

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

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**

**07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент
Менеджмент бізнес-організацій**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»

здобувача:

Мазурової Анастасії Олександрівни

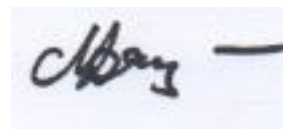
(ПІБ здобувача)



(підпис)

Науковий керівник:

Сергій Дем'яненко



(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ
наукового керівника)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК



(підпис)

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Сутність стимулювання персоналу бізнес-організації.....	6
1.2 Характеристика елементів системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації	11
РОЗДІЛ 2	19
АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ...	19
2.1 Діагностика системи управління стимулюванням персоналу в ПрАТ «Оболонь»	19
2.2 Розроблення заходів з удосконалення системи управління стимулюванням персоналу в ПрАТ «Оболонь» та їх реалізація.....	32
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі економічного розвитку більшість розвинених країн стикається з серйозною проблемою в галузі управління персоналом. Незважаючи на різноманітність підходів до цієї проблеми, ключовими тенденціями є формалізація процесів відбору кадрів, розробка критеріїв та показників оцінки, науковий підхід до потреб у персоналі, залучення молодих та талановитих співробітників та розрахунок економічної ефективності заходів кадрової політики. Підсистема управління стимулюванням персоналом є ключовою складовою системи управління і визначає ефективність будь-якої бізнес-організації. В сучасній системі управління стимулювання співробітників стали важливими компонентами діяльності бізнес-організації. Трудова діяльність персоналу є ключовою у діяльності бізнес-організації, тому системі стимулювання праці слід приділяти особливу увагу. Від правильно структурованої системи стимулювання залежить ефективність функціонування та подальший розвиток бізнес-організації, а також його рентабельність. Ефективні механізми стимулювання дозволяють підвищити продуктивність та якість роботи, а співробітникам надають відчуття значущості для бізнес-організації.

З часом важливість ефективного стимулювання буде тільки зростати, вимагаючи комплексного підходу до системи організації стимулювання праці. Сучасні методи стимулювання включають як матеріальні, так і нематеріальні винагороди за виконану роботу бізнес-організації. Різноманітність цих методів дозволяє їх застосовувати у будь-якій галузі, і головна мета стимулювання полягає в тому, щоб стимулювати працівників до кращої, більш ефективної та якісної праці шляхом вибору відповідних стимулів у бізнес-організації.

Вагомий внесок у дослідження особливостей організації стимулювання персоналу бізнес-організації віднесено праці таких дослідників як: Базалійська Н. П., Баксалова О. М., Бараник З. П., Вечеря С. В., Волківська А. М., Горбась І. М., Киш Л. М., Климчук А. О., Михайлов А. М., Медік А. О., Тарасюк Г. М.,

Ткаченко Н. М., Шифріна Н. І., Шлійко А. В., Шостак І. В. та ін. Ці дослідники розробили теоретичні основи мотивації та стимулювання праці; вивчили особливості мотивації праці в різних соціально-економічних умовах; розробили практичні рекомендації щодо організації стимулювання персоналу.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: розробити та запропонувати заходи з удосконалення системи управління стимулюванням персоналу в ПрАТ «Оболонь».

Відповідно до сформульованої мети були поставлені та розв'язанні наступні **завдання:**

- розкрити сутність стимулювання персоналу бізнес-організації;
- охарактеризувати елементи системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації;
- здійснити діагностику системи управління стимулюванням персоналу в ПрАТ «Оболонь»;
- розробити заходи з удосконалення системи управління стимулюванням персоналу в ПрАТ «Оболонь» та запропонувати напрями їх реалізації.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної бакалаврської роботи є процеси мотивації персоналу бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на застосуванні діалектичного методу пізнання для вивчення закономірностей удосконалення процесу управління стимулюванням персоналу бізнес-організації (абстрактно-логічний метод, метод типології та класифікацій, метод аналогій). Крім цього, використано такі методи дослідження: теоретичного узагальнення і порівняння – для розкриття сутності поняття, мети та завдання процесу управління стимулюванням персоналу бізнес-організації; системний аналіз – для деталізації і розчленування об'єкта дослідження на окремі важливі складові елементи; синтез – для узагальнення різних аспектів аналізу процесу управління стимулюванням персоналу бізнес-організації ПрАТ «Оболонь»; інформаційне моделювання – для

обґрунтування перспективних напрямів удосконалення системи стимулювання персоналу бізнес-організації; абстрагування – для оцінки матеріальної та нематеріальної складової управління стимулюванням персоналу бізнес-організації; конкретизація – для обґрунтування змісту форм моделей та факторів підвищення ефективності діяльності підприємства; спостереження – для визначення стану матеріальної та нематеріальної складової управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

Практичне значення дослідження. Результати дослідження особливостей діагностики управління стимулюванням персоналу бізнес-організації ПрАТ «Оболонь» для підвищення ефективності його діяльності.

Інформаційною базою дослідження є: чинні законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, інших публічних аналітичних та оглядових видань, статистичної та фінансової звітності підприємства, його управлінського обліку, інтернет-ресурси тощо.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 60 сторінок, 12 таблиць, 10 рисунків, список літератури з 50 найменувань, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність стимулювання персоналу бізнес-організації

Стимулювання персоналу у бізнес-організації визнається ключовим аспектом управління персоналом, оскільки це стимулює працівників до ефективної праці та призводить до задоволення їхніх особистих потреб. Під поняттям «стимулювання праці» розуміється, передусім, внутрішня мотивація до досягнення результатів. Формування стимулювання персоналу в бізнес-організації залежить від різних факторів, таких як стилі керівництва, системи оплати, програми стимулювання, навчання та кар'єрне рост. Керівники, спонукаючи співробітників, мають на меті реалізацію колективних інтересів, тоді як підлеглі частіше фокусуються на задоволенні індивідуальних потреб. Хоча матеріальні стимули залишаються пріоритетними, важливо переглянути акценти при створенні системи матеріальної винагороди та соціальної політики. Термін «стимулювання персоналу бізнес-організації» використовується в різних сферах життєдіяльності суспільства, і в економічній сфері це означає зовнішнє чи внутрішнє підштовхування економічного суб'єкта до діяльності для досягнення цілей та задоволення інтересів [33, с. 165]. У вузькому розумінні, стимулювання персоналу в бізнес-організації включає процес задоволення працівниками своїх потреб та очікувань під час виконання роботи, що відбувається внаслідок досягнення їхніх особистих та організаційних цілей [23].

Ключовим ресурсом для будь-якої організації є її персонал, часто визначається як людський капітал. Основними елементами, які визначають його формування, є здоров'я, рівень освіти, знань, добробут і рівень життя [18, с. 181]. Розвиток та реалізація людського капіталу неможливі без ефективної мотивації

праці. Вигоди від неї виходять за межі задоволення потреб співробітників та підвищення їхнього морального духу. Мотивований персонал працює більш продуктивно та ефективно для досягнення мети та отримання винагороди та визнання. Питання стимулювання персоналу в бізнес-організації та розробка мотиваційного механізму є важливими у сфері економіки і привертати увагу багатьох вчених. Широкий спектр визначень терміну «стимулювання персоналу в бізнес-організації» та його різноманітне використання вимагають уточнення, і тому в табл. 1.1 пропонується дослідження сутності цього терміну за різними підходами вчених.

Таблиця 1.1 – Трактуювання сутності «стимулювання персоналу бізнес-організації» різними вченими

Автор, джерело	Визначення поняття
Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. [6]	Система заходів, спрямованих на формування та підтримку у працівників стійкого прагнення до високопродуктивної праці, що відповідає цілям організації.
Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. [9, с. 51]	Сукупність економічних, організаційних та соціально-психологічних методів впливу на персонал з метою спонукання його до ефективної трудової діяльності.
Киш Л. М., Курило Н. Ф. [16, с. 91]	Процес цілеспрямованого впливу на поведінку та мотивацію працівників з метою досягнення поставлених перед організацією цілей.
Климчук А. О. [18, с. 182]	Сукупність методів та прийомів, що використовуються для активізації трудової діяльності та підвищення її результативності.
Коваленко О. В., Гоголенко А. В. [21]	Система матеріальних і нематеріальних стимулів, що використовуються для спонукання працівників до досягнення кращих результатів праці.
Колесник В. І. [22, с. 38]	Комплекс заходів, спрямованих на формування у працівників стійкого прагнення до високопродуктивної праці, що ґрунтується на системі матеріальних і нематеріальних стимулів.
Шостак І. В. [45, с. 315]	Сукупність економічних, організаційних та соціально-психологічних методів впливу на персонал з метою підвищення його мотивації та продуктивності праці.

Джерело: побудовано автором за [6; 9, с. 51; 16, с. 91; 18, с. 182; 21; 22, с. 38; 45, с. 315]

Важливо зазначити, що всі автори підкреслюють: цілеспрямований характер стимулювання персоналу; вплив на мотивацію та поведінку працівників; досягнення організаційних цілей. Різниця в трактуваннях полягає в акцентах, які роблять автори на окремих аспектах стимулювання. Деякі автори [6; 9, с. 51] більше уваги приділяють матеріальним стимулам, інші [16, с. 91; 18, с. 182] –

нематеріальним. Натомість, автори [9, с. 51; 21] роблять акцент на організаційних аспектах стимулювання, інші [22, с. 38; 45, с. 315] – на психологічних. Важливо розуміти, що стимулювання персоналу – це комплексний процес, який поєднує в собі різні методи та прийоми. Ефективність стимулювання залежить від правильного поєднання всіх його елементів. Визначення «стимулювання персоналу бізнес-організації» варіюється, але у всіх досліджень виокремлюється ідея системи заходів, спрямованих на підтримку та мотивацію працівників для досягнення цілей організації. Методи впливу можуть включати економічні, організаційні, соціально-психологічні аспекти, а також матеріальні та нематеріальні стимули.

Розглядаючи аспекти організації стимулювання персоналу в бізнес-організаціях, важливо визначити різні форми стимулювання персоналу, які існують. Форми стимулювання персоналу бізнес-організації наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Форми стимулювання персоналу бізнес-організації

Форма стимулювання	Характеристика	Приклади
Матеріальні стимули	Прямий вплив на доходи працівників	- Заробітна плата. - Премії. - Бонуси. - Додаткові виплати (відпускні, лікарняні). - Матеріальна допомога.
Нематеріальні стимули	Вплив на мотивацію та задоволеність працею	- Можливість кар'єрного зростання. - Навчання та розвиток. - Подяки та визнання. - Цікава та складна робота. - Гнучкий графік роботи. - Соціальний пакет. - Здоровий мікроклімат у колективі.
Соціальні стимули	Підтримка та покращення життя працівників	- Оплата медичного страхування. - Допомога у вирішенні особистих проблем. - Організація корпоративних заходів. - Створення комфортних умов праці.

Джерело: побудовано автором за [24, с. 65]

Табл. 1.2 вказує на різноманіття і комплексність підходів до стимулювання персоналу в бізнес-організаціях. Матеріальні стимули прямо впливають на фінансовий стан працівників, нематеріальні стимули спрямовані на їхню мотивацію та задоволеність роботою, а соціальні стимули спрямовані на

створення позитивного соціального середовища та покращення якості життя працівників. Комбінування цих форм може забезпечити комплексний та ефективний підхід до управління персоналом.

