

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» _____

на тему: «Підвищення рівня лояльності (надійності) працівників підприємства»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи МП-4-12

Жумар Лілія Юріївна

(підпис)

Керівник доцент, к.е.н. Осадчук Оксана Павлівна

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я, як здобувач Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

Тамара БЕРЕЗЯНКО

(підпис) (ім'я та прізвище)

«05» грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Жумар Лілія Юріївна

- Тема роботи «Підвищення рівня лояльності працівників підприємства»
керівник роботи к.е.н., Осадчук Оксана Павлівна, затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.12.2022 р. № 865-КС.
- Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2023 р.
- Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь»
- Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні аспекти лояльності працівників на підприємстві
Розділ 2. Практичні аспекти оцінки формування лояльності на підприємстві
Розділ 3. Аналіз стану лояльності працівників на підприємстві прат “Оболонь”

- Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 8 рисунках та 7 таблицях ілюстративного матеріалу.

- Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

- Дата видачі завдання 05 грудня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	20.12.2022 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	30.12.2022 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.01.2023 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	05.03.2023 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	30.04.2023 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	14.05.2023 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.05.2023 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	17.05.2023 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	18.05.2023 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	19.05.2023 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.06.2023 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

(підпис)

Лілія Жумар

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Оксана Осадчук

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Жумар Лілія Юріївна . Підвищення рівня лояльності (надійності) працівників підприємства – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах КП УЗН Оболонського району м. Києва за 2022-2023 роки.

У першому розділі роботи наведено теоретичні аспекти забезпечення надійності та лояльності працівників підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи наведено дослідження стану кадрового забезпечення та рівня лояльності ПрАТ «Оболонь» м. Києва.

У третьому розділі кваліфікаційної наведено заходи щодо підвищення рівня лояльності (надійності) персоналу ПрАТ «Оболонь м. Києва.

Робота містить 107 сторінок основного тексту, 7 таблиць, 8 рисунків, 46 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, лояльність, надійність, форми стимулювання праці, фактор підвищення лояльності, винагорода.

ABSTRACT

Zhumar Liliia Yuryivna . Increasing the level of loyalty of the company's employees .– Qualifying work with manuscript rights.

The qualification work for obtaining a bachelor's degree was performed on the basis of materials of the ME MGS of the Kyiv Obolonsky district for 2021-2022 years.

In the first section of the work, the theoretical justification of the loyalty and reliability of employees is carried out: the forms and methods of personnel loyalty are given, as well as the methods of loyalty and reliability of the company's personnel are outlined.

In the second section of the qualification work, the technical and economic characteristics and analysis of personnel support and the level of loyalty of PrT "Obolon" of Kyiv are given.

In the third section of the qualification work, measures to increase the level of loyalty and reliability of employees at Obolon Kyiv PJSC are substantiated.

The work contains 104 pages of main text, 7 tables, 8 figures, 46 used sources.

Key words: staff, loyalty, reliability, forms of labor stimulation, factor of increasing loyalty, reward.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Лояльність та надійність персоналу : сутність, форми та рівні прояву	10
1.2 Методи формування лояльності працівників на підприємстві	20
1.3 Підходи щодо оцінювання лояльності персоналу підприємства.....	30
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА РІВНЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «Оболонь»	41
2.1 Техніко-економічна характеристика ПрАТ "Оболонь"	41
2.2 Кадрове забезпечення ПрАТ «Оболонь»: склад і структура персоналу ...	53
2.3 Лояльність(надійність) персоналу ПрАТ «Оболонь».....	61
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЛОЯЛЬНОСТІ (НАДІЙНОСТІ) ПРАЦІВНИКІВ НА ПрАТ “ОБОЛОНЬ”	67
3.1 Пропозиції щодо підвищення рівня лояльності (надійності) працівників ПрАТ «Оболонь»	67
3.2 Економічне обґрунтування заходів з підвищення рівня лояльності персоналу	83
3.3 Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства	92
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми обраної роботи полягає у тому, що в сучасних умовах функціонування економіки України проблема формування лояльності та надійності персоналу є однією з ключових для успішного розвитку підприємств. Високий рівень лояльності працівників сприяє забезпеченню стабільності, ефективності та конкурентоспроможності організацій. У зв'язку зі змінами в суспільно-економічному середовищі, розвитком технологій та зростанням конкуренції, виникає необхідність у глибокому дослідженні цієї проблеми та розробці ефективних стратегій формування лояльності персоналу. Формування лояльності та надійності персоналу є важливими факторами успіху для підприємств у сучасних умовах економіки. Заради досягнення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності організацій необхідно мати команду працівників, які відчують лояльність та мають високий рівень надійності.

Зміни в суспільно-економічному середовищі, такі як швидкий розвиток технологій, зростання конкуренції та поява нових методів управління персоналом, ставлять перед підприємствами нові виклики. Це стимулює необхідність глибокого дослідження проблеми формування лояльності та надійності персоналу та розробки ефективних стратегій в цій сфері.

Основним завданням дослідження є вивчення сутності, форм та рівнів прояву лояльності та надійності персоналу, а також методів формування цих якостей на підприємстві. Крім того, дослідження має на меті оцінити рівень лояльності персоналу в конкретній організації (ПрАТ "Оболонь") та запропонувати заходи щодо підвищення рівня лояльності працівників.

Проведення такого дослідження дозволить виявити фактори, що впливають на формування лояльності та надійності персоналу, а також розробити рекомендації та стратегії для підприємств з метою покращення ефективності управління персоналом і досягнення стійкого конкурентного переваги.

Метою дослідження є аналіз та вивчення процесу формування лояльності та надійності персоналу на прикладі ПрАТ "Оболонь". Завдання дослідження полягають у виявленні сутності, форм та рівнів прояву лояльності та надійності

персоналу, вивченні методів формування лояльності на підприємстві, а також оцінюванні рівня лояльності персоналу.

Завдання: Вивчення сутності, форм та рівнів прояву лояльності та надійності персоналу. Аналіз і узагальнення теоретичних підходів до визначення та класифікації цих понять.

Аналіз методів формування лояльності персоналу на підприємстві. Виявлення ефективних практик та інструментів, які можуть сприяти підвищенню рівня лояльності працівників.

Оцінювання рівня лояльності персоналу на конкретному підприємстві (ПрАТ "Оболонь"). Використання методів дослідження, таких як анкетування, інтерв'ю, аналіз статистичних даних, для отримання об'єктивної інформації про рівень лояльності працівників.

Розробка пропозицій та рекомендацій щодо підвищення рівня лояльності (надійності) працівників на підприємстві ПрАТ "Оболонь". Визначення конкретних заходів та стратегій, які можуть бути використані для покращення управління персоналом та підвищення рівня лояльності працівників.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх впливу на основні показники діяльності підприємства. Аналіз витрат та очікуваних результатів від впровадження рекомендацій для оцінки ефективності стратегій формування лояльності персоналу.

Загальний контекст дослідження обґрунтовує необхідність його проведення у зв'язку зі змінами в суспільно-економічному середовищі, розвитком технологій та зростанням конкуренції, що вимагають ефективних стратегій управління персоналом для забезпечення стійкого розвитку організацій.

Предметом дослідження є процес формування лояльності та надійності персоналу на підприємстві, зокрема, на прикладі ПрАТ "Оболонь". Дослідження спрямоване на вивчення факторів, методів та практичних аспектів оцінки формування лояльності персоналу на даному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування лояльності та надійності персоналу

на підприємстві, зокрема, в ПрАТ "Оболонь". Предметом дослідження є фактори, методи та практичні аспекти оцінки формування лояльності персоналу на даному підприємстві.

У роботі використовуються такі *методи дослідження*: аналіз літературних джерел, анкетування працівників, спостереження та аналіз статистичних даних. Застосування цих методів дозволяє зібрати необхідну інформацію, провести аналіз та оцінку рівня лояльності персоналу на підприємстві.

Інформаційна база: Під час проведення дослідження використовувалися різноманітні джерела інформації, зокрема наукова література, статистичні дані, документи та звіти ПрАТ "Оболонь". Також були використані результати анкетування працівників та спостереження за роботою підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДІЙНОСТІ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Лояльність та надійність персоналу : сутність, форми та рівні прояву

Лояльність працівників є однією з ключових характеристик ефективного управління людськими ресурсами. Вона відображає ступінь відданості та залученості працівника до підприємства та його цілей. [45, с.14]

Значення лояльності працівників для підприємства полягає в тому, що вона сприяє досягненню більшої продуктивності праці, зниженню витрат на заміну персоналу, підвищенню рівня задоволеності клієнтів, а також забезпечує більш високий рівень якості продукту чи послуги [44, с.1578]

Лояльність працівників може бути впливована різними факторами, такими як культура організації, система оплати праці, можливості для професійного розвитку та розвитку кар'єри, сприятливе психологічне середовище на роботі тощо. Тому важливо для підприємства створювати такі умови, щоб працівники були задоволені своєю роботою та бажали залишатися на підприємстві. [3]

Лояльність працівників - це ставлення працівника до своєї роботи та до підприємства, на якому він працює. Це відображається у внутрішньому бажанні працювати на даному підприємстві, у високій мотивації до досягнення результатів, у відчутті приналежності до команди та бажанні зробити все можливе для її успіху.

Лояльність працівників має велике значення для підприємства, оскільки залежно від рівня лояльності працівників може залежати ефективність діяльності підприємства. Якщо працівники не відчують відносини співробітництва та підтримки зі сторони підприємства, то це може

відображатися у відсутності мотивації працівників, зниженні їх продуктивності та якості виконаної роботи, збільшенні кількості помилок та недоліків, зростанні кількості конфліктів тощо. Отже, підтримка лояльності працівників є однією з важливих умов успішної діяльності підприємства.

Сутність лояльності працівників полягає в тому, що вони віддають перевагу певному підприємству, компанії чи організації, і це проявляється у їх відданості, вірності та залученні до діяльності підприємства. Лояльність є важливою складовою роботи будь-якого підприємства, оскільки вона дозволяє знизити витрати на пошук нових співробітників та зберегти кваліфікований персонал.

Лояльність працівників може бути різноманітною. Наприклад, працівник може бути лояльним до підприємства, але не до конкретного керівника, або навпаки. Лояльність також може бути повною або частковою. Повна лояльність означає, що працівник є відданим підприємству, компанії чи організації в цілому і готовий працювати на користь її розвитку та успіху. Часткова лояльність означає, що працівник зберігає відносно високий рівень задоволення роботою, але може бути більш відкритим до пропозицій з іншого місця роботи.

Збереження лояльності працівників є важливим завданням для підприємств у всіх галузях промисловості та сферах діяльності, оскільки від цього залежить ефективність роботи колективу та успіх бізнесу в цілому.

Формування лояльності працівників на підприємстві залежить від багатьох факторів, які можна розглянути з різних поглядів. Основні фактори, що впливають на формування лояльності працівників на підприємстві, можна поділити на внутрішні та зовнішні [4]

До внутрішніх факторів формування лояльності можна віднести:

1. Створення комфортних умов роботи на підприємстві, що включає в себе наявність необхідного обладнання, технологічну базу, забезпечення робочим місцем, а також організацію робочого простору, його чистоту та затишок.

2. Розвиток корпоративної культури, що включає в себе створення цінностей та принципів, які визначають поведінку працівників на підприємстві, а також формування сприятливого психологічного клімату на робочому місці.
3. Організація системи стимулювання, що передбачає визначення показників, за якими буде оцінюватися робота працівників та встановлення системи винагород та бонусів за досягнення цих показників.
4. Професійний розвиток працівників, що включає в себе організацію навчання та тренінгів для підвищення кваліфікації працівників, їхній розвиток та підвищення професійної майстерності.

Створення комфортних умов роботи є одним з ключових факторів, які впливають на формування лояльності працівників на підприємстві. Комфортні умови роботи охоплюють різні аспекти, такі як фізичне середовище, режим роботи, соціальні умови, можливості розвитку та професійного зростання, а також рівень заробітної плати.

Фізичне середовище повинно бути безпечним та забезпечувати здоров'я працівників. До складу комфортних умов роботи входить належне освітлення, вентиляція та температурний режим приміщення, а також належна організація робочого місця.

Режим роботи також повинен враховувати потреби працівників. До складу комфортних умов роботи входить регулярні перерви на відпочинок, достатній час на виконання завдань, можливість гнучкого графіку роботи для підтримки балансу між роботою та особистим життям [5, с.41].

Соціальні умови також є важливим фактором, який впливає на комфортність роботи. До них входить стиль керівництва, комунікація з колегами, наявність відкритої та сприяючої культури на підприємстві, а також наявність можливостей для командної роботи та згуртування колективу

Можливості розвитку та професійного зростання є важливим фактором, який впливає на формування лояльності працівників. До складу комфортних умов роботи входить наявність можливостей для навчання та підвищення кваліфікації, розвитку кар'єри та здобуття нових професійних

Розвиток корпоративної культури є важливим фактором формування лояльності працівників на підприємстві. Корпоративна культура включає в себе цінності, принципи та норми поведінки, які визначають спосіб діяльності підприємства і сприяють розвитку його потенціалу.

Створення цінностей та принципів на підприємстві дає можливість працівникам розуміти, яким чином вони повинні працювати, щоб досягнути спільних цілей. Крім того, корпоративні цінності можуть відображати місію та стратегію підприємства, що дозволяє працівникам бути зосередженими на головних цілях і діяти відповідно до них.

Формування сприятливого психологічного клімату на робочому місці також є важливим фактором формування лояльності працівників на підприємстві. Клімат на робочому місці включає в себе атмосферу взаємин між працівниками, їх ставлення до роботи та до керівництва. Сприятливий психологічний клімат дозволяє працівникам почувати себе комфортно на робочому місці, що позитивно впливає на їхню продуктивність та загальну довгострокову лояльність до підприємства.

Організація системи стимулювання є одним з важливих факторів формування лояльності працівників на підприємстві. Система стимулювання полягає в тому, щоб створити механізм, який би мотивував працівників до досягнення кращих результатів, збільшення ефективності роботи та внесення максимального вкладу у розвиток підприємства [6].

Визначення показників, за якими буде оцінюватися робота працівників, є важливим етапом формування системи стимулювання. Ці показники повинні бути конкретними, об'єктивними та зрозумілими для всіх працівників. Наприклад, це можуть бути показники продуктивності роботи, якість

виконаної роботи, вчасність та точність виконання завдань, ефективність взаємодії з колегами та клієнтами тощо.

Після визначення показників, система винагород та бонусів за досягнення цих показників повинна бути чітко встановлена та доступна для всіх працівників. Винагороди та бонуси можуть бути різного типу, такі як фінансові, матеріальні, моральні, професійні. Важливо, щоб система стимулювання була справедливою та прозорою для всіх працівників, щоб вони бачили свої можливості та шляхи до підвищення рівня винагород.

Таким чином, організація системи стимулювання є важливим елементом формування лояльності працівників на підприємстві [7, с.57].

Професійний розвиток працівників є одним з важливих факторів формування їхньої лояльності до підприємства. На сьогоднішній день швидкі зміни в технологіях, виробництві та ринку праці потребують від компаній та їхніх працівників постійної адаптації та підвищення кваліфікації.

Організація навчання та тренінгів для працівників дозволяє підвищити рівень їхньої професійної компетентності, розширити знання та навички, що потрібні для ефективної роботи. Крім того, такі заходи можуть стимулювати розвиток працівників, підвищуючи їхню самооцінку та мотивацію до праці.

Успішна організація процесу професійного розвитку працівників вимагає не лише створення сприятливих умов для навчання та отримання нових знань, але й визначення конкретних потреб працівників у цьому плані, а також оцінки результативності навчання та його впливу на ефективність роботи. Крім того, важливо забезпечити доступність та різноманітність навчальних програм, що дозволяє працівникам отримувати знання та навички у тих галузях, які відповідають їхнім потребам та цілям.

Отже, організація професійного розвитку працівників є важливим фактором формування їхньої лояльності до підприємства, а також сприяє підвищенню ефективності роботи та конкурентоспроможності компанії [7, с.57].

Ефективне формування лояльності працівників може мати значний позитивний вплив на діяльність підприємства. Основні позитивні наслідки формування лояльності працівників можуть включати наступне:

1. Зниження витрат на найм нових працівників. Якщо працівники є задоволені своєю роботою та ставленням до них на підприємстві, вони менш схильні шукати нову роботу та звільнятися зі своєї поточної посади. Це дозволяє підприємству знизити витрати на найм нових працівників та зберегти досвід та знання поточних працівників
2. Збільшення продуктивності працівників. Лояльні працівники мають більшу мотивацію та залученість до своєї роботи, що може позитивно впливати на їхню продуктивність. Крім того, задоволені працівники менш схильні до відволікань та відмовлятися від додаткових завдань.
3. Зниження показників відходження працівників. Лояльні працівники менш схильні звільнятися та шукати нові робочі місця. Це дозволяє підприємству зменшити витрати на навчання нових працівників та втрату досвіду та знань поточних працівників.
4. Підвищення рівня задоволення клієнтів. Якщо працівники є лояльні та задоволені своєю роботою, вони будуть більш схильні до надання якісного обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Зниження витрат на найм нових працівників є одним з найважливіших економічних ефектів формування лояльності працівників на підприємстві. Звільнення та найм нових працівників можуть бути дуже дорогими процесами для підприємства. Нові працівники потребують часу та коштів на підготовку та адаптацію до робочого місця. Крім того, нові працівники зазвичай не мають достатнього досвіду та знань, що може привести до збитків та помилок на початкових етапах їхньої роботи.

Якщо підприємство може зберегти своїх поточних працівників, то це може суттєво зменшити витрати на найм нових працівників. Поточні працівники вже мають необхідний досвід та знання, а також вже адаптовані до

робочого місця. Крім того, їхня лояльність до підприємства може призвести до того, що вони будуть більш продуктивними та ефективними, що в свою чергу позитивно вплине на діяльність підприємства.

Також слід зазначити, що збереження поточних працівників дозволяє підприємству зберегти їхні знання та досвід. Це може бути особливо важливим для компаній, що діють в галузях з високою конкуренцією, де швидко змінюються технології та вимоги ринку. Збереження досвідчених та кваліфікованих працівників може допомогти підприємству підтримувати свою конкурентоспроможність та інноваційність.

Як вже зазначалося, лояльність працівників може позитивно впливати на їхню продуктивність. Це пов'язано з тим, що задоволені та мотивовані працівники більш ефективно працюють та досягають поставлених цілей.

Крім того, лояльні працівники менш схильні до відволікань та відмовлятися від додаткових завдань, оскільки вони більш залучені до своєї роботи та компанії в цілому. Це дозволяє підприємству отримувати більше від своїх працівників, при цьому не збільшуючи їхніх заробітних витрат.

Також, лояльні працівники можуть бути більш кваліфікованими та досвідченими, оскільки вони вже мають певний досвід роботи на підприємстві. Це може дозволити підприємству зберегти свій талант та знання, а також уникнути витрат на додаткове навчання нових працівників.

Отже, збільшення лояльності працівників може мати позитивний вплив на продуктивність та ефективність підприємства, що в свою чергу може призвести до збільшення прибутковості та конкурентоспроможності компанії.

Для формування лояльності працівників, підприємство може використовувати різні стратегії, такі як підвищення заробітної плати, надання можливості професійного розвитку та навчання, забезпечення гнучкого робочого графіку, надання можливості працювати здалеку та інші. Важливо також забезпечити позитивну корпоративну культуру та сприяти підтримці працівників один одним та їхнього добробуту в цілому.

Підвищення рівня задоволення клієнтів. Якщо працівники є лояльні та задоволені своєю роботою, вони будуть більш схильні до надання якісного обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Це може привести до підвищення рівня задоволення та лояльності клієнтів, збільшення їхньої довіри до підприємства та збільшення кількості повторних покупок. Крім того, задоволені працівники зазвичай виявляють більше ініціативи та ідей щодо поліпшення якості обслуговування та товарів, що також може позитивно впливати на задоволення та лояльність клієнтів. Отже, ефективне формування лояльності працівників може бути одним з ключових чинників успіху підприємства, яке прагне бути конкурентоспроможним на ринку.

Задоволені та лояльні працівники є ключовим чинником у підвищенні рівня задоволення та лояльності клієнтів. Якщо працівники не задоволені своєю роботою та ставленням до них на підприємстві, то вони можуть передавати цей негативний настрій своїм клієнтам. Наприклад, якщо працівник не є задоволений своєю зарплатою або робочим графіком, то він може проявляти більше недовіри або неохочості до клієнтів.

Навпаки, якщо працівники є задоволені та лояльні, вони можуть надавати більш якісне обслуговування та дбайливо ставитися до потреб клієнтів. Вони можуть відчувати відповідальність за якість послуг та продуктів, які надає компанія, і бути більш зацікавленими у задоволенні потреб клієнтів. Це може призвести до збільшення рівня задоволення та лояльності клієнтів, що в свою чергу може позитивно впливати на репутацію та прибутковість підприємства.

Отже, ефективне формування лояльності працівників може мати значний вплив на задоволення та лояльність клієнтів. Це може бути досягнуто через організацію навчання та розвитку працівників, підвищення їхньої мотивації та задоволеності, створення сприятливої робочої атмосфери та інших заходів, спрямованих на підтримку та підвищення професійної майстерності працівників.

Лояльність працівників може мати позитивний вплив на ефективність підприємства через зниження витрат на найм нових працівників, підвищення продуктивності працівників, зниження показників відходження працівників, підвищення рівня задоволення клієнтів та інші фактори.

Щоб формування лояльності було ефективним, необхідно забезпечити працівникам гідні умови праці, гарні взаємини в колективі, розвиток кар'єрних можливостей, відповідну оплату праці та інші фактори, які допоможуть зберегти працівників на підприємстві та залучити нових.

Отже, лояльність працівників відіграє важливу роль у діяльності підприємства, забезпечуючи його успішність та стійкість.

Надійність персоналу в контексті організації відноситься до його здатності виконувати свої обов'язки та завдання відповідно до очікувань роботодавця. Це означає, що надійний працівник є відповідальним, дисциплінованим, добросовісним і здатним виконувати свої обов'язки вчасно та належним чином.

Лояльність та надійність персоналу є схожими, але не тотожними поняттями. Лояльність персоналу відноситься до позитивного ставлення та відданості працівника до організації, її цілей та цінностей. Лояльний працівник відчуває сильну підтримку та залученість до організації, що проявляється у високому рівні мотивації, активності та спрямованості на досягнення спільних цілей.

Хоча лояльність та надійність персоналу можуть мати певні спільні аспекти, вони все ж розглядаються як різні поняття. Надійність відноситься до професійних якостей та здатностей працівника, його вміння виконувати роботу, тоді як лояльність відноситься до ставлення та психологічної відданості працівника до організації.

Важливо враховувати обидва аспекти - лояльність та надійність персоналу, оскільки вони можуть взаємопов'язані і впливати на продуктивність та успішність організації.

Лояльність персоналу може мати різні види та рівні, які визначаються на основі ступеня відданості та залученості працівників до організації. Варіативність видів та рівнів лояльності залежить від специфіки організації, її культури, ставлення до персоналу та інших факторів. Основні види та рівні лояльності персоналу включають:

1. Емоційна лояльність:

- Пасивна лояльність: Працівники проявляють відданість та підтримку організації, але не виявляють активного зацікавлення чи залученості до своєї роботи або розвитку організації.

- Активна лояльність: Працівники відчують позитивні емоції та сильне прагнення до спільних успіхів. Вони мотивовані й залучені до виконання своїх обов'язків та досягнення цілей організації.

2. Раціональна лояльність:

- Інструментальна лояльність: Працівники залишаються в організації, орієнтуючись на конкретні користи, такі як винагорода, стабільність або можливості кар'єрного росту.

- Ідеологічна лояльність: Працівники відчують глибоку згоду з цілями, цінностями та місією організації. Вони розуміють і підтримують її стратегію та культуру.

3. Стратегічна лояльність:

- Групова лояльність: Працівники відчують відданість не тільки організації, але й колективу або певній групі в організації.

- Організаційна лояльність: Працівники цілком ідентифікують себе з організацією, відчуючи відданість їй на всіх рівнях та в усіх аспектах своєї роботи.

Рівень лояльності може варіюватись від низького до високого, залежно від ступеня залученості та відданості працівника до організації. Високий рівень лояльності сприяє стабільності, ефективності та конкурентоспроможності організації, тоді як низький рівень може призводити до незадоволення, втрати продуктивності та зростання текучості кадрів.

1.2 Методи формування лояльності працівників на підприємстві

Методи забезпечення лояльності працівників на підприємстві можуть бути різними, але основні з них включають:

1. Встановлення привабливих умов праці: підприємство може пропонувати конкурентну зарплату, гнучкий графік роботи, можливість працювати з дому, додаткові бонуси та пільги, які зроблять роботу на підприємстві більш привабливою для працівників.[10]
2. Визнання та заохочення працівників: підприємство може встановити систему винагород за досягнення поставлених цілей, присвоїти звання та високі посади відповідно до досягнень працівника, а також відзначати внесок працівників у розвиток підприємства.
3. Розвиток кар'єрних можливостей: підприємство може пропонувати просування по кар'єрній лінії, надання можливості здобуття нових знань та навичок, а також надання можливості працювати на проектах, які можуть розвинути таланти та навички працівників.
4. Забезпечення комунікації та відкритості: підприємство може встановити відкриту систему комунікації між керівництвом та працівниками, де працівники можуть висловлювати свої думки та пропозиції щодо покращення діяльності підприємства.
5. Забезпечення здоров'я та безпеки: підприємство може забезпечити безпечні умови праці, надати можливість проходження медичних оглядів та здійснення профілактичних заходів, які сприяють покращенню здоров'я працівників.[13]

Розкриємо сутність і значення цих методів детальніше:

Забезпечення привабливих умов праці є одним з найважливіших методів забезпечення лояльності працівників на підприємстві. Це охоплює такі аспекти, як конкурентоспроможна заробітна плата, стабільність робочого місця, гнучкість графіка роботи, можливості кар'єрного розвитку та бенефіти.

Конкурентоспроможна заробітна плата - це один з ключових факторів, який визначає, наскільки привабливим є робоче місце для потенційних кандидатів. Працівники повинні отримувати заробітну плату, яка є принаймні на рівні середнього ринкового рівня. Для забезпечення привабливої заробітної плати, підприємства можуть використовувати методи, такі як збільшення зарплати, бонусні системи, премії за досягнення певних цілей [14].

Стабільність робочого місця також є важливим фактором для лояльності працівників. Працівники повинні мати впевненість в тому, що їхнє робоче місце є стабільним та безпечним. Це може бути забезпечено за допомогою довгострокових контрактів, регулярних оглядів робочого місця та заходів щодо безпеки праці.

Гнучкий графік роботи також може забезпечити лояльність працівників. Це важливо для батьків, які потребують гнучкості у своєму розкладі роботи для догляду за дітьми, та для працівників, які можуть мати інші особисті або професійні зобов'язання.

Встановлення привабливих умов праці є важливим аспектом забезпечення лояльності працівників на підприємстві. Серед методів, які можуть бути використані для цього, варто виділити конкурентоспроможну зарплату, пакет соціальних гарантій та позитивне робоче середовище.

Другим важливим аспектом є пакет соціальних гарантій. Працівники очікують від своєї компанії певних соціальних пільг та підтримки, таких як медичне страхування, відпустки, оплачувані лікарняні та інші соціальні вигоди. Надання таких пільг може стати для працівників вагомою перевагою вибору місця роботи.

Третім важливим аспектом є позитивне робоче середовище. Привабливість місця роботи залежить не тільки від зарплати та соціальних пільг, але й від атмосфери на робочому місці.

Позитивне робоче середовище включає в себе такі елементи, як культура компанії, комунікації між колегами та керівництвом, можливості для професійного та особистісного зростання.

Визнання та заохочення працівників - це ще один важливий аспект забезпечення лояльності працівників на підприємстві. Працівники повинні мати відчуття того, що їхні зусилля та результати оцінюються та визнаються роботодавцем [15].

Для досягнення цього можна використовувати різноманітні методи. Наприклад, проводити щомісячні або щоквартальні заохочення кращих працівників, надавати бонуси за досягнення певних результатів, регулярно проводити оцінку роботи працівників та забезпечувати зростання їхньої кваліфікації та кар'єрного росту.[14]

Також важливо відзначати не тільки високі досягнення, але й малий успіх та наполегливу працю. Наприклад, можна встановлювати систему підтримки та заохочення працівників за їхню продуктивність та відданість роботі, надавати похвальні листи, здійснювати презентації успіхів на загальних зборах та інших заходах.

Отже, визнання та заохочення працівників є важливим елементом створення сприятливого робочого середовища та забезпечення лояльності працівників на підприємстві.

Один з методів визнання та заохочення працівників - це система нагород та премій. Це може включати фінансові бонуси, безкоштовні подорожі, участь у тренінгах та інші види винагород.

Важливо, щоб система нагород була прозорою та справедливою, і щоб працівники розуміли, як можуть отримати винагороду та що потрібно зробити, щоб її отримати [20].

Крім того, важливо визнавати досягнення працівників протягом робочого дня. Це може бути висловлюванням подяки за добре виконану роботу, або встановленням "стінки слави", на якій відображаються досягнення працівників. Такі маленькі визнання можуть мати значний позитивний вплив на настрій та мотивацію працівників.

Також важливо створити систему заохочення для тих працівників, які виявляють ініціативу та пропонують нові ідеї. Це може включати надання більш відповідальних завдань, можливість працювати з більш високопрофільними проєктами, або навіть надання фінансових стимулів за нові ініціативи, які принесли користь компанії.

Розвиток кар'єрних можливостей є ще одним важливим аспектом забезпечення лояльності працівників. Коли працівник знає, що у нього є можливість зростати та розвиватися на робочому місці, він стає більш мотивованим та зацікавленим у своїй роботі [21].

Для забезпечення розвитку кар'єрних можливостей, підприємство може запроваджувати програми навчання та розвитку працівників, що дозволяють їм отримувати нові знання та навички. Також можуть бути створені програми менторства та керівництва, які допомагають працівникам зростати та розвиватися в компанії.

Крім того, підприємство може розробляти плани кар'єрного розвитку для своїх працівників, що допомагають їм розуміти, які кроки потрібно зробити для досягнення своїх кар'єрних цілей.

Це може включати можливості для просування по службі, переведення на більш відповідальні посади та інші форми розвитку кар'єри.

Загалом, розвиток кар'єрних можливостей є важливим аспектом забезпечення лояльності працівників, який дозволяє їм розуміти, що вони мають перспективи на робочому місці та можуть розвиватися разом з компанією.

Якщо працівники бачать можливості для розвитку та кар'єрного зростання на підприємстві, вони будуть більш мотивовані працювати та

залишатися на своїй посаді. Для забезпечення розвитку кар'єрних можливостей можна використовувати такі методи [22]:

1. Проведення навчань та тренінгів для розвитку професійних навичок працівників.
2. Надання можливості працювати над проектами та завданнями, які розвивають нові навички та знання.
3. Створення програми менторства, де досвідчені працівники можуть допомогти новим працівникам в орієнтуванні на робочому місці та розвитку їхньої кар'єри.
4. Регулярні оцінки та звіти про роботу працівників, що можуть допомогти визначити сильні та слабкі сторони працівника та встановити конкретні цілі для його розвитку.
5. Програми підтримки для просування по кар'єрній драбині на різних рівнях організації.
6. Загалом, розвиток кар'єрних можливостей дозволяє підприємству зберегти своїх талановитих працівників та розвивати їхні навички та знання, що сприяє зростанню компетентності та ефективності організації.

Забезпечення комунікації є одним із важливих аспектів встановлення привабливих умов праці для працівників. Комунікація повинна бути двосторонньою - між керівництвом та працівниками, а також між самими працівниками.

Наявність ефективної системи комунікації дозволяє працівникам бути в курсі всіх подій на підприємстві, відчувати свою важливість та долученість до спільної справи. Крім того, це зменшує можливість виникнення непорозумінь та конфліктів, що можуть негативно впливати на робоче середовище та ефективність роботи.

Забезпечення комунікації може здійснюватися через різні канали - від прямої особистої бесіди та зборів до використання електронних засобів комунікації. Важливо, щоб кожен працівник мав можливість висловити свої

думки, ідеї та пропозиції та був почутим. Також можливо проводити анкетування та опитування серед працівників для збору додаткових пропозицій та проблем.[20]

Забезпечення ефективної комунікації дозволяє створити сприятливе робоче середовище, зменшує ризики виникнення конфліктів та збільшує залученість та мотивацію працівників.[11]

Забезпечення відкритості відіграє важливу роль у забезпеченні лояльності працівників на підприємстві. Відкритість означає, що керівництво підприємства спроможне слухати та розуміти потреби та пропозиції працівників, а також відкрито ділитися інформацією про важливі рішення та події на підприємстві.

Один з методів забезпечення відкритості - проведення регулярних зборів та нарад, на яких працівники можуть висловлювати свої думки та пропозиції щодо роботи підприємства. Крім того, керівництво повинно бути відкрите щодо прозорості зарплат, бонусів та інших грошових стимулів, що надаються працівникам.

Забезпечення відкритості може також включати проведення різноманітних анкет та опитувань серед працівників, щоб дізнатися їхні думки та оцінки стосовно різних аспектів роботи на підприємстві. Це може допомогти керівництву зрозуміти проблеми та знайти способи їх вирішення.

Відкритість також означає відкрите спілкування та доступність для працівників керівництва підприємства. Це може включати доступ до відповідних відділів підприємства, на яких працюють спеціалісти з питань персоналу, фінансів та інші, а також можливість звернутися до керівництва зі своїми питаннями та пропозиціями. [31, с.92]

Забезпечення безпечних умов праці є одним з основних методів забезпечення лояльності працівників на підприємстві. Продуктивна робота працівника неможлива без гарантії його безпеки на робочому місці.

Забезпечення безпеки праці може включати різноманітні заходи, такі як:

1. Проведення регулярних інструктажів з питань охорони праці та безпеки
2. Придбання та використання відповідного обладнання та інструментів, що відповідають нормам безпеки.
3. Відповідне планування та організація робочих процесів, щоб уникнути можливих небезпек та ризиків.
4. Проведення регулярних перевірок на дотримання правил безпеки на робочому місці.
5. Забезпечення працівників необхідними засобами захисту, такими як спеціальний одяг, захисні окуляри, маски тощо.
6. Регулярне проведення медичних оглядів для виявлення можливих захворювань, пов'язаних з роботою.
7. Навчання працівників діям в надзвичайних ситуаціях та планування евакуації.

Забезпечення безпеки праці може знизити ризик травм та інших захворювань, що можуть стати причиною звільнення працівника. Також це може допомогти створити позитивний образ підприємства серед працівників та підвищити їхню лояльність до компанії.

Забезпечення здоров'я працівників є одним з ключових аспектів забезпечення їхньої лояльності та ефективності на робочому місці. На підприємстві можуть бути застосовані різні методи забезпечення здоров'я працівників, такі як:

Захист від шкідливих факторів. Підприємство повинно забезпечити своїх працівників захистом від шкідливих факторів, таких як шум, вібрація, хімічні речовини тощо. Для цього можуть використовуватися захисні пристрої та спеціальні технології робіт.

Здоровий спосіб життя. Підприємство може сприяти здоровому способу життя працівників, наприклад, шляхом організації фітнес-центрів, спортивних змагань, здорового харчування в кафе підприємства, знижок на спортивні клуби тощо.

Медичне обслуговування. Підприємство може забезпечувати своїх працівників безкоштовним медичним обслуговуванням, включаючи періодичні медичні огляди, консультації з лікарями та доступ до необхідних медикаментів [32, с.75].

Психологічна підтримка. На підприємстві може бути організована психологічна підтримка для працівників, наприклад, тренінги з управління стресом, психологічна консультація тощо.

Система підтримки та допомоги працівникам у вирішенні особистих та професійних проблем є важливим аспектом забезпечення лояльності працівників на підприємстві. Це може включати надання консультацій та підтримки у вирішенні проблем зі здоров'ям, фінансовими питаннями, проблемами у робочому колективі та іншими проблемами, які можуть впливати на робочу ефективність та задоволення працівника своєю роботою.

На підприємстві можуть бути встановлені спеціальні програми підтримки працівників, такі як конфіденційні лінії підтримки, доступ до психологічної підтримки, підтримка у вирішенні проблем з організацією догляду за дітьми та інші. Такі програми можуть допомогти працівникам вирішувати проблеми, які можуть впливати на їхню робочу ефективність та покращувати їхнє самопочуття на роботі.

Забезпечення системи підтримки та допомоги працівникам також може бути корисним для підприємства, оскільки це може допомогти у зменшенні втрати робочого часу на відсутність працівників та збільшенні робочої ефективності. Крім того, такі програми можуть сприяти формуванню позитивної корпоративної культури та сприяти збереженню досвідчених та кваліфікованих працівників.[11]

Визнання та заохочення працівників, розвиток кар'єрних можливостей, а також система підтримки та допомоги працівникам є важливими аспектами для забезпечення лояльності працівників. Крім того, встановлення привабливих умов праці, забезпечення комунікації та відкритості можуть

позитивно впливати на ставлення працівників до роботи та підвищити їхню мотивацію.[8]

Важливо також забезпечувати безпечні умови праці та здоров'я працівників, оскільки це допомагає знизити ризики виникнення травм та захворювань на робочому місці. [45, с.14]

Усі ці методи можуть позитивно вплинути на зниження показників відходження працівників та підвищення рівня задоволення клієнтів, що сприяє успішному функціонуванню підприємства.

Додаткові рекомендації для забезпечення лояльності працівників:

Надання можливостей для навчання та розвитку: пропонуйте своїм працівникам можливості для покращення їхніх навичок та отримання нових знань. Це може включати участь у тренінгах, вебінарах, курсах або фінансування навчання.

Створення сприятливої корпоративної культури: сприяйте створенню позитивної та підтримувальної атмосфери на робочому місці. Відзначаєте досягнення та успіхи працівників, організовуйте соціальні заходи та спільні активності.

Забезпечення балансу між роботою та особистим життям: дозволяйте працівникам гнучкий графік роботи, дистанційну роботу та інші можливості для забезпечення балансу між роботою та особистим життям. [38]

Участь працівників у процесі прийняття рішень: залучайте своїх працівників до процесу прийняття рішень та прослуховуйте їхні ідеї та пропозиції. Це може збільшити їхню мотивацію та відчуття залученості до підприємства.

Забезпечення можливості працювати з новітніми технологіями та обладнанням: забезпечення доступу до новітніх технологій та обладнання може бути важливим фактором для привернення та утримання талановитих працівників. .[3]

У підсумку, забезпечення лояльності працівників є важливою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Для досягнення цього можна використовувати різноманітні методи, такі як встановлення привабливих умов праці, визнання та заохочення працівників, розвиток кар'єрних можливостей, забезпечення комунікації та відкритості, безпечні умови праці та забезпечення здоров'я працівників, а також система підтримки та допомоги працівникам у вирішенні особистих та професійних проблем. [18, с.63]

Для досягнення максимального ефекту, важливо поєднувати ці методи та забезпечувати їх систематичну і стійку реалізацію. Якщо працівники задоволені своєю роботою та відчують підтримку від підприємства, то це впливає на їх продуктивність та рівень задоволення клієнтів, що в свою чергу сприяє розвитку бізнесу. [49, с.1-29]

1.3 Підходи щодо оцінювання лояльності персоналу підприємства

Оцінювання лояльності персоналу підприємства може здійснюватися за допомогою різних підходів. Ось декілька з них:

Анкетування та опитування: Одним із поширених методів оцінювання лояльності персоналу є проведення анкетування або опитування серед співробітників. Ці інструменти можуть містити запитання, спрямовані на виявлення рівня задоволеності, прив'язаності до підприємства, намірів залишитися або покинути організацію тощо.

Анкетування та опитування є ефективними інструментами для оцінювання лояльності персоналу підприємства. Ці методи дозволяють отримати детальну інформацію від співробітників про їхні почуття, думки та наміри щодо роботи в організації.

Основними елементами анкетування та опитування для оцінювання лояльності персоналу є запитання, спрямовані на такі аспекти:

Задоволеність роботою: Анкета може містити запитання, що стосуються загальної задоволеності роботою співробітників, включаючи їхні оцінки робочих умов, винагороди, можливостей для розвитку та зростання, рівня взаємодії з колегами та керівництвом.

Прив'язаність до підприємства: Запитання можуть бути спрямовані на визначення рівня прив'язаності співробітників до підприємства. Це може включати їхню ідентифікацію з цілями та цінностями компанії, почуття приналежності до колективу, оцінку рівня комунікації та спілкування з керівництвом.

Наміри залишитися або покинути організацію: Важливо запитати у співробітників про їхні наміри щодо майбутньої роботи. Це допоможе виявити, чи планують вони залишитися у компанії на тривалий термін, чи мають намір шукати нові робочі місця. Запитання можуть також розкривати причини, які можуть вплинути на рішення співробітників.

Фактори, що впливають на лояльність: Анкета може містити запитання щодо факторів, які впливають на лояльність співробітників. Це можуть бути питання про управління, можливості кар'єрного розвитку, компенсаційні пакети, баланс між роботою та особистим життям, визнання досягнень та інші аспекти, які можуть впливати на задоволеність та лояльність.

Детальний аналіз результатів анкетування та опитування може допомогти керівництву підприємства зрозуміти сильні та слабкі сторони організації, виявити проблемні аспекти та прийняти відповідні заходи для поліпшення лояльності персоналу.

Аналіз показників відтоку персоналу: Показники відтоку персоналу, такі як швидкість звільнень і покинутих вакансій, можуть слугувати показниками лояльності персоналу. Низькі рівні відтоку можуть вказувати на задоволеність та прив'язаність співробітників до підприємства.

Аналіз показників відтоку персоналу є важливим інструментом для оцінювання лояльності персоналу підприємства. Низькі рівні відтоку можуть

свідчити про те, що співробітники задоволені своєю роботою та залучені до підприємства.

Ось деякі ключові показники відтоку персоналу, які можуть бути використані при оцінюванні лояльності персоналу:

Швидкість звільнень: Це показник, який вказує на кількість співробітників, які покинули організацію протягом певного періоду. Низька швидкість звільнень свідчить про те, що співробітники задоволені своєю роботою та не бажають покидати підприємство.

Кількість покинутих вакансій: Цей показник вказує на кількість вакансій, які звільнилися через відхід співробітників. Низький рівень покинутих вакансій означає, що співробітники не тільки залишають підприємство рідко, але й їхні позиції швидко заповнюються, що свідчить про стабільність та лояльність персоналу.

Тривалість роботи на одній посаді: Цей показник вказує на те, скільки часу співробітники проводять на одній посаді. Довгий термін роботи на одній посаді може свідчити про задоволеність співробітників та їхню лояльність до підприємства.

Тривалість роботи в організації загалом: Це показник, який вказує на тривалість зайнятості співробітників у підприємстві. Якщо співробітники залишаються в організації на протязі тривалого часу, це може свідчити про їхню лояльність та залученість [18, с.63].

Аналіз цих показників дозволяє оцінити ефективність стратегій утримання талантів, задоволеність співробітників та рівень лояльності персоналу в організації. При необхідності можна вживати заходи для поліпшення робочих умов, розвитку кар'єри та задоволеності співробітників, що сприятиме зниженню відтоку персоналу та збільшенню лояльності.

Оцінка збереження персоналу: Цей підхід передбачає вивчення показників збереження персоналу, таких як тривалість роботи на одній посаді, тривалість роботи в організації загалом, частота змін посад тощо. Високі показники збереження можуть свідчити про лояльність співробітників [24].

Оцінка збереження персоналу є ще одним підходом до оцінювання лояльності персоналу підприємства. Цей підхід передбачає аналіз різних показників, які вказують на тривалість роботи співробітників на одній посаді, загальну тривалість їхньої зайнятості в організації та частоту змін посад або відділів [25].

Основні показники збереження персоналу включають:

Тривалість роботи на одній посаді: Цей показник вказує на те, скільки часу співробітники проводять на одній конкретній посаді. Довгий термін роботи на одній посаді може свідчити про задоволеність співробітників роботою та відданість підприємству [26].

Тривалість роботи в організації загалом: Цей показник вказує на тривалість зайнятості співробітників в організації. Якщо співробітники залишаються в компанії тривалий період, це може свідчити про їхню відданість та лояльність.

Частота змін посад або відділів: Цей показник вказує на те, як часто співробітники змінюють свої посади або переходять з одного відділу в інший. Низька частота змін може свідчити про задоволеність роботою та бажання залишатися в підприємстві.

Аналіз цих показників дозволяє отримати оцінку стабільності та лояльності персоналу. Високі показники збереження свідчать про те, що співробітники задоволені та віддані підприємству. Цей підхід допомагає виявити тенденції та проблеми, пов'язані зі збереженням персоналу, і розробити стратегії для покращення лояльності та утримання цінних кадрів

Оцінка залучення та участі: Цей підхід зосереджений на залученні та участі співробітників у житті підприємства. Можуть бути використані показники, такі як кількість ідей, пропозицій від співробітників, активність у командних проектах тощо. Високі рівні залучення та участі можуть свідчити про відчуття прив'язаності та лояльності персоналу.

Оцінка залучення та участі співробітників є ще одним підходом до оцінювання їхньої лояльності. Цей підхід ставить акцент на рівні активності, співпраці та зацікавленості співробітників у житті підприємства [27].

Основні показники залучення та участі можуть включати:

Кількість ідей та пропозицій від співробітників: Цей показник вказує на те, наскільки активно співробітники пропонують нові ідеї, ініціативи та покращення. Висока кількість ідей може свідчити про залученість та зацікавленість персоналу у розвитку підприємства.

Активність у командних проектах: Цей показник вказує на участь співробітників у командних проектах, співпрацю та взаємодію з колегами.

Висока активність у командних проектах може свідчити про бажання співробітників брати участь в житті підприємства та співпрацювати з іншими.

Рівень участі у прийнятті рішень: Цей показник вказує на те, наскільки співробітники беруть участь у процесі прийняття рішень в організації. Це може включати консультації, обговорення та залучення пропозицій співробітників до важливих рішень. Високий рівень участі може свідчити про відчуття прив'язаності та значимості співробітників у підприємстві.

Ці показники допомагають оцінити рівень взаємодії, відчуття прив'язаності та активності співробітників. Високі рівні залучення та участі свідчать про їхню лояльність та бажання брати активну участь у розвитку підприємства. Цей підхід також сприяє побудові позитивної організаційної культури та сприяє збереженню цінних кадрів.

Оцінка задоволеності роботою: Задоволеність роботою є важливим аспектом лояльності персоналу. Можуть використовуватися опитування, анкети або спеціальні інструменти для оцінки задоволеності роботою співробітників [29].

Оцінка задоволеності роботою є ключовим підходом до оцінювання лояльності персоналу. Задоволеність роботою відображає ставлення співробітників до їхньої робочої сфери, включаючи рівень задоволеності

зарплатою, робочими умовами, можливостями кар'єрного зростання, взаємодією з колегами та керівництвом тощо.

Для оцінки задоволеності роботою можна використовувати різні інструменти, включаючи:

Опитування та анкети: Це один з найпоширеніших методів для збору даних про задоволеність роботою. Через анкетування співробітників можна дізнатися їхнє ставлення до різних аспектів роботи та виявити проблемні або незадовільні області.

Спеціальні інструменти та апаратура: В деяких випадках можуть використовуватися спеціальні інструменти, такі як соціологічні опитування або психометричні тести, для вимірювання задоволеності роботою. Ці інструменти можуть забезпечити більш об'єктивну оцінку та глибше розуміння стану задоволеності персоналу.

Фокус-групи та інтерв'ю: Участь співробітників у фокус-групах або інтерв'ю дозволяє збирати детальніші квалітативні дані про їхні враження та думки щодо роботи. Це може допомогти виявити специфічні проблеми та впливати на поліпшення умов праці та задоволеності.

Оцінка задоволеності роботою є важливим інструментом для розуміння потреб та вподобань співробітників. Високі рівні задоволеності роботою можуть вказувати на високу лояльність персоналу та сприяти збереженню талановитих кадрів у підприємстві.

Окрім загальних підходів до оцінювання лояльності персоналу, існують також особливі та специфічні підходи, які враховують унікальні аспекти підприємства або конкретну ситуацію. Декілька з таких підходів включають:

Оцінка лояльності клієнтам або стороннім контрагентам: Цей підхід орієнтований на оцінювання лояльності персоналу щодо клієнтів або сторонніх контрагентів. Він може включати вимірювання рівня задоволеності клієнтів, частоти повторних покупок або рейтингу співпраці з контрагентами. Висока лояльність у цьому контексті може свідчити про ефективність співробітників у взаємодії з клієнтами та контрагентами.

Внутрішня аудиторія та підприємницька культура: Цей підхід орієнтований на оцінювання лояльності персоналу, зосереджуючись на співпраці з колегами та на внутрішній культурі підприємства. Він може включати вимірювання рівня комунікації та співпраці між відділами, впливу культури організації на мотивацію та залученість співробітників. Висока лояльність у цьому контексті може свідчити про позитивну внутрішню аудиторію та здатність персоналу працювати разом для досягнення спільних цілей.

Оцінка лояльності персоналу щодо клієнтів або сторонніх контрагентів є важливим аспектом успішної діяльності підприємства. Цей підхід дозволяє визначити, наскільки співробітники зосереджені на задоволенні потреб клієнтів, підтримці взаємовідносин з контрагентами та розумінні важливості взаємодії з зовнішніми сторонами.

Для оцінки лояльності персоналу щодо клієнтів або сторонніх контрагентів можуть використовуватися наступні підходи:

Вимірювання рівня задоволеності клієнтів: Це може бути здійснено шляхом опитування або збору фідбеку від клієнтів щодо їхнього задоволення послугами або продуктами, наданими співробітниками. Високий рівень задоволеності клієнтів може свідчити про високу лояльність персоналу, який забезпечує якісне обслуговування та відповідає на їхні потреби.

Вимірювання частоти повторних покупок: Дослідження повторних покупок або повторних угод з контрагентами може бути індикатором лояльності персоналу. Якщо клієнти або контрагенти постійно повертаються для здійснення угод або покупок, це свідчить про високий рівень довіри та задоволеності їхніми взаємодіями з персоналом.

Оцінка лояльності персоналу з фокусом на внутрішню аудиторію та підприємницьку культуру відображає важливість співпраці та спільного напрямку роботи всередині підприємства. Цей підхід спрямований на вимірювання рівня комунікації, співпраці та внутрішнього впливу, що мають

значення для створення позитивної робочої атмосфери та ефективної внутрішньої динаміки.

Оцінка лояльності персоналу з урахуванням внутрішньої аудиторії та підприємницької культури може включати наступні аспекти:

Комунікація та співпраця між відділами: Вимірювання ефективності комунікації та рівня співпраці між різними відділами організації може вказувати на рівень лояльності персоналу. Здатність співробітників працювати разом, обмінюватися ідеями та розуміти внутрішні процеси може впливати на ефективність та задоволеність роботою.

Вплив культури організації на мотивацію та залученість: Оцінка, наскільки підприємницька культура організації сприяє мотивації та залученості співробітників, є важливою для визначення рівня лояльності. Позитивна культура, яка підтримує співпрацю, інновації, розвиток та ціннісну відповідність може сприяти відчуттю прив'язаності та лояльності персоналу.

Організаційна підтримка та розвиток: Важливим аспектом оцінки лояльності є розуміння того, наскільки організація підтримує розвиток своїх співробітників. Існування системи навчання, можливостей професійного зростання, визнання досягнень та впровадження практик, що сприяють робочому задоволенню, можуть позитивно впливати на лояльність персоналу.

Оцінка лояльності персоналу з орієнтацією на внутрішню аудиторію та підприємницьку культуру дозволяє виявити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, що впливають на залученість, мотивацію та лояльність співробітників. Розуміння цих аспектів дозволяє підприємству розробити стратегії та заходи для поліпшення внутрішньої динаміки та стимулювання високої лояльності персоналу.

Оцінка рейтингу співпраці з контрагентами: Це може бути зроблено шляхом оцінювання роботи з контрагентами, їхньої задоволеності співпрацею, якість виконаної роботи та дотримання угод. Високий рейтинг співпраці може свідчити про ефективність співробітників у взаємодії з контрагентами та здатність до побудови довгострокових стосунків.

Оцінка рейтингу співпраці з контрагентами є ще одним підходом до оцінювання лояльності персоналу. Вона спрямована на вимірювання якості взаємодії співробітників з контрагентами та їхньої здатності до побудови довгострокових стосунків.

Оцінка рейтингу співпраці може включати такі аспекти:

Задоволеність контрагентів співпрацею: Оцінюється задоволеність контрагентів якістю роботи, виконанням угод та загальним рівнем сервісу. Це може бути здійснено через опитування, фокус-групи або збір фідбеку від контрагентів.

Якість виконаної роботи: Важливим аспектом є оцінка якості виконаної роботи та відповідності вимогам контрагентів. Це може включати як оцінку фізичної якості виконаної продукції або послуг, так і оцінку дотримання угод та термінів.

Здатність до побудови довгострокових стосунків: Оцінюється здатність співробітників до побудови довгострокових стосунків з контрагентами, що базується на взаєморозумінні, взаємній вигоді та довірі. Цей аспект може бути оцінений на основі тривалості та стабільності взаємовідносин з контрагентами.

Оцінка рейтингу співпраці з контрагентами дає змогу визначити, наскільки співробітники ефективні у взаємодії з контрагентами та чи здатні вони побудувати довгострокові взаємовідносини. Високий рейтинг співпраці свідчить про професіоналізм та вміння співробітників ефективно спілкуватися та співпрацювати з контрагентами для досягнення спільних цілей.

Оцінка прив'язаності до місця роботи: Цей підхід зосереджений на оцінюванні ступеня прив'язаності співробітників до конкретного місця роботи або регіону. Він може включати вимірювання інтересу співробітників до розвитку підприємства у даному місці, відношення до місцевих спільнот та бажання залишатися на роботі у даному регіоні. Висока лояльність у цьому контексті може свідчити про готовність співробітників залишатися на роботі в даному місці незважаючи на можливі альтернативи.

Оцінка прив'язаності до місця роботи є ще одним підходом до оцінювання лояльності персоналу. Цей підхід фокусується на ступені прив'язаності співробітників до конкретного місця роботи або регіону, в якому вони працюють.

Оцінка прив'язаності до місця роботи може включати наступні аспекти:

Інтерес до розвитку підприємства у даному місці: Оцінюється рівень інтересу співробітників до розвитку підприємства у конкретному місці. Це може включати оцінку їхньої участі у проектах з розвитку, активного доприємницького підходу або інтересу до нових можливостей в даному регіоні.

Відношення до місцевих спільнот: Оцінюється взаємодія співробітників з місцевими спільнотами, такими як місцеві організації, школи, громадські групи тощо. Це може включати оцінку рівня активності, волонтерства та залученості співробітників у місцеву спільноту.

Бажання залишатися на роботі у даному регіоні: Оцінюється бажання співробітників залишатися на роботі у конкретному регіоні, незважаючи на можливі альтернативи. Це може включати опитування або інтерв'ю з працівниками щодо їхніх намірів та мотивації залишатися в даному місці роботи[33;34;35].

Висока лояльність у контексті прив'язаності до місця роботи свідчить про готовність співробітників залишатися на роботі у даному місці, показує їхню задоволеність та прив'язаність до регіону чи конкретного місця роботи. Це може бути важливим показником стабільності та тривалості співпраці між підприємством і персоналом у даному регіоні.

Ці підходи можуть використовуватися окремо або в поєднанні для оцінювання лояльності персоналу підприємства. Важливо також враховувати контекст підприємства, його цінності, культуру та інші фактори, щоб забезпечити належну оцінку лояльності персоналу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА РІВНЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Техніко-економічна характеристика функціонування підприємства

ПрАТ "Оболонь" є компанією, заснованою в 1974 році, яка займається виробництвом алкогольних і безалкогольних напоїв, що є дуже популярними в Україні. Історія компанії починається зі створення майданчика для будівництва пивоварні. Відкриття виробництва було приурочене до Олімпійських ігор 1980 року. У тому ж році було офіційно відкрите Київське пивоваренне підприємство №3, спеціально приурочене до 22-х Олімпійських ігор, і була випущена перша партія пива [19].

У 1986 році на базі Київського пивоваренного підприємства №3 було створено пивобезалкогольне об'єднання "Оболонь", до якого також увійшли Київське пивоваренне підприємство №1, Київське пивоваренне підприємств №2 та Фастівське пивоваренне підприємство. У 1993 році підприємство було приватизоване і отримало статус закритого акціонерного товариства.

У 1998 році ЗАТ "Оболонь" стало першою компанією в галузі, яка отримала міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 версії 1994 року. Це свідчить про високий рівень усіх процесів та здатності українського підприємства виробляти продукцію світового рівня.

У 2004 році була запущена найбільша лінія розливу пива в Європі з потужністю 110 тисяч пляшок на годину. Це дозволило заводу "Оболонь" увійти до трійки найпотужніших пивоварніх заводів Європи.

В 2008 році ЗАТ "Оболонь" стало першою компанією в харчовій промисловості, яка сертифікувала одразу чотири системи управління.

ПрАТ "Оболонь" протягом багатьох років формувала свою структуру, керуючись стратегією розвитку, яка включала диверсифікацію виробництва, використання власної сировини, інноваційний підхід, екологічну безпеку та соціальну відповідальність [17].

ПрАТ "Оболонь" має кілька дочірніх підприємств, зокрема ДП ПрАТ "Оболонь" "Красилівське" у місті Краси́лів, Хмельницька область, ТОВ "Пивоварня Зіберта" у місті Фастів, Київська область, та ПП "Оболонь-Русь" у Республіці Білорусь.

Кількість штатних працівників ПрАТ "Оболонь" складає 2602 особи, а кількість позаштатних та сумісників становить 6 осіб. Немає працівників, які працюють на неповний робочий час.

Фонд оплати праці складає 338,219 тис. грн. В порівнянні з попереднім роком фонд оплати праці збільшився на 22,075 тис. грн. Підприємство також здійснює кадрову програму, спрямовану на підвищення кваліфікації працівників згідно графіку, встановленого на підприємстві.

Основною продукцією підприємства є пиво, безалкогольні напої, мінеральна і питна вода, слабоалкогольні напої, сидр, солод, промислові товари та снеки.

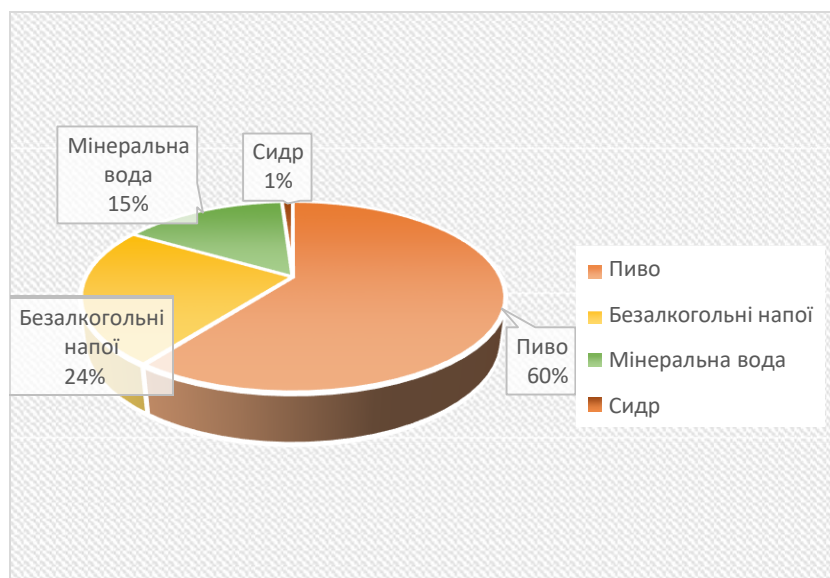


Рис. 2.1. Частка випуску продукції ПрАТ «Оболонь» в загальному обсязі реалізації [46]

Компанія ПрАТ "Оболонь" виробляє широкий спектр продукції, який включає такі основні види:

Пиво: ПрАТ "Оболонь" є національним виробником пива в Україні зі стовідсотковим українським капіталом. Вона пропонує різноманітні сорти пива з високими смаковими якостями. **Безалкогольні напої:** Компанія має різноманітний портфель безалкогольної продукції. Він включає такі популярні бренди, як "Живчик" - один з улюблених сімейних напоїв українців, традиційні лимонади з лінійки "Ностальгічна серія", квас "Старокиївський" та широкий асортимент мінеральних та питних вод.

Мінеральна і питна вода: Компанія виробляє різні бренди мінеральних та питних вод, такі як Оболонська, Збручанська, Аквабаланс, Прозора та інші регіональні води.

Слабоалкогольні напої: В асортименті компанії є також слабоалкогольні напої, зокрема сидр.

Солод: ПрАТ "Оболонь" виробляє солод, який є важливою сировиною для виробництва пива та інших алкогольних напоїв.

Промислові товари: Крім напоїв, компанія також виробляє промислові товари, які використовуються в різних галузях промисловості.

Снеки: У 2013 році компанія розширила свій асортимент, представивши різні види сухариків і снєків під торговою маркою "Оболонські".

Компанія ПрАТ "Оболонь" постійно здійснює модернізацію та розширення виробництва і вкладає значні капітальні інвестиції. Проте, вона також зіткнулася з деякими проблемами, які впливають на її діяльність, такі як економічна криза, втрата контролю над деякими територіями, валютні коливання, зниження купівельної спроможності населення, нестабільний ринок сировини та інші фактори.

Корпорація ПрАТ "Оболонь" має розгалужену інфраструктуру, яка включає основний завод у місті Києві. Крім того, вона має віддалені виробничі заводи у Чемерівцях (Хмельницька область) та Олександрії.

До складу компанії також входять дочірні підприємства, такі як "Красилівське" у місті Красилів (Хмельницька область) та "Пивоварня Зіберта" у місті Фастів (Київська область). Крім того, у корпорації є компанії з корпоративними правами, які розташовані в Коломиї, Рокитному, Охтирці, Бершаді та Чемерівцях [16].

За даними з 2018 року, підприємство "Оболонь" зазнало збитків. Проте, у 2020 році компанія показала покращення фінансових показників. Чистий дохід ПрАТ "Оболонь" у 2020 році становив 5 549,7 млн грн. Зростання виручки у 2020 році, порівняно з 2019 роком, в основному було пов'язане зі зростанням виручки від продажу пива (збільшення на 4,15%), слабоалкогольних напоїв (збільшення на 15,25%) та інших видів виручки (збільшення на 35,0%).

Незважаючи на кризу, спричинену пандемією Covid-19, компанія змогла зберегти обсяги продажів на рівні минулого року завдяки збільшенню своєї частки на ринку пива в Україні та зростанню експорту.

При аналізі динаміки та структури активів підприємства ПрАТ "Оболонь" виявлено, що в 2016 році загальна сума активів зросла на 1 478 134 тис. грн. (46,06%) і становила 4 687 477 тис. грн. Це збільшення було досягнуте завдяки зростанню необоротних активів на 1 411 548 тис. грн. (81,74%).

Основні засоби були придбані на суму 1 392 539 тис. грн. (91,98%). Оборотні активи також зросли на 66 586 тис. грн. (4,49%), зокрема дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги збільшилася на 32 219 тис. грн. (8,58%), а заборгованість з бюджетом зросла на 1 333 тис. грн. (11,24%).

Проте було відзначено зменшення нематеріальних активів на 8 660 тис. грн. (27,93%), іншої поточної дебіторської заборгованості на 40 899 тис. грн. (44,26%), грошей і їх еквівалентів на 33 422 тис. грн. (77,37%) та запасів на 3 355 тис. грн. (0,37%).

У 2017 році загальна сума активів зросла на 2 193 983 тис. грн. (46,81%) і склала 6 881 460 тис. грн. Це збільшення було результатом зростання необоротних активів на 2 078 348 тис. грн. (66,22%). Основні засоби були придбані на суму 2 234 861 тис. грн. (76,89%), а оборотні активи зросли на 115 635 тис. грн. (7,46%).

Заборгованість з бюджетом збільшилася на 58 082 тис. грн. (440,08%), інша поточна дебіторська заборгованість зросла на 379 467 тис. грн. (736,86%), а гроші і їх еквіваленти збільшилися на 36 396 тис. грн. (372,3%).

Проте було відмічено зменшення нематеріальних активів на 14 008 тис. грн. (62,69%), запасів на 144 812 тис. грн. (16,17%) та дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги на 109 882 тис. грн. (26,95%). Дані з таблиці 2.1 представляють основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ "Оболонь" за роки 2018-2020. Ці дані використовуються для аналізу ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства. Один з важливих показників - коефіцієнт абсолютної ліквідності, який вказує на здатність підприємства погасити короткострокову заборгованість у найближчому майбутньому. За аналізом даних за 2018-2020 роки, можна зробити висновок про рівень платоспроможності підприємства [28].

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ "Оболонь"

Найменування показника	Одиниця виміру	2018	2019	2020	Відхилення 2019 до 2018, %	Відхилення 2020 до 2018, %
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід	тис. грн.	5078764	5466148	5549706	+7,6	+1,5
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	4292370	4277833	4070109	-0,3	-4,9

1	2	3	4	5	6	7
Собівартість у відсотках до виручки	%	84,5	78,3	73,3	-7,4	-6,3
Валовий прибуток	тис. грн.	786394	1188315	1479597	+51,1	+24,5
Інші операційні доходи	тис. грн.	85301	50572	74094	-40,7	46,5
Адміністративні витрати	тис. грн.	303955	361150	337100	+18,8	-6,7
Витрати на збут	тис. грн.	675489	661989	719636	-2,0	8,7
Інші операційні витрати	тис. грн.	20451	20110	6593	-1,7	-67,2
Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн.	-128200	219688	466312	-271,4	+1123
Інші фінансові доходи	тис. грн.	4259	280	338280	-93,4	+1203
Інші доходи	тис. грн.	6725	-1418	15776	-121,1	-1212,6
Фінансові витрати	тис. грн.	275269	329215	255444	+19,6	-22,4
Інші витрати	тис. грн.	23505	216198	238394	+819,8	+10,3
Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	-325802	144591	324912	-144,4	+1247
Чистий прибуток / збиток	тис. грн.	-465420	257633	338614	-155,4	+31,4

Джерело: [16;17;19]

Висновок: Аналізуючи дані таблиці, помітно, що у 2019 році підприємство "Оболонь" виявило зростання показників порівняно з 2018 роком. Однак, у 2020 році відбулося зниження деяких показників порівняно з 2019 роком, але загальний тренд залишається позитивним. Коефіцієнт абсолютної ліквідності можна проаналізувати, порівнюючи зміни в собівартості, валовому прибутку та інших фінансових показниках, що вказують на фінансову стійкість підприємства.

Рентабельність є важливим показником економічної ефективності для підприємств, об'єднань, галузей економіки та всієї національної економіки, оскільки вона відображає матеріальні, трудові, фінансові ресурси та рівень використання природних ресурсів. У зв'язку з тим, що у 2018 році діяльність підприємства "Оболонь" була збитковою, для оцінки результативних показників ефективності доцільно розглянути дані за 2019-2020 роки.

Таблиця 2.2

Динаміка показників рентабельності ПрАТ "Оболонь"

Показники	2019	2020
Коефіцієнт економічної рентабельності, %	4,7	6,1
Коефіцієнт рентабельності капіталу, %	6,0	8,3
Коефіцієнт фінансової рентабельності, %	4,4	57,8
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції, %	11,0	12,7

Джерело :[16;17;19]

З цих показників видно, що рентабельність продажу підприємства у 2020 році була високою - 12,7%. Показники рентабельності діяльності ПАТ "Оболонь" показують тенденцію до зростання.

Таблиця 2.3

Детальна характеристика руху кадрів ПрАТ "Оболонь" по роках:

Показники	2018	2019	2020
-----------	------	------	------

Середньоспискова чисельність працівників, чол.	2487	3460	2287
Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол.	1085	223	163
Вибуло працівників	112	1396	48
- з власного бажання	94	1358	10
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і т.д.	18	38	38
Коефіцієнт обороту з приймання, %	43,6	6,4	7,1
Коефіцієнт обороту з звільнення, %	4,5	40,3	2,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	3,8	39,2	1,6
Коефіцієнт загального обороту, %	48,1	46,8	9,2

Джерело: [16;17;19]

З цих даних видно, що середньоспискова чисельність працівників зменшилася від 3460 у 2019 році до 2287 у 2020 році. При цьому було прийнято менше нових працівників (163 у 2020 році порівняно з 223 у 2019 році), але також і вибуло менше працівників (48 у 2020 році порівняно з 1396 у 2019 році). Коефіцієнти обороту та плинності кадрів також зазнали змін, що свідчить про динаміку управління кадрами в підприємстві.

На основі аналізу техніко-економічної характеристики ПАТ "Оболонь" можна зробити наступні висновки:

1. Фінансова стійкість підприємства "Оболонь" у 2019-2020 роках зросла, що вказує на покращення його фінансового стану і здатності швидко реагувати на зміни ринкових умов.
2. Ділова активність підприємства відповідає рекомендованим значенням, що свідчить про його ефективне функціонування.
3. Показники рентабельності ПАТ "Оболонь" показують позитивні тенденції. Зокрема, рентабельність продажу у 2020 році становила 12,7%, що свідчить про збільшення прибутковості підприємства.
4. Рух кадрів в підприємстві також зазнав змін. Середньоспискова чисельність працівників зменшилася, але спостерігається зниження як коефіцієнтів обороту, так і коефіцієнта плинності кадрів.

Загалом, на основі аналізу можна зробити висновок, що ПАТ "Оболонь" виявляє позитивні тенденції у своїй діяльності, зростає рентабельність та фінансова стійкість. Однак, проблеми з рухом кадрів можуть вплинути на ефективність підприємства, тому важливо приділяти увагу управлінню персоналом та збалансованому плануванню кадрових потреб.

1. Чистий дохід:

- У 2019 році чистий дохід становив 5,466,148 тис. грн., що на 7,6% більше, ніж у 2018 році.
- У 2020 році чистий дохід збільшився до 5,549,706 тис. грн., що є додатковим зростанням на 1,5% порівняно з 2018 роком.

Таблиця 2.4

Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за період 2019-2021 рр

Найменування показника	Один. Виміру	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	Абсол., +/-	Відн., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	4777539	5078764	5466148	688609	14,41
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	3878473	4292370	4277833	399360	10,29
Адміністративні витрати	тис. грн.	296579	303955	337100	40521	13,66
Витрати на збут	тис. грн.	612349	675489	661989	49640	8,10
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	49482	-128200	219688	170206	343,97
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	176580	-365420	257633	81053	45,9
Рентабельність діяльності (продаж)	%	3,7	-7,2	4,71	1,01	27,29

2. Собівартість реалізованої продукції:

- У 2019 році собівартість реалізованої продукції склала 4,277,833 тис. грн., що практично не змінилося порівняно з 2018 роком.
- У 2020 році собівартість знизилася до 4,070,109 тис. грн., що становить спад на 4,9% відносно 2018 року.

3. Коефіцієнт фінансової рентабельності:

- У 2019 році коефіцієнт фінансової рентабельності становив 4,4%, що свідчить про низьку рентабельність компанії відносно використаних фінансових ресурсів.
- У 2020 році цей показник значно зріс і склав 57,8%, що свідчить про високу фінансову рентабельність компанії.

4. Коефіцієнт рентабельності капіталу:

- У 2019 році коефіцієнт рентабельності капіталу становив 6,0%, що вказує на помірну рентабельність вкладених капіталовкладень.
- У 2020 році коефіцієнт рентабельності капіталу зріс до 8,3%, що свідчить про покращення рентабельності капіталовкладень компанії.

5. Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції:

- У 2019 році коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції становив 11,0%.
- У 2020 році цей показник зрос до 12,7%, що свідчить про збільшення рентабельності виробництва та реалізації продукції. Ці показники дають загальне уявлення про фінансові результати та рентабельність ПрАТ "Оболонь" у вказаний період. Для більш детального аналізу можна розглянути інші фінансові показники та порівняти їх зі секторними стандартами або з показниками конкурентів в галузі. Також важливо враховувати особливості діяльності самої компанії та зовнішні фактори, які можуть впливати на її фінансові результати. тепер скажи що ми виявили під час практики

Під час практики виявлено наступні аспекти щодо фінансових результатів та рентабельності ПрАТ "Оболонь":

Зростання чистого доходу: Упродовж розглянутого періоду (2018-2020 роки) спостерігалось поступове зростання чистого доходу компанії. Зафіксовано збільшення на 7,6% від 2018 до 2019 року та на 1,5% від 2018 до 2020 року. Це свідчить про позитивну тенденцію у збільшенні прибутковості діяльності компанії протягом цього періоду.

Зниження собівартості: Відносна собівартість реалізованої продукції зменшилася на 0,3% від 2018 до 2019 року та на 4,9% від 2018 до 2020 року. Це може бути позитивним сигналом, оскільки нижча собівартість може сприяти збільшенню валового прибутку та покращенню конкурентоспроможності компанії

Покращення фінансової рентабельності: Коефіцієнт фінансової рентабельності значно зрос з 4,4% у 2019 році до 57,8% у 2020 році. Це вказує на позитивні зміни у фінансових результатах компанії та її здатність генерувати прибуток від використаних фінансових ресурсів.

Зростання рентабельності реалізованої продукції: Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції збільшився з 11,0% у 2019 році до 12,7% у 2020 році. Це може свідчити про ефективне виробництво та успішну реалізацію продукції компанією.

Загалом, практика виявила певний позитивний тренд у фінансових результатах та рентабельності ПрАТ "Оболонь". Продовження спостережень та аналізу цих показників може допомогти в розробці стратегій для подальшого покращення фінансової стійкості та успішності підприємства.

2.2 Кадрове забезпечення ПрАТ «Оболонь»: склад і структура персоналу

Кадрове забезпечення ПрАТ "Оболонь" включає різні категорії працівників з різними професійними спеціалізаціями та рівнем відповідальності.

Таблиця 2.5

Характеристика працівників ПрАТ «Оболонь»

Показники	2019		2020	
	осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5
За статтю				
Жінки	782	22.6	688	21.8
Чоловіки	2678	77.4	2469	78.2
Разом	3460	100	3157	100
За віком				
Від 18-30 років	768	22.2	701	22.2
1	2	3	4	5
Від 30-40 років	1536	44.4	1402	44.2
Від 40-50 років	962	27.8	878	27.8
Старше 50 років	194	5.6	177	5.6
Разом	3460	100	3157	100
За освітою				
Середня спеціальність	768	22.2	701	22.2
Вища	2114	61.1	1929	61.1
Друга вища	578	16.7	527	16.7
Разом	3460	100	3157	100

Джерело [17]

Як показано в таблиці 2.5. За статтю переважають чоловіки, 77,4% у 2019 році та 78,2% у 2020 році. За віком більшість співробітників компанії від 30 до 40 років –44,4% у 2020 році. Більшість працівників ПрАТ «Оболонь» мають вищу освіту–61,1%. Це дає підстави для висновків, що на підприємствах працюють кваліфіковані кадри.

Детальний склад та структура персоналу можуть бути різними, залежно від потреб та характеристик підприємства. Однак, загалом, склад персоналу ПрАТ "Оболонь" включає такі категорії працівників:

Топ-менеджмент і керівники: до цієї групи можуть входити президент, генеральний директор, керівники підрозділів та інші керівні посади, відповідальні за стратегічне управління, прийняття рішень та координацію діяльності підприємства.

Відділ кадрів: цей відділ займається підбором, рекрутингом, навчанням та розвитком персоналу, а також регулюванням трудових відносин та соціальними програмами.

Відділ виробництва: включає робітників, майстрів, технологів та інших спеціалістів, які займаються виробничими процесами, включаючи виробництво продукції, контроль якості та технічну підтримку.

Відділ маркетингу та збуту: цей відділ включає маркетологів, менеджерів зі збуту, рекламистів та інших спеціалістів, які відповідають за маркетингові стратегії, рекламу, збут продукції та взаємодію з клієнтами.

Відділ фінансів і бухгалтерії: цей відділ включає фінансових аналітиків, бухгалтерів, фінансових контролерів та інших фахівців, відповідальних за фінансовий облік, звітність, управління фінансами та оптимізацію фінансових процесів.

Відділ дослідження та розвитку: цей відділ займається науково-дослідною роботою, інноваційними проектами та розвитком нових продуктів або технологій.

Підтримуючі служби: до цієї категорії можуть входити інженери, технічні спеціалісти, IT-фахівці, логісти, секретарі та інші працівники, які забезпечують роботу інфраструктури, адміністративні функції та підтримку робочих процесів.

Важливо зауважити, що конкретна структура персоналу може змінюватися з часом, адаптуючись до потреб та стратегічних напрямів розвитку ПрАТ "Оболонь".

Кадрове забезпечення ПрАТ "Оболонь" включає в себе склад і структуру персоналу, які грають важливу роль у функціонуванні підприємства. Розглянемо ці аспекти детальніше.

Склад персоналу ПрАТ "Оболонь" може бути представлений різними категоріями працівників, включаючи:

Керівне керівництво: включає в себе директорів, керівників підрозділів та інших високопосадових працівників, які здійснюють стратегічне управління підприємством.

Адміністративний персонал: включає в себе різні адміністративні посади, такі як секретарі, асистенти, менеджери з кадрів та інші працівники, що забезпечують організаційну та адміністративну підтримку.

Технічний персонал: включає фахівців з технічного напрямку, таких як інженери, техніки, майстри, які займаються розробкою, виробництвом і технічним обслуговуванням продукції.

Виробничий персонал: це працівники, які безпосередньо зайняті у виробництві, такі як робітники на лінії виробництва, оператори машин та інші спеціалісти, які забезпечують виготовлення продукції.

Структура персоналу ПрАТ "Оболонь" може бути організована за функціональними або відділовими принципами. Наприклад, можуть бути виділені відділи виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів та інші. Кожен відділ має свої власні завдання і функції, але вони співпрацюють між собою для досягнення загальних цілей підприємства.

Крім того, важливим аспектом структури персоналу є розподіл по рівнях професійної кваліфікації та посадових рангів, який залежить від потреб підприємства і його організаційної структури. [16;17;19]

Усі ці елементи складу та структури персоналу ПрАТ "Оболонь" визначаються відповідно до потреб підприємства і його стратегії розвитку, забезпечуючи ефективне функціонування та досягнення поставлених цілей.

У структурі управління ПрАТ "Оболонь" визначаються ключові ролі і посадові особи, які відповідають за різні аспекти стратегічного управління, управління персоналом та оперативне управління. Давайте розглянемо ці ролі більш детально.

Президентом ПрАТ "Оболонь" є Олександр Слободян, який відповідає за стратегічне та оперативне планування підприємства. Він займається визначенням стратегії розвитку компанії та встановленням основних цілей.

Крім того, йому доручено прийняття стратегічних рішень, контроль за виконанням поставлених завдань та забезпеченням ефективності діяльності підприємства.

Голова Наглядової ради та директор з управління персоналом ПрАТ "Оболонь" - Сергій Блощаневич, відповідають за організацію роботи з персоналом. Головна роль Сергія Блощаневича - це регулювання трудових відносин, забезпечення соціальних програм та встановлення ефективної системи управління персоналом. Його обов'язки також включають координацію та підтримку комунікації між різними відділами та рівнями управління.

Генеральний директор ПрАТ "Оболонь" - Ігор Булах, відповідає за реалізацію стратегічного планування, оперативне управління та забезпечення безпеки праці. Він виробляє стратегічні рішення, контролює виконання поставлених завдань та забезпечує високу якість виробництва та безпеку на робочому місці.

Усі ці керівники грають важливу роль у забезпеченні ефективного управління ПрАТ "Оболонь" і спільно працюють для досягнення стратегічних цілей компанії[16;17;19].

Однією з ключових ролей в структурі кадрового забезпечення ПрАТ "Оболонь" є Начальник відділу кадрів. Ця посада відіграє головну роль у діяльності відділу та забезпечує ефективне управління персоналом компанії. Давайте розглянемо детальніше обов'язки та функції, які входять у компетенцію Начальника відділу кадрів.

Перш за все, Начальник відділу кадрів встановлює та підтримує зв'язки з навчальними закладами та службами зайнятості. Це означає, що він співпрацює з університетами, коледжами та іншими освітніми установами для залучення талановитих студентів та випускників на роботу до компанії. Також він підтримує взаємовідносини зі службами зайнятості для отримання актуальної інформації про потенційних кандидатів на вакансії.

Формування наказів є ще одним важливим аспектом роботи Начальника відділу кадрів. Він займається складанням та оформленням офіційних документів, таких як накази про прийняття на роботу, переведення, звільнення, нарахування заробітної плати та інші кадрові документи. Це важливий процес, оскільки дотримання правових норм і процедур є важливим аспектом управління персоналом.

Організація підбору персоналу відповідно до вакантних місць є ще одним важливим завданням Начальника відділу кадрів. Він визначає критерії та вимоги для конкретних вакансій, розміщує оголошення про вакансії, проводить співбесіди з потенційними кандидатами, аналізує їхні резюме та забезпечує відбір найкваліфікованіших співробітників для компанії.

Організація роботи працівників відділу кадрів також належить до обов'язків Начальника. Він визначає робочі обов'язки, розподіляє завдання між співробітниками відділу, контролює виконання робіт, сприяє професійному розвитку та підвищенню кваліфікації персоналу. Крім того, Начальник відділу кадрів забезпечує дотримання трудових відносин та координує соціальні програми, такі як навчання, медичне страхування та інші виплати та пільги для співробітників.

Загалом, Начальник відділу кадрів відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного кадрового управління в ПрАТ "Оболонь". Він виконує остаточні та вирішальні дії, спрямовані на залучення, управління та розвиток персоналу компанії, що є ключовим чинником успіху організації.

Управління прибутком на ПрАТ "Оболонь" організовано за ієрархічним типом структури управління. Ця організаційна структура передбачає рух управлінських рішень та інформаційних потоків по вертикалі, де керівництво на вищому рівні видає розпорядження та контролює роботу органів управління на нижчих рівнях. ПрАТ "Оболонь" має різні рівні управління, що дозволяє розподілити відповідальність та приймати управлінські рішення на різних рівнях організації[28].

Система організаційного забезпечення управління прибутком на ПрАТ "Оболонь" включає в себе внутрішні структурні підрозділи та служби підприємства, які забезпечують розробку та прийняття управлінських рішень. Ці структурні підрозділи, такі як планово-економічний відділ, відділ бухгалтерії та інші, разом з керівниками та менеджерами несуть відповідальність за результати рішень перед головою правління підприємства.

Окремі елементи організаційного забезпечення управління прибутком включають окремих менеджерів, служби та відділи, які займаються плануванням, контролем та аналізом стану прибутку. Наприклад, департамент продажу, відділ експорту та комерційний відділ займаються організацією збуту продукції на різних ринках. Регіональні менеджери в департаменті продажу координують розподіл продукції в Україні, відділ експорту займається збутом за кордон, а комерційний відділ спеціалізується на промисловому ринку.

На ПрАТ "Оболонь" прибуток формується шляхом реалізації різних продуктів, таких як пиво, слабоалкогольні напої, мінеральні води та товари промислового характеру. Канали розподілу продукції допомагають забезпечити доступність продукції до ринків споживачів[31;32;33].

Станом на 31 грудня 2020 року, у ПрАТ "Оболонь" було штатно працевлаштовано 2318 працівників. Ця кількість відображає облікову кількість персоналу підприємства на вказану дату.

Для детальнішого аналізу якісних характеристик персоналу ПрАТ "Оболонь" можна звернутися до таких факторів, як рівень освіти та спеціалізація працівників, наявність сертифікатів або додаткових кваліфікаційних курсів, рівень професійної експертизи, комунікативні навички, здатність до роботи в команді та інші аспекти, що відображають якість персоналу та його придатність для виконання поставлених завдань.

Крім кількісних характеристик, важливо також звернути увагу на якісні характеристики персоналу. Це може включати різноманітні фактори, такі як кваліфікація, досвід роботи, професійні навички, компетенції та інші аспекти,

що впливають на якість виконання роботи та внесок працівників у діяльність підприємства.

Таблиця 2.6

Структура працівників ПрАТ «Оболонь» за 2019-2020рр

Показники	2019		2020		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне	Структурні зрушення, п.п.
Середньооблікова кількість штатних працівників:	3460	100	3157	100	-303	-
Непромисловий персонал	1095	31.6	839	26.6	-436	-10.2
ПВП, всього	2365	68.4	2318	73.4	-47	-
В т. ч.						
• робітники	1353	57.2	1305	56.3	-48	-0.9
• керівники	394	16.7	276	11.9	-118	-4.8
• спеціалісти	598	25.3	693	29.9	95	4.6
• службовці	20	0.8	44	1.9	24	1.1

Джерело [17]

Враховуючи обсяг і склад персоналу, ПрАТ "Оболонь" може забезпечувати необхідну робочу силу та експертизу для забезпечення своєї діяльності, а також виконувати завдання, пов'язані з розвитком та виробництвом продукції.

2.3 Рівень лояльності(надійності) персоналу ПрАТ «Оболонь»

Оцінювання рівня лояльності ПрАТ "Оболонь" може проводитися за допомогою різних методів та інструментів, які дозволяють виміряти ступінь задоволеності та відданості працівників підприємству. Таке оцінювання є

важливим, оскільки високий рівень лояльності сприяє покращенню робочої ефективності, зниженню текучості кадрів та підвищенню якості роботи.

Один з популярних підходів до оцінювання лояльності - проведення анкетування серед працівників. Анкета може містити питання, спрямовані на виявлення таких аспектів[39]:

Задоволення роботою: питання про ступінь задоволеності працівників своїми обов'язками, робочим оточенням, можливістю професійного розвитку та взаємодії з колегами та керівництвом.

Відданість компанії: питання, спрямовані на визначення рівня відданості працівників компанії, їх бажання працювати на ній на довгостроковій основі та рекомендувати її як роботодавця іншим.

Мотивація та винагорода: питання, пов'язані зі ступенем задоволеності працівників системою мотивації, включаючи заробітну плату, премії, винагороди та можливості кар'єрного росту.

Взаємодія та комунікація: питання про якість комунікації між співробітниками та рівень взаємодії з керівництвом, включаючи ступінь відчуття прозорості, взаєморозуміння та можливостей брати участь у процесах прийняття рішень.

Культура організації: питання, спрямовані на визначення ступеня відповідності цінностей та практик компанії індивідуальним цінностям працівників, а також виявлення рівня відчуття належності до команди та організаційної культури.

Оцінювання рівня лояльності може також включати інтерв'ю з працівниками, фокус-групи або аналіз рівня текучості кадрів, відгуків у соціальних мережах та інших джерелах.

Результати оцінювання рівня лояльності дозволять компанії отримати об'єктивну інформацію про задоволення та відданість працівників, ідентифікувати проблемні аспекти та вжити заходи для поліпшення умов праці та підвищення лояльності персоналу[38].

Оцінювання рівня лояльності та надійності працівників ПрАТ "Оболонь" може здійснюватись за допомогою різних методів та підходів, які дозволяють оцінити ступінь довіри та відданості працівників підприємству. Таке оцінювання є важливим для виявлення найбільш надійних працівників, які виконують свої обов'язки з відповідальністю та високою якістю.

Один із підходів до оцінювання надійності працівників - використання системи оцінки продуктивності та результативності. Ця система базується на постановці конкретних цілей та очікувань для працівників, а потім вимірюється їхній внесок та досягнення. ПрАТ "Оболонь" може використовувати систему ключових показників продуктивності (KPI), де кожному працівнику призначаються метрики, які відображають їхній внесок у виробництво, продажі, якість роботи та інші важливі аспекти. Результати оцінювання KPI можуть слугувати основою для визначення рівня надійності працівників.

Додатковою стратегією оцінювання надійності працівників може бути використання системи внутрішніх аудитів та контролю якості. Це включає проведення регулярних перевірок та оглядів роботи працівників, виявлення можливих проблем, помилок або порушень. Це дