'єктивовану

працю), а й про чисельник. Залежно від результатів, які використовуються в чисельнику продуктивності праці, прийнято розрізняти такі способи розрахунку цього показника: за станом - за умовно-чистою, чистою, нормативно-чистою продукцією та за нормативною вартістю обробки.

Методи оцінки продуктивності праці на підприємстві відображено на рис. 1.5.

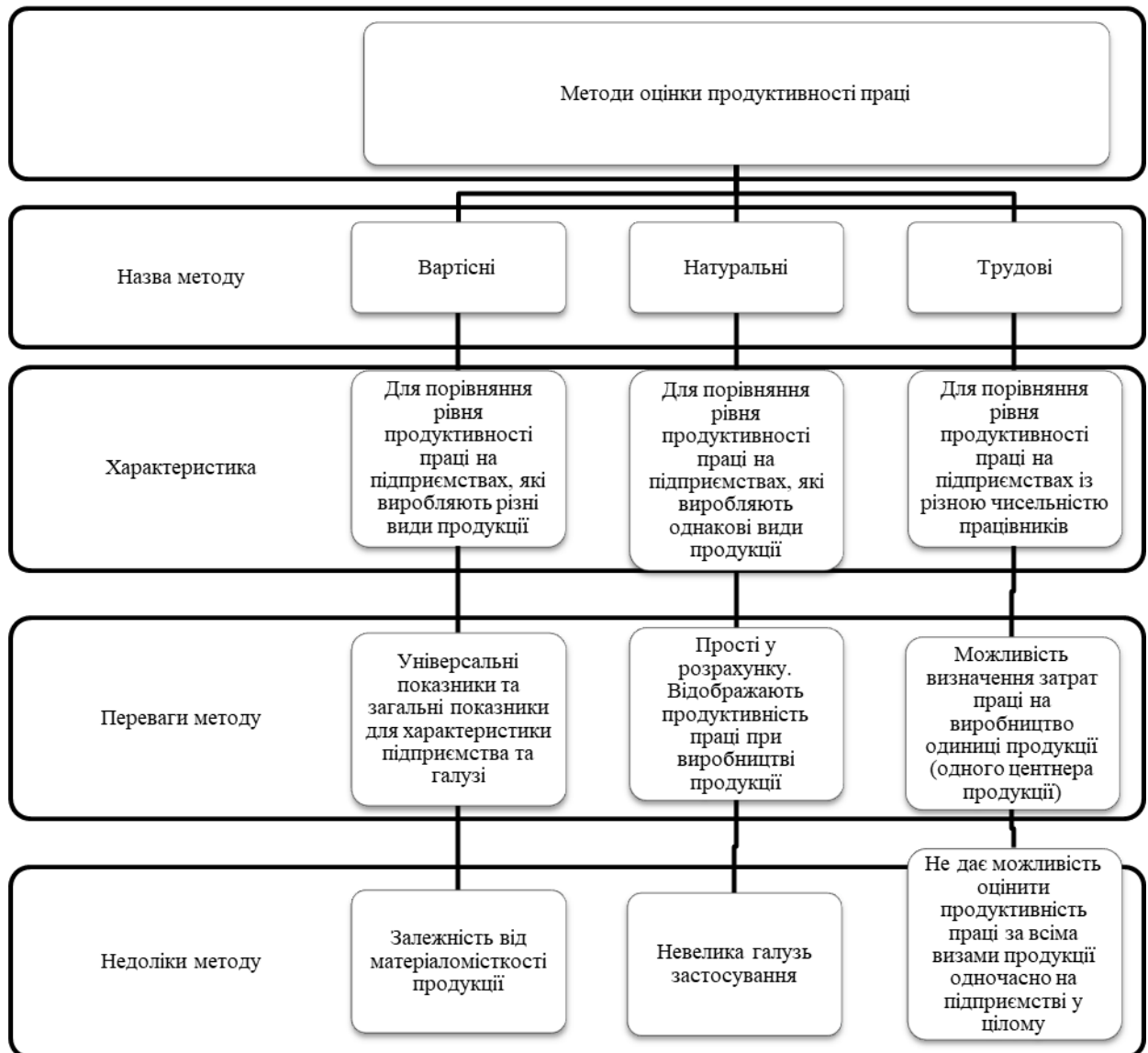


Рисунок 1.5 – Методи оцінки продуктивності праці на підприємстві [31]

Узагальнення методів оцінки продуктивності праці (рис. 1.5) свідчить про те, що вибір методу розрахунку продуктивності праці залежить від завдання управління трудовими ресурсами і не може бути виражений лише вартісними показниками. Тому необхідний постійний пошук нових методів

оцінки продуктивності праці для забезпечення точності, достовірності і, головне, порівнянності показників.

Таким чином, продуктивність праці, розрахована за кожним методом, становить систему показників ефективного використання підприємствами трудових ресурсів. Кожен метод оцінки продуктивності праці має свої особливості, призначення, інформаційну основу розрахунку, переваги та недоліки.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ ОБОЛОНЬ

#### 2.1. Характеристика підприємства та напрямів його діяльності

«Оболонь» - єдина пивоварна компанія в Україні, одна з 40 найбільших пивоварень світу та один із лідерів українського ринку пива. До складу компанії «Оболонь» входить головний завод ПрАТ «Оболонь» у Києві, найбільшого пивоварного заводу України, два дочірніх підприємства: ПрАТ «Пивзавод Зіберт» та АТ «Красилівське», підприємства з правом юридичної особи – Охтирський пивзавод, ЗАТ «Бершадський комбінат», ЗАТ «Дятьківці», ТОВ «Оболонь». Агро», ПрАТ «Рокитнівський склозавод» та два окремих цехи – завод в м. Олександрія Кіровоградської області та солодовня в селі Чемерівці Хмельницької області.

Цінності корпорації «Оболонь» відображено на рис. 2.1:

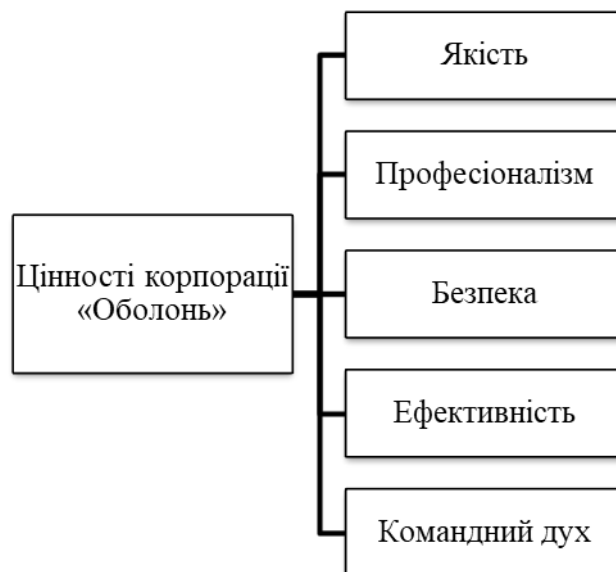


Рисунок 2.1 - Цінності корпорації «Оболонь»

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Під ТМ «Оболонь» випускаються різні марки. Основні бренди: Оболонь, Carling, Zlata Praha, Nike premium, Zibert, Keten, Hardmix, BeerMix, Десант, Жигулівське, Живчик, Оболонська, Прозора. Бренд компанії на пряму впливає на її конкурентоспроможність, серед основних конкурентів ПрАТ «Оболонь» він поступається компаніям Carlsberg Ukraine та San INBev, але є конкурентоспроможнішим за Першу приватну пивоварню.

Ключовими торговельними мережами для даної категорії так само є: АТБ-маркет, Fozzy, Сільпо, Метро, Фора і ЕКО-маркет, які сукупно займають 79,8% продажів в даній категорії. Роздрібний аудит був здійснений по 16 національним торговельним мережам: «АТБ-маркет», «Сільпо», «Фора», Fozzy, «ЕКО-маркет», «Велика Кишеня», Метро, «Таврія-В», Varus, «Фуршет», Auchan, Novus, «Караван», «Пако / Вопак», Villa, фреш-маркет «Брусничка».

Структуру асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» наведена на рис. 2.2.

Серед продуктових інновацій 2019-2020 року:

- Категорія «ПІВО»: «Zibert Баварське» ПЕТ 1,75 л, «Zibert Світле» ПЕТ 2,25 л, «Germanarich» скло 0,5 л, ж/б 0,5 л, «Оболонь Київське Міцне» ПЕТ 1 л, «Obolon Premium Dark Brew» ПЕТ 1 л, «Zlata Praha Світле» ПЕТ 1 л, «Hardmix Tequila&Lime» ПЕТ 0,6 л.
- Категорія «СЛАБОАЛКОГОЛЬНІ НАПОЇ»: Сидр «Ciber Rose» скло 0,5 л, ПЕТ 0,8 л, «Obolon Hard Seltzer Orange&Lemon» ж/б 0,5 л, «Obolon Hard Seltzer Black Cherry» ж/б 0,5 л.
- Категорія «БЕЗАЛКОГОЛЬНІ НАПОЇ»: «Живчик зі смаком яблука та винограду» ПЕТ 2 л, «Живчик зі смаком яблука та лісових ягід» ПЕТ 2 л.
- Категорія «МІНЕРАЛЬНА ВОДА»: «Оболонська слабогазована» ПЕТ 1,5 л.

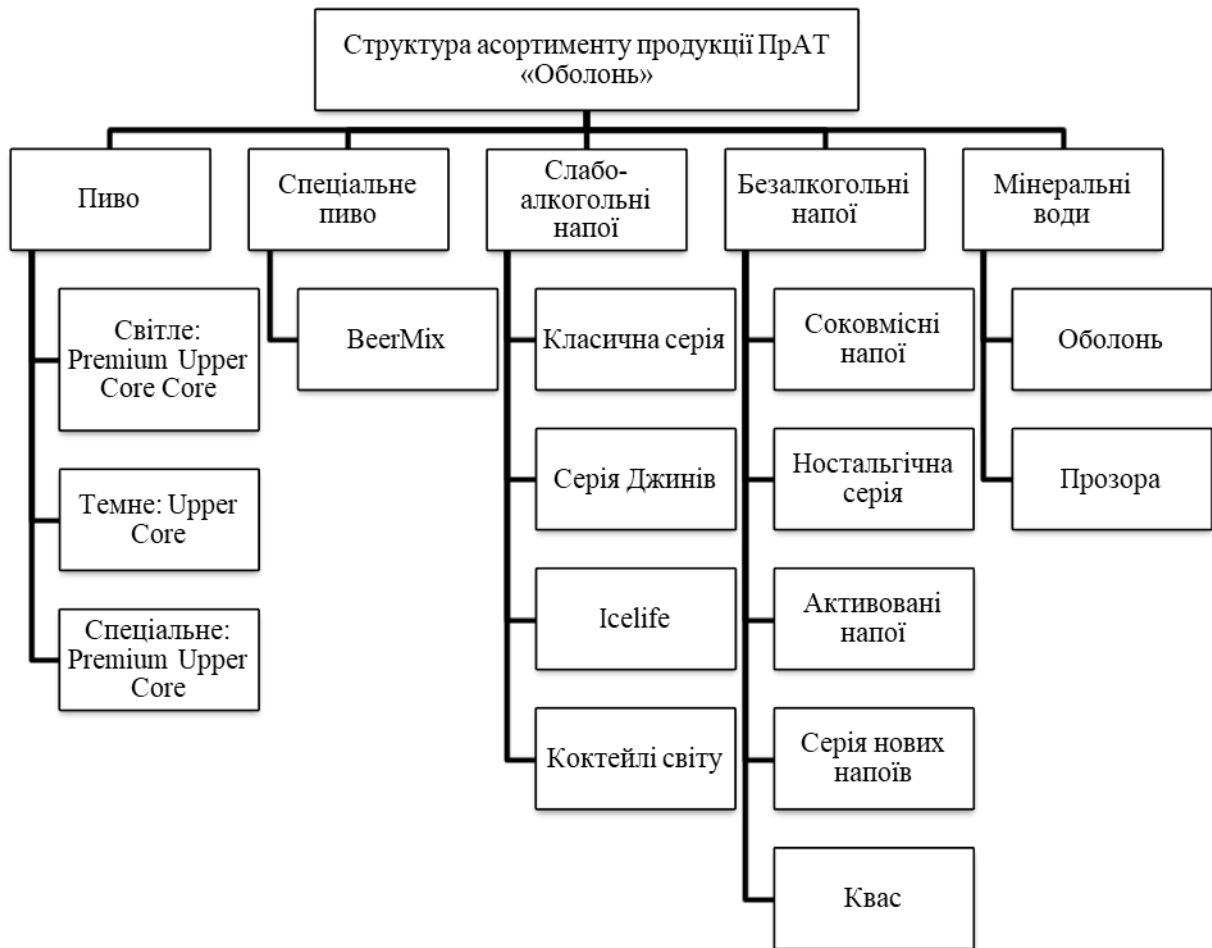


Рисунок 2.2 - Структура асортименту продукції ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Усі нові продукти успішно пройшли етап ринкового тестування та були введені в звичайний план групи. У 2022 році загальна частка ринку нових продуктів в основних категоріях пива компанії досягне близько 1,2%, що свідчить про успішність комерційних інновацій.

Організаційна структура ПАТ «Оболонь» представлена на рисунку 2.3.

Ця структура є лінійно-функціональною, некерованою і має розгалужені зв'язки. Лінійна функціональна структура об'єднує зв'язки між структурними підрозділами та забезпечує авторизацію роботи, де завданнями лінійних ланок є безпосереднє управління та прийняття рішень, а функціональних – консультування, планування, контроль, координація процесу та оповіщення.

Лінійно-функціональна структура забезпечує горизонтальний розподіл персоналу за сферами діяльності та вертикальний ланцюжок підлеглих підрозділів керівництву.

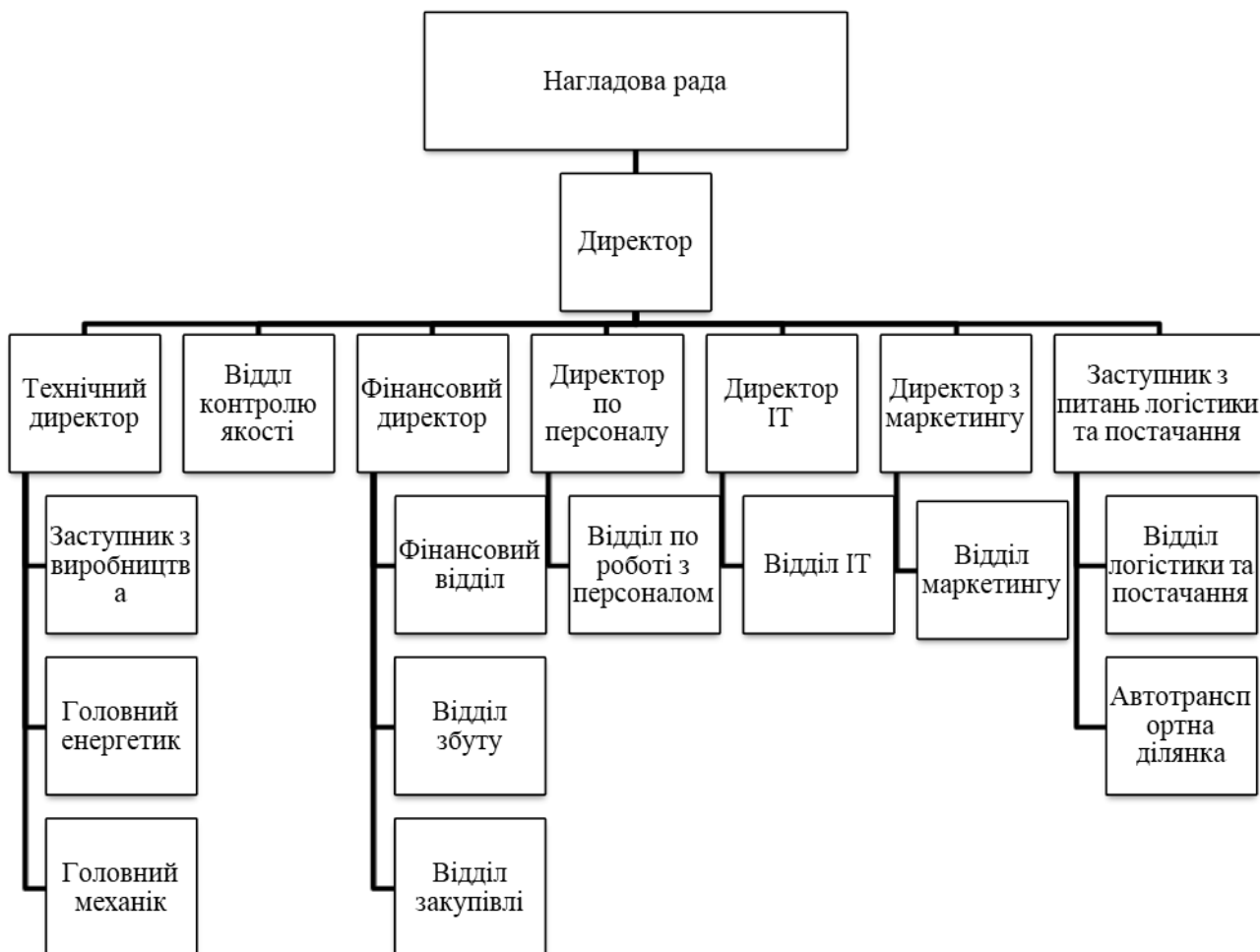


Рисунок 2.3 - Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Структура корпорації «ОБОЛОНЬ» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

Порівняємо конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» та її основних конкурентів (рис. 2.4).

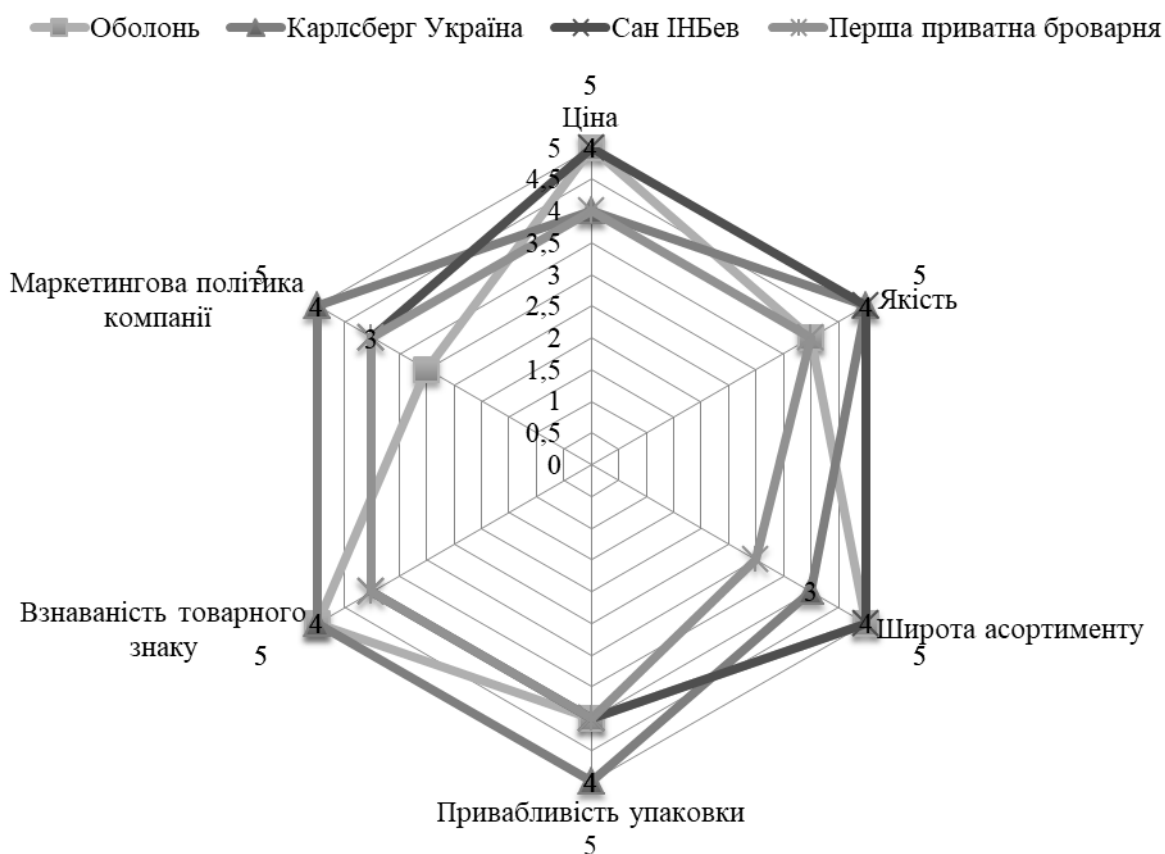


Рисунок 2.4 - Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та її основних конкурентів

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Отже, найбільшою конкурентною перевагою ПрАТ «Карлсберг Україна» є те, що ПрАТ «Оболонь» не суттєво поступається своїм конкурентам через низький рівень маркетингової політики, що покращує маркетингову діяльність ПрАТ «Оболонь», необхідно вжити відповідних заходів.

Сьогодні стратегічними цілями компанії є стабільне постачання та міцні партнерські відносини. ПрАТ «Оболонь» поставило перед собою стратегічну мету збільшити постачання на 10%. Також планується збільшення обсягів експорту таких дочірніх підприємств, як ПрАТ «Пивоварня Зіберта» (пиво) та ПрАТ «Красилівське» (безалкогольні напої та мінеральна вода).

Здійснено SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь», результати якого відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Ефективне використання наявного капіталу	1. Неефективне формування економічного потенціалу за чистого доходу на 1 грн.:
2. Високий рівень формування доданої вартості з 1 грн. чистого доходу, операційних витрат, чистого прибутку.	2. Низька рентабельність власного капіталу, чистий прибуток, операційних витрат.
3. Ефективна структура фінансових ресурсів.	3. Низький рівень формування доданої вартості на 1 грн. основних засобів, власного капіталу, амортизації, витрат на оплату праці та соціальних заходів.
4. Значні конкурентні переваги	4. Низький рівень продуктивність праці
5. Експортні можливості	5. Втрата економічної активності.
6. Імідж підприємства на ринку	
7. Екологічна спрямованість діяльності підприємства	
Можливості	Загрози
1. Підвищення ефективності формування економічного потенціалу з допомогою продуктивного використання майна, збільшення віддачі витрат.	1. Є конкурентні переваги окремих складових економічного потенціалу підприємств однієї галузі.
2. Збільшення рентабельності власного капіталу, чистого прибутку, операційних витрат.	
3. Збільшення доданої вартості на 1 грн основних засобів, власного капіталу, амортизаційних відрахувань, витрат на оплату праці та соціальних заходів.	
4. Створення умов підвищення продуктивність праці шляхом застосування комплексу мотиваційних заходів.	

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Стратегічне бачення сталого розвитку керівництва ПАТ «Оболонь» включає:

- інноваційний розвиток вітчизняної безалкогольної пивної галузі;
- розвивати практики відповідального управління та розвитку працівників;
- покращення охорони праці та промислової безпеки;

- екологізація та підвищення енергоефективності;
- справедливий розподіл створеної економічної вартості інвестується в розвиток регіональної економіки;
- глибоко інтегрувати соціальну відповідальність у бізнес-процеси компанії.

Для досягнення стратегічної стійкості всієї системи ПрАТ «Оболонь» або окремих її складових необхідно дотримуватись наступної послідовності:

- проаналізувати поточну стійкість підприємства з урахуванням визначеного набору показників;
- діагностувати сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози внутрішнього та зовнішнього середовища для висвітлення стратегічних питань стійкості;
- розробити альтернативні заходи та механізми стабільного розвитку підприємств;
- формування положень рекомендаційного характеру щодо підвищення рівня стійкості;
- реалізація запропонованих заходів, контроль за процесом їх здійснення.

Отже, «Оболонь» - єдина пивоварна компанія в Україні, одна з 40 найбільших пивоварень світу та один із лідерів українського ринку пива. До складу компанії «Оболонь» входить головний завод ПрАТ «Оболонь» у Києві, найбільшого пивоварного заводу України, два дочірніх підприємства: ПрАТ «Пивзавод Зіберт» та АТ «Красилівське», підприємства з правом юридичної особи – Охтирський пивзавод, ЗАТ «Бершадський комбінат», ЗАТ «Дятьківці», ТОВ «Оболонь». Агро», ПрАТ «Рокитнівський склозавод» та два окремих цехи – завод в м. Олександрія Кіровоградської області та солодовня в селі Чемерівці Хмельницької області. Стратегічними цілями компанії сьогодні є стабільні постачання та міцні партнерські відносини. ПрАТ «Оболонь» поставило перед собою стратегічну мету збільшити постачання на 10%. Також планується збільшення експортних поставок

дочірніх підприємств компанії, таких як ПрАТ «Пивоварня Зіберта» (пиво) та ПрАТ «Красилівське» (безалкогольні напої та мінеральна вода).

## 2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ Оболонь

Оцінку фінансово-економічних показників ПрАТ Оболонь здійсимо на основі аналізу фінансових результатів, коефіцієнтів фінансової стійкості та платоспроможності, а також рентабельності.

Таблиця 2.2 - Динаміка фінансових результатів ПрАТ Оболонь в 2019-2021 рр., тис. грн.

Показники	Роки, тис. грн.			Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції	5466148	5549706	5986592	83558	436886	1,53	7,87
Інші операційні доходи	62681	72812	128230	10131	55418	16,16	76,11
Валовий прибуток	1188315	1479597	1109129	291282	-370468	24,51	-25,04
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4277833	4070109	4877463	-207724	807354	-4,86	19,84
Інші операційні витрати	20110	5311	18439	-14799	13128	-73,59	247,19
Адміністративні витрати	337100	361150	423695	24050	62545	7,13	17,32
Витрати на збут	661989	728729	790218	66740	61489	10,08	8,44
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток/збиток	144591	324912	-150590	180321	-475502	124,71	-146,35
Витрати з податку на прибуток	113042	13702	19769	-99340	6067	-87,88	44,28
Чистий фінансовий результат: прибуток / збиток	257633	338614	-130821	80981	-469435	31,43	-138,63

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ Оболонь в 2019-2021 рр. відображено на рисунку 2.5.

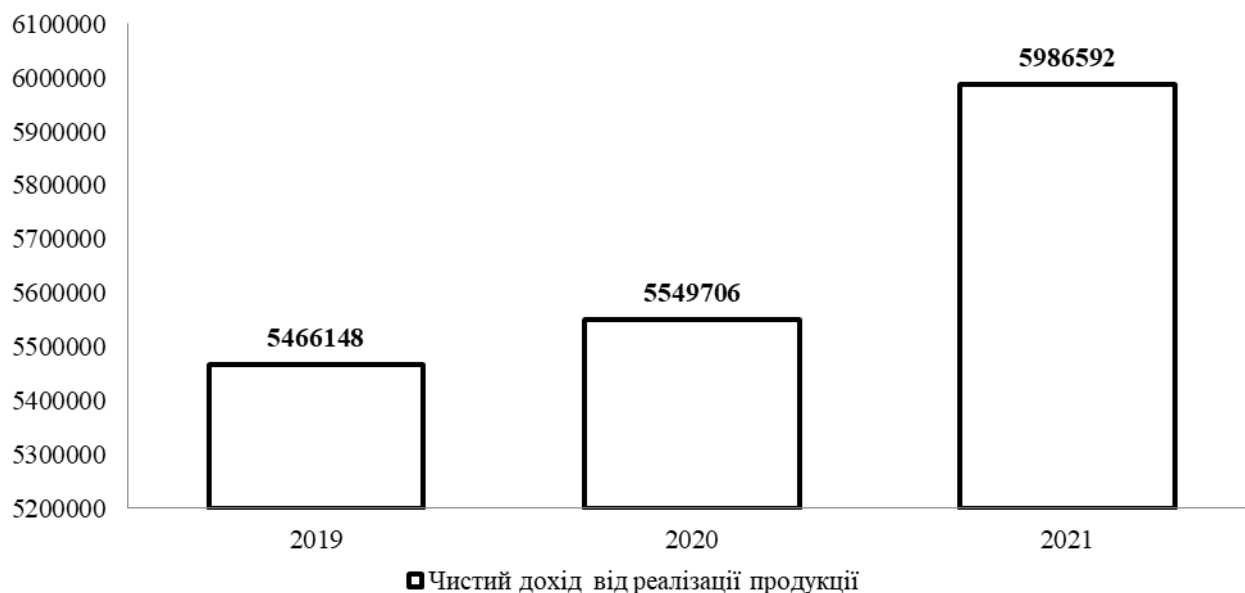


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ Оболонь в 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Чистий дохід на підприємстві протягом досліджуваного періоду мав тенденцію до зростання на 1,53% до рівня в 5549,706 млн. грн. в 2020 році та на 7,87 % в 2021 році до рівня в 5986,592 млн. грн. в 2021 році.

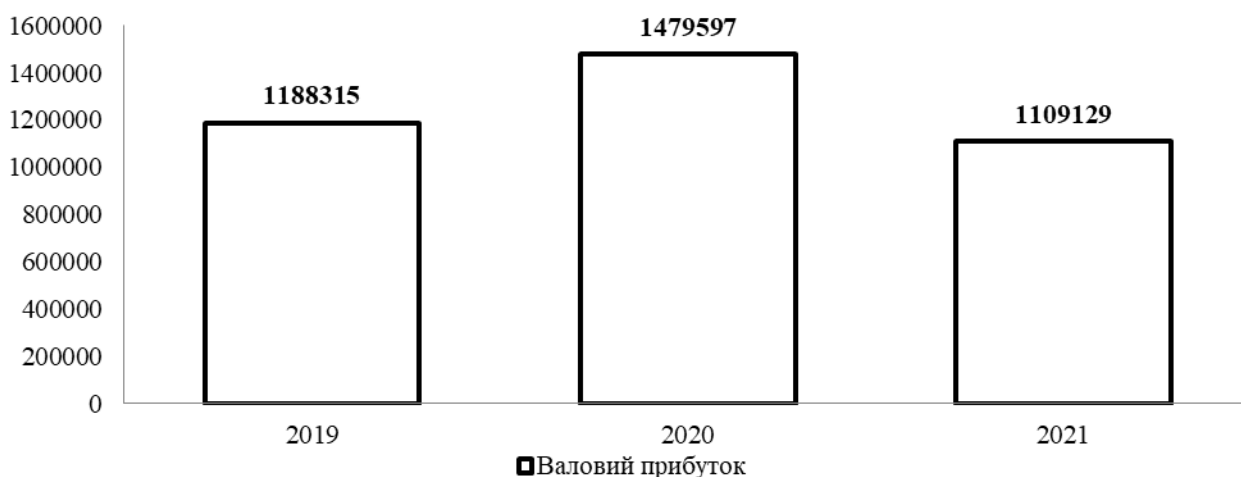


Рисунок 2.6 – Динаміка валового прибутку ПрАТ Оболонь в 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Динаміка валового прибутку ПрАТ Оболонь в 2019-2021 рр. відображена на рис. 2.6. Так, валовий прибуток на підприємстві в 2020 році збільшився на 24,51% до рівня в 1479,597 млн. грн., проте в 2021 році при скороченні на 25% становив 1109,129 млн. грн.

Інші операційні доходи за період 2019-2021 рр. мав тенденцію до зростання із рівня в 62,681 млн. грн. в 2019 році до рівня в 128,230 млн. грн. в 2021 році (+16% в 2020 році та 76% в 2021 році).



Рисунок 2.7 – Динаміка інших операційних доходів  
ПрАТ Оболонь в 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Собівартість реалізованої продукції протягом 2020 року зменшилася на 4,86% до рівня в 4070,109 млн. грн., проте в 2021 році собівартість реалізованої продукції на підприємстві зросла на 19,8% до рівня в 4877,463 млн. грн. в 2021 році.



Рисунок 2.8 – Динаміка собівартості реалізованої продукції  
ПрАТ Оболонь в 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Фінансовий результат до оподаткування на підприємстві мав тенденцію до зростання на 125% до рівня в 324,912 млн. грн. Проте в 2021 році фінансовий результат до оподаткування зменшився до рівня в -150,590 млн. грн.



Рисунок 2.9 – Динаміка фінансового результату до оподаткування  
ПрАТ Оболонь в 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Чистий фінансовий результат протягом 2019-2020 рр. мав тенденцію до зростання із 257,633 млн. грн. в 2019 році до рівня в 338,614 млн. грн. в 2020 році. Проте в 2021 році чистий прибуток зменшився на 138% до рівня чистого збитку до рівня в -130,821 млн. грн.

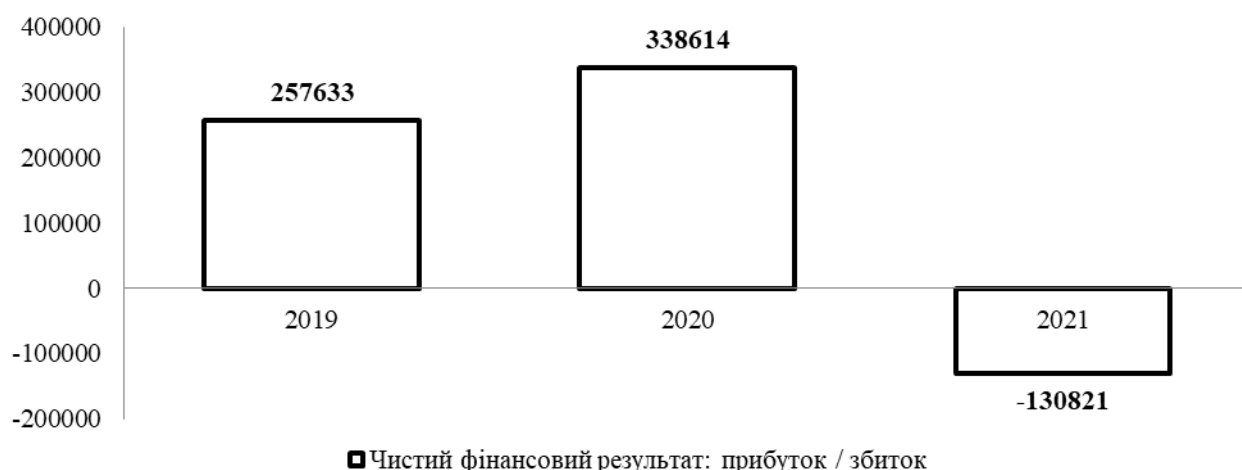


Рисунок 2.10 – Динаміка чистого фінансового результату ПрАТ  
Оболонь в 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано на основі даних [35]

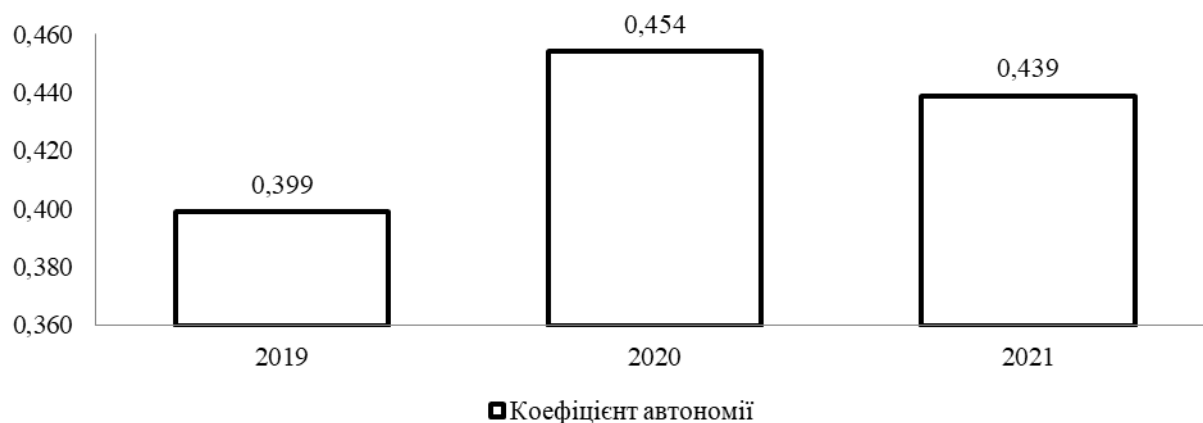


Рисунок 2.11 – Динаміка коефіцієнту автономії ПрАТ Оболонь в 2019-2021 рр.

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт автономії мав тенденцію до зростання із рівня в 0,399 до рівня в 0,439. Проте протягом досліджуваного періоду коефіцієнт автономії був менше нормативного значення в 0,5, що свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

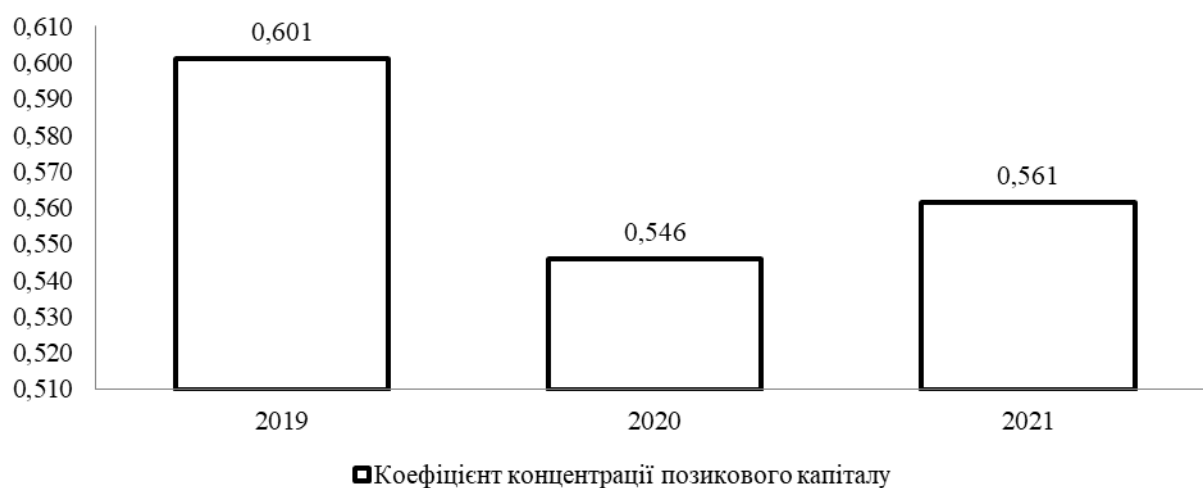


Рисунок 2.12 – Динаміка коефіцієнту концентрації позикового капіталу ПрАТ Оболонь в 2019-2021 рр.

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу ПрАТ Оболонь в 2019-2021 рр. мав тенденцію до зменшення із рівня в 60,1% в 2019 році до рівня в

56,1% в 2021 році. Скорочення даного показника є позитивним в роботі підприємства.

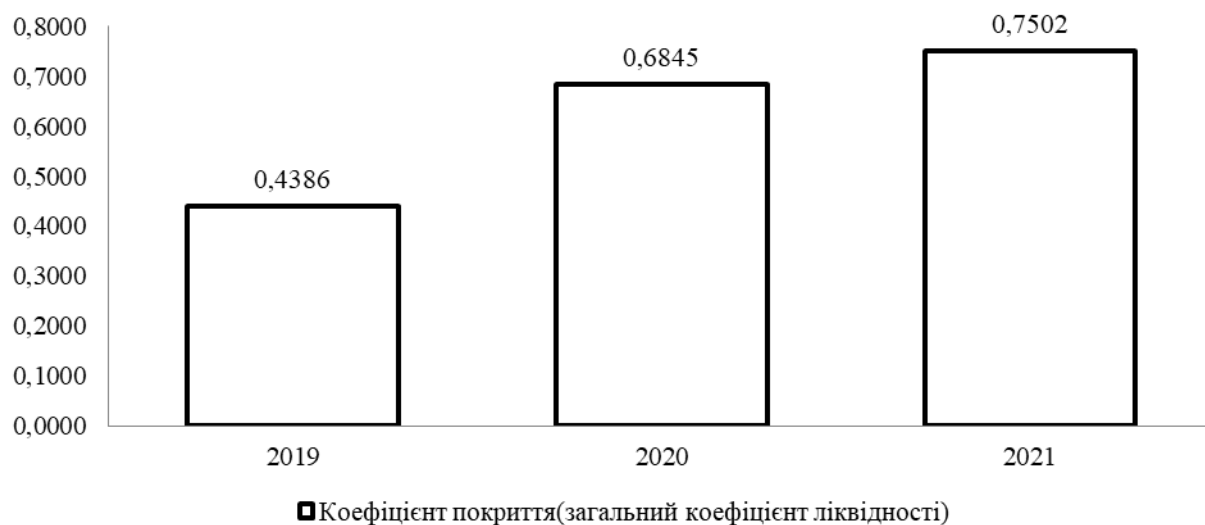


Рисунок 2.13 – Динаміка коефіцієнт покриття ПрАТ Оболонь в 2019-2021 рр.

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Також протягом досліджуваного періоду відбувалося зростання коефіцієнту покриття із рівня в 0,4386 до рівня в 0,7502 в 2021 році. Значення даного показника свідчить про неможливість підприємства покрити свої борги за рахунок оборотних активів.

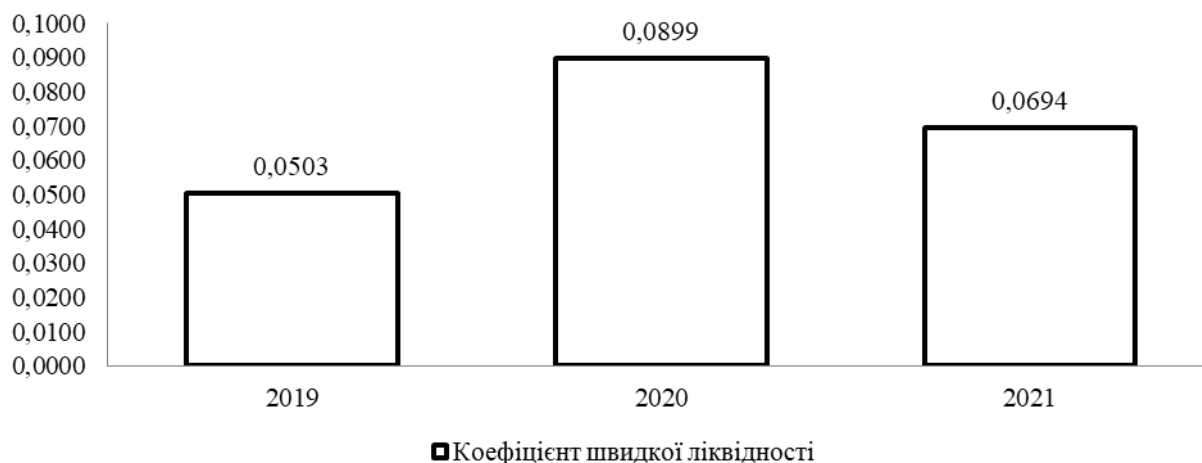


Рисунок 2.14 – Динаміка коефіцієнт швидкої ліквідності ПрАТ Оболонь в 2019-2021 рр.

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Наступним кроком проаналізуємо витрати на одиницю продукції та рентабельності, динаміка яких відображена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка витрат на одиницю продукції та рентабельності  
ПрАТ «Оболонь» в 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %		
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Чистий дохід від реалізації продукції	5466148	5549706	5986592	83558,00	436886,00	1,53	7,87	9,52
Собівартість реалізованої продукції	4277833	4070109	4877463	-207724,0	807354,00	-4,86	19,84	14,02
Адміністративні витрати	337100	361150	423695	24050,00	62545,00	7,13	17,32	25,69
Витрати на збут	661989	728729	790218	66740,00	61489,00	10,08	8,44	19,37
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, в т.ч.:								
- змінні витрати	4877141	4726026	5539451	-151115	813425,00	-3,10	17,21	13,58
- постійні витрати	337100	361150	423695	24050,00	62545,00	7,13	17,32	25,69
Прибуток від реалізації продукції	251907	462530	23446	210623,00	-439084,0	83,61	-94,93	-90,69
Прибуток чистий	257633	338614	-130821	80981,00	-469435,0	31,43	-	-
							138,63	150,78
Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	0,9539	0,9167	0,9961	-0,04	0,08	-3,91	8,66	4,42
Рентабельність продажу	4,71	6,10	-2,19	1,39	-8,29	29,45	-	-
							135,81	146,36
Рентабельність продукції	6,02	8,32	-2,68	2,30	-11,00	38,14	-	-
							132,24	144,54

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Протягом досліджуваного періоду витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації мали чітку тенденцію до зростання із рівня в 0,9539 грн. до 0,9961 грн. Дане зростання призвело до зменшення показників рентабельності продукції із рівня в 6,02% в 2019 році до рівня в -2,68% за результатом 2021 року.

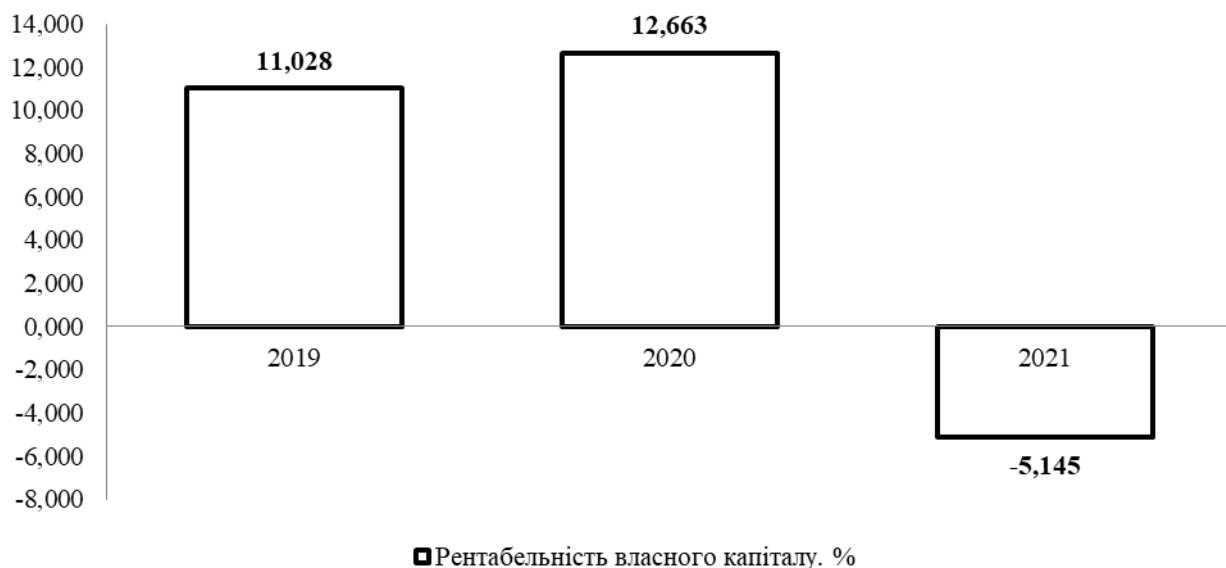


Рисунок 2.15 – Динаміка рентабельність власного капіталу ПрАТ  
Оболонь в 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Також протягом досліджуваного за рахунок зменшення чистого прибутку підприємства відбувалося скорочення рентабельності власного капіталу підприємства із рівня в 11,028% в 2019 році до рівня в -5,145% в 2021 році.

Таблиця 2.4 - Динаміка ділової активності ПрАТ «Оболонь» в 2019-  
2021 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст	
	2019	2020	2021	2020- 2019	2021- 2020
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	4,70	3,69	3,65	-1,00	-0,04
Тривалість обороту оборотних засобів	76,66	97,45	98,55	20,79	1,10
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	7,26	5,46	5,75	-1,79	0,29
Тривалість обороту виробничих запасів	49,61	65,90	62,59	16,29	-3,30
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	17,00	11,98	10,75	-5,02	-1,23
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	21,17	30,06	33,48	8,88	3,43
Тривалість операційного циклу	70,78	95,95	96,08	25,17	0,12

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Протягом досліджуваного періоду тривалість операційного циклу на підприємства ПрАТ Оболонь мала тенденцію до зростання із рівня в 70,78 днів в 2019 році до рівня в 96,08 днів в 2021 році. Дане зростання відбувалося за рахунок зростання тривалості оборотних засобів.

Отже, чистий дохід на підприємстві протягом досліджуваного періоду мав тенденцію до зростання на 1,53% до рівня в 5549,706 млн. грн. в 2020 році та на 7,87 % в 2021 році до рівня в 5986,592 млн. грн. в 2021 році. Чистий фінансовий результат протягом 2019-2020 рр. мав тенденцію до зростання із 257,633 млн. грн. в 2019 році до рівня в 338,614 млн. грн. в 2020 році. Проте в 2021 році чистий прибуток зменшився на 138% до рівня чистого збитку до рівня в -130,821 млн. грн. Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт автономії мав тенденцію до зростання із рівня в 0,399 до рівня в 0,439. Проте протягом досліджуваного періоду коефіцієнт автономії був менше нормативного значення в 0,5, що свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Протягом досліджуваного періоду витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації мали чітку тенденцію до зростання із рівня в 0,9539 грн. до 0,9961 грн. Дане зростання призвело до зменшення показників рентабельності продукції із рівня в 6,02% в 2019 році до рівня в -2,68% за результатом 2021 року.

### **2.3. Аналіз продуктивності праці ПрАТ Оболонь**

Аналіз продуктивності праці підприємстві здійснимо на основі динаміки чисельності персоналу, витрат на оплату праці, трудомісткості та зарплатомісткості продукції. Дані для здійснення даних розрахунків відображено в табл.. 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка чисельності, фондоозброєності, фонду оплати праці та середньої заробітної плати ПрАТ «Оболонь» в 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст	2021-2020
	2019	2020	2021	2020-2019	
Фондоозброєність	1332,78	1378,62	1754,91	45,8409	376,289
Фонд оплати праці	626692	705528	728365	78836	22837
Середня заробітна плата	15093,7	18623,4	19226,2	3529,64	602,814
Чисельність персоналу	3460	3157	2318	-303	-839

Джерело: побудовано на основі даних [35]

За період 2019-2021 рр. чисельність персоналу на підприємстві мала динаміку до зменшення із рівня в 3460 осіб в 2019 році до рівня в 3157 особи в 2020-2021 рр. Динаміка чисельності персоналу відображена на рис. 2.16.

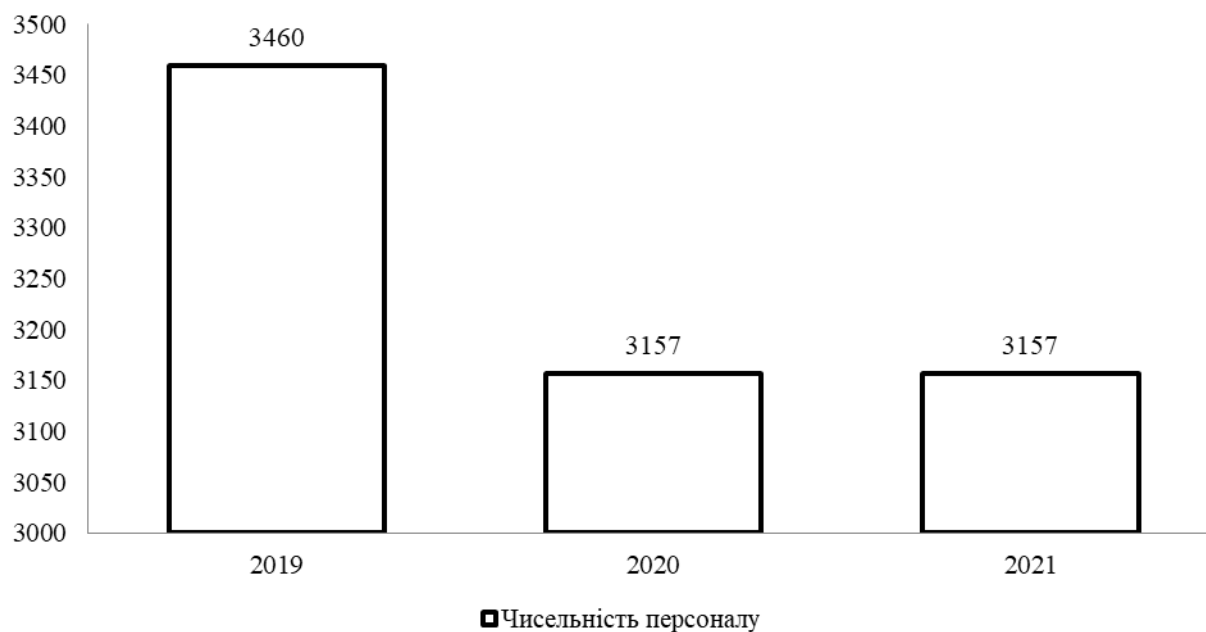


Рисунок 2.16 – Динаміка чисельність персоналу ПрАТ Оболонь в 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Проте фонд оплати праці не зважаючи на скорочення персоналу мав динаміку до зростання із рівня в 626,692 млн. грн. в 2019 році до рівня в 728,365 млн. грн. в 2021 році.

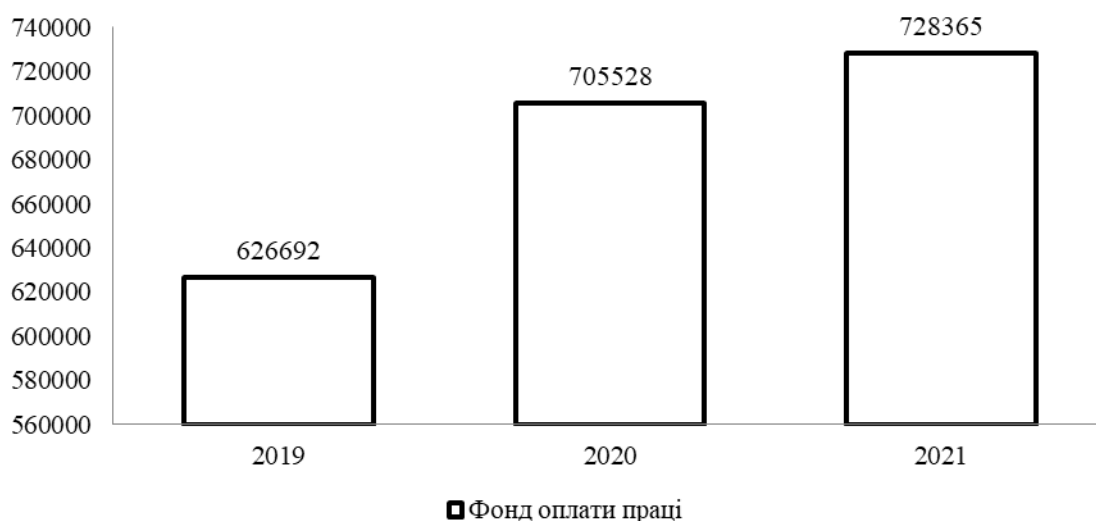


Рисунок 2.17 – Динаміка фонду оплати праці ПрАТ Оболонь  
в 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Зростання фонду оплати праці та скорочення чисельності працівників підприємства призвело до зростання середньої заробітної плати із рівня в 15,093 тис. грн. в 2019 році до рівня в 19,226 тис. грн. в 2021 році.

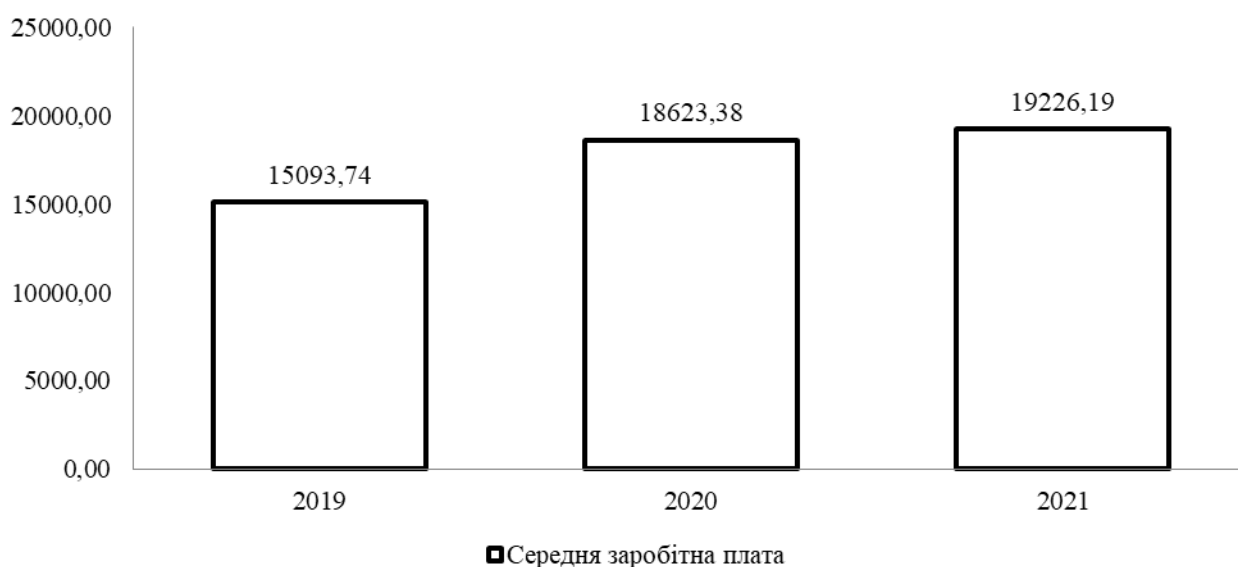


Рисунок 2.18 – Динаміка середня заробітна плата ПрАТ Оболонь  
в 2019-2021 рр., грн.

Джерело: побудовано на основі даних [35]

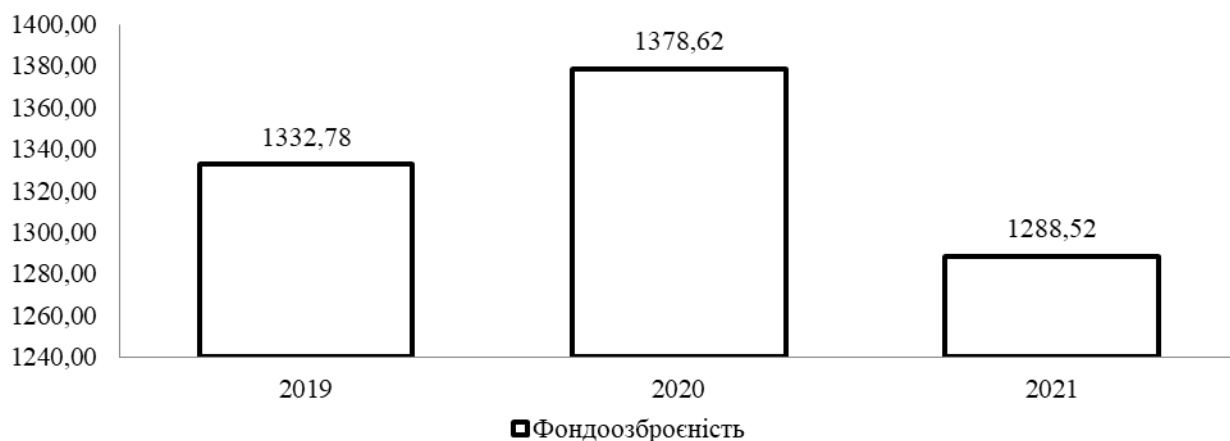


Рисунок 2.19 – Динаміка фондоозброєність ПрАТ Оболонь в 2019-2021 рр.

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Фондоозброєність на підприємстві протягом 2019-2021 рр. мала тенденцію до зменшення із рівня в 1332,78 тис. грн. в 2019 році до рівня в 1288,52 тис. грн. Дане скорочення є негативним в роботі підприємства, адже свідчить про скорочення обсягу основних засобів в розрахунку на одного працівника підприємства.



Рисунок 2.20 – Динаміка зарплатомісткість продукції ПрАТ Оболонь в 2019-2021 рр., тис грн.

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Також протягом досліджуваного періоду збільшився рівень зарплатомісткості продукції із рівня в 0,115 тис. грн. в 2019 році до рівня в 0,122 тис. грн. в 2021 році. Дане зростання є негативним, адже свідчить про збільшення

фонду оплати праці у відношенні до обсягу чистого доходу від реалізації продукції.

Наступним кроком розрахуємо продуктивність праці по відношенню до чистого доходу:

$$\text{Пр}_{д2019} = 5466148 / 3460 = 1579,81 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Пр}_{д2020} = 5549706 / 3157 = 1757,9 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Пр}_{д2021} = 5986592 / 3157 = 1896,29 \text{ тис. грн.}$$

Динаміка даних показників відображено на рис. 2.21.

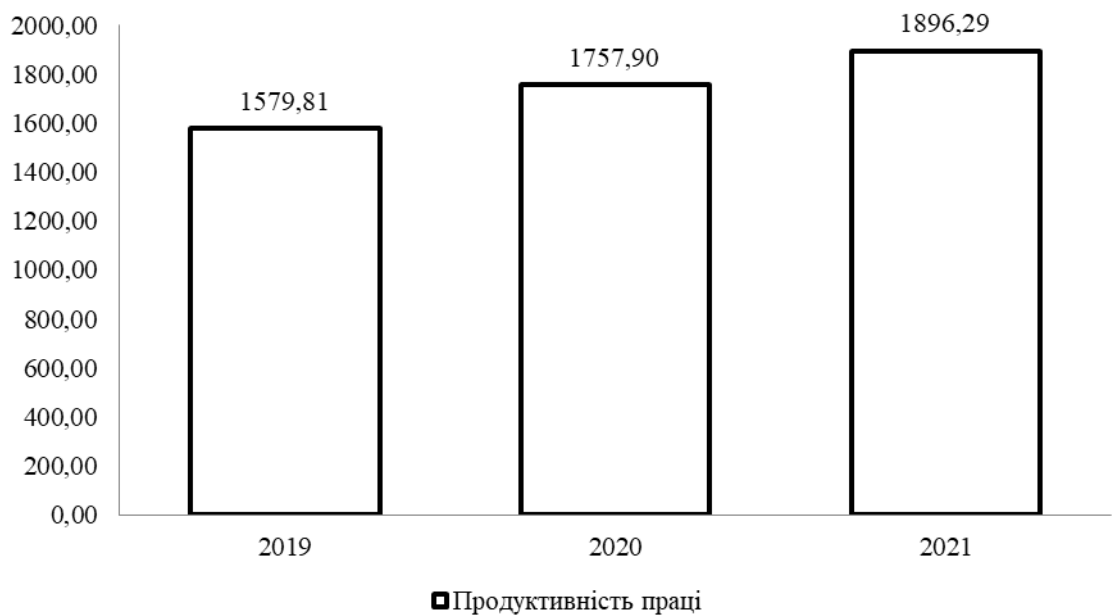


Рисунок 2.21 – Динаміка продуктивності праці по відношенню до чистого доходу ПрАТ Оболонь в 2019-2021 рр., тис грн.

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Таким чином, продуктивність праці у відношенні до чистого доходу мав чітку тенденцію до зростання із рівня в 1579,81 тис. грн. в 2019 році до рівня в 1896,29 тис. грн. в 2021 році.

Також розраховуємо продуктивність праці по відношенню до чистого прибутку

$$\text{Пр}_{\text{п}2019} = 257633 / 3460 = 74,46 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Пр}_{\text{п}2020} = 338614 / 3157 = 107,26 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Пр}_{\text{п}2021} = -130821 / 3157 = -41,44 \text{ тис. грн.}$$

Динаміка даних показників відображено на рис. 2.22.

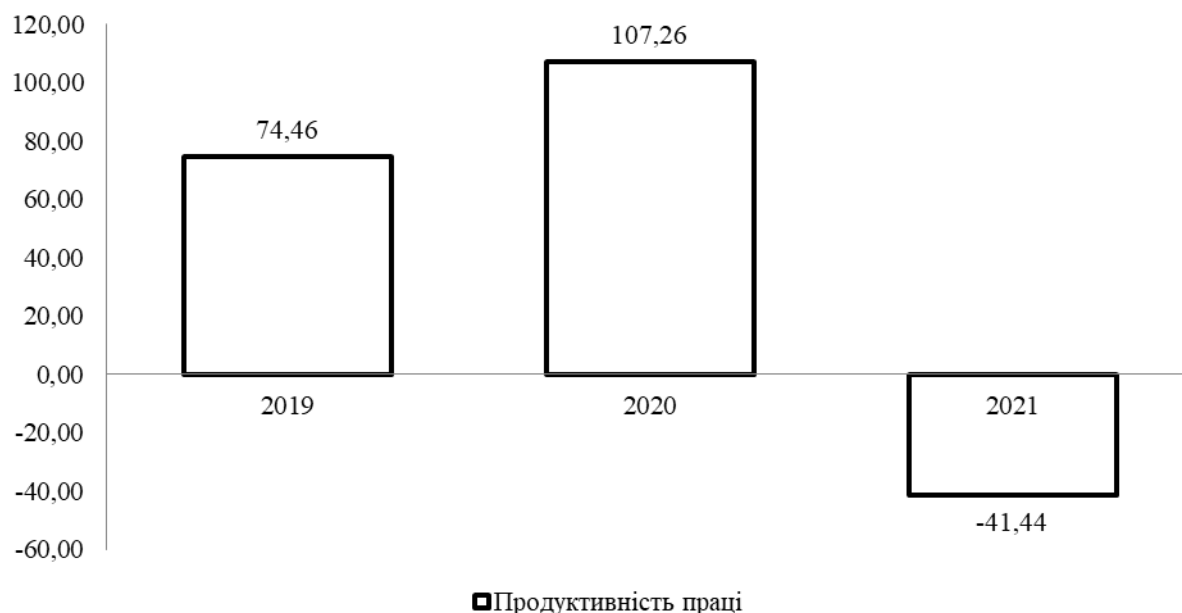


Рисунок 2.22 – Динаміка продуктивності праці по відношенню до чистого прибутку ПрАТ Оболонь в 2019-2021 рр., тис грн.

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Протягом досліджуваного періоду продуктивність праці по відношенню до чистого прибутку ПрАТ Оболонь в 2019-2020 році мала тенденцію до зростання із рівня в 74,46 тис. грн. в 2019 році до рівня в 107,26 тис. грн. в 2020 році. Проте за результатом 2021 році продуктивність праці по відношенню до чистого прибутку ПрАТ Оболонь зменшилася до рівня в -41,44 тис. грн. через скорочення чистого прибутку.

Трудомісткість продукції – показник, що характеризує затрати робочого часу на виробництві одиниці або всього обсягу виготовленої продукції. Розраховуємо показники трудомісткості продукції на ПрАТ «Оболонь» в 2019-2021 рр.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників трудомісткості продукції на ПрАТ «Оболонь» в 2019-2021 рр.

Показник	Роки			Абсолютний приріст		
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2021-2019
1. Обсяг продукції, тис. грн.	5466148	5549706	5986592	83558,00	436886,00	520444,00
2. Відпрацьовано всіма робітниками, люд. -год.	230453300	195127054,1	189366331	-35326246	-5760723	-41086969
3. Середня тривалість робочого часу	7,7	7,8	7,6	0,10	-0,20	-0,10
4. Середня кількість відпрацьованих днів за рік	250	251	250	1,00	-1,00	0,00
5. Середня кількість працівників	3460	3157	3157	-303,00	0,00	-303,00
6. Питома продуктивність на 1000 грн. люд. -год. (ряд. 2: ряд 1) ·1000	42160,09	35159,89	31631,74	-7000,20	-3528,15	-10528,35
7. Середньо-годинний виробіток кожного працівника, грн. (ряд1:ряд2)	0,0237	0,0284	0,0316	0,0047	0,0032	0,0079

Джерело: побудовано на основі даних [35]

Протягом досліджуваного періоду на підприємстві збільшився середньо-годинний виробіток на кожного працівника із рівня в 0,0237 в 2019 році до рівня в 0,0284 в 2021 році.

Отже, за період 2019-2021 рр. чисельність персоналу на підприємстві мала динаміку до зменшення із рівня в 3460 осіб в 2019 році до рівня в 3157 особи в 2020-2021 рр. Проте фонд оплати праці не зважаючи на скорочення персоналу мав динаміку до зростання із рівня в 626,692 млн. грн. в 2019 році до рівня в 728,365 млн. грн. в 2021 році. Фондоозброєність на підприємстві протягом 2019-2021 рр. мала тенденцію до зменшення із рівня в 1332,78 тис. грн. в 2019 році до рівня в 1288,52 тис. грн. Дане скорочення є негативним в роботі підприємства, адже свідчить про скорочення обсягу основних засобів в розрахунку на одного працівника підприємства. Протягом досліджуваного періоду продуктивність праці по відношенню до чистого прибутку ПрАТ Оболонь в 2019-2020 році мала тенденцію до зростання із рівня в 74,46 тис. грн. в 2019 році до рівня в 107,26 тис. грн. в 2020 році. Проте за результатом 2021 році продуктивність праці по відношенню до чистого прибутку ПрАТ Оболонь зменшилася до рівня в -41,44 тис. грн. через скорочення чистого прибутку.

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Програма заходів щодо підвищення продуктивності праці

Працівники підприємства є невід'ємною частиною бізнесу, тому кожен член команди повинен робити свій внесок у загальний успіх, підвищуючи цінність своїх ролей. Зрештою, саме спільні зусилля усієї команди сприятимуть розвитку бізнесу у майбутньому.

Продуктивність працівників необхідна для успіху будь-якого бізнесу. Безрезультатно мати кращих фахівців, які працюють на підприємстві, якщо відділ персоналу не в змозі правильно керувати ними та максимізувати їхню ефективність роботи.

Якщо на підприємстві виявили, що на робочому місці існує проблема з продуктивністю, спочатку потрібно зрозуміти, як це може вплинути на продуктивність. Є фактори, що впливають на продуктивність, яку підприємство не може контролювати. Але для факторів, які підприємство може контролювати, воно повинно проаналізувати ситуацію та з'ясувати, як вирішити проблеми.

Основні причини низької продуктивності праці на ПрАТ «Оболонь» можна згрупувати в такі категорії:

- організаційна неефективність бізнес-процесів підприємства, наприклад, дублювання функцій або перевантаження однієї посади;
- запровадження бюрократичних та адміністративних бар'єрів для інновацій;
- низька мотивація персоналу підприємства.

Основними ж причинами зменшення продуктивності праці в динаміці на ПрАТ «Оболонь» може бути:

1. Навантаження. Продуктивність працівників може знижуватися через те, що робоче навантаження, яке підприємство дає своїм працівникам, або занадто низьке, або занадто високе. Високе робоче навантаження може створити реальне навантаження на психічне здоров'я, що зрештою призведе до вигорання персоналу. В якості альтернативи низьке робоче навантаження може викликати нудьгу і втому.

Якщо на підприємстві є проблема з робочим навантаженням, важливо обговорити дані аспекти з працівниками та проаналізувати способи зробити робоче навантаження більш керованим. Тут доцільним є використання програми для керування документами, які можна інтегрувати в інтранет-платформу підприємство, наприклад Monday.com та Trello. Ці програми дозволяють створити чітку структуру завдань, які необхідно виконати, та час їх виконання.

2. Суперечлива динаміка. На будь-якому підприємстві між працівниками трапляються розбіжності та конфлікти. Але коли цей конфлікт розростається і стає настільки серйозним, що працівники підприємства погано працюють разом, керівництво підприємства повинно втрутитися.

Конфлікт на робочому місці може завдати шкоди продуктивності праці працівників, оскільки він знижує моральний дух і може негативно вплинути на психічне здоров'я. Якщо стає очевидним, що на робочому місці виникає проблема, доцільно припинити її в зародковому стані якнайшвидше; доцільно зібрати всіх працівників конфлікту, щоб розібратися в їхніх розбіжностях та придумати вирішення проблеми.

3. Мотивація команди. Низький моральний дух і мотивація – це тихий «вбивця» на робочому місці, він може вплинути на індивідуальну продуктивність працівника чи навіть усієї команди. Ключові показники низького морального духу співробітників включають зміну відносин, відсутність ініціативи та низьку продуктивність.

Якщо на підприємстві помітять, що який-небудь із цих факторів виникає на робочому місці, необхідно відразу ж усунути їх, щоб підвищити продуктивність праці працівників підприємства.

Після того, як визначили, чому рівень продуктивності робочої сили підприємства може бути низьким, наступним кроком буде визначення напрямків вирішення проблеми. Повідомляється, що 61% співробітників відчувають вигорання на своїй поточній роботі. Насправді вигорання – це величезний чинник, що впливає на рівень продуктивності працівників, і з цим, безумовно, можна боротися.

Так, визначимо наступні заходи, які доцільно спрямувати на те, щоб підвищити рівень продуктивності на робочому місці, поєднуючи короткострокові та довгострокові підходи.

1. Поліпшити адаптацію працівників. Багато роботодавців досі вважають, що після підписання контракту їм гарантовано лояльність нових працівників. Цей традиційний робочий менталітет більше не застосовується до талантів нового покоління. Щоб успішно інтегрувати їх у корпоративну культуру, потрібна ефективна програма адаптації.

2. Усунути мікрокерування. Багато керівників вважають, що мікроуправління та делегування завдань працівника – це ключ до підвищення продуктивності, але насправді це далеко не так. Розширення прав та можливостей співробітників – це коли бізнес довіряє своїм співробітникам контролювати свої власні завдання та повсякденну діяльність на робочому місці.

3. Заохочувати вільний час та гнучку роботу. У міру появи гнучких моделей роботи все більше компаній мають бути відкриті для можливості гнучкої роботи. Це дає працівникам гнучкість у виборі того, коли, де і як ви працюють, відповідно до їх потреб і має більш структурований баланс між роботою та особистим життям для підвищення благополуччя працівників. Гнучке робоче місце дозволить працівникам брати на себе відповідальність за проекти, керувати своїм часом та працювати відповідно до своїх сильних

сторін. У звіті вчених з університетів Кардіффа та Саутгемптона говориться, що більшість людей, які працюють удома, продуктивні не менше, якщо не більше.

4. Наймати людей, а не резюме. Можна легко загрузнути у застарілому та традиційному процесі найму, де хороша освіта, відповідний досвід роботи та правильні набори навичок – це все, що потрібно підприємству. Однак є й інший критерій, не менш важливий, якщо не важливіший.

5. Заохочувати командне співробітництво. Вищий рівень інновацій призводить до підвищення продуктивності та зростання бізнесу. В результаті впровадження цифрового робочого місця для спільної роботи має життєво важливе значення для будь-якої підприємства, що прагне повної спільної роботи своїх працівників.

6. Спілкування з командою «лідерів» серед працівників. Усі лідери знають, що чітка комунікація є ключем до успіху. Стаття Smart показала, що 72% співробітників не повністю розуміють стратегію своєї компанії, через що вони почуваються відірваними від важливої інформації про компанію та відірвані від своєї організації.

7. Навчання співробітників. Навчання працівника підприємства відіграє величезну роль у тому, наскільки команда працівників буде в подальшому готова до своєї роботи. Чим краще вони підготовлені, тим продуктивнішими вони можуть бути. Навчання має дозволити працівника познайомитися з їх новою компанією набагато швидше, ніж якби вони самі її вивчали. Наприклад, підприємство може мати свої власні внутрішні інструменти, тому навчання співробітників матиме життєво важливе значення, щоб вони могли впоратися з конкретними завданнями.

У звіті, підготовленому Gallup, йдеться, що 88% співробітників вважають, що їхній роботодавець погано впорався з процесом адаптації та навчання. Недостатня увага навчання та адаптації може призвести до збільшення плинності кадрів та зниження продуктивності.

8. Зворотний зв'язок. Відгуки працівників життєво важливі для керівництва, щоб покращити свою стратегію внутрішніх комунікацій, спілкування та багато іншого. Тому дуже важливо мати опитування, яке співробітники можуть заповнити у внутрішній мережі підприємства. Керівництво може отримати необхідний зворотний зв'язок у стислій та спільній формі.

9. Визнання працівників. Визнання є ключовим мотиватором для працівників і дає їм почуття виконаного обов'язку та змушує їх почуватися цінними за їхню важку роботу та зусилля. Подяка не тільки змушує працівників почуватися впевненіше, а й підвищує продуктивність на робочому місці.

Коли співробітник отримує похвалу за важку роботу, це зміцнює його поведінку та підвищує ймовірність її продовження. Статистика вдячності працівників говорить сама за себе; 72% працівників заявили, що працюватимуть старанніше, якщо чи їх цінують.

10. Цінність прозорості. Як лідер важливо бути яким і коротким зі своїми працівниками, коли справа доходить до делегування завдань. Якщо буде здійснюватися впровадження нового проекту, доцільним переконатися, що на підприємстві виклали «SMART» мети завдання своїм працівникам; таким чином вони знатимуть, що спричиняє завдання, що від них очікується і як вони можуть виміряти свій успіх.

Також доцільно встановлювати «розумні цілі» для працівників підприємства. Без вказівки набору цілей, що стоять за завданням, працівники підприємства, швидше за все, сумніватимуться в обґрунтованості завдання, що може знизити продуктивність працівників.

Враховуючи важливість підвищення продуктивності праці співробітників компанії, менеджери повинні реалізувати план управління продуктивністю, що включає реалізацію наступних етапів:

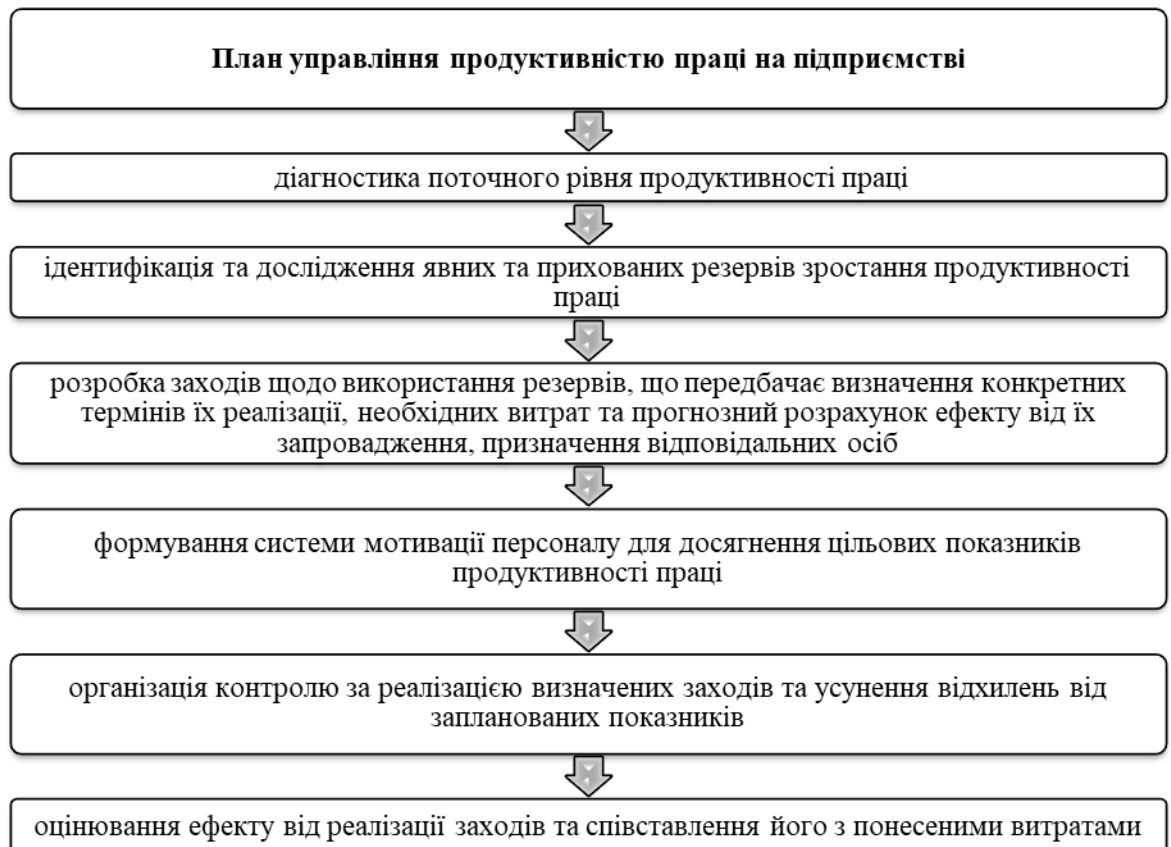


Рисунок 3.1 - План управління продуктивністю праці на підприємстві  
ПрАТ «Оболонь»

Розробка систем мотивації працівників для досягнення запланованих рівнів продуктивності є обов'язковою умовою реалізації плану. Керівники повинні знати, що для того, щоб їх справа була успішною, вони повинні прагнути узгодити цілі та завдання бізнесу з особистими цілями та прагненнями своїх співробітників. Тобто в даному випадку вигоди від підвищення продуктивності праці повинні розподілятися між відділами на підприємстві, які забезпечують це, і працівниками, що забезпечують це. Співробітники повинні заздалегідь знати, як результати програм підвищення продуктивності праці вплинуть на реалізацію їхніх індивідуальних кар'єрних інтересів.

У процесі контролю порівнюють фактичні показники продуктивності праці або її складові з уточненими показниками. Контроль необхідний для досягнення цілей. При контролі всередині підприємства, точніше в

визначеному відділі або конкурентного працівника, слід звертати увагу на зворотний зв'язок, достовірність потреб, інтересів працівників, тощо.

Потрібно акцентувати увагу на важливості організації виробничого процесу для підприємства з метою збільшення продуктивності. Для виробничих підприємств особливо важливо розглядати можливості використання більш ефективних типів виготовлення, таких як масове або великосерійне виробництво.

Хочу звернути увагу на проблему технологічного відставання, яка є актуальною для українських компаній. Цю проблему розглядають як комплексне питання, яке включає покращення технічної бази і вирішення організаційно-правових проблем.

Напрямок ресурсу відображає основні потреби аналізу застосовувати продуктивність наявної матеріальної бази виробництва і життя. При цьому варто враховувати ступінь навантаження на обладнання. З точки зору структури собівартості готової продукції, серед них питома вага амортизації, матеріальних витрат і вартості праці. Окреслені особливості слід враховувати в кінетиці, і якщо це можливо потрібно порівняти їх з показниками найближчих конкурентів. Робочий капітал їх плинність вважається важливим показником, тому варто проаналізувати моменти його зростання, особливо такі:

- зменшити кількість незавершеного виробництва;
- вдосконалена система матеріально-технічного забезпечення;
- оптимізація виробничих запасів;
- прискорення продажів готової продукції (активація рекламної діяльності);
- зменшення дебіторської заборгованості.

Крім того, слід звернути увагу на інші напрямки раціоналізації використання матеріальних ресурсів:

- визначення основних причин втрат і нераціонального використання ресурсів;

- забезпечувати розумне нормування витрат матеріалів;
- реалізація вторинних ресурсів;
- розробка системи стимулювання економії сировини та енергії;
- звертати увагу на використанні передових високотехнологічних матеріалів.

Аналіз продуктивності праці за трудовим потенціалом підприємства повинне зосередитись на таких деталях:

- внутрішні змінні витрати робочого часу;
- визначити кваліфікаційну структуру працівників;
- тестування системи стимулювання персоналу;
- витрати робочого часу за рахунок плинності кадрів;
- ступінь застосування засобів механізації та автоматизації праці і комп'ютерна техніка;

### **3.2. Обґрунтування соціально-економічної доцільності впровадження заходів щодо підвищення продуктивності праці**

В умовах економічної кризи, спричиненої війною в Україні, для того, щоб підприємство ПрАТ «Оболонь» збільшувало свою конкурентну перевагу, з нашої точки зору, необхідно підвищувати продуктивність праці за рахунок таких засобів, а саме:

- удосконалення стимулів для підвищення мотивації до інноваційної праці, творчості, творчого використання набутих знань та ролі особистісних кваліфікаційних навичок;
- збільшити інвестиції в розвиток людського капіталу, підвищити рівень його знань, запровадити нову модель «освіти впродовж життя» та її нерозривний зв'язок з продуктивною діяльністю;

- підвищення якості співробітників і менеджменту підприємства ПрАТ «Оболонь», розвиток творчої активності та професіоналізму;
- вдосконалення програм управління продуктивністю праці, що сприятиме більш ефективному використанню людського капіталу;
- застосовувати сучасну техніку, підвищувати рівень технології виробництва (заміна існуючих технічних засобів на більш досконалі), механізації та автоматизації виробництва;
- підвищення ефективності використання робочого часу за рахунок мінімізації зупинок і неявок на роботі;
- здійснити впровадження соціальних інновацій та зростання корпоративної соціальної відповідальності тощо.

Соціальні переваги запропонованих заходів ПрАТ «Оболонь» включатимуть наступні аспекти (рис. 3.2):



Рисунок 3.2 - Соціальні переваги запропонованих заходів  
ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором

Для підвищення продуктивності та ефективності бізнесу в умовах гнучкого ринку і зростання прибутку виникає потреба в збільшенні

продажів. Потрібно залучати нових клієнтів для здійснення продажів за допомогою масової реклами, що здійснюють ефективну збутову діяльність. Для їх реалізації основні заходи: розміщення в Інтернеті, створення сайту та аналіз всіх рекламних кампаній, підвищення ефективності телевізійної реклами, підтримувати громадські заходи в якості спонсора. Розглянемо докладніше, які типи послуг необхідні для реклами.

Таблиця 3.1 – Розрахунок вартості рекламних послуг

Назва рекламної послуги	Вартість послуги, тис.грн	Кількість	Усього
GIF банера	2500	3	7500
JPG банера	2000	2	4000
Google Analytics	170	1	170
SEO-оптимізація	3500	1	3500
Контексна реклама	6000	1	6000
Реклама на телебаченні	7000	1	7000
Поглиблене налаштування контексної реклами	950	1	950
Всього			29 120

Джерело: побудовано автором

Тобто, за рік вартість рекламних послуг складає 29 120 тис.грн.

Для моніторингу ринку та налаштування реклами потрібен досвідчений маркетолог. Його посадовий оклад буде складати 36 000 грн. За рік – 432 000 грн. Відрахування з його заробітної плати – 84 240 грн.

Загальні витрати на створення реклами становлять – 516 240 грн.

Виручка від реалізації запланована в прогнозованому періоді складає 4% від 2021 року –  $5986592 * 1.04 = 6226055,68$  тис.грн.

Тобто, виручка від реалізації зросла на 239463,68 тис.грн.

Для просування бренду необхідно найняти торгового представника, завданням якого буде участь у різноманітних виставках, розповсюдження товарів у роздрібній та оптовій торгівлі та збір даних з торгових точок компанії. Витрати на зарплату персоналу див. табл 3.2.

Таблиця 3.2. Витрати на зарплату торгового представника

Посада	Ставка, грн	Нарахування по ЕСВ %	Витрати на одного працівника, грн
Торговий представник	25 000 + 3% від продажу	4 875	29 875

Джерело: побудовано автором

Посадовий оклад становить 25 000 грн. в місяць, тобто за рік складатиме 300 000 грн. Відрахування з його заробітної плати – 58 500 грн. Загальні витрати на заробітну плату торгового представника становлять:  $300\,000 + 58\,500 = 358\,500$  грн. + 3% від продаж.

CRM-система – це зброя, яка допомагає перемогти в конкурентній боротьбі лише тоді, коли у топ-менеджменту є чітке бачення бажаного майбутнього стану компанії та покрокове уявлення про те, як до цього дійти. Стратегія та цілі відділу продажів повинні бути дуже зрозумілими для керівника відділу продажів, який повинен донести стратегію та способи її реалізації до торгового персоналу. На етапі формування стратегії власники бізнесу спільно з консультантами розробляють нові або коригують існуючі стратегії «вступу у війну», «озброюють» менеджерів тактичними прийомами. На цьому етапі зони відповідальності розподіляються між власником підприємства, керівником відділу продажів, менеджером з продажу та консультантами.

Важливо, щоб кожен співробітник відділу продажів розуміли суть і унікальність свого продукту, чим його продукт відрізняється від конкурентів. На етапі формування стратегії менеджери з продажу навчаються розробляти плани дій для кожного етапу продажів. В результаті

цієї роботи власник бізнесу отримує технічну карту продажів з точною інформацією про бізнес-процеси, хто відповідає за кожну дію та результати своїх дій.

Таблиця 3.3 – Витрати на зарплату CRM-програміста

Посада	Ставка, грн	Нарахування по ЕСВ %	Витрати на одного працівника, грн
CRM-програміст	30 000	5 850	35 850

Джерело: побудовано автором

Посадовий оклад становить 30 000 грн. в місяць, тобто за рік складатиме 360 000 грн. Відрахування з його заробітної плати – 70 200 грн. Загальні витрати на заробітну плату торгового представника становлять:  $360\,000 + 70\,200 = 430\,200$  грн.

Виручка від реалізації запланована в прогнозованому періоді складає 5% від 2021 року –  $5986592 * 1.05 = 6285921,6$  тис.грн.

Тобто, виручка від реалізації зросла на 299329.6 тис.грн.

Доцільно також підрахувати витрати на створення робочого місця для нового працівника.

Таблиця 3.4 - Витрати на створення додаткового робочого місця

Назва	Кількість, шт	Вартість, грн	Сума, грн
Стілець	1	2 000	2 000
ПК	1	20 000	20 000
Смартфон	1	15 000	15 000
Стіл	1	4 000	4 000
Разом			41 000

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3.5 – Розрахунок витрат на оновлення CRM – системи

Назва	Вартість тис.грн
Оновлення клієнтської бази	27 000

Джерело: побудовано автором

Тому CRM система корисна для того, щоб:

- Не втратити потенційних клієнтів, не пропустити індивідуальні дзвінки та звернення. У бізнесі, особливо серед малих і середніх підприємств, конкуренція є жорсткою. Тому бізнес прагне залучити трафік;

- Контролює роботу співробітників і регулює роботу з клієнтами. Уся вхідна та вихідна контактна інформація зберігатиметься в сховищі, з якого її можна отримати в будь-який час.

- Створення статистичної бази. Завдяки використанню системи CRM вся інформація про роботу збирається в стандартизованому вигляді в загальній базі даних, що означає, що керівники можуть більш усвідомлено аналізувати роботу та планувати далі.

Таблиця 3.6 – Визначення витрат за встановлені заходи для підвищення ефективності діяльності підприємства(тис.грн)

	<b>Реклама</b>	<b>CRM-система</b>
Витрати на встановлення заходу, тис.грн	29 120	27 000
Запланована виручка після використання заходу	6226055,68	6285921,6
Поточна виручка, тис.грн	5986592	5986592
Ефект від використання заходу	+239463,68	+299329.6

Джерело: побудовано автором

Визначимо коефіцієнти економічної ефективності капітальних вкладень на створення маркетингового відділу і реклами та строк окупності інвестиційних вкладень.

Коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень для реклами складає:

$$K_{\text{в.в.}} = \frac{\Delta\Pi}{\text{КВ}} = \frac{239463,68}{29120} = 8.22$$

Строк окупності капітальних вкладень для реклами дорівнює:

$$K_{\text{в.в.}} = \frac{1}{8.22} = 0.12 \text{ року}$$

Коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень для CRM-системи складає:

$$K_{\text{в.в.}} = \frac{\Delta\Pi}{\text{КВ}} = \frac{299329.6}{27000} = 11.08$$

Строк окупності капітальних вкладень для CRM-системи дорівнює:

$$K_{\text{в.в.}} = \frac{1}{11.08} = 0.09 \text{ року}$$

Результати підвищення ефективності ПАТ «Оболонь» будуть оцінені на наступному етапі діяльності підприємства шляхом аналізу динаміки прибутку після запропонованих змін. У таблиці даних наведені результати фінансової звітності за 2021 рік та плани на 2023 рік з урахуванням зміни витрат.

Таблиця 3.7. Порівняльна таблиця зміни фінансових результатів підприємства після впровадження запропонованих заходів (тис. грн.)

Стаття	Значення 2021 рік. Тис. грн	Показники з рекламою	Показники CRM-система	Всього
Чистий дохід від реалізації продукції	5986592	6226055,68	6285921, 6	12511977.3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4877463	4877463	4877463	4877463
Валовий прибуток	1109129	1348592,68	1408458,6	2757051.28
Інші операційні доходи	128230	128230	128230	128230
Адміністративні витрати	423695	423695	423695	423695

Інші операційні витрати	18439	18439	18439	18439
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток/збиток	-150590	224470.68	284336.6	508807.28
Витрати на збут	790218	790218	790218	790218
Чистий фінансовий результат: прибуток / збиток	-130821	198634.68	258500.6	457134.6

Джерело: побудовано автором

Як бачимо, чистий дохід від реалізації продукції зріз від 5986592 тис.грн до 12511977.3 тис.грн., а чистий прибуток з мінусового показника в 2021 році -130821 тис.грн до 457134.6 тис.грн в прогнозованому періоді.

Отже, провівши рекламну кампанію та оптимізувавши роботу відділу збуту, прибуток ПрАТ «Оболонь» зросте на 9% вже у 2023 році, не враховуючи можливого збільшення обсягів збуту продукції. Отриманий результат є цілком виправданим та реальним в умовах економічної стабільності та відповідності умов здійснення діяльності досліджуваного підприємства 2021 року.

Зміни прибутковості після впровадження запропонованих заходів покращить ефективність діяльності підприємства загалом. В результаті проведеного аналізу, можна сказати, що вкладання коштів в запропонований проект є доцільним. ПрАТ «Оболонь» отримає прибуток, використання ресурсів зросте, через підвищення обсягу виробництва та збуту продукції.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки.

Визначено, продуктивність праці являє собою ефективність витрат праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або витратами часу на одиницю продукції. Тобто продуктивність праці виражає відношення кількості вироблених матеріальних або нематеріальних благ до кількості праці, витраченої на ці блага. Підвищення продуктивності праці означає збільшення кількості продукції, виробленої за одиницю часу, або економію робочого часу, витраченого на виробництво одиниці продукції. Найважливішим показником для вимірювання ефективності процесу праці є продуктивність праці, яка виражається як відношення виробленого продукту (послуги) до відповідних прямих витрат праці.

Встановлено, що продуктивність праці, розрахована за кожним методом, становить систему показників ефективного використання підприємствами трудових ресурсів. Кожен метод оцінки продуктивності праці має свої особливості, призначення, інформаційну основу розрахунку, переваги та недоліки. Узагальнення методів оцінки продуктивності праці свідчить про те, що вибір методу розрахунку продуктивності праці залежить від завдання управління трудовими ресурсами і не може бути виражений лише вартісними показниками. Тому необхідний постійний пошук нових методів оцінки продуктивності праці для забезпечення точності, достовірності і, головне, порівнянності показників.

Досліджено, що ПрАТ «Оболонь» - єдина пивоварна компанія в Україні, одна з 40 найбільших пивоварень світу та один із лідерів українського ринку пива. Стратегічними цілями компанії сьогодні є стабільні постачання та міцні партнерські відносини. ПрАТ «Оболонь» поставило перед собою стратегічну мету збільшити постачання на 10%. Також планується збільшення експортних поставок дочірніх підприємств компанії,

таких як ПрАТ «Пивоварня Зіберта» (пиво) та ПрАТ «Красилівське» (безалкогольні напої та мінеральна вода).

Проаналізовано, що чистий дохід на підприємстві протягом досліджуваного періоду мав тенденцію до зростання на 1,53% до рівня в 5549,706 млн. грн. в 2020 році та на 7,87 % в 2021 році до рівня в 5986,592 млн. грн. в 2021 році. Чистий фінансовий результат протягом 2019-2020 рр. мав тенденцію до зростання із 257,633 млн. грн. в 2019 році до рівня в 338,614 млн. грн. в 2020 році. Проте в 2021 році чистий прибуток зменшився на 138% до рівня чистого збитку до рівня в -130,821 млн. грн. Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт автономії мав тенденцію до зростання із рівня в 0,399 до рівня в 0,439. Проте протягом досліджуваного періоду коефіцієнт автономії був менше нормативного значення в 0,5, що свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Протягом досліджуваного періоду витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації мали чітку тенденцію до зростання із рівня в 0,9539 грн. до 0,9961 грн. Дане зростання призвело до зменшення показників рентабельності продукції із рівня в 6,02% в 2019 році до рівня в -2,68% за результатом 2021 року.

Досліджено, що за період 2019-2021 рр. чисельність персоналу на підприємстві мала динаміку до зменшення із рівня в 3460 осіб в 2019 році до рівня в 3157 особи в 2020-2021 рр. Проте фонд оплати праці не зважаючи на скорочення персоналу мав динаміку до зростання із рівня в 626,692 млн. грн. в 2019 році до рівня в 728,365 млн. грн. в 2021 році. Фондоозброєність на підприємстві протягом 2019-2021 рр. мала тенденцію до зменшення із рівня в 1332,78 тис. грн. в 2019 році до рівня в 1288,52 тис. грн. Дане скорочення є негативним в роботі підприємства, адже свідчить про скорочення обсягу основних засобів в розрахунку на одного працівника підприємства. Протягом досліджуваного періоду продуктивність праці по відношенню до чистого прибутку ПрАТ Оболонь в 2019-2020 році мала тенденцію до зростання із рівня в 74,46 тис. грн. в 2019 році до рівня в 107,26 тис. грн. в 2020 році. Проте за результатом 2021 році продуктивність праці по відношенню до

чистого прибутку ПрАТ Оболонь зменшилася до рівня в -41,44 тис. грн. через скорочення чистого прибутку.

Встановлено, що в умовах економічної кризи, спричиненої війною в Україні, для того, щоб підприємство ПрАТ «Оболонь» збільшувало свою конкурентну перевагу, з нашої точки зору, необхідно підвищувати продуктивність праці за рахунок таких засобів, а саме: удосконалення стимулів для підвищення мотивації до інноваційної праці, творчості, творчого використання набутих знань та ролі особистісних кваліфікаційних навичок; збільшити інвестиції в розвиток людського капіталу, підвищити рівень його знань, запровадити нову модель «освіти впродовж життя» та її нерозривний зв'язок з продуктивною діяльністю; підвищення якості співробітників і менеджменту підприємства ПрАТ «Оболонь», розвиток творчої активності та професіоналізму; вдосконалення програм управління продуктивністю праці, що сприятиме більш ефективному використанню людського капіталу; застосовувати сучасну техніку, підвищувати рівень технології виробництва (заміна існуючих технічних засобів на більш досконалі), механізації та автоматизації виробництва; підвищення ефективності використання робочого часу за рахунок мінімізації зупинок і неявок на роботі; здійснити впровадження соціальних інновацій та зростання корпоративної соціальної відповідальності тощо.

Визначено, що соціальні переваги запропонованих заходів ПрАТ «Оболонь» включатимуть: підвищення рівня продуктивності праці; зниження плинності кадрів; підвищення мотивації та стимулювання співробітників до роботи. Проаналізовано CRM-систему до відділу маркетингу. Менеджери з продажу будуть навчатися розробляти плани дій для кожного етапу продажів. Тобто, ця система покращує аналітику праці задля підвищення результатів. Акцент всіх співробітників саме на заробітню, тому всі ідеї задля удосконалення мотивації сходяться лише до головної цілі, це підвищення доходу підприємства, задля подальшої оплати запропонованих тренінгів, навчань та бонусів, що саме і впливають на продуктивність праці.

Провівши рекламну кампанію та оптимізувавши роботу відділу збуту, прибуток ПрАТ «Оболонь» зросте на 9% вже у 2023 році, не враховуючи можливого збільшення обсягів збуту продукції. Отриманий результат є цілком виправданим та реальним в умовах економічної стабільності та відповідності умов здійснення діяльності досліджуваного підприємства 2021 року.

Зміни прибутковості після впровадження запропонованих заходів покращить ефективність діяльності підприємства загалом. В результаті проведеного аналізу, можна сказати, що вкладання коштів в запропонований проект є доцільним. ПрАТ «Оболонь» отримає прибуток, використання ресурсів зросте, через підвищення обсягу виробництва та збуту продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилюк А.В. Дослідження причин низького рівня продуктивності праці в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 7. С. 132–135. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2013\\_7\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_7_32).
2. Галушак О. Я. Зарубіжний досвід підвищення продуктивності праці. *Природні та гуманітарні науки. Актуальні питання*. Тернопіль, 2017. с. 32–33.
3. Голда І.В. Засоби поліпшення мотивації праці. Суть матеріального стимулювання. 2015. № 1(6). URL: [archive.nbuv.gov.ua/](http://archive.nbuv.gov.ua/)
4. Головачук Т.І., Смірнова А.О. Наукові підходи до визначення сутності продуктивності праці. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2016. Вип. 2. С. 15–19. URL: <http://nbuv.gov.ua/>
5. Гончаров В. М. Концептуальні проблеми ефективності праці в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2. С. 33–37.
6. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. Київ: Знання, 2005.
7. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2014. 304 с.
8. Жолонський, Є. Фінансово-економічний аналіз бізнесу промислових компаній. Х: Фактор, 2015. 320 с.
9. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2015. 316 с.
10. Кожем'якіна С.М. Причини низького рівня продуктивності праці в Україні. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 2. С. 8–11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn\\_2016\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2016_2_3).
11. Кожем'якіна С.М. Процеси підвищення продуктивності праці в сільському господарстві. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua).

12. Киш Л.М., Коняга Р.М. Аналіз трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств. *Зб. матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин», 24-25 квітня 2018 р.* Умань: ВПЦ «Візаві» (Видавець «Сочінський»), 2018. Ч. 1. 84-87 с.
13. Кожем'якіна С.М. Процеси підвищення продуктивності праці в сільському господарстві. *Ефективна економіка.* 2017. № 10. URL: [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua).
14. Галушак О. Я. Зарубіжний досвід підвищення продуктивності праці. *Природні та гуманітарні науки. Актуальні питання / Терноп. нац. техн. ун-т ім. І. Пууля, Фт економіки.* Тернопіль, 2017. С. 32–33.
15. Петрашак О.О. Соціально-економічні важелі підвищення продуктивності праці в системі чинників її зростання в сучасних умовах. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки.* 2014. Вип. 27. С. 403–411. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvbdfa\\_2014\\_27\\_62.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvbdfa_2014_27_62.pdf)
16. Економіка праці і соціально трудові відносини : навч. посіб. / [М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін.]. К.: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
17. Кучинський В. А. Підвищення ефективності процесу управління продуктивністю праці на підприємстві. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. темат. вип.* Харків, 2016. № 15. С. 162–168.
18. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. *Галицький економічний вісник.* Т.: ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. с. 82-92
19. Чернушкіна О. О. Підвищення продуктивності праці як передумова зростання виробництва. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2013. Т.1, № 5. с. 44-46.

20. Пасека А.С. Управління продуктивністю праці на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації*. №3(30), частина 2. Полтава: ПУСКУ, 2016. с. 373-376.
21. Дієсперов В. Продуктивність праці – критерій стану і спроможності господарства. *Україна: аспекти праці*. 2015. №3. с. 41-45.
22. Семикіна М.В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 17. С. 457–463.
23. Цигенс О.П. Продуктивність праці як основа формування мотивації персоналу аграрних підприємств. *Продуктивність агропромислового виробництва. Економічні науки*. 2014. Вип. 25. С. 54–59  
URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pav\\_2014\\_25\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pav_2014_25_11).
24. Костенко, О.Т. Сутність та соціально-економічне значення підвищення продуктивності праці в сучасних умовах. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2013. вип. 28 т. 1. с. 297–304. URL:  
[http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2013\\_28/zb28\\_38.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2013_28/zb28_38.pdf)
25. Слободчикова Ю.В. Продуктивність праці як планово-економічний показник ринкової системи. *Економіка та підприємництво*. 2010. № 4. С. 335–338
26. Іляш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник. Київ : Знання, 2010. 476 с.
27. Слободчикова Ю.В. Шляхи підвищення продуктивності праці. *Економіка та підприємництво*. 2009. № 5. С. 279–281.
28. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2014. 536 с.
29. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород: УНУ. Вип. 16, Ч.1, 2017. С.130-134.

30. Вовк О.М., Мазурець Н.О. Умови забезпечення ефективності управління персоналом транспортних підприємств. *Development of socio-economic systems in a global competitive environment: Proceedings of the Conference. May 24th 2019, Le Man, France: Le Mans University*, 2019. С. 84-86
31. Птіцина Л.А. Застосування методів аналізу ефективності використання трудових ресурсів у системі управлінського обліку промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. № 3 (78). 2014. с. 95-98
32. Захарченко В. І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент в умовах трансформаційної економіки. К.: ЦУЛ, 2016. 448 с.
33. Державна служба статистики URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
34. Яценко О. І. Резерви зростання продуктивності праці на промислових підприємствах. *Науковий вістник*. 2016. с. 271-275.
35. Звітність та дані про підприємство ПрАТ «Оболонь» URL: <https://obolon.ua/ua/about/shareholders>
36. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія "Економічні науки": зб. наук. пр. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва*. Харків : ХНАУ, 2020. № 1. С. 152–163.
37. Костенко Т.О. Сутність та соціально-економічне значення підвищення продуктивності праці в сучасних умовах. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 2013. Т. 1, № 28. С. 297–304.
38. Kutova N.G., Shakhno A.Y., Demianenko K.O. Determination of the influence of factors on the state of personnel incentives of the industrial enterprises. *Вісник Криворізького національного університету*, 2020. Вип. 50. С. 68–73.
39. Макарович В. К., Бідзіля І. І. Продуктивність праці як квінтесенція ефективності трудової діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету: серія Економіка*. 2014. № 2 (43). С. 58–62.

40. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. *Галицький економічний вісник. ТНТУ*. 2015. Т. 48. № 1. С. 82-92. URL : <http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/135.pdf>
41. Сергійчук С.І. Управління продуктивністю праці в машинобудуванні: проблеми і шляхи забезпечення конкурентоспроможності національної економіки: монографія. Миколаїв : Видавництво НУК, 2012. 152 с.
42. Чернушкіна О. О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 4 (32). С. 163-172. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2018\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_4_19)
43. Шахно А.Ю. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання: монографія. Кривий Ріг : Видавництво ФО-П Чернявський Д.О., 2019. 360 с.
44. Єлісеєва О.К., Кутова Н.Г. Система оцінювання ефективності стимулювання персоналу на основі інтегрального показника. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. Київ, 2017. № 1-2 (52-53). С. 46–54.
45. Янковий Р.В., Харченко Т.С. Шляхи підвищення продуктивності праці та результативності праці на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1(6). URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2013/No1/23-26.pdf>
46. Економіка праці і соціально-трудова відносини : навч. посіб. / Никифорак В.А., Водянка Л.Д., Кобеля З.І., Никифорак О.Я. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2018. 332 с.
47. Шостак І.В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 5. С. 257—266. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2015\\_5\\_32.3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_5_32.3)
48. Никифорак В.А., Антохова І.М., Тодорюк С.І. Проблеми забезпечення гідної оплати праці в Україні. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2016. Вип. I

(61). Економічні науки. С.10-18. URL:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2016\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2016_1_3)

49. Лопушняк Г. С. Державні соціальні стандарти, гарантії та нормативи: сутнісно-проблемні аспекти. Соціально-трудова відносина: теорія та практика . 2014. № 2. С. 491-499.: URL:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2014\\_2\\_74](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_2_74)

50. Цимбалюк С. О. Оцінка переваг і домінант розвитку компенсаційної моделі винагороди за працю. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика* . 2014. № 2. С. 110-116. URL:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2014\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_2_15)

51. Червінська Л. П. До питання мотивації персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 108-113. URL:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2014\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_16)