Впровадження системи стимулювання персоналу в бізнес-організації є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності, оскільки вона суттєво підвищує зацікавленість персоналу в досягненні високої якості у виконанні робіт та наданні послуг [16, с. 91]. Ефективне використання та поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів в управлінні персоналом визначає успіх бізнес-організації на ринку. Існує два основних види стимулювання: економічне та неекономічне. З метою докладнішого розкриття суті поняття стимулювання розглянемо різні його види (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Види стимулювання персоналу бізнес-організації

Вид стимулювання	Характеристика	Приклади
Економічне стимулювання	Вплив на працівників за допомогою матеріальних засобів	- Заробітна плата. - Премії. - Бонуси. - Додаткові виплати (відпускні, лікарняні). - Матеріальна допомога. - Система штрафів.
Неекономічне стимулювання	Вплив на працівників за допомогою нематеріальних засобів	- Можливість кар'єрного зростання. - Навчання та розвиток. - Подяки та визнання. - Цікава та складна робота. - Гнучкий графік роботи. - Соціальний пакет. - Здоровий мікроклімат у колективі. - Моральні стимули (похвала, нагородження).

Джерело: побудовано автором за [25, с. 65]

Варто відзначити, що табл. 1.3 вказує на різноманітні аспекти економічного та неекономічного стимулювання, зокрема види оплати праці, додаткові матеріальні стимули, пільги, складові роботи та робочу обстановку. Кожен вид має свої унікальні характеристики та вплив на мотивацію працівників. Основна ціль стимулювання полягає у задоволенні економічних потреб. В цьому контексті важливим є розгляд різновидів стимулювання, зокрема «економічного стимулювання». Давайте розглянемо деякі визначення цього терміну, які наведені у працях вітчизняних та зарубіжних економістів. Таким чином, економічне

стимулювання спрямоване на задоволення матеріальних потреб працівників, стимулювання економічних інтересів, підбурювання активності та створення мотивації для конкретних дій. Крім того, воно націлене на підвищення ефективності праці та сприяння розвитку господарської діяльності. Аналіз різних поглядів на «економічне стимулювання» дозволяє висунути загальний тлумачення цього терміну, а саме: це використання матеріальних заохочень для підвищення продуктивності праці та мотивації працівників [30, с. 95].

Підвищення якості роботи та продуктивності призводить до скорочення витрат організації, а постійна підтримка мотивації та задоволеності співробітників знижує текучість кадрів. Мотивовані працівники, які відчують важливість своєї роботи, проявляють творчий підхід і пропонують нові ідеї для розвитку організації, що значно поліпшує її функціонування. Незважаючи на це, багато організацій не розуміють чи не враховують важливість мотивації праці. Це може призводити до втрати персоналу та пошуку ними кращих робочих місць. Таким чином, питання мотивації праці вимагає глибокого вивчення та аналізу, що неможливо без розуміння основних категорій, які визначають її сутність [34].

У ході проведення дослідження встановлено, що мотивація праці представляє собою процес активізації різних видів діяльності, спрямованих на досягнення конкретних організаційних цілей. Головною метою цього процесу є досягнення максимального ефекту від використання наявних робочих ресурсів та підвищення результативності компанії. Для успішної реалізації цієї мети система стимулювання персоналу повинна враховувати як загальні інтереси працівника, так і його особисті мотиви та стимули для виконання роботи [8, с. 4]. Сучасні організації визнають співробітників як своє найцінніше активи, як це відзначається як практиками, так і дослідженнями вчених. Задоволеність працівників визнається як один із ключових факторів постійного поліпшення та задоволення клієнтів, що акцентується у багатьох класичних публікаціях з управління якістю. Гроші виступають як ключовий стимул для працездатності. Це не лише засіб обміну, яким працівники можуть задовольняти свої потреби і бажання, але й інструмент, за допомогою якого вони оцінюють цінність, яку

організація надає їхній праці. Гроші також визначають символічне значення, є своєрідною оціночною карткою, за допомогою якої співробітники оцінюють внесок у порівнянні з іншими працівниками в організації. Крім своєї обмінної вартості, гроші також визначаються їх символічним значенням. Справедливість в оплаті визнається тим, що співробітник вважає своє співвідношення внеску до результатів своєї роботи справедливим порівняно з іншими колегами. Здійснення справедливої оплати сприяє формуванню справедливих відносин між працівниками та організацією, стимулюючи взаємодію та розвиток [6].

Отже, стимулювання персоналу бізнес-організації є ключовим компонентом управління персоналом, при цьому економічне стимулювання визначається як один з основних видів цього процесу. Трактуючи поняття стимулювання персоналу бізнес-організації включає в себе аспекти формування мотивації, використання різноманітних методів впливу та створення системи стимулів для забезпечення ефективної праці персоналу в бізнес-організації. Ефективна система стимулювання має ґрунтуватися на поєднанні різних форм. Вибір форм стимулювання залежить від багатьох факторів, таких як специфіка діяльності організації, фінансові можливості, потреби та очікування працівників.

1.2 Характеристика елементів системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації

Сучасні умови економічної діяльності вимагають нових підходів до створення та впровадження механізмів управління персоналом на підприємствах, що передбачають взаємодію між керівництвом та трудовим колективом. Оптимізація системи управління персоналом визначається як важливий елемент та потребує глибшого вивчення основного напрямку, а саме - стимулювання персоналу. Розробка та впровадження ефективного механізму стимулювання

створює умови для здійснення стратегії підприємства та його успішної реалізації в подальшому.

Питання стимулювання працівників для досягнення більшої продуктивності є важливим в умовах, коли підприємство прагне здобути конкурентні переваги через залучення і використання висококваліфікованого персоналу. Проте, в нашій державі ефективні системи мотивації персоналу та спонукання до праці лише починають розвиватися, що вимагає вивчення досвіду з інших країн. Підвищення ефективності праці безпосередньо пов'язане з основною метою суспільства – забезпечення економічного зростання, яке визначається збільшенням ВВП як національного, так і на душу населення. З цього погляду виникає необхідність в обґрунтуванні заходів для підвищення ефективності використання праці на рівні кожного підприємства – основного ланцюга суспільного виробництва у всіх галузях економіки [31, с. 257]. Таким чином, актуальність дослідження проблем, пов'язаних із оптимізацією процесу стимулювання персоналу для досягнення більшої продуктивності, важко переоцінити. Спонукання до праці базується на двох аспектах: задоволенні потреб і отриманні винагороди. Стимулювання праці є впливовим процесом, визначеним управлінською діяльністю, який спрямований на мотивацію самого себе та інших працівників для досягнення особистих та організаційних цілей через отримання винагороди. Для розуміння внутрішніх механізмів стимулювання праці та трудової діяльності важливо визначити чинники, що впливають на рівень мотивації працівників підприємства. Деякі з них можна розглядати детальніше:

- Високий рівень заробітної плати та премії. Люди, які цінують матеріальне винагородження, виявляють самостійну активність у досягненні цілей.
- Соціальні контакти. Обговорення ідей та робочих питань з колегами, встановлення контактів та спілкування в колективі сприяють зниженню стресу, підвищенню ефективності та мотивації вирішувати завдання.
- Визнання. Працівник, якому визнали його досягнення, відчуває впевненість і комфорт, що стимулює його виконувати роботу на високому рівні [29].

Правильно налаштована система стимулювання праці сприяє досягненню конкретних результатів, таких як скорочення втрат часу, підвищення якості продукції, задоволення споживачів та зацікавленість персоналу в удосконаленні роботи без необхідності постійного контролю керівництва [8]. Для формування позитивного ставлення до праці важливо створювати умови, що дозволяють співробітникам сприймати свою працю як свідому діяльність, що приносить самовдосконалення та сприяє професійному та службовому зростанню. Система стимулювання праці повинна сприяти розвитку почуття приналежності до організації, а це залежить від цінностей працівника, умов праці та застосовуваних стимулів [28, с. 261].

Елементи системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації включають різноманітні компоненти та фактори, спрямовані на ефективне стимулювання та мотивацію працівників. Система управління стимулюванням персоналу – це комплексний механізм, який використовується для підвищення мотивації та продуктивності працівників. Характеристика елементів системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика елементів системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації

Елемент	Характеристика
Цілі	Чітко окреслені цілі, яких прагне досягти організація за допомогою стимулювання персоналу.
Принципи	Основні правила, на яких ґрунтується система стимулювання, наприклад, справедливість, об'єктивність, зв'язок результатів з винагородою.
Методи	Сукупність способів та прийомів впливу на персонал, наприклад, матеріальні стимули, нематеріальні стимули, соціальні стимули.
Інструменти	Конкретні механізми реалізації методів стимулювання, наприклад, система оплати праці, система кар'єрного зростання, система соціального захисту.
Контроль	Відстеження результативності системи стимулювання та внесення необхідних коректив.

Джерело: побудовано автором за [19, с. 219]

Система управління стимулюванням персоналу має бути комплексною і враховувати всі елементи. Ефективність системи стимулювання залежить від правильного поєднання всіх елементів. Механізм формування заробітної плати повинен бути прозорим для всіх працівників, надаючи кожному можливість

ознайомитися із системою нарахування заробітної плати в компанії. Ефективна система матеріальних заохочень є ключовою для стимулювання працівників, проте важливо враховувати можливі недоліки, які можуть виникнути внаслідок перенасиченості матеріального стимулювання в організації. Якщо економічні та соціальні виплати правильно організовані, це сприяє підвищенню продуктивності праці та загального благополуччя працівників [8, с. 4]. Зі зростанням добробуту працівників стає важливим використання соціально-психологічних методів трудового стимулювання. Ці методи спрямовані на задоволення потреб та бажань працівників, які цінують важливість своєї праці та мають позитивні відносини з керівництвом та колективом [14].

Основні види стимулювання праці (матеріальні та нематеріальні) тісно пов'язані з методами та підходами, які використовує керівництво компаній в своїй практиці організації праці. Мета керівництва полягає в розробці грамотної системи мотивації, яка враховує всі підходи до трудового стимулювання, дотримується ієрархії цінностей та ефективно використовує різні методи, включаючи адміністративні та соціально-психологічні [31, с. 257].

Розробка та впровадження системи стимулювання праці є складним процесом, і для його якісної реалізації важливо визначити мету системи стимулювання. Урахування інтересів як підприємства, так і працівників, забезпечення балансу між ними, є важливим чинником для досягнення успіху, оскільки кожен працівник має власну систему мотивації та цінностей [42, с. 98].

Система мотивації та стимулів праці базується на нормативному рівні трудової діяльності, що передбачає, що працівник, увійшовши до системи трудових відносин, повинен виконувати певні обов'язки за відповідну винагороду. Однак мета стимулювання не обмежується лише спонуканням людини до праці, але також ставить за мету досягнення нею кращих результатів, ніж передбачено трудовими відносинами. Ефективна система стимулювання повинна базуватися на результативності трудової діяльності. Така система мотивації передбачає впровадження комплексу заходів матеріального, морального та соціального спрямування, які активізують діяльність персоналу у виробничому

процесі для задоволення різноманітних його потреб, розгляданих як нагорода за трудові зусилля. Класифікація об'єктів, на які впливає мотиваційно стимулюючий вплив, може базуватися на різних підставах. Різнманітні акценти стимулювання можуть визначатися залежно від пріоритетів конкретного підприємства, і ця інформація представлена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Характеристика об'єктів стимулювання може варіюватися в залежності від пріоритетів підприємства

Об'єкт стимулювання	Характеристика об'єкта стимулювання
Суб'єкт стимулювання	окремих працівників; група, колектив організації в цілому
Нормативна адекватність	порушення нормативних показників; відповідність нормативам; перевищення нормативів
Рівень професіоналізму	відповідність рівню кваліфікації; підвищення рівня кваліфікації; розширення набору спеціальностей; передача майстерності колегам
Ступінь напруженості при виконанні роботи	фізична; емоційна; розумова; організаційна
Ступінь відповідальності	мінімальна; середня; висока
Предмет відповідальності	устаткування; приміщення; якість матеріалів; адекватність технології; своєчасність технічного обслуговування; якість продукції; рівень витрат у виробництві; безпека співробітників та інше
Ступінь ризику здоров'я; гроші	економія робочого часу; матеріалів; фінансів
Причетність до прибутку	збільшення обсягу продажів; збільшення прибутку; у завантаженні виробничих потужностей; просуванні товару; виконанні плану та інше
Стаж роботи на підприємстві	іспитовий термін; 1 рік роботи в організації; 2 роки роботи в організації; 3 роки роботи в організації і т.д.
Соціальні виплати і пільги	оплата святкових днів; оплата відпусток; оплата лікарняних аркушів; медичне страхування; додаткове пенсійне забезпечення; безкоштовне харчування
Рациональна пропозиція	внесення раціональної пропозиції; участь у впровадженні раціональної пропозиції; результат упровадження
Суміжна взаємодопомога	консультації; виконання частини роботи; інша участь
Керівництво групами	створена під завдання творча група; відділ, підрозділ
Кар'єрне зростання	рядового виконавця; менеджера нижньої ланки; менеджера середньої ланки; обслуговуючого персоналу

Джерело: побудовано автором за [21]

Індивідуальні можливості та особиста зацікавленість працівника, а також його усвідомлення власної ролі в колективних зусиллях, визначають результативність його праці. Заохочення працівників до досягнення поставлених цілей і завдань визнається об'єктивною потребою, яку усвідомлюють керівники. Важливим є врахування, що матеріальне стимулювання, хоча і вважалося пріоритетним чинником, не завжди призводить до підвищення результативності

праці. Найефективнішими факторами стимулювання є відповідність роботи потребам людини в визнанні та можливості самовираження [29].

Формування систем стимулювання вимагає їх відповідності продуктивним силам і суспільним відносинам. Лише в цьому випадку можна очікувати позитивних результатів у роботі персоналу підприємства. Постійне удосконалення систем стимулювання, їх відповідність змінам в продуктивних силах і суспільних відносинах є ключовими умовами для їх ефективного впливу на виробництво та економічні та соціальні показники діяльності підприємств. Враховуючи вищевикладене, можна сформулювати загальні вимоги до створення систем стимулювання на підприємстві:

1. Визначення об'єктів стимулювання з урахуванням досягнення цілей підприємства, враховуючи організаційно-технічні, соціально-економічні та інші умови для якісного стимулювання працівників.
2. Забезпечення відповідності стимулів інтересам працівників, включаючи загальні та індивідуальні інтереси професійних та соціальних груп.
3. Забезпечення вагомості стимулів у свідомості працівників, щоб кожен стимул мав достатньо значущий вплив на працівника.
4. Забезпечення сталого та безперервного впливу системи на працівника, з урахуванням упевненості працівника, стабільності системи та тривалості застосування.
5. Відкритість систем стимулювання, щоб вони були відомі всьому трудовому колективу та не були секретною інформацією.
6. Своєчасне внесення змін у системи стимулювання відповідно до принципів змін в діяльності підприємства.
7. Забезпечення конкурентоспроможності використовуваних систем стимулювання на ринку праці [22, с. 40].

Вимоги до формування систем стимулювання стосуються як матеріальних, так і нематеріальних систем, з урахуванням їхніх специфічних особливостей. Зазначені критерії служать основою для класифікації різних систем

стимулювання, що дозволяє розглядати їх як окремі частини та виявляти їхні можливості у формуванні відповідної поведінки працівників на підприємстві.

Позитивні реакції працівників, які сприяють досягненню цілей підприємства, можуть виникати під впливом зовнішніх факторів, які приносять працівникам різні блага і враховують їхні матеріальні та нематеріальні потреби. Благами можуть бути грошовий дохід, поліпшення умов праці, участь у керівництві підприємством та інші. Класифікація систем стимулювання може бути здійснена відповідно до видів благ, що надаються працівникам: матеріальне стимулювання, яке включає грошові та подібні до них виплати, а також нематеріальне стимулювання, яке залучає організаційно-технічні, психофізіологічні, соціально-економічні та суспільні умови та заходи [29].

Матеріальні блага, як у грошовій, так і в натуральній формі, завжди становлять активний стимул для працівників, задовольняючи їхні матеріальні та культурні потреби. Нематеріальні блага, які включають поліпшення умов праці та інші аспекти, можуть сприяти позитивній мотивації працівників, якщо вони відповідають їх очікуванням і уявленням про ідеальні умови праці. Матеріальні системи можуть бути розділені на три групи: заробітна плата, соціальні виплати та послуги, та доходи від власності. З урахуванням важливості заробітної плати, багато років наголошувалося на розробці стимулюючих систем оплати праці. Соціальні виплати і послуги можуть стати ефективними стимулами для підвищення продуктивності праці. Системи, засновані на доходах від власності, спрямовані на стимулювання кінцевих економічних показників підприємства. Нематеріальні системи стимулювання включають умови наймання та звільнення, гуманізацію праці, розвиток персоналу, участь у управлінні, зменшення статусних розходжень та розвиток корпоративної культури. Вони спрямовані на формування позитивної поведінки працівників, що впливає на всі аспекти діяльності підприємства та сприяє досягненню його цілей [31, с. 258].

Зменшення статусних розходжень, розглянуте як систему відносин, може бути різним і визначає поведінку працівників на підприємстві. Від цього залежить, чи будуть вони активними та відповідальними учасниками роботи. Ще

одна група систем пов'язана з формуванням корпоративної культури та об'єднанням трудового колективу навколо загальних цілей. Якщо колектив спрямований на інтереси підприємства, то його вплив на кожного працівника може сприяти активній та позитивній поведінці. Групи нематеріальних систем стимулювання тісно пов'язані, і їх можна розглядати разом, а не окремо [35, с. 65].

Нематеріальні системи стимулювання пов'язані з організаційно-технічними, психологічно-фізіологічними, соціально-економічними та суспільними системами, такими як системи управління та участі працівників в управлінні. Ці системи містять стимули, які слід аналізувати з точки зору їхнього впливу на поведінку працівників. Нематеріальні стимули можуть істотно посилювати дію матеріальних стимулів, особливо при досягненні задоволення матеріальних та культурних потреб працівників. Узгодження всіх систем стимулювання є важливим для їхньої ефективної дії, і варто враховувати, що нематеріальні системи пов'язані з самостійними системами управління, які мають велике значення незалежно від вмісту стимулів [7, с. 3].

Отже, ефективне управління передбачає максимальне використання всіх доступних ресурсів підприємства. Успішна діяльність підприємства в значній мірі залежить від того, наскільки ефективно працівники виконують свої обов'язки та виявляють ініціативу. Забезпечення найвищого рівня продуктивності працівників можливе за певних умов. Готовність співробітників максимально приділяти увагу своїй роботі визначається, передусім, їхньою внутрішньою мотивацією, позитивним ставленням до робочого процесу та бажанням працювати на повну потужність. Стимулювання праці – це система заходів, спрямованих на підтримку та підвищення активності окремого працівника або робочого колективу, з метою досягнення індивідуальних або стратегічних цілей підприємства. Незважаючи на доступність цього визначення, теоретичні та практичні аспекти стимулювання праці виявляються складними, оскільки реальні мотиви, які спонукають людину до максимального внеску зусиль у роботу, є достатньо неоднозначними.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Діагностика системи управління стимулюванням персоналу в ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» є відомою українською пивоварною компанією зі значною історією. ПрАТ «Оболонь» було засновано в 1980 році. Початково компанія спеціалізувалася на виробництві пива, і з часом вона вирісла в одного з провідних виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні. ПрАТ «Оболонь» завоювало популярність завдяки високій якості своїх продуктів та інноваційному підходу до виробництва [37]. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь»

Інформація	Опис
Назва компанії	ПрАТ «Оболонь»
Рік заснування	1980
Галузь діяльності	Пивоварна та напійна промисловість
Місцезнаходження	Київ, Україна
Основний вид продукції	Пиво, безалкогольні напої, сидр, енергетичні напої та інші напої
Лідерство на ринку	Лідер пивного ринку в Україні, виробник безалкогольних напоїв та соків
Інновації та новітні технології	Активне впровадження нових технологій у виробництво, регулярне оновлення асортименту продукції
Соціальна відповідальність	Активна участь у благодійних та культурних ініціативах, співпраця з громадськістю
Сертифікація якості	Одержання міжнародного сертифіката якості IFS Food 7.2 в 2021 році

Джерело: побудовано автором за даними [37].

ПрАТ «Оболонь» стало лідером пивного ринку України, а також визнаним виробником безалкогольних напоїв і соків. Його продукція широко представлена в українських магазинах та на ринках. Компанія славиться своїм інноваційним

підходом до виробництва. ПрАТ «Оболонь» виробляє різноманітні сорти пива та безалкогольних напоїв, що відповідають різним смаковим уподобанням споживачів. Компанія слідує за високими стандартами якості своєї продукції. Використання найкращих інгредієнтів та дотримання технологічних норм гарантують задоволення споживачів. ПрАТ «Оболонь» активно взаємодіє з громадськістю та виконує роль корпоративного громадянина, підтримуючи різноманітні благодійні та культурні ініціативи.

Стимулювання праці є ключовим аспектом соціально-економічної поведінки і призначене для активізації зусиль персоналу підприємства з метою поліпшення результативності їхньої діяльності. У системі стимулювання ПрАТ «Оболонь» визначається комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підтримку окремих працівників або трудового колективу в досягненні індивідуальних та загальних цілей підприємства. Оплата праці керівників, фахівців та технічних службовців базується на посадових окладах, основаних на мінімальній тарифній ставці. Використовуючи дані додатків А-В [38], проведемо оцінку складових фонду оплати праці персоналу ПрАТ «Оболонь» наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка складових фонду оплати праці працівників ПрАТ «Оболонь» упродовж 2020-2022 рр. (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2022 / 2020 рр.	
	2020	2021	2022	тис. грн	%
Фонд оплати праці штатних працівників усього (тис. грн.), у т.ч.:	705528,0	728365,0	853061,0	147533,0	20,91
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	651625,6	685027,3	804521,8	152896,2	23,46
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	53902,4	43337,7	48539,2	-5363,2	-9,95

Джерело: побудовано автором за даними підприємства.

