

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту організацій і
адміністрування ім. М.П. Поліщука

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ВАСЯК Катерина Олександрівна

УДК 331.58+331.48

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ЛІКТРАВИ»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня “бакалавр”
Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають
посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Бездітко Олена Євгенівна
кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Васяк К. О. Мотивація праці як інструмент управління персоналом ПрАТ «Ліктрави». – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня “Бакалавр” за спеціальністю 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2021.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні, методичні та практичні аспекти мотивації працівників на ПрАТ “Ліктрави”.

У кваліфікаційній роботі автором креслено основні складові процесу мотивації працівників на досліджуваному підприємстві. У розділ 1 досліджено теоретико-методичні засади мотивація працівників. У розділ 2 проаналізовано сучасний стан мотивації працівників на ПрАТ “Ліктрави”. У розділ 3 окреслено перспективні напрями підвищення ефективності мотивації працівників досліджуваного підприємства.

У процесі проведеного у кваліфікаційній роботі дослідження встановлено, що використовувані на ПрАТ “Ліктрави” методи та способи роботи з персоналом досить різноманітні: постійне планування персоналу; управління змінами на підприємстві; постійний моніторинг та оптимізація чисельності та структури персоналу, регулювання трудових рухів; розробка правил прийому, розміщення та звільнення працівників; структурування робіт, їх нова компоновка, формування нових підходів до організації праці; налагодження організації праці як засобу створення середовища, сприятливого для максимальної віддачі виконавця в процесі праці; управління навантаженням, оптимізація структури робочого часу; оцінка та контроль діяльності; політика оплати праці; надання соціальних послуг як засіб мотивації та стабілізації колективу; тарифні договори між адміністрацією підприємства чи організації та колективом; соціально-психологічні підходи (для забезпечення внутрішньої взаємодії колективу).

Ключові слова: менеджмент, мотивація, управління, ефективність, персонал, інновації, стратегія.

ANNOTATION

Vasyak K.O. Motivation of work as a tool of personnel management of PJSC "Liktravy". - Manuscript. Qualification work for the degree of "Bachelor" in the specialty 073 "Management". - Polissya National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2021. The theoretical, methodological and practical aspects of employee motivation at PJSC "Liktravy" are studied in the qualification work.

In the qualification work the author outlines the main components of the process of motivation of employees at the researched enterprise. Section 1 examines the theoretical and methodological principles of employee motivation. Section 2 analyzes the current state of motivation of employees at PJSC "Liktravy". Section 3 outlines promising areas for improving the effectiveness of motivation of employees of the studied enterprise.

In the course of the research conducted in the qualification work, it was established that the methods and ways of working with personnel used by PJSC "Liktravy" are quite diverse, they include a number of components. 1. Continuous staff planning. 2. Change management in the enterprise. 3. Continuous monitoring and optimization of the number and structure of staff. 5. Regulation of labor movements. 6. Development of rules for admission, placement and dismissal of employees. 7. Structuring of works, their new layout. 8. Formation of new approaches to the organization of labor. 9. Establishing the organization of labor as a means of creating an environment conducive to maximum performance of the performer in the labor process. 10. Load management, optimization of working time structure. 11. Evaluation and control of activities. 12. Remuneration policy. 13. Provision of social services as a means of motivation. 14. Tariff agreements between the administration of the enterprise or organization and the team. 15. Socio-psychological approaches to the internal interaction of the team.

Key words: management, motivation, management, efficiency, personnel, innovations, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ, ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1. Теоретичні основи дослідження специфіки мотивації праці, як інструмента управління персоналом	7
1.2. Системний підхід до мотивації працівників на підприємстві.....	9
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРАТ “ЛІКТРАВИ”.....	12
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	12
2.2. Кадрове забезпечення та організація мотивації працівників на ПрАТ “Ліктрави”	13
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРАТ “ЛІКТРАВИ”.....	16
3.1. Сучасні підходи до управління персоналом та мотивації працівників на ПрАТ “Ліктрави”.....	16
3.2. Комплексна програма заходів щодо формування мотивації персоналу на ПрАТ “Ліктрави”.....	19
Висновки.....	21
Список літературних джерел.....	23
Додатки.....	27

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Перехід до ринкової економіки породив появу принципово нових проблем у галузі науки, виробничих відносин та персоналу, що вимагає її інтерпретації. Сучасний менеджмент органічно включає управління персоналом як гнучку та динамічну організаційну систему, здатну самостійно та швидко реагувати на ринкову поведінку, конкуренцію, фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно змінюється. Система управління персоналом характеризується широким розмаїттям підприємств, процесів, методів та використовуваних підходів, що вимагає їх аналізу в контексті системної парадигми. Саме системний підхід спрямовує дослідника на вивчення системи управління персоналом в цілому та її складових: цілей, функцій, організаційної структури, людських ресурсів, управління об'єктами, технологіями, виявлення різних типів взаємозв'язків між цими компонентами і навколишнім середовищем.

Аналіз останніх досліджень. Враховуючи сучасні глобальні виклики та необхідність швидкого реагування на зовнішні та внутрішні впливи управління персоналом визнано однією з найважливіших сфер діяльності підприємства, яка може багаторазово підвищувати свою ефективність, а поняття управління людськими ресурсами розглядається в широкому діапазоні: від економічного та статистичного до філософсько-психологічного.

Питання інноваційного забезпечення системи управління персоналом досліджується у багатьох наукових працях та публікаціях. Значна кількість науковців досліджують дану тематику та намагаються розробити власні практичні рекомендації. Так, Гетьман О., Денисенко М. та Білодід А. у своїх наукових працях досліджували інноваційні методи розвитку персоналу. Водночас, значна кількість питань потребує подальшого поглибленого дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження кваліфікаційної роботи є визначення основних напрямів мотивації працівників на ПрАТ “Ліктрави”.

Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань: дослідити теоретичні основи дослідження специфіки управління персоналом у сучасних умовах; окреслити системний підхід до мотивації працівників на підприємстві; дослідити кадрове забезпечення та організацію мотивації працівників на ПрАТ “Ліктрави”; окреслити інноваційні підходи до управління персоналом та мотивації працівників на ПрАТ “Ліктрави”.

Об’єкт і предмет дослідження. Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес мотивації працівників на ПрАТ “Ліктрави”. Предметом дослідження даної кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо мотивації працівників.

Методи дослідження. Кваліфікаційна робота базується на діалектичному методі пізнання з використанням системного підходу до вивчення теоретичних і практичних положень щодо мотивації працівників на ПрАТ “Ліктрави”. Інформаційну базу наукової роботи складають наукові праці, публікації та підручники вчених та фахівців з проблематики мотивації працівників, офіційні матеріали ПрАТ “Ліктрави”.

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації щодо мотивації працівників на ПрАТ “Ліктрави”, що містяться в представленій кваліфікаційній роботі, отримані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення матеріалів власного дослідження щодо мотивації працівників на ПрАТ “Ліктрави”.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора на всеукраїнських та міжнародних конференціях.

Публікації. Основні результати дослідження викладені в двох наукових працях загальним обсягом 0,41 ум. друк. Арк (Додатки).

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 38 сторінках комп’ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді таблиць рисунків. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ, ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Теоретичні основи дослідження специфіки мотивації праці, як інструмента управління персоналом

Управління персоналом визнано однією з найважливіших сфер діяльності підприємства, за рахунок якої можливо багаторазово підвищувати ефективність, а поняття управління людськими ресурсами розглядається в широкому діапазоні. Відповідно, питання інноваційного забезпечення системи управління персоналом досліджується у багатьох наукових працях та публікаціях. Значна кількість науковців вивчають дану тематику та намагаються розробити власні практичні рекомендації. Так, Гетьман О. та Білодід А. у своїх наукових працях досліджували інноваційні методи розвитку персоналу [2]. Денисенко М. П. та Терещук Л. В. досліджували специфіку управління персоналом на підприємстві в умовах сучасних глобальних викликів [3]. Дороніна О. А. досліджувала особливості трансформації підходів до мотивування персоналу з урахуванням глобальних викликів зовнішнього середовища [4]. Автори звертають увагу на необхідність поглибленого дослідження підходів до мотивації працівників з урахуванням сучасних викликів та специфіки діяльності конкретного підприємства.

У сучасній науковій літературі існує багато підходів до визначення поняття управління персоналом. Ці підходи умовно так можна розділити:

- діяльнісний підхід, де управління персоналом розглядається як свого роду діяльність, яка використовується на підприємствах, що сприяють найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних та особистих цілей [7];

- процесний підхід, який розглядає управління персоналом як процес цілеспрямованого впливу на систему економічних відносин, служить задоволенню потреб у персоналі, необхідній кваліфікації, працевлаштуванні звільнених робітників та їх ефективному використанню [8];

- комплексний підхід, при якому управління персоналом визначається як сукупність управлінських дій (принципів, методів, інструментів і форм) інтересів, поведінки та діяльності працівників з метою максимального використання їхнього потенціалу при виконанні службових функцій [9];

- системний підхід, при якому управління персоналом розглядається як система економічних, інституційних та соціально-психологічних методів, що служать забезпеченню ефективності зайнятості та підтримці конкурентоспроможності підприємств [10].

Управління персоналом часто розглядається як частина управління, що стосується працюючих співробітників та їх робочих відносин у компанії, метою яких є об'єднання та розвиток зусиль, що складають компанію, в рамках ефективної організації роботи та врахування враховувати добробуту кожного працівника [11].

Визначаючи термін управління персоналом, ряд авторів зосереджується на організаційній стороні управління, оперуючи методами, за допомогою яких організація може досягти цієї мети, тоді як інші наголошують на змістовій частині, яка відображає функціональну сторону управління.

При цьому значна кількість дослідників у своїх наукових працях та монографіях звертають увагу на необхідність постійної мотивації працівників на підприємствах та організаціях. Вдало організована мотивація працівників у подальшому є одним із факторів успіху підприємства (табл. 1.)

Моделювання стратегічних карт розвитку організації за рахунок системи мотивації досліджено у колективній монографії таких авторів: Г.В. Блакита, Л.О. Чорна, О.О. Коваленко, О.Д. Зачоса, Н.Ю. Чорна та А.В. Петровська [20]. Павлов В. та Кушнірук О. досліджували коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України [23]. Позднякова С.В.

обґрунтовувала сучасні особливості мотивації [24]. Різник В.В. досліджував сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу [25]. Співак В. В. у своїх наукових працях досліджував мотивацію як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств [26].

Крім того, у міжнародній практиці важлива роль відводиться соціально-психологічним методам управління персоналом, цільове поле яких стосується формування оптимальних соціально-психологічних умов як для всього колективу, так і для окремих працівників. Використання соціально-психологічних методів мотивації є відображенням зростання культурного, освітнього та кваліфікаційного рівня персоналу, розвитку демократичного функціонування, включаючи науково-технічний прогрес та формування ринкових відносин.

1.2. Системний підхід до мотивації працівників на підприємстві

Багатовимірне та багатопрофільне дослідження управління людськими ресурсами демонструє системний характер цієї категорії, і, як наслідок, необхідність системного підходу у застосуванні діяльності персоналу для досягнення цілей підприємства. Системний підхід – форма методологічних знань, що вивчає дослідження, проектування та побудову об'єктів як системи або сукупності взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, які діють як одиниця щодо свого середовища для досягнення своїх цілей [5]. Такий підхід необхідний саме для дослідження питань мотивації працівників, адже є тісний зв'язок між зусиллями працівника та результатами праці (рис.1).

Системний підхід до мотивації працівників на підприємстві передбачає три етапи: 1. Ідентифікація системи, яка включає предмет дослідження. 2. Пояснення поведінки або властивостей цілого. 3. Пояснення поведінки чи властивостей об'єкта його роллю та функцією загалом, до яких суб'єкт входить. З позицій системного підходу суть персоналу як категорії системи є відображенням його ролі як підсистеми підприємства, сформованої для

досягнення конкретних цілей. У той же час підприємство як цілеспрямована система є частиною загальної системи.

Одночасно при цьому зосереджені три основні взаємопов'язані організаційні проблеми: як спроектувати та контролювати системи, щоб вони могли ефективно служити власним цілям та завданням своїх підрозділів та основних систем, до яких вони належать [7]. При цьому ефективне управління персоналом підприємства чи організації може бути досягнуте за рахунок налагодження відповідної системи мотивації, яку ряд дослідників пропонує запроваджувати відповідно певних послідовних стадій.

Для того щоб перевірити чи діє запроваджена на підприємстві схема мотивації оцінюють фактори мотивації (рис.3). Основні функціональні підсистеми управління людськими ресурсами, представлені загальною схемою як складові організаційної структури, повинні реалізовувати функції та процеси, необхідні для досягнення цілей, сформованих відповідно до системної концепції управління підприємством.

Для функціонування базових підсистем управління людськими ресурсами ми відбираємо фахівців, робота яких сприяє досягненню цільових показників та політики підприємства. У контексті системного підходу персонал відіграє роль системної основи. З економічної точки зору персонал розглядається як один з основних виробничих факторів [14]. Характеристика персоналу, який виділяє його серед інших виробничих факторів, повинна включати:

- персонал - ключовий фактор виробництва, який повністю визначає успіх і невдачу компанії;
- персонал - це активний фактор, який приймає та реалізує рішення;
- у персоналу емоції, невіддільні від розуму;
- персонал має складну і динамічну структуру, він здатний до саморозвитку;
- персонал - це певною мірою автономний фактор, оскільки керівники всіх рівнів складають персонал;
- персонал є непередбачуваним фактором і не зовсім надійним, оскільки його поведінка не передбачається з великою часткою ймовірності;
- персонал характеризується такими особливостями, як спрямованість, наявність принципів, ідеалів, бажань, ідей, потреб, інтересів

тощо; • у поєднанні персонал - ця потужна група інтересів, здатна в повному обсязі сили або в підгрупах здійснити заміщення цілей компанії власними цілями; • співробітники здатні діяти одночасно в кількох ролях: як акціонери, як споживачі, як засоби масової інформації, як агенти підприємства [14].

Персонал – це основний ресурс підприємства, що складається з працівників, які об'єднані певним чином і цілеспрямовано діють для досягнення цілей компанії та особистих цілей кожного працівника. Однак персонал виконує всі дії, спрямовані на вихід, виконання робіт та надання послуг. Тому персонал є об'єктом управління виробничою системою. Керівники та вищі менеджери - це специфічна частина персоналу. Успіх підприємства значною мірою залежить від їх здатності управляти, знаходити правильні рішення та застосовувати їх [12]. Таким чином, частина персоналу організації виступає як суб'єкт управління.

Сучасне розуміння системи управління підприємством та її підсистем, включаючи підсистему управління людськими ресурсами, пов'язане з розумінням того, що оскільки компанія є відкритою системою, функціонування всіх її підсистем неможливе без урахування внутрішніх та зовнішніх факторів. Аналіз літератури з питань управління персоналом дозволив побудувати так званий факторний простір середовища підприємства, включаючи: • фактори навколишнього середовища. • фактори прямого впливу: державне регулювання, ринок праці, система освіти, фінансові установи та програми, галузеві стандарти та зовнішні зацікавлені сторони [15].

Слід зазначити, що всі ці фактори взаємозалежні та взаємопов'язані і представляють собою систему, де параметри змінюють один фактор, зміна параметрів викликає зміну інших, тому оцінка впливу кожного фактора, взята окремо, як правило, важка через їх систему залежності. Тому одним з основних завдань в управлінні персоналом є виявлення, фіксація та ранжування важливості всіх факторів у кожній конкретній ситуації, що впливають на розвиток управлінського персоналу, що перешкоджає або сприяє його діяльності.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРАТ “ЛІКТРАВИ”

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Останнім часом, незважаючи на економічну кризу, в Україні дедалі активніше розвивається ринок лікарських рослин. Про це переконливо свідчать не тільки щорічні обсяги продажу лікарських препаратів на основі рослинної сировини, але й збільшення кількості вітчизняних підприємств, які займаються вирощуванням, заготівлею, первинною переробкою цієї сировини, а також виробництвом готової продукції на її основі [28].

Структуру обсягу виробництва і реалізації лікарських препаратів з використанням різних видів лікарської рослинної сировини, які представлені на вітчизняному ринку фармацевтичної продукції за останні роки, наведено в табл. 2. Вирощування лікарських рослин для отримання сировини в основному забезпечує попит виробництва харчових продуктів та фармацевтичного виробництва: виготовлення лікарських препаратів, харчових продуктів, парфумерно-косметичних, лакофарбових, текстильних виробів тощо.

Вагомі позиції на ринку продукції із лікарських рослин займає компанія “Ліктрави”. Структура товарної продукції ПрАТ “Ліктрави” представлена у таблиці 3. На сьогоднішній день компанія «Ліктрави» є безперечним лідером українського ринку фітопрепаратів. Покупці віддають перевагу якісній продукції, якій можна довіряти.

Компанія «Ліктрави» заготовляє лікарську рослинну сировину в екологічно чистих регіонах України і зарубіжних країн. Ефективність використання ресурсів у ПрАТ “Ліктрави” представлено у таблиці 4.

На підприємстві «Ліктрави» діє система багатоступінчастого контролю якості продукції, яка включає перевірку вхідної рослинної сировини, контроль на проміжних етапах і контроль готової продукції. Сучасна лабораторія підприємства дозволяє проводити випробування за всіма показниками якості

та безпеки лікарської рослинної сировини згідно з вимогами Державної Фармакопеї України та інших нормативних актів. Матриця SWOT- аналізу господарської діяльності ПрАТ “Ліктрави” представлена у таблиці 5.

Дослідження управління персоналом як підсистеми якогось підприємства неможливе поза контекстом системної парадигми, оскільки це систематизована методологія, яка дозволяє поєднувати та координувати більшість наукових та практичних поглядів на інтерактивні процеси, що координуються та регулюється у сфері людських ресурсів, відображаючи його роль як підсистеми підприємства [14]. З переходом до ринкової економіки відбуваються принципові зміни в стратегії управління підприємством. Результатом цих змін є інноваційні підходи до організації та управління підприємством, а також управлінського персоналу.

2.2. Кадрове забезпечення та організація мотивації працівників на ПрАТ “Ліктрави”

Управління персоналом – це комплексна прикладна наука організаційних, економічних, адміністративних, управлінських, технологічних, правових, групових та особистих факторів, методів впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності досягнення цілей організації. Об’єктом цієї науки є самі люди та спільноти. Управління людськими ресурсами - наука, предметом якої є закономірності та рушійні сили, що визначають поведінку людини з точки зору загальної праці. Завданням науки є виявлення закономірностей та факторів поведінки працівників та їх використання для досягнення організаційних цілей в інтересах найманих працівників.

При пошуку та підборі персоналу важливо, щоб компанія дотримувалась декількох принципів, які не тільки дозволять відбирати найкращих кандидатів на вакантні посади, але і сприятимуть їх вступу до команди та швидко досягнуть рівня технічних та економічних показників, що відповідають цілям підприємства. Пошук персоналу не слід розглядати як просте перебування

спеціаліста на робочому місці, а слід пов'язувати із загальним контекстом програм, що реалізуються в галузі управління персоналом, покликаних забезпечити розроблену стратегію та досягнення цілей підприємства [21].

Як свідчать результати опитування фахівців підприємства, основними проблемами управління персоналом є: стійкість до стратегічних змін та інновацій у бізнесі; нестача фінансових ресурсів; недосконалість системи мотивації персоналу; пониження ролі персоналу на підприємстві; недосконалість законодавчої бази щодо управління персоналом; відсутність гнучкості в організаційних структурах управління; недосконалість стилю та методів управління персоналом.

Для підвищення ефективності виробництва при використанні стратегічного підходу до управління персоналом у своїй виробничій діяльності необхідно систематично проводити дослідження системи стратегічного управління персоналом, а також розробляти та впроваджувати відповідні корекційні заходи, спрямовані на посилення конкурентних позицій кожного підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках [4].

Щодо управління персоналом, важливо знати, яких цілей можна досягти за допомогою різних засобів впливу, як і за допомогою чого це здійснюється.

Використовувані на ПрАТ “Ліктрави” (методи, способи роботи з персоналом, виражені в різних організаційних формах) досить різноманітні: планування персоналу, управління змінами; оптимізація чисельності та структури персоналу; розробка правил прийому, розміщення та звільнення працівників; структурування робіт, їх нова компоновка; організація праці як засіб створення середовища, сприятливого для максимальної віддачі виконавця в процесі праці; управління навантаженням, оптимізація структури робочого часу; оцінка та контроль діяльності; політика оплати праці, її високі результати; надання соціальних послуг як засіб мотивації та стабілізації колективу; тарифні договори між адміністрацією та колективом.

Деякі з цих заходів мають організаційний характер (планування персоналу, організація праці), інші пов'язані з впливом на працівника з метою

зміни його мотивації, поведінки, мобілізації його внутрішніх можливостей (система винагород, оцінка, сумісність тощо) [24].

Важливим інструментом управління є кадрове планування, яке забезпечує та створює відповідні умови для цілеспрямованого розвитку колективу у відповідності до ресурсних можливостей та цілей підприємства.

Планування персоналу є частиною загальної системи планування, тому воно повинно бути тісно пов'язане з іншими його видами (планування виробництва, маркетинг, фінанси, інвестиції тощо). Плануванню персоналу впливає на такі аспекти роботи персоналу, як: потреба в персоналі; робота з найму та заміщення вакансій, включаючи навчання; звільнення непотрібної робочої сили; витрати на оплату праці тощо.

Управління персоналом має забезпечувати сприятливе середовище, в якому реалізуються творчі здібності працівників та розвиваються їх здібності. Як результат, люди повинні насолоджуватися виконаною роботою та суспільним визнанням своїх досягнень.

Організаційна структура управління ПрАТ “Ліктрави” представлена на рисунку 4. Широко поширеним засобом впливу на працівника ПрАТ “Ліктрави” є мотивація праці, яка забезпечує: систему винагороди, матеріального заохочення; збагачення змісту праці, її відповідності сучасних реаліям, підвищення інтересу до роботи; комплексний розвиток персоналу, забезпечення можливостей для просування професійної кваліфікації, планування кар’єри; поліпшення соціально-психологічного клімату в організації шляхом зміни стилю керівництва, умов працевлаштування та роботи, стимулювання індивідуальної та групової ініціативи, творчості та саморозвитку; постійне залучення працівників різних рівнів до управління трудовими процесами, участь у прибутках та статутному капіталі фірми тощо.

На ПрАТ “Ліктрави” мотивація дозволяє вирішувати такі проблеми, як стабілізація колективу, підвищення продуктивності праці та мотивація у рухливості, забезпечуючи систематичний розвиток навичок.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРАТ “ЛІКТРАВИ”

3.1. Сучасні підходи до управління персоналом та мотивації працівників на ПрАТ “Ліктрави”

В даний час все більше уваги приділяється проблемам стратегічного управління персоналом, оскільки інші підходи до управління людськими ресурсами є недостатніми в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі.

Стратегічне управління персоналом передбачає орієнтацію на наявний людський потенціал як основу підприємства, зосереджує виробничу діяльність на потреби споживача, забезпечує гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику сьогодення та дозволяють досягти конкурентних переваг у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що в сукупності дозволяє організації вижити та досягти своєї мети.

Актуальність дослідження мотивації персоналу та розробки практичних рекомендацій зумовлена важливістю стратегічного розвитку підприємства. У свою чергу, персонал є найважливішим ресурсом, який реалізує стратегію розвитку підприємства, і сприяє досягненню цілей його діяльності.

В останні роки вчених все більше приваблює дослідження різноманітних підходів до стратегічного управління персоналом, а саме до мотивації працівників. По-перше, розробка стратегій управління персоналом передбачає управління персоналом підприємства, яке базується на людському потенціалі як основі організації. По-друге, він орієнтований на майбутнє, виходячи з вимог та тенденцій бізнесу, і спрямований, швидше, на запобігання проблемам, ніж на їх швидке вирішення. По-третє, процес розробки стратегій мотивації працівників враховує багато факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації. По-четверте, стратегічне управління людськими ресурсами тісно пов'язане зі стратегічним управлінням організацією [17].

В контексті розвитку соціально-трудових відносин, а також нагальної потреби подолання економічної кризи та подальшого прискорення інноваційного розвитку вітчизняних підприємств, успіх їх діяльності залежить від ефективного використання наявних людських ресурсів і досягається лише тоді, коли управління персоналом є невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку кожного підприємства.

Наразі важливо правильно підібрати персонал та мотивувати його працювати ефективно. Тому необхідні відповідні підходи та методики. Під стратегією управління персоналом слід розуміти стратегічний план задоволення його потреб у конкурентоспроможному персоналі, який базується на системі теоретичних принципів, поглядів, ідей і узгоджується із загальною стратегією підприємства, яка спрямована на створення прибутку [5].

Розробка стратегії управління персоналом підприємства передбачає поступове визначення мети, критеріїв та показників ефективності, фінансових, матеріальних, соціальних обмежень, оптимальної організаційної структури управління персоналом, взаємозв'язку елементів усієї системи підприємства із зовнішнім середовищем, а також суттєві кількісні та якісні зміни у структурі персоналу на майбутнє: збільшення чи зменшення чисельності, зміни у професійно-кваліфікаційній структурі персоналу [6].

Розробка та реалізація нової стратегії розвитку підприємства часто супроводжується зміною місії та формуванням нового набору цілей організації, що призводить до змін в організаційній структурі, виявлення потреби у наймі на роботу нових спеціалістів, переведення їх з одного відділу в інший, навчання та перепідготовка робітників. У стратегічному виборі подальшого розвитку ПрАТ “Ліктрави” особливу роль відіграють такі організаційні заходи: визначення додаткових потреб підприємства в кадрах; формування переліку основних видів адміністративної роботи та відповідних фахівців; вдосконалення існуючої організаційної структури підприємства. Інноваційне управління ПрАТ “Ліктрави” – це ефективне використання як існуючих, так і нещодавно запроваджених людських ресурсів, і цього можна

досягти лише в тому випадку, якщо управління персоналом є частиною загальної стратегії підприємства.

Ефективне вирішення будь-яких проблем виробництва та управління підприємством неможливе без стратегічного передбачення наслідків прийнятих рішень. Це твердження також повністю стосується проблем управління персоналом. Оптимізація зайнятості, забезпечення необхідних людських ресурсів для виробничих потреб можливі лише за умови, що підприємства розробляють інноваційні, адаптовані до сучасних викликів, стратегії управління персоналом.

Для забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом підприємства необхідно, щоб на підприємстві була створена система розвитку персоналу. У сучасних реаліях господарювання соціально-економічний розвиток відбувається у результаті ефективного професійного розвитку та проявляється насамперед у просуванні по службі (кар'єрне зростання). Кваліфікація людських ресурсів, їхній вклад у досягнення цілей підприємства та якість продукції чи послуг значною мірою залежить від того, наскільки ефективно здійснюється робота з підбору персоналу. Важливим при цьому є мотивація персоналу. Рекомендована система матеріального стимулювання працівників на ПрАТ "Ліктрави" представлена в таблиці 6.

Дослідження показало, що кадрова стратегія розвитку та вдосконалення управління підприємством передбачає розробку конкретних заходів щодо розвитку персоналу. Для цього необхідно внести зміни в організаційну структуру підприємства та визначити потребу в конкретному персоналі з певними професійними якостями, до яких належать: освіта та кваліфікація, а також обмежений фонд та джерела винагороди.

Таким чином, формування та розробка ефективної стратегії управління персоналом підприємства надалі забезпечить його потребу в конкурентоспроможному персоналі, який повинен базуватися на системі теоретичних та практичних розробок, поглядів, принципів та інноваційних ідей.

3.2. Комплексна програма заходів щодо формування мотивації персоналу на ПрАТ “Ліктрави”

Управління персоналом є невід’ємною частиною управління підприємством загалом. Процес управління підприємством можна розділити на такі складові: управління технологіями, економіка та персонал. Найскладнішим із трьох вищевказаних об’єктів є кадрове управління, оскільки кадри відіграють провідну роль в управлінні. При плануванні робочої сили необхідно проводити як періодичний, так і систематичний аналіз наявної робочої сили з метою виявлення змін у їх розподілі та складі.

Визначення потреби в трудових ресурсах на підприємстві відбувається відповідно певної схеми. Прогноз продажів трансформується у графік виробництва, який розподіляє роботу між службами. Кожне завдання повинно мати певний час роботи на основі вивчення техніки або попереднього досвіду, особливо якщо операція є рутинною або повторюваною. На потреби в робочій силі можуть впливати зміни продуктивності праці, створені з використанням найкращого обладнання, інтенсифікації виробництва, застосування кращих методів контролю за його здійсненням [12].

Досліджуючи діяльність ПрАТ “Ліктрави” встановлено, що кадрова політика включає такі складові: *Політика зайнятості* спрямована на пошук кваліфікованого персоналу та розробку заходів для його мотивації шляхом створення комфортних умов праці, безпеки та можливостей для професійного зростання. *Політика заробітної плати* означає забезпечення вищої оплати праці, ніж на інших підприємствах, відповідно до кількості та якості виконуваних обов'язків. *Тренінгова політика* - це надання відповідних практичних переваг та виробничої бази для підготовки до виконання покладених на працівників обов'язків. *Політика виробничих відносин* передбачає встановлення певних процедур для простого вирішення виникаючих проблем. *Політика соціального забезпечення* включає надання послуг та переваг, які є більш привабливими, ніж у конкуруючих фірм.

Мотивація є однією з найважливіших функцій управління, яка полягає в стимулюванні працівника або групи працівників до роботи для досягнення цілей підприємства через задоволення власних потреб [19].

Спеціальна база даних є основним сховищем інформації про персонал компанії. Сучасна інформаційна система про “людські ресурси” узагальнює інформаційні листи щодо реєстрації персоналу та анкетування кандидатів на роботу, вносить в них необхідні зміни, передбачає обмін між лінійними та функціональними менеджерами. Все більш важлива роль у сучасній економіці відводиться організаційній та корпоративній культурі. Організаційна культура фірми є ключовою змінною в системі інноваційного управління працею, яка об'єднує зусилля персоналу у досягненні корпоративних цілей [15]. Враховуючи сучасні глобальні виклики основними принципами роботи з персоналом на ПрАТ “Ліктрави” повинні бути такі: індивідуалізація, демократизація, інформатизація, системний підхід, підбір працівників з урахуванням їх психологічної сумісності, врахування побажань персоналу при виборі форм і методів їх перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Відповідно функціями служби управління персоналом на ПрАТ “Ліктрави” повинні бути такі: систематичний аналіз наявних людських ресурсів та планування їх розвитку з урахуванням перспективи; мотивація персоналу, оцінка та навчання персоналу, допомога в адаптації працівників до нововведень, інновацій тощо. Розроблена комплексна програма заходів щодо формування мотивації персоналу для ПрАТ “Ліктрави” представлена в таблиці 7. Найважливішою функцією служби управління персоналом ПрАТ “Ліктрави” повинно бути розуміння та реалізація в кадровій політиці загальних планів розвитку підприємства. У сучасній практиці це найслабше місце. Ізоляція кадрових підрозділів від постановки перспективних цілей призводить до того, що наявні людські ресурси часто не в змозі реалізувати нові ідеї та технології, і для їх відновлення потрібно занадто багато часу, що є абсолютно неприйнятним у ринковій економіці.

ВИСНОВКИ

1. У сучасних умовах господарювання відбуваються принципові зміни в стратегії управління підприємством. Результатом цих змін є нові підходи до управління підприємством, кадрової політики, а також управлінського персоналу. Для подолання економічної кризи необхідно вирішити ряд проблем, пов'язаних зі зміною стратегії управління персоналом організації. Тому ефективне управління персоналом має особливе значення та практичне значення.

2. Сучасним кадровим службам недостатньо лише видавати накази та розпорядження, зберігати інформацію про персонал. Вони повинні поступово перетворюватися на центри розробки та реалізації стратегії організації праці, метою якої є збільшення виробництва, творчого впливу та активності персоналу, розробки та реалізації програм розвитку персоналу, забезпечення справедливої заробітної плати тощо.

3. Розгляд поетапного процесу стратегічного управління персоналом дає відповіді на питання, актуальні для багатьох підприємств, щодо того, що саме, як і в якій послідовності слід робити при розробці та впровадженні стратегічного управління персоналом. На кожному етапі проводяться досить складні за змістом роботи, які можуть виконувати висококваліфіковані фахівці, що володіють спеціальними знаннями та навичками в галузі стратегічного корпоративного управління та управління персоналом.

4. Спрощений підхід до формування елементів стратегічного управління персоналом, ігнорування деяких завдань або їх поверхневе виконання не дозволить організації створити високоефективну систему стратегічного управління персоналом, повністю враховуючи специфіку змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, яке органічно поєднується з усіма видами діяльності компанії.

5. Широко поширеним засобом впливу на працівника ПрАТ “Ліктрави” є мотивація праці, яка включає: систему винагороди, заохочення; розширення

змісту праці, підвищення зацікавленості до роботи; всестороннього розвитку персоналу, забезпечення можливостей для просування професійної кваліфікації, планування кар'єри; поліпшення соціально-психологічного клімату в організації шляхом зміни стилю керівництва, умов працевлаштування та роботи, стимулювання індивідуальної та групової ініціативи, творчості, участь у прибутках та статутному капіталі фірми тощо.

6. Враховуючи сучасні глобальні виклики основними принципами роботи з персоналом на ПрАТ “Ліктрави” повинні бути такі: індивідуалізація, демократизація, інформатизація, системний підхід, підбір працівників з урахуванням їх психологічної сумісності, врахування побажань персоналу при виборі форм і методів їх перепідготовки та підвищення кваліфікації.

7. Заходами щодо удосконалення управління персоналом на ПрАТ “Ліктрави” повинні бути такі: систематичний аналіз наявних людських ресурсів та планування їх розвитку з урахуванням перспективи; мотивація персоналу, оцінка та навчання персоналу, допомога в адаптації працівників до нововведень, інновацій тощо.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами : учебное пособие. Москва, 2012. 848 с.
2. Гетьман О., Білодід А. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 556–561.
3. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 6. С. 53–57.
4. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 3. С. 23-32. Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>
5. Електронний журнал Forbes. URL : <http://forbes.net.ua>
6. Іванов С.Л. Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2017. № 5. С. 22-23.
7. Кара Н., Костюк О., Янковська Л., Пісний В. Формування людського капіталу у транснаціональних корпораціях. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. 2009. № 649. С. 276–283.
8. 10. Кількість ІТ-спеціалістів в Україні зросла на чверть. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/04/15/647043/>
9. Козак К. Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. Економіка харчової промисловості. 2011. № 1 (7). С.69-74.
10. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К.: КНЕУ. 2018. С. 198
11. Котовська І. Коучинг як новий метод управління персоналом. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 (14). С. 178–184.
12. Кравчик В.К. Про сутність маркетингу трудових ресурсів. Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. 2016. №1. С. 12.

13. Лев Н., Бала Р. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування. Вісник Нац. ун-ту 2012. № 727. С. 76–81.
14. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum
15. Мартин П. Управление мотивацией : научное пособие / пер. с англ. под ред проф. Е. А. Климова. М, 2015. 399 с
16. Маслоу А. Мотивация и личность : научное пособие / пер. с англ. под ред Татьяна Гутман, Н. Мухина. М, 2016. 400с.
17. Матіянова М. П., Гончаренко К. М. Мотивація персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2011. № 7 (2). С.151-152.
18. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. Вісник КНЕУ. 2015. № 4. С. 50–67.
19. Моделі програмного забезпечення системи обліку та моніторингу результатів діяльності працівників. О.О. Коваленко, А.В. Денисюк, Д.В. Остапів. Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки. 2018. № 2. С. 216- 221.
20. Моделювання стратегічних карт розвитку організації : монографія Г.В. Блакита, Л.О. Чорна, О.О. Коваленко, О.Д. Зачоса, Н.Ю. Чорна, А.В. Петровська. Вінниця : Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2013. 364с.
21. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
22. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/>
23. Павлов В., Кушнірук О. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. С. 276–280.
24. Позднякова С.В. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей. Економічний аналіз. 2013. Т. 14. № 3. С. 173–179.

25. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. Економічний вісник університету. 2018. №15/1. С. 45.
26. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2010. №6. Т. 2. С. 178-181.
27. Татаревська М.С., Сорока О.В., Лосікова О.О. HR-брендінг у системі управління персоналом сучасної організації. 2014. № 2. С. 57–62.
28. Тенденції у сфері управління персоналом 2018 <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles>
29. Тертичний О.О. Фріланс як сучасний вид трудових відносин. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 55. С. 172–177.
30. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія / колектив авторів; за заг. ред. д.е.н., проф. Л.К. Семів. К.: УБС НБУ, 2011. 406с.
31. Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ, 2017. 397 с.
32. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу : монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 194 с.
33. Черненко О. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. Вчені записки Університету “КРОК”. 2019. № 2 (54). С.159–168.
34. Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособие. Киев, 2015. 248 с.
35. Шаульська Л. В. Соціальна політика як передумова розвитку інтелектуальних складових людського потенціалу Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. - 2018. - Вип. 4. - С. 33-45.
36. Baran B. (2019). Employee Motivation: Expectancy Theory. Management Minutes: Quick Insights Into Behavior at Work. You Tube. URL: <http://www.youtube.com/watch?v=0zd5m8V9No0>
37. Software development in Ukraine: 2019-2020 IT market report. URL: <https://www.n-ix.com/softwaredevelopment-in-ukraine-2019-2020-market-report/>

38. Kryukova, I. O., Kalyna, T. Ye., Panteleiev, V. P. and Minakova, S. M. (2018), The export potential of the agrarian sector of Ukraine in a competitive environment. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 3, no. 26, pp. 196–207. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i26.144833>.
39. Kyryliuk, Ye. M. and Proshalykina, A. M. (2012), Directions of export stimulation of domestic agricultural products and foodstuffs. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 18, pp. 9–13.
40. Gryshova, I. Y., Mityay, O. V. and Kuzhel, V. V. (2016), Competitive position stability of agricultural sector of Ukraine at internal and external markets. *Actual Problems of Economics*, no. 3(177), pp. 66–72.

Ключові фактори успіху підприємства та роль кадрового забезпечення

Ознака класифікації факторів успіху підприємства	Види ключових факторів успіху підприємства в сучасних реаліях господарювання	Зміст різновиду	Конкретні приклади
Поділ відповідно сфери застосування	загальні	є актуальними для багатьох галузей	якість та ціна послуги на ринку
	специфічні	є характерними лише для окремих, одиничних галузей	репутація підприємства на ринку та серед конкурентів
Поділ відповідно джерел походження	ринкові	орієнтовані на ринок, пов'язані зі сприйняттям продукції на ринку	сформований імідж підприємства
	ресурсні	засновані на специфіці використання ресурсної бази підприємства	Специфічні, унікальні знання персоналу, рівень технології
Поділ відповідно можливостей реалізації	інструментальні	залежать безпосередньо від конкретних дії фірми	кадрове забезпечення, мотивованість працівників
	Не інструментальні	вони формуються незалежно від специфіки діяльності підприємства	зміни кон'юнктури ринку

Додаток Б

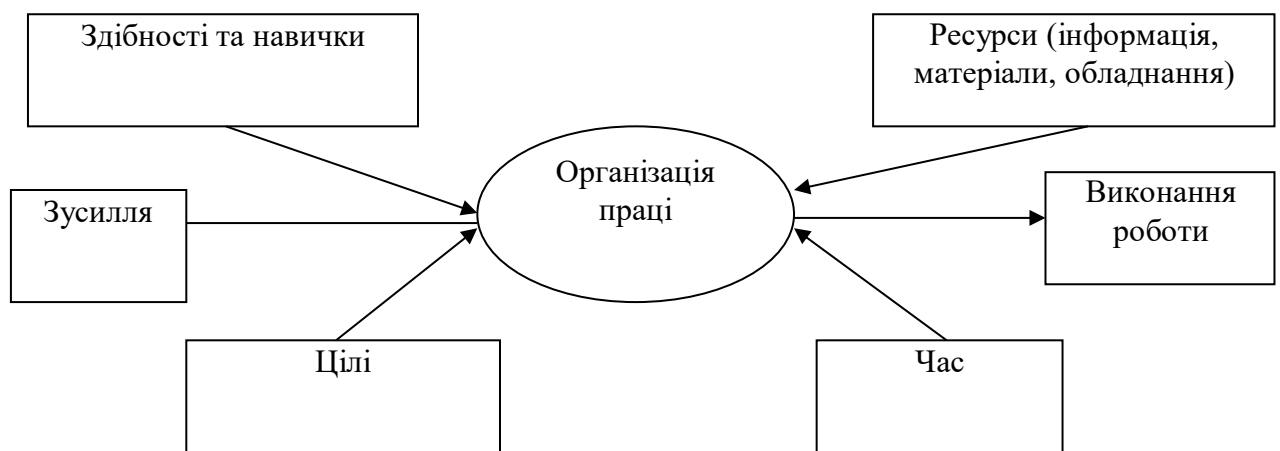


Рис. 1. Зв'язок між зусиллям працівника та результатами праці

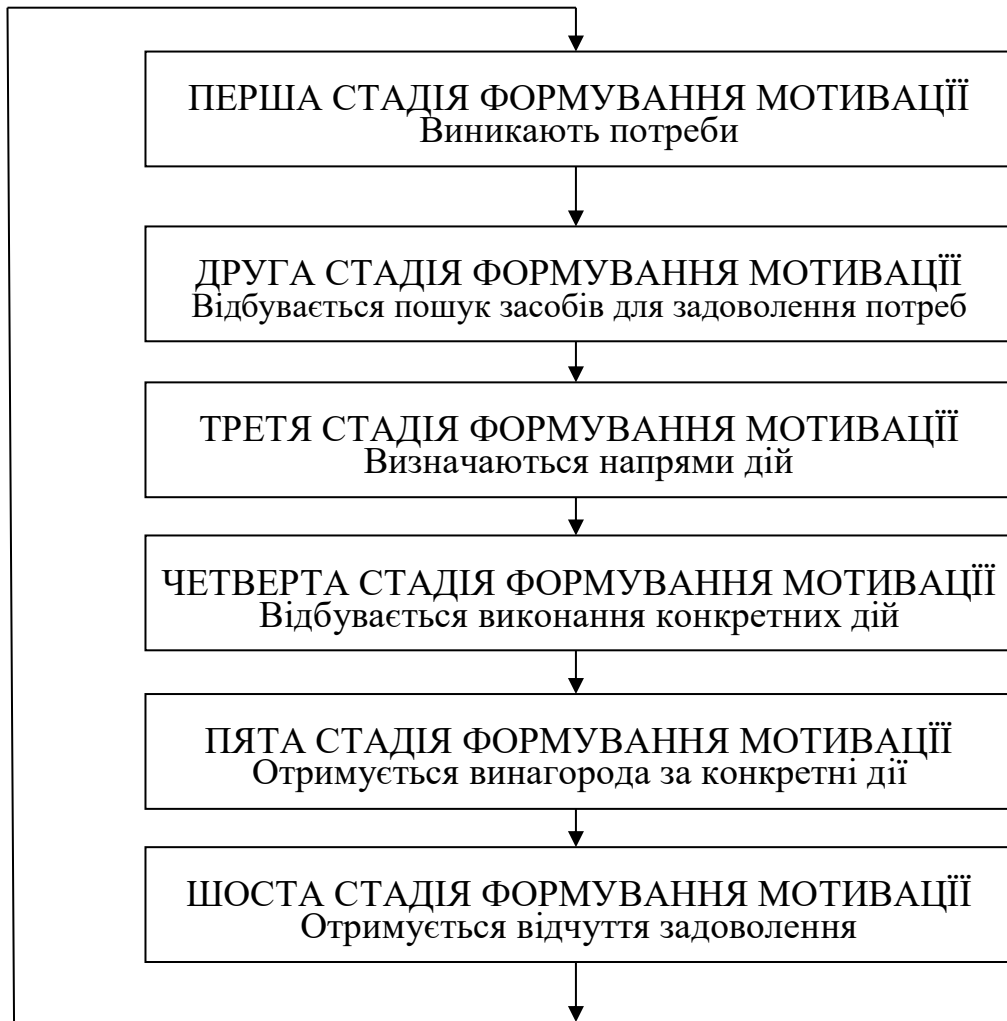


Рис. 2. Схема формування стадій мотивації на підприємстві

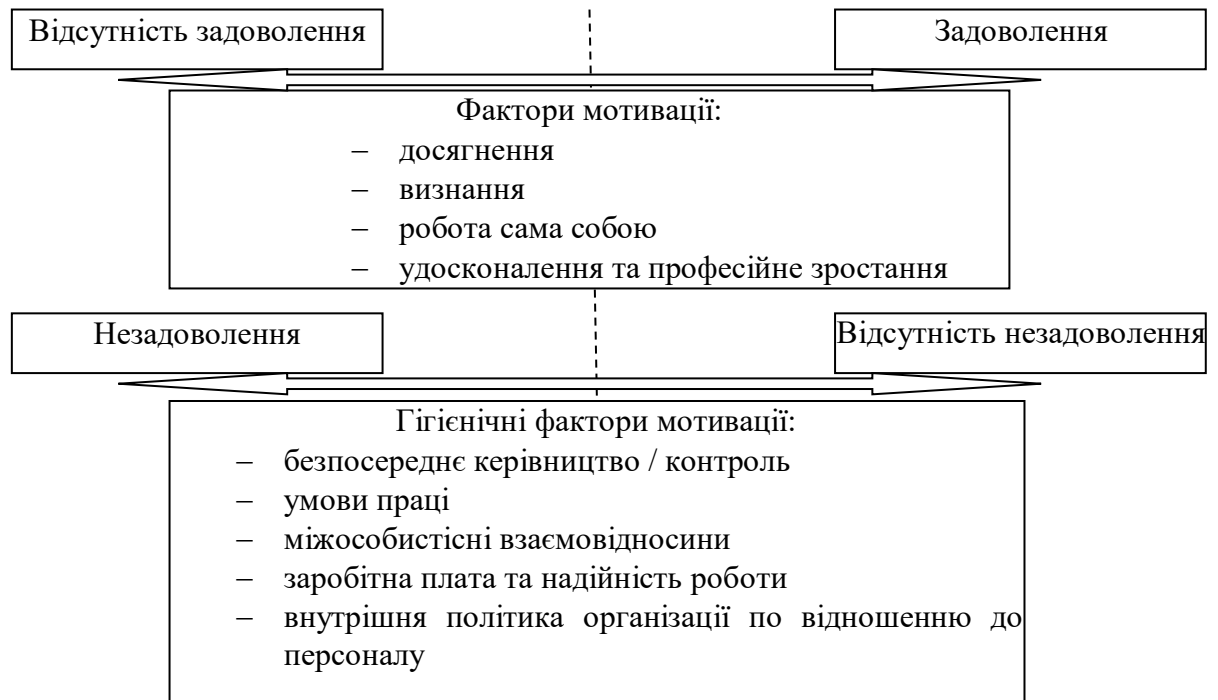


Рис. 3. Фактори мотивації

**Основні вітчизняні підприємства з первинної переробки і випуску
готової продукції з лікарської рослинної сировини, 2019 р.**

Назва підприємства і його місце знаходження	Обсяги виробництва (шт.)
ПАТ «Галичфарм», м. Львів	22 569 636,56
ПрАТ «Ліктрави», м. Житомир	16 386 712,23
ТзОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я», м. Харків	7 858 893,45
ПАТ «Віола», м. Запоріжжя	6 574 857,29
ТзОВ «Житомирська фармацевтична фабрика»	5 530 184,84
ПАТ «Фітофарм», м. Артемівськ	5 246 856,53
ПАТ «Лубнифарм», м. Лубни	4 991 991,52
ПАТ «Тернопільська ФФ», м. Тернопіль	4 040 272,81
ДП «Агрофірма Ян», Житомирська обл.	3 469 431,06
ТзОВ Науково-виробнича фармацевтична компанія «Ейм», м. Харків	966 285,35

Таблиця 3

Структура товарної продукції ПрАТ “Ліктрави”

Продукція	2018 р.		2019 р.		В середньому за 2 роки	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Готові лікарські засоби	27324,9	51,1	37494,1	51,1	32409,5	51,1
Фіточаї	1016,0	1,9	1294,1	1,8	1155,05	1,8
Лікарські трави в одноразових пакетиках	53,5	0,1	73,4	0,1	63,45	0,1
Збори лікарських трав	24063,0	45,0	33018,3	45,0	28540,65	45,0
Порошки	107,0	0,2	147,0	0,2	127	0,2
Настойки	421,0	0,8	587,0	0,8	504	0,8
Інша продукція	588,1	1,1	761,1	1,0	674,6	1,0
Разом	53473,3	100,0	73373,9	100,0	63423,6	100,0

Таблиця 4

Ефективність використання ресурсів у ПрАТ “Ліктрави”

Показник	Рік			Відхилення значення показника	
	2017	2018	2019	2018 р. до 2017 р	2019 р. до 2018 р.
Фондовіддача, тис. грн.	5,70	21,90	25,80	16,20	3,90
Фондомісткість, тис. грн.	0,18	0,05	0,04	-0,13	- 0,01
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, обороти	3,69	10,42	6,12	6,73	- 4,30
Кількість працівників, осіб.	109	189	213	80	24
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	103	235	283	132	48

**Матриця SWOT- аналізу господарської діяльності ПрАТ
“Ліктрави”**

	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ високий рівень конкурентоспроможності якісної та екологічно чистої продукції ▪ зростання попиту на продукції в зв'язку з прихильністю споживачів до вітчизняної продукції ▪ можливість придбання дешевої сировини 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ зростання темпів інфляції; ▪ високий рівень монополізації ринку; ▪ зниження купівельної спроможності споживачів; ▪ зміна потреб та смаків споживачів
<i>Сильні сторони</i>	<i>Поле СІМ</i>	<i>Поле СІЗ</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ вигідне географічне розташування підприємства; ▪ досвід роботи на ринку; ▪ наявність стабільної сировинної бази; ▪ повний цикл виробництва; ▪ сучасне та ефективне обладнання; ▪ пряма система дистрибуції; ▪ кваліфікований менеджмент 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ розширення обсягів виробництва продукції завдяки наявності достатнього виробничого потенціалу; ▪ залучення кваліфікованих спеціалістів для визначення потенційних обсягів ринку та потреби споживачів в нових видах продукції; ▪ диверсифікація діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ систематичне вивчення потреб та смаків споживачів; ▪ зміцнення конкурентних позицій завдяки ефективному використанню наявних конкурентних переваг
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Поле СЛІМ</i>	<i>Поле СЛІЗ</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ недозавантаженість виробничих потужностей; ▪ погіршення фінансового стану підприємства; ▪ високий рівень собівартості продукції; ▪ недосконала організаційна структура підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ зниження собівартості продукції за рахунок використання вітчизняної рослинної сировини; ▪ вдосконалення організаційної структури підприємства ▪ максимальне завантаження виробничих потужностей 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ розробка системи заходів антикризового управління; ▪ скорочення виробництва неперспективних (неприбуткових) видів продукції; ▪ збільшення загального стратегічного рівня підприємства

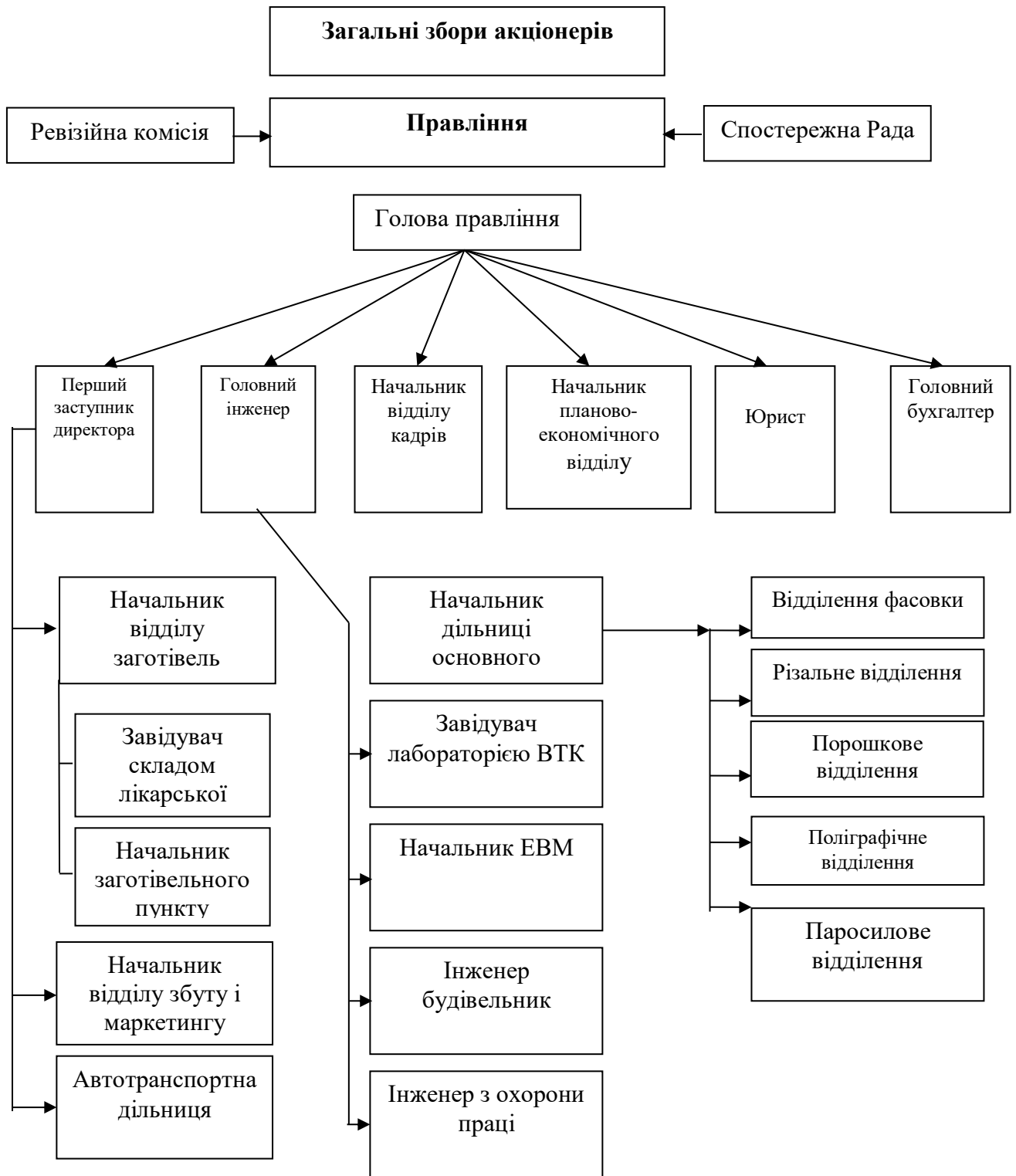


Рис. 4. Організаційна структура управління ПрАТ «Ліктрави»

**Рекомендована система матеріального стимулювання працівників на
ПрАТ “Ліктрави”**

Основна заробітна плата	Додаткова заробітна плата	Преміювання персоналу
<p>Нарахована оплата праці за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці та підписаного договору. Враховуються такі індикатори:</p> <ul style="list-style-type: none"> - норма часу; - норма виробітку; - посадові обов'язки працівників. <p>Основна оплата праці нараховується за відрядними розцінками, тарифними ставками</p>	<p>Нараховані доплати до тарифних ставок:</p> <ul style="list-style-type: none"> - доплата за розширену зону торгового обслуговування; - оплата сумісників; - доплата за класність водіям; - доплата за шкідливі умови праці; - оплата святкових днів; - оплата учбових відпусток; - надбавка за виконання особливо-важливої роботи 	<p>Інші заохочувальні та компенсаційні виплати:</p> <ul style="list-style-type: none"> - винагорода по підсумках роботи за місяць, квартал, - інші одноразові премії; - матеріальна допомога; - виплати у зв'язку з виходом на пенсію; - премія за надання платних послуг; - вартість харчування; - компенсація жінкам по догляду за дитиною

**Комплексна програма заходів щодо формування мотивації персоналу на
ПрАТ “Ліктрави”**

Програмний захід Комплексної програми заходів щодо формування мотивації персоналу	Способи забезпечення програма заходів щодо формування мотивації персоналу на ПрАТ “Ліктрави”	Передбачуваний ефект (матеріальні й соціальні вигоди) від програми заходів щодо формування мотивації персоналу на ПрАТ “Ліктрави”
Сформувані місію й стратегію фірми	Розпочати процес структуризації управління підприємство відповідно до сучасних вимог ринку	Формування корпоративної культури підприємства Нові підходи до забезпечення якості організації праці
Визначити мету підприємства	Функціональні способи забезпечення	Конкретна деталізація діяльності підрозділів, керівників і підлеглих
Формування системи інформаційного забезпечення	Проводити інформування співробітників про результати діяльності, її цілях і завданнях	Покращення рівня якості аналізу й контролю виробничого процесу й фінансової діяльності на підприємстві
Оптимізувати систему мотивації персоналу	Запровадити інтегровану систему оплати по цілям і результатам	Стимулювання співробітників на підвищення продуктивності праці та всестороннього розвитку
Застосовувати підвищення кваліфікації	Організувати навчання по конкретній спеціалізації	Широке використання можливостей співробітників у трудовій діяльності.
Розширити неформальні контакти	Запроваджувати у практику неформальні зустрічі керівництва зі співробітниками	Об'єднання інтересів співробітників і підприємства