Отже, протягом 2020–2022 рр. спостерігаємо збільшення фонду оплати праці працівників ПрАТ «Оболонь» на 147533 тис. грн, або на 20,91%. Існує значний ріст фонду оплати праці штатних працівників з 2020 по 2022 рік (на

20,91%), що пов'язано зі збільшенням чисельності працівників, підвищенням заробітної плати або обидвома факторами. Зростання фонду основної заробітної плати є ще більшим і складає 23.46%, що свідчить про збільшення заробітної плати працівників або зміни в структурі оплати. Відхилення фонду додаткової заробітної плати відносно високе та від'ємне (-9.95%), що вказує на скорочення або зміну структури додаткових виплат. Загальною тенденцією за 2020-2022 рр. є зростання фонду оплати праці ПрАТ «Оболонь», основного та додаткового, протягом розглянутого періоду.

Порівняння заробітної плати ПрАТ «Оболонь» з іншими компаніями-конкурентами у 2023 році проведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняння заробітної плати ПрАТ «Оболонь» з іншими компаніями-конкурентами у 2023 році

Посада	ПрАТ «Оболонь»	Компанія «Carlsberg Україна»	Компанія «САН ІнБев Україна»
Середня зарплата	18000 – 20000 грн	20,000 грн	19,000 грн
Діапазон заробітної плати	15,000 - 25,000 грн	16000 – 26000 грн	16500 – 25000 грн
Опис пільг	Медичне страхування, оплата мобільного зв'язку, харчування на робочому місці, соціальні гарантії	Медичне страхування, компенсація витрат на транспорт, бонуси за продуктивність, харчування	Медичне страхування, оплата мобільного зв'язку, бонуси за досягнення, соціальні гарантії
Можливості кар'єрного росту	Стабільні можливості для кар'єрного росту через внутрішні програми розвитку та тренінги	Численні можливості для підвищення кваліфікації, програми стажування	Широкі можливості для кар'єрного зростання, включаючи міжнародні програми обміну та розвитку
Робоче середовище	Комфортні умови праці, сучасне обладнання, дружня атмосфера	Сучасні офіси, сприятлива робоча атмосфера, підтримка балансу між роботою та особистим життям	Динамічне робоче середовище, сучасні виробничі потужності, підтримка ініціатив працівників

Джерело: побудовано автором за даними підприємств.

Проведене у табл. 2.3 порівняння заробітної плати ПрАТ «Оболонь» з компаніями «Carlsberg Україна» та «САН ІнБев Україна» у 2023 році показує, що середня зарплата на ПрАТ «Оболонь» становить 18,000 – 20000 грн, що трохи

менше в порівнянні з «Carlsberg Україна» (20000 грн) та «САН ІнБев Україна» (19000 грн). Діапазон заробітної плати у всіх трьох компаніях досить схожий, з мінімальними відмінностями: у ПрАТ «Оболонь» він становить 15000 – 25000 грн, тоді як у «Carlsberg Україна» та «САН ІнБев Україна» він дещо вищий – 16000 – 26000 грн та 16500 – 25500 грн відповідно. Усі три компанії пропонують схожий пакет пільг, включаючи медичне страхування, соціальні гарантії та різні бонуси. Можливості кар'єрного росту є також значними у всіх компаніях, з акцентом на програми розвитку та стажування. Робоче середовище у всіх компаніях спрямоване на комфорт та підтримку працівників, хоча в «САН ІнБев Україна» відзначається динамічне середовище з підтримкою ініціатив.

У ПрАТ «Оболонь» існують спеціальні виплати та пільги, включаючи допомогу жінкам у відпустці по догляду за дітьми, соціальну підтримку сімей з багатою дітьми та малозабезпечених працівників, а також надання одноразової матеріальної допомоги у випадках важких життєвих ситуацій, таких як пожежа чи травма. Додатково, підтримка надається пенсіонерам, а також компенсація витрат на проживання та харчування.

З метою успішного виконання визначених цілей, ПрАТ «Оболонь» реалізує ряд завдань:

- Забезпечення потреб у робочій силі в необхідній кількості та з відповідною кваліфікацією.
- Досягнення раціонального співвідношення між організаційно-технічною структурою потенціалу та структурою трудового потенціалу.
- Ефективне використання потенціалу працівника та виробничого потенціалу взагалі.
- Забезпечення умов для високопродуктивної та організованої праці, стимулювання самодисципліни та взаємодії працівників.
- Закріплення працівника в організації та формування стабільного колективу для оптимального використання коштів, витрачених на робочу силу.
- Задоволення потреб та інтересів працівників відносно змісту та умов праці, професійного та посадового росту.

– Збалансування виробничих та соціальних завдань, узгодження інтересів організації та працівників.

– Підвищення ефективності управління та стимулювання працівників, досягнення управлінських цілей при зменшенні витрат на робочу силу.

За 2020-2022 роки фонд оплати праці працівників ПрАТ «Оболонь» постійно зростає. Фонд основної заробітної плати зріс значніше, ніж фонд додаткової заробітної плати. Зростання фонду оплати праці пов'язане з індексацією заробітної плати, збільшенням штату працівників або зростанням виробничих показників. Фонд оплати праці працівників ПрАТ «Оболонь» протягом 2020-2022 років демонстрував стійке зростання. Це зростання пов'язане з індексацією заробітної плати, збільшенням штату працівників. Спостерігається незначне зниження фонду додаткової заробітної плати у 2021 році.

Для оцінки ефективності утворення та розвитку системи стимулювання праці у ПрАТ «Оболонь», була розроблена анкета (див. Додаток Д), і проведено опитування з участю персоналу підприємства у грудні 2023 р. Було обрано 30 респондентів. Результати опитування наведені на рисунках 2.1–2.9. На рисунку 2.1 представлено склад учасників проведеного опитування, спрямованого на оцінку ефективності формування та розвитку системи стимулювання праці в ПрАТ «Оболонь».

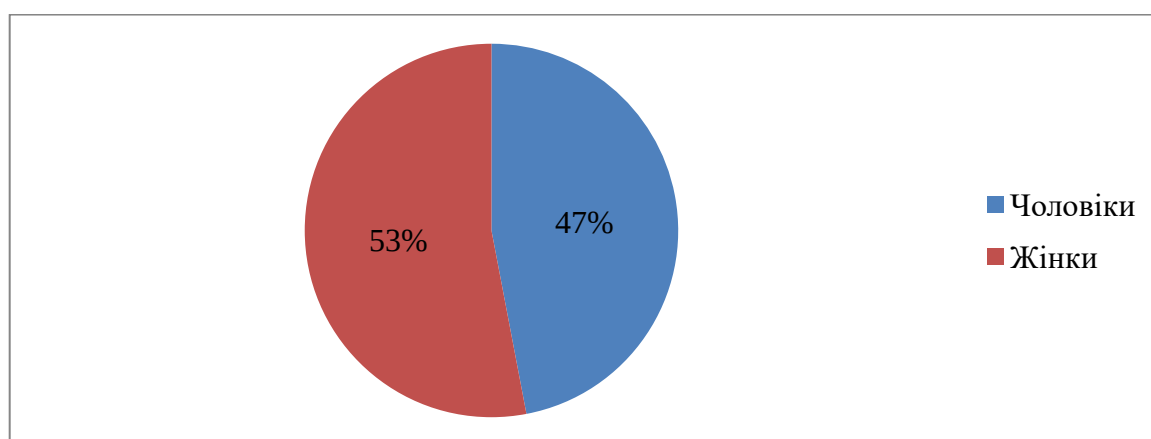


Рисунок 2.1 – Склад учасників проведеного анкетування для оцінки ефективності формування та розвитку системи стимулювання праці в ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором за даними проведеного анкетування.

Згідно із зображенням на рис. 2.1, слід відзначити, що більшість осіб, які брали участь у проведеному анкетуванні для оцінки ефективності формування та розвитку системи стимулювання праці в ПрАТ «Оболонь», представляють собою жінок (53% респондентів). Рисунок 2.2 містить інформацію щодо вікової категорії учасників проведеного анкетування для оцінки ефективності формування та розвитку системи стимулювання праці в ПрАТ «Оболонь».

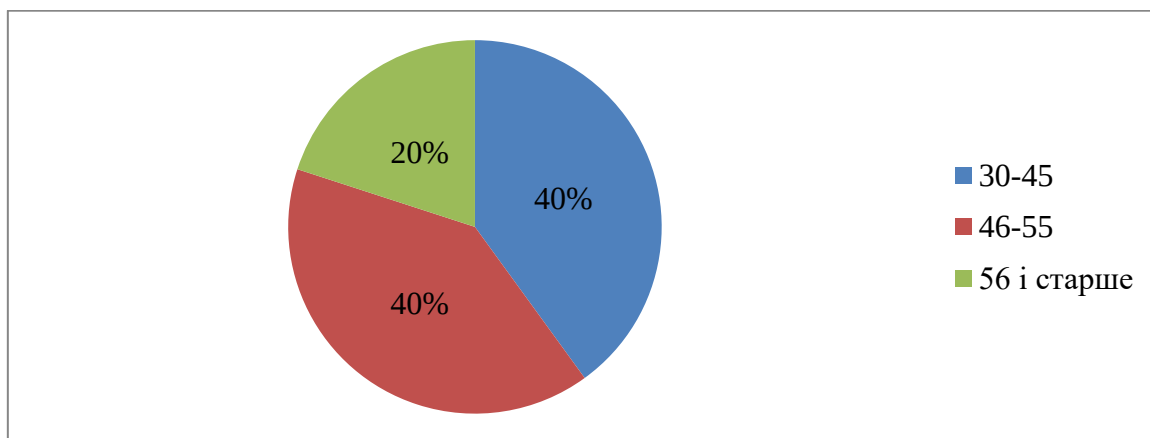


Рисунок 2.2 – Дані щодо вікової категорії учасників проведеного анкетування для оцінки ефективності формування та розвитку системи стимулювання праці в ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором за даними проведеного анкетування.

Згідно із відомостями на рисунку 2.2, можна відзначити, що більшість осіб, які брали участь у проведеному анкетуванні для оцінки ефективності формування та розвитку системи стимулювання праці в ПрАТ «Оболонь», є працівниками у віці від 46 до 55 років (40% респондентів) та у віці від 30 до 45 років (40% респондентів).

Рисунок 2.3 демонструє дані щодо задоволеності умовами роботи в ПрАТ «Оболонь». Умови роботи в ПрАТ «Оболонь»

1. Офіційне працевлаштування: укладення трудового договору згідно з чинним законодавством України; соціальний пакет (офіційна заробітна плата, лікарняні, відпускні, декретні).

2. Гідна оплата праці: конкурентна заробітна плата, що відповідає ринку та кваліфікації працівника; премії та бонуси за результатами роботи.

3. Кар'єрний розвиток: можливості для професійного зростання та розвитку; навчання та тренінги за рахунок компанії.

4. Соціальний пакет: медичне страхування, додаткова пенсія, оплачувана відпустка та лікарняні, компенсація за харчування.

5. Безпечні умови праці: дотримання всіх норм та правил з охорони праці; сучасне обладнання та безпечні умови роботи.

6. Згуртований колектив: дружня атмосфера та командна робота, можливість спілкуватися з цікавими людьми та вчитися у кращих.

7. Зручне розташування: офіси та виробничі потужності розташовані у м. Києві та інших містах України.

8. Можливість стати частиною української легенди: ПрАТ «Оболонь» – один з лідерів українського ринку пиво-безалкогольної продукції; можливість працювати над створенням улюблених мільйонами українців продуктів.

9. Гнучкий графік роботи: можливість обирати зручний для себе графік роботи (залежно від вакансії).

10. Соціальні гарантії: допомога у вирішенні побутових питань; підтримка молодих фахівців.

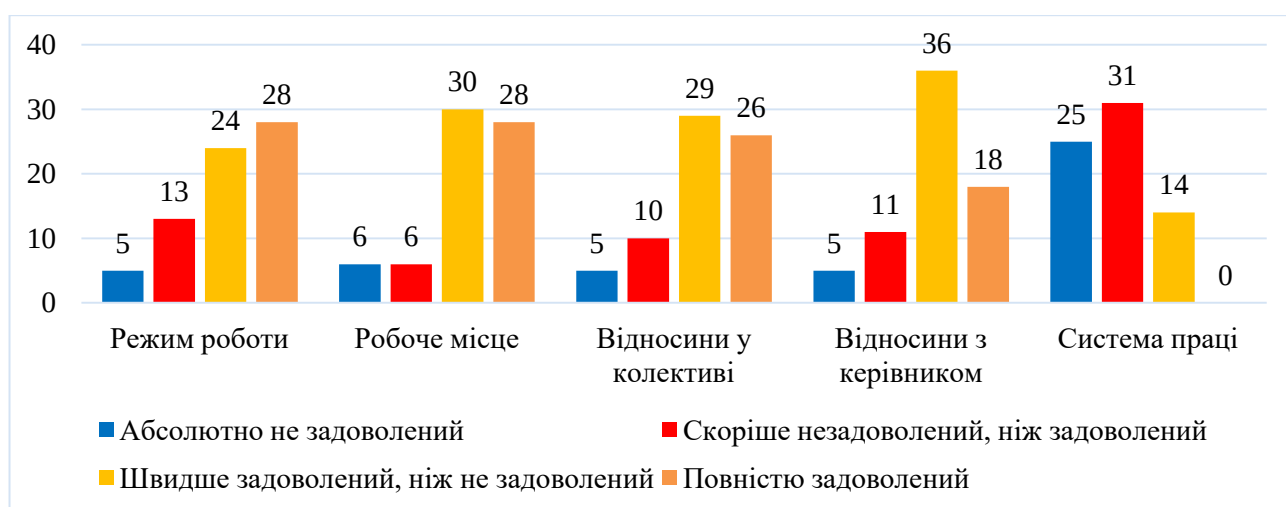


Рисунок 2.3 – Дані щодо задоволеності умовами роботи в
ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором за даними проведеного анкетування.

Згідно з інформацією на рисунку 2.3, важливо відзначити, що більшість респондентів виражають задоволення від умов праці в ПрАТ «Оболонь». Повністю задоволені робочим режимом 28 працівників; робочим місцем швидше задоволені, ніж незадоволені, 30 осіб; відносинами у колективі повністю задоволені 26 респондентів; відносинами із керівництвом ПрАТ «Оболонь» повністю задоволені лише 18 осіб; проте більшість працівників виражають незадоволення системою праці.

Рисунок 2.4 демонструє дані щодо отримання похвали за виконану роботу від керівництва ПрАТ «Оболонь» за останній час.

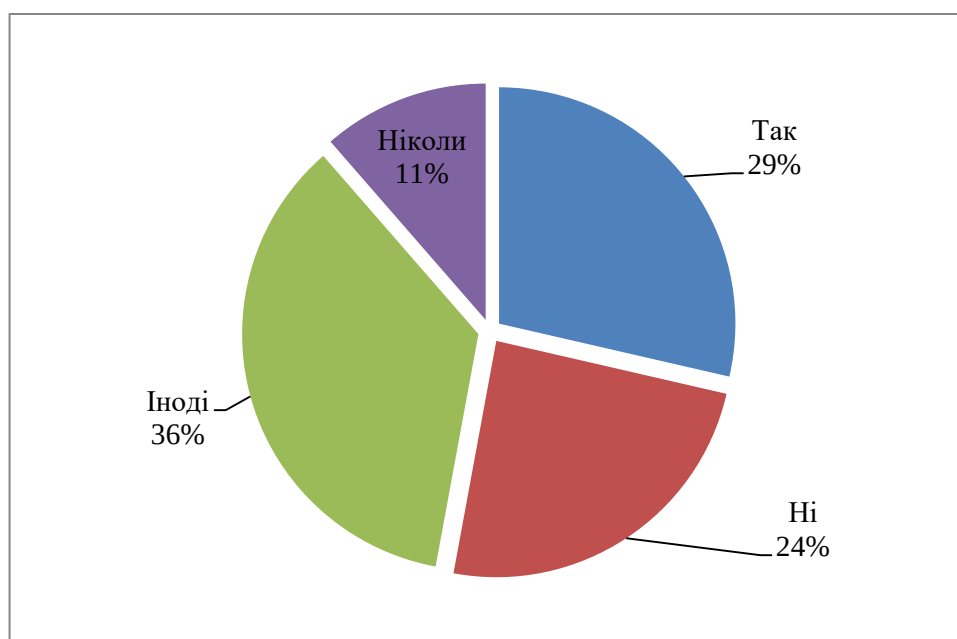


Рисунок 2.4 – Дані щодо отримання похвали за виконану роботу від керівництва ПрАТ «Оболонь» за останній час

Джерело: побудовано автором за даними проведеного анкетування.

Важливо відзначити, що за останній період часу 36% респондентів, які брали участь у проведеному анкетуванні, отримали визнання та похвалу за виконану роботу від керівництва ПрАТ «Оболонь».

Рисунок 2.5 демонструє дані щодо проблем, з якими стикається працівник на своєму робочому місці в ПрАТ «Оболонь».

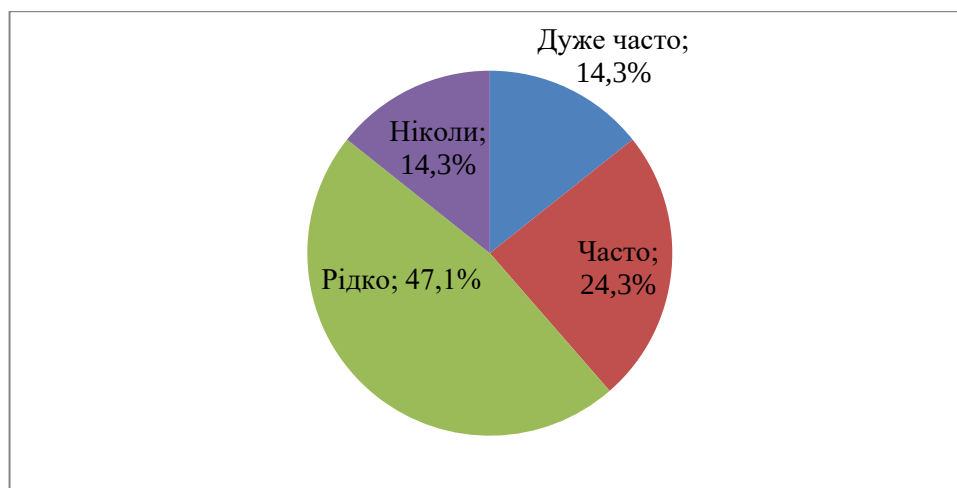


Рисунок 2.5 – Дані щодо проблем, з якими стикається працівник на своєму робочому місці в ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором за даними проведеного анкетування.

Значна частина опитаних (47,1%) рідко зіткнувається з труднощами на своєму робочому місці в ПрАТ «Оболонь».

Структура відповідей респондентів з приводу організації справедливої системи оплати праці в ПрАТ «Оболонь» представлена на рис. 2.6.

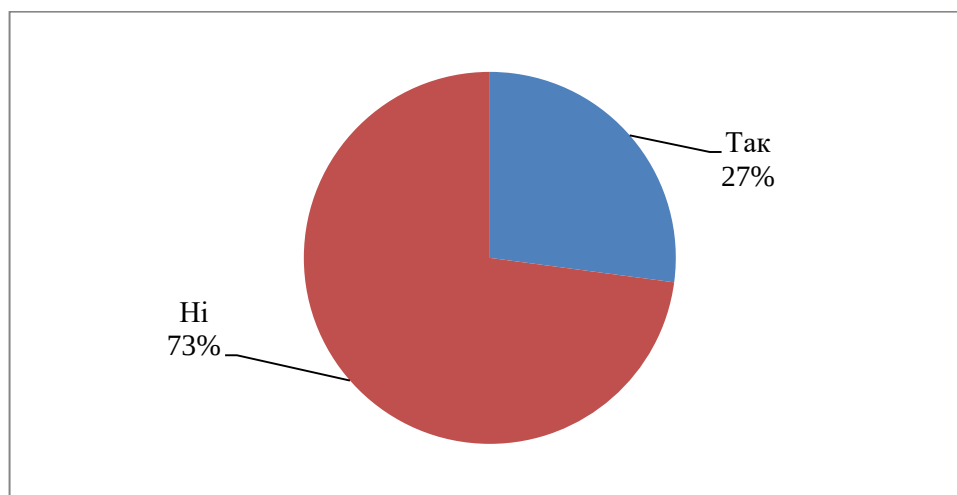


Рисунок 2.6 – Структура відповідей респондентів з приводу організації справедливої системи оплати праці в ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором за даними проведеного анкетування.

За більшістю учасників опитування переважна частина (73%) вважає, що система оплати праці в ПрАТ «Оболонь» є несправедливою.

Структура відповідей респондентів з приводу вибору найкращих форм матеріального стимулювання в ПрАТ «Оболонь» представлена на рис. 2.7.

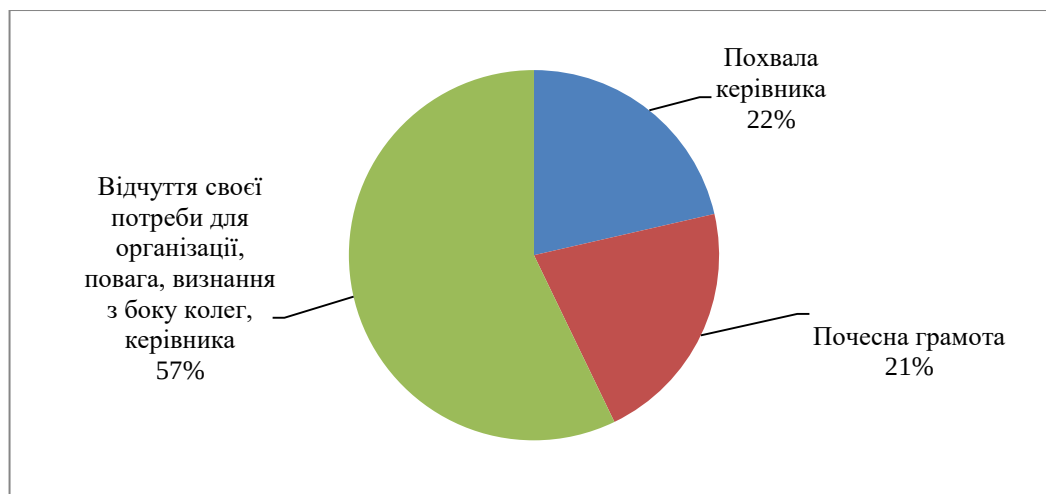


Рисунок 2.7 – Структура відповідей респондентів з приводу вибору найкращих форм матеріального стимулювання в ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором за даними проведеного анкетування.

За даними опитування, 57% учасників вважають, що оптимальним видом матеріального стимулювання в ПрАТ «Оболонь» є відчуття задоволення своїх потреб в роботі, отримання поваги та визнання зі сторони колег та керівництва.

Структура відповідей респондентів з приводу факторів, які впливають на задоволення працівника від роботи в ПрАТ «Оболонь» представлена на рис. 2.8.

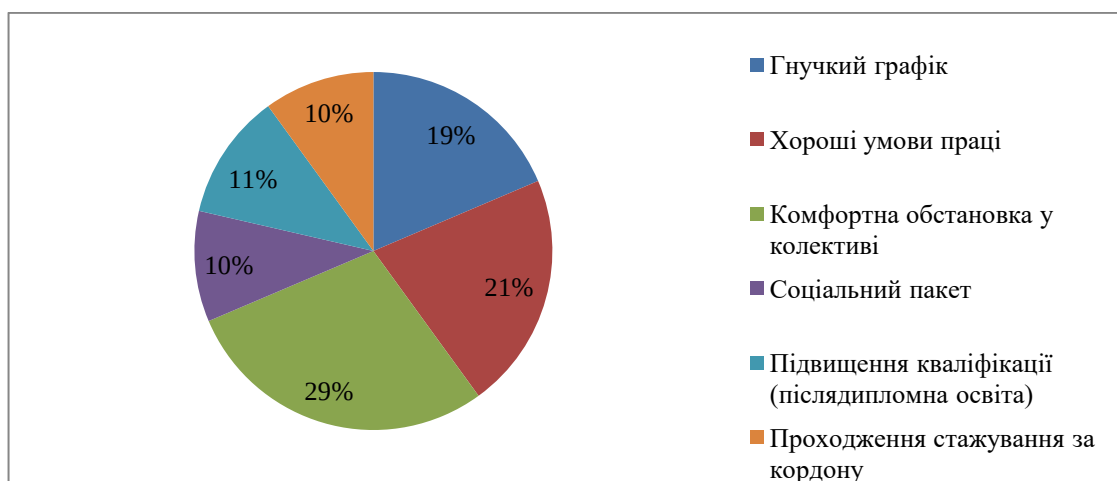


Рисунок 2.8 – Структура відповідей респондентів з приводу факторів, які впливають на задоволення працівника від роботи в ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором за даними проведеного анкетування.

Учасники анкетування вважають, що на задоволення працівника від роботи в ПрАТ «Оболонь» впливають наступні чинники: гнучкий графік; сприятливі умови праці; комфортне спілкування у колективі; соціальний пакет; можливість підвищення кваліфікації (післядипломна освіта); можливість проходження стажування за кордоном. Найбільший вплив на задоволення працівника від роботи в ПрАТ «Оболонь» здійснює фактор комфортної обстановки у колективі (29% учасників опитування).

Структура відповідей респондентів з приводу запитання чи влаштовує ПрАТ «Оболонь» як роботодавець представлена на рис. 2.9.

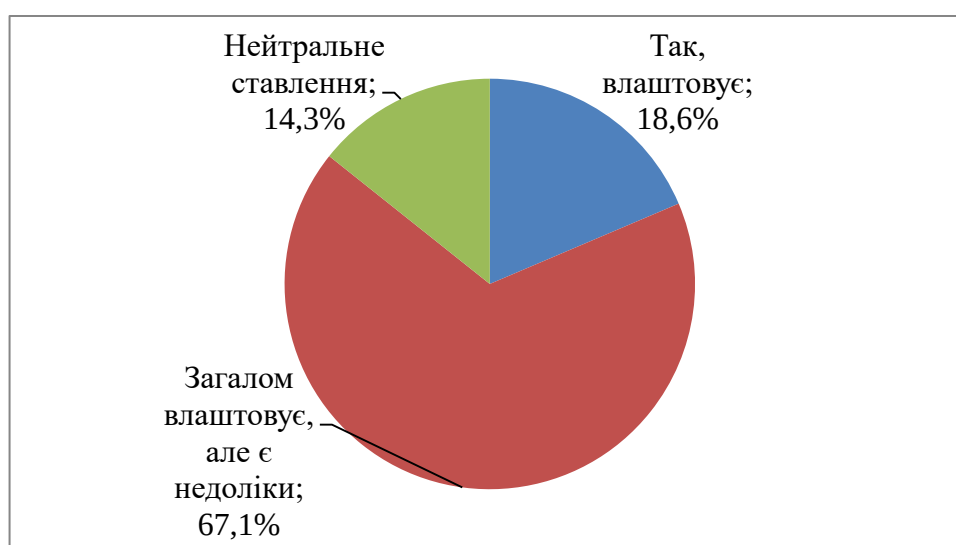


Рисунок 2.9 – Структура відповідей респондентів з приводу запитання чи влаштовує ПрАТ «Оболонь» як роботодавець

Джерело: побудовано автором за даними проведеного анкетування.

Так, ПрАТ «Оболонь» зарекомендувало себе на задоволення 67,1% учасників проведеного анкетування.

Можливості підняття по кар'єрних сходах в ПрАТ «Оболонь» є різноманітними і залежать від політики компанії, сектору праці та інших факторів. ПрАТ «Оболонь» сприяє внутрішнім переміщенням працівників, дозволяючи їм змінювати посади в межах компанії. Забезпечення менторської підтримки може допомагати співробітникам отримувати поради від досвідчених колег. Важливо отримати конкретну інформацію від керівництва чи відділу кадрів ПрАТ «Оболонь» щодо можливостей кар'єрного розвитку в даній організації.

Структура відповідей респондентів з приводу можливості за останній рік піднятися кар'єрними сходами в ПрАТ «Оболонь» представлена на рис. 2.10.

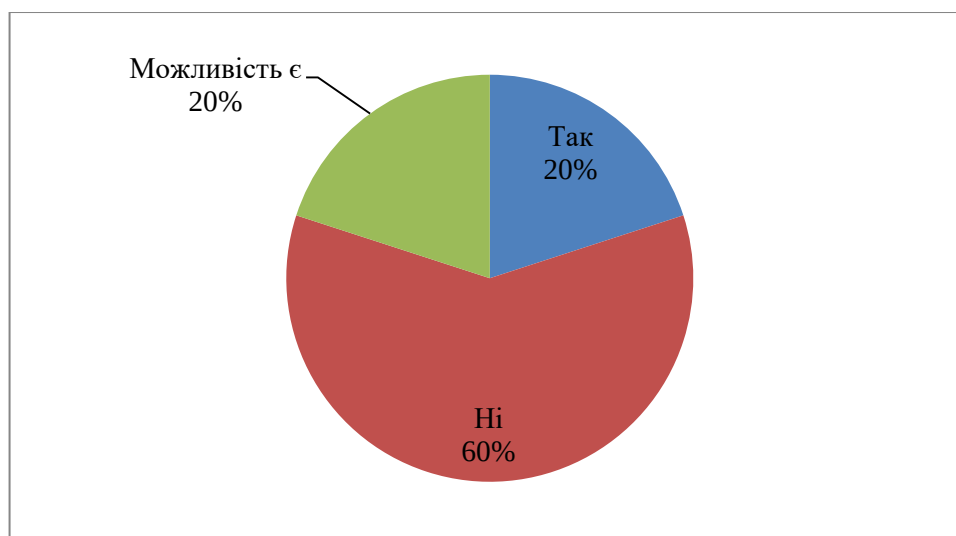


Рисунок 2.10 – Структура відповідей респондентів з приводу можливості за останній рік піднятися кар'єрними сходами в ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором за даними проведеного анкетування.

Більшість учасників проведеного анкетування (60%) протягом 2023 року не мали можливості піднятися кар'єрними сходами в ПрАТ «Оболонь».

Оцінка системи стимулювання праці в ПрАТ «Оболонь» наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка системи стимулювання праці в ПрАТ «Оболонь» за 2020-2023 рр.

Критерій	2020	2021	2022	2023	Оцінка	Рекомендації
1	2	3	4	5	6	7
Фонд оплати праці	Зростання	Зростання	Зростання	Зростання	+	Продовжувати політику зростання фонду оплати праці
Фонд додаткової заробітної плати	Зростання	Зниження	Зростання	Зростання	+/-	Стабілізувати фонд додаткової заробітної плати
Спеціальні виплати та пільги	Наявні	Наявні	Наявні	Наявні	+	Зберегти та розширювати пакет спеціальних виплат та пільг
Задоволеність умовами праці	Висока	Висока	Висока	Висока	+	Зберігати та покращувати умови праці

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Задоволеність системою праці	Низька	Низька	Низька	Низька	-	Переглянути систему праці з метою підвищення задоволеності
Справедливість оплати праці	Низька	Низька	Низька	Низька	-	Розробити та впровадити справедливую систему оплати праці
Отримання похвали	Низький рівень	Низький рівень	Низький рівень	Низький рівень	-	Заохочувати керівництво до визнання та похвали працівників
Проблеми на робочому місці	Середній рівень	Середній рівень	Середній рівень	Середній рівень	+/-	Проводити роботу з усунення проблем на робочому місці
Гнучкий графік	Доступний	Доступний	Доступний	Доступний	+	Зберегти можливість гнучкого графіка
Можливості кар'єрного росту	Низькі	Низькі	Низькі	Низькі	-	Створити чітку та прозору систему кар'єрного росту
Можливості для саморозвитку та підвищення кваліфікації	Обмежені	Обмежені	Обмежені	Обмежені	-	Розширити можливості для саморозвитку та підвищення кваліфікації
Відчуття задоволення від роботи, повага та визнання	Важливі фактори	Важливі фактори	Важливі фактори	Важливі фактори	+	Звертати увагу на нематеріальні стимули

Джерело: побудовано автором.

Система стимулювання праці в ПрАТ «Оболонь» потребує значних змін для підвищення мотивації та задоволеності працівників. Війна в Україні значно вплинула на всі сфери життя, включаючи й систему стимулювання праці. ПрАТ «Оболонь», як і інші українські підприємства, змушене було адаптувати свою систему стимулювання до нових умов.

За даними опитування, проведеного у 2023 році, 60% респондентів повідомили про зниження заробітної плати. Компанія пояснює це зниженням обсягів виробництва та продажів через війну. У 2023 р. деякі пільги, такі як оплата харчування та медичне страхування, в ПрАТ «Оболонь» були скасовані або обмежені. Через скорочення штату багато працівників змушені виконувати

більше роботи. Зниження заробітної плати, збільшення навантаження та невизначеність майбутнього негативно впливають на мотивацію працівників у ПрАТ «Оболонь».

Отже, система стимулювання праці в ПрАТ «Оболонь» має як позитивні, так і негативні сторони. До позитивних сторін можна віднести постійне зростання фонду оплати праці, наявність спеціальних виплат та пільг, а також задоволеність більшості респондентів умовами праці. До негативних сторін можна віднести несправедливість системи оплати праці, незадоволеність частини респондентів системою праці, а також відсутність можливостей кар'єрного росту для більшості респондентів. Система стимулювання праці в ПрАТ «Оболонь» у період війни зазнала значних змін. Компанія вживає заходів для підтримки мотивації працівників, але війна та економічна криза створюють багато викликів. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможною, компанія має адаптувати свою систему стимулювання до нових умов.

2.2 Розроблення заходів з удосконалення системи управління стимулюванням персоналу в ПрАТ «Оболонь» та їх реалізація

Ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Важливу роль у цьому відіграє система стимулювання праці, яка має бути спрямована на підвищення мотивації та продуктивності працівників. На основі проведеного дослідження було виявлено ряд проблем, що існують у системі стимулювання персоналу в ПрАТ «Оболонь»:

1. Низький рівень заробітної плати: За даними опитування, 60% респондентів вважають свою заробітну плату несправедливою.
2. Недостатнє визнання та похвала: 36% респондентів ніколи не отримували похвали за свою роботу від керівництва.

3. Відсутність чіткої системи кар'єрного росту: 60% респондентів не мали можливості піднятися кар'єрними сходами протягом 2023 року.

4. Обмежені можливості для саморозвитку та підвищення кваліфікації: 70% респондентів вважають, що можливості для саморозвитку та підвищення кваліфікації в компанії обмежені.

Для вирішення вищезазначених проблем пропонується комплекс заходів:

1. Розробка та впровадження справедливої системи оплати праці:

- Здійснення аналізу ринку праці та конкурентного середовища.
- Розробка та впровадження системи гнучкої оплати праці, яка б враховувала результати роботи, компетенції та досвід працівників.

2. Підвищення рівня визнання та похвали. Впровадження системи нематеріального стимулювання, яка б включала публічне визнання досягнень працівників, нагородження, подяки та інші форми похвали.

3. Створення чіткої системи кар'єрного росту. Розробка та впровадження програми кар'єрного розвитку, яка б давала можливість працівникам чітко розуміти перспективи кар'єрного росту та необхідні кроки для його досягнення.

4. Розширення можливостей для саморозвитку та підвищення кваліфікації:

- Розробка та впровадження програм навчання та розвитку персоналу, які б відповідали потребам компанії та працівників.

- Фінансування та підтримка працівників у їх прагненні до саморозвитку.

Для успішної реалізації запропонованих заходів необхідно: створити робочу групу з представників різних відділів компанії, яка буде відповідати за розробку та впровадження заходів; забезпечити фінансування заходів з удосконалення системи стимулювання персоналу; провести інформаційну кампанію серед працівників, щоб ознайомити їх з новими заходами; здійснювати постійний моніторинг та оцінку ефективності запропонованих заходів.

Одним з напрямків вдосконалення мотиваційного забезпечення управління ПрАТ «Оболонь» може бути впровадження соціального пакету. При цьому

система соціальних компенсацій виступає ефективним заходом задоволення потреб працівників та їх сімей, інструментом привертання та утримання на цілі молодих кваліфікованих кадрів, а також мотивації продуктивності праці та професійного зростання персоналу ПрАТ «Оболонь». Підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу ПрАТ «Оболонь» займає важливе місце в сучасній стратегії нематеріального стимулювання працівників організації. У табл. 2.5 будуть представлені заходи щодо удосконалення системи стимулювання праці персоналу ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.5 – Проект заходів щодо удосконалення системи стимулювання праці персоналу ПрАТ «Оболонь»

№ з/п	Проблема	Назва заходу	Термін впровадження	Відповідний підрозділ
1	2	3	4	5
1	Низький рівень лояльності працівників	Розробка та впровадження програми лояльності: - Введення бонусної системи за вислугу років. - Запровадження програми корпоративного наставництва. - Створення комфортних умов праці та відпочинку.	3 квартал 2024 року	Відділ кадрів
2	Відсутність процесів планування трудової кар'єри	Розробка та впровадження програми кар'єрного розвитку: - Створення системи оцінювання персоналу. - Розробка програм розвитку та навчання для різних категорій працівників. - Створення планування кар'єрного росту для кожного працівника.	4 квартал 2024 року	Відділ кадрів
3	Відсутність програм навчання та підвищення кваліфікації працівників	Розробка та впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації: - Визначення потреб працівників у навчанні. - Розробка та проведення тренінгів, семінарів, курсів. - Фінансування та підтримка працівників у їх прагненні до саморозвитку.	1 квартал 2025 року	Відділ кадрів
4	Несформований корпоративний кодекс та комплекс цінностей	Розробка та впровадження корпоративного кодексу: - Визначення основних цінностей компанії. - Розробка правил та норм поведінки для працівників. - Створення системи комунікації та трансляції цінностей.	2 квартал 2025 року	Відділ маркетингу

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
5	Старіння персоналу	Розробка та впровадження програми омолодження персоналу: - Запровадження гнучких графіків роботи для людей пенсійного віку. - Створення програм наставництва для молодих фахівців. - Співпраця з навчальними закладами для залучення молодих кадрів.	3 квартал 2025 року	Відділ кадрів
6	Відсутність системи мотивації працівників	Розробка та впровадження системи мотивації працівників: - Введення гнучкої системи оплати праці, яка б враховувала результати роботи, компетенції та досвід працівників. - Створення системи нематеріального стимулювання (похвала, визнання, нагородження).	4 квартал 2025 року	Відділ кадрів
7	Низький рівень прозорості	Підвищення рівня прозорості в управлінні компанією: - Створення та ведення корпоративного сайту. - Проведення регулярних зборів та зустрічей з працівниками. - Надання доступної інформації про діяльність компанії.	1 квартал 2026 року	Відділ маркетингу
8	Неактивна соціальна позиція	Підвищення соціальної активності компанії: - Участь у благодійних проектах. - Співпраця з громадськими організаціями. - Підтримка соціальних ініціатив.	2 квартал 2026 року	Відділ маркетингу

Джерело: авторський підхід.

Оскільки ПрАТ «Оболонь» вже діє значний час, виявилися і залишаються активними бюрократичні методи управління, що утруднюють підвищення ефективності діяльності та вимагають рішучих заходів для перегляду поглядів та орієнтирів у розвитку системи нематеріального стимулювання працівників.

Ключовим етапом впровадження нематеріального стимулювання працівників в діяльність ПрАТ «Оболонь» є розробка стратегії, яка стане фундаментом для соціально відповідального розвитку системи нематеріального стимулювання працівників. Важливо, щоб ця стратегія враховувала побудову політики корпоративної соціальної відповідальності, спрямованої на забезпечення споживачів високоякісною продукцією, розвиток тісних зв'язків з громадою,

державою та партнерами, а також покращення якості життя та розвитку працівників.

Необхідність зміни діючого директивного методу управління на демократичний стає обов'язковою, оскільки низький рівень задоволеності працівників може бути покращений лише шляхом: прийняття управлінських рішень на основі обговорення проблеми та врахування думок та ініціатив співробітників; уважне ставлення до пропозицій та запитань підлеглих; контроль за виконанням ухвалених рішень як керівниками, так і самими працівниками; прояв доброзичливого ставлення керівників до особистості та інтересів працівників; збудування політики, спрямованої на згуртування колективу та підвищення особистого авторитету керівників серед підлеглих. Такий стиль керівництва має потенціал бути більш ефективним, забезпечуючи правильні рішення, високу продуктивність, ініціативу та задоволеність працівників своєю роботою та участю у колективі.

Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів із удосконалення системи управління стимулюванням персоналу в ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінка ефективності запропонованих заходів із удосконалення системи управління стимулюванням персоналу в ПрАТ «Оболонь»

Критерій	Показник	Фактичне значення	Заплановане значення	Метод оцінки
Мотивація та лояльність працівників	Рівень задоволеності умовами праці	60%	80%	Опитування працівників
Плинність кадрів	Кількість звільнених працівників за рік	10%	5%	Аналіз кадрових даних
Атмосфера в колективі	Рівень конфліктів	3 бали (за 5-бальною шкалою)	4 бали	Опитування працівників, спостереження
Продуктивність праці	Обсяг виробництва	100 одиниць	115 одиниць	Аналіз виробничих даних

Джерело: авторський підхід.

Результати аналізу вказують на те, що хоча деякі аспекти можуть вже показувати позитивний ефект, існують інші сфери, де можливі коригування або додаткові заходи для досягнення планованих цілей удосконалення системи управління стимулюванням персоналу в ПрАТ «Оболонь».

Війна в Україні внесла значні корективи в роботу багатьох підприємств, у тому числі ПрАТ «Оболонь». У цій складній ситуації особливо важливо зберегти мотивацію та працездатність персоналу. Одним із важливих інструментів для цього є система управління стимулюванням. Війна призвела до падіння доходів багатьох людей, у тому числі працівників ПрАТ «Оболонь», що негативно впливає на їх мотивацію та працездатність. Військова ситуація в країні залишається нестабільною, що створює атмосферу невизначеності та тривоги, що негативно впливає на психологічний стан працівників та їх емоційну виснаженість. Війна змінила потреби людей, у тому числі й працівників ПрАТ «Оболонь». Це потребує перегляду системи стимулювання з урахуванням нових реалій. Наведемо заходи з удосконалення системи стимулювання в ПрАТ «Оболонь» під час війни:

1. Підтримка базових потреб:

- Збереження рівня заробітної плати, наскільки це можливо.
- Забезпечення соціального пакету, який включає медичне страхування, допомогу з дітьми та інші важливі пільги.
- Надання психологічної підтримки працівникам та їхнім сім'ям.

2. Мотивація до роботи:

- Впровадження системи бонусів за досягнення поставлених цілей.
- Використання нематеріальних стимулів, таких як публічне визнання досягнень, подяки, нагородження.
- Створення атмосфери довіри та підтримки в колективі.

3. Підтримка розвитку:

- Надання можливостей для саморозвитку та підвищення кваліфікації.
- Фінансування та підтримка працівників у їх прагненні до саморозвитку.

– Створення умов для кар’єрного росту.

Очікувані результати від удосконалення системи стимулювання в ПрАТ «Оболонь» під час війни: збереження мотивації та працездатності персоналу, зниження плинності кадрів, підвищення рівня лояльності працівників до компанії, зміцнення іміджу ПрАТ «Оболонь» як надійного роботодавця. Система стимулювання персоналу має бути гнучкою та адаптованою до мінливих умов. Необхідно регулярно проводити моніторинг та оцінку ефективності системи стимулювання. Важливо враховувати думки та побажання працівників при розробці та впровадженні заходів з удосконалення системи стимулювання. Успішне впровадження заходів з удосконалення системи управління стимулюванням персоналу допоможе ПрАТ «Оболонь» зберегти свою конкурентоспроможність на ринку праці та успішно пройти через складний період війни. Проведемо розрахунок запланованих витрат, доходів та показників ефективності запропонованих напрямів удосконалення системи стимулювання праці персоналу ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Розрахунок запланованих витрат, доходів та показників ефективності запропонованих напрямів удосконалення системи стимулювання праці персоналу ПрАТ «Оболонь»

Напрямок удосконалення	Заплановані витрати (тис. грн)	Заплановані доходи (тис. грн)	Показники ефективності
Підвищення заробітної плати	50000	70000	Збільшення мотивації працівників на 20%, зниження плинності на 5%
Медичне страхування	20000	30000	Покращення рівня задоволеності працівників на 15%, зниження кількості лікарняних на 10%
Програми розвитку та тренінги	15000	25000	Підвищення продуктивності праці на 10%, покращення якості роботи на 15%
Модернізація робочих місць	30000	45000	Зниження рівня конфліктів у колективі на 20%, збільшення обсягу виробництва на 5%
Компенсація витрат на транспорт	10000	15000	Підвищення рівня лояльності працівників на 10%, зниження запізнь на 15%
Запровадження бонусів за досягнення	25000	40000	Збільшення продуктивності праці на 15%, підвищення мотивації працівників на 25%

Джерело: авторський підхід.

Запропоновані напрями удосконалення системи стимулювання праці персоналу ПрАТ «Оболонь» спрямовані на підвищення мотивації, зниження плинності кадрів, покращення робочої атмосфери та підвищення продуктивності праці. Впровадження цих заходів потребує значних витрат, але очікувані доходи та показники ефективності свідчать про їхню доцільність та позитивний вплив на загальну діяльність компанії.

Отже, у сучасних умовах господарювання одним із найважливіших факторів успішного функціонування підприємства є його персонал. Саме від кваліфікації, мотивації та продуктивності праці працівників залежить конкурентоспроможність та економічна стійкість підприємства. Одним із ключових інструментів впливу на персонал є система стимулювання. Вона являє собою комплекс заходів, спрямованих на заохочення працівників до досягнення високих результатів праці. Шляхи удосконалення системи управління стимулюванням персоналу в ПрАТ «Оболонь»: розробка та впровадження системи гнучкої заробітної плати, яка б враховувала складність праці, кваліфікацію працівника, його результати та досвід роботи; вдосконалення системи преміювання, щоб вона була більш прозорою та об'єктивною; розширення можливостей для кар'єрного росту; активізація використання нематеріальних методів стимулювання, таких як моральне заохочення, навчання та розвиток персоналу, створення сприятливих умов праці та соціального пакету. Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити мотивацію та продуктивність праці персоналу.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

1. Визначено сутність стимулювання персоналу бізнес-організації. Стимулювання персоналу бізнес-організації є ключовим компонентом управління персоналом, при цьому економічне стимулювання визначається як один з основних видів цього процесу. Трактуювання поняття стимулювання персоналу бізнес-організації включає в себе аспекти формування мотивації, використання різноманітних методів впливу та створення системи стимулів для забезпечення ефективної праці персоналу в бізнес-організації. Ефективна система стимулювання має ґрунтуватися на поєднанні різних форм. Вибір форм стимулювання залежить від багатьох факторів, таких як специфіка діяльності організації, фінансові можливості, потреби та очікування працівників.

2. Охарактеризовано елементи системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації. Ефективне управління передбачає максимальне використання всіх доступних ресурсів підприємства. Успішна діяльність підприємства в значній мірі залежить від того, наскільки ефективно працівники виконують свої обов'язки та виявляють ініціативу. Забезпечення найвищого рівня продуктивності працівників можливе за певних умов. Готовність співробітників максимально приділяти увагу своїй роботі визначається, передусім, їхньою внутрішньою мотивацією, позитивним ставленням до робочого процесу та бажанням працювати на повну потужність. Стимулювання праці – це система заходів, спрямованих на підтримку та підвищення активності окремого працівника або робочого колективу, з метою досягнення індивідуальних або стратегічних цілей підприємства. Незважаючи на доступність цього визначення, теоретичні та практичні аспекти стимулювання праці виявляються складними, оскільки реальні мотиви, які спонукають людину до максимального внеску зусиль у роботу, є достатньо неоднозначними.

3. Здійснено діагностику системи управління стимулюванням персоналу в ПрАТ «Оболонь». Система стимулювання праці в ПрАТ «Оболонь» має як позитивні, так і негативні сторони. До позитивних сторін можна віднести постійне зростання фонду оплати праці, наявність спеціальних виплат та пільг, а також задоволеність більшості респондентів умовами праці. До негативних сторін можна віднести несправедливість системи оплати праці, незадоволеність частини респондентів системою праці, а також відсутність можливостей кар'єрного росту для більшості респондентів. Система стимулювання праці в ПрАТ «Оболонь» у період війни зазнала значних змін. Компанія вживає заходів для підтримки мотивації працівників, але війна та економічна криза створюють багато викликів. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможною, компанія має адаптувати свою систему стимулювання до нових умов.

4. Розроблено заходи з удосконалення системи управління стимулюванням персоналу в ПрАТ «Оболонь» та запропонувати напрями їх реалізації. Система стимулювання персоналу має бути гнучкою та адаптованою до мінливих умов. Необхідно регулярно проводити моніторинг та оцінку ефективності системи стимулювання. Важливо враховувати думки та побажання працівників при розробці та впровадженні заходів з удосконалення системи стимулювання. Успішне впровадження заходів з удосконалення системи управління стимулюванням персоналу допоможе ПрАТ «Оболонь» зберегти свою конкурентоспроможність на ринку праці та успішно пройти через складний період війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бережна Т. М. Система мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах. *«Економіка»*. 2022. № 1 (6). С. 16-20.
2. Васюта В.Б. Особливості формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *International journal «Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools»*. 2019. Vol. 31. Number 1. 239-249.
3. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39–48.
4. Власенко Т. Ю., Луценко І. В. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С.209-212.
5. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2021. № 21. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/104.pdf (дата звернення: 27.02.2024)
6. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543> (дата звернення: 27.02.2024).
7. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Economy and Society*. 2022. № 40. С. 3.
8. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 3–4.
9. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в

економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 50–55.

10. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1 (47). С. 69-77.

11. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №3(55). С. 94–100.

12. Заставнюк Л. І. Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 3 (14). С. 170-172.

13. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення: 27.02.2024)

14. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2022/6.pdf (дата звернення: 27.02.2024)

15. Кара Н. І., Паук Н. І. Особливості мотивування персоналу підприємств в умовах поглиблення міжнародного співробітництва. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 40-49.

16. Киш Л. М., Курило Н. Ф. Матеріальне стимулювання та аналіз фонду оплати праці у фермерських господарствах. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13–2. С. 89–94.

17. Климчук А. О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 4, Том 1. С. 57-60.

18. Климчук А. О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2. С. 180-184.

19. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234.

20. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134–136.

21. Коваленко О. В., Гоголенко А. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_048.pdf (дата звернення: 27.02.2024)

22. Колесник В. І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 14, вип. 1. С. 37-41.

23. Корольков В. В та Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. 11-те вид. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_45 (дата звернення: 27.02.2024)

24. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

25. Кузьмін О. Є , Мельник О. Г , Бондарецька О. М. та Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія. Львів: Галицька видавнича спілка, 2020. 216 с.

26. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917> (дата звернення: 27.02.2024).

27. Лутаєнко Я. Організаційно-методичні засади розвитку мотивації персоналу бізнес-установ до кар'єрного зростання. *Educological discourse*. 2022. № 2 (37). С. 148-158.

28. Маклаков С. М. Важелі та інструменти соціально-економічної мотивації в контексті формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки. *Розвиток інноваційно-інтегрованих структур у вимірі формування інноваційно-орієнтованої моделі економіки: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, 21-22 березня 2018 року, м. Кропивницький. Кропивницький : «ЕксклюзивСистем», 2018. С. 260-263.

29. Машевська А. А. Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/154.pdf (дата звернення: 27.02.2024).

30. Мельник А. О., Мельник Л. С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. № 4 (47). С. 94–98.

31. Мельник Л. С. Застосування інструментів мотивації праці в управлінні персоналом підприємств. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: матеріали виступів III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, 11 квітня 2019 р. Київ: КНУТД, 2019. С. 256–259

32. Мельник Л. С. Мотиваційні чинники самовизначення. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2020. № 47. С.10–14.

33. Мельник Л. С., Петров О. О. Економічне та юридичне стимулювання в управлінні персоналом підприємства. *Наукові перспективи*. 2022. № 8 (26). С. 165–176.

34. Невмержицька С., Козир Т. Мотивація персоналу в сучасній компанії. *Збірник наукових праць ЛОГО*. 2021. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/13337/12252> (дата звернення: 27.02.2024)

35. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 60–66.

36. Орлов О. Г., Федюніна О. Р. Мотивація в управлінській діяльності. *Actual priorities of modern science, education and practice*. 2022. С. 368–370.

37. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua/about/shareholders> (дата звернення: 27.02.2024)

38. Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Оболонь». URL: https://smida.gov.ua/db/feed/showform/fin_general/91977 (дата звернення: 27.02.2024)

39. Прохоровська С., Островерхов В., Запорожан Л. Винагорода за працю в мотивації персоналу в сфері публічного управління. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. №. 22. С. 92–97.

40. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Випуск 36. С. 60-69.

41. Тарасюк Г. М. Мотивація та стимулювання діяльності персоналу промислових підприємств: напрями та перспективи удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6, Том 3. С. 205-208.

42. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.

43. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87–91.

44. Шашина М. В., Тульчинський Р. В., Федотов О. Ю. Формування мотиваційної складової кадрової політики підприємства в умовах високого рівня мобільності робочої сили. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 48–52.

45. Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 4. С. 315–320.

46. Asheq A. A., Islam R., Ahmed S. Analysis of Employee Motivation in the Service and Manufacturing Organizations: The Case of a Developing Economy. International Journal of Business and Systems Research. 2022. Vol. 1, no. 1. P. 1.

47. Afanasieva N. Y., Opanasenko Y. O. Peculiarities of professional motivation of employees of ses of Ukraine. Theory and practice of modern psychology. 2019. Vol. 5, No. 2, 176–180.

48. Khan H., Rehmat M., Butt T. H., Farooqi S., & Asim J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. Future Business Journal, 6(1). URL: <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>

49. Popadinets I., Andrusiv U., Galtsova O., Bahorka M., & Yurchenko N. Management of Motivation of Managers' Work At the Enterprises of Ukraine: Innovative Aspects. Management Systems in Production Engineering, 2021. 29(2), 120–131.

50. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V. Boiko J. (2020). Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. TEM Journal. 2020. № 9(1). p. 249-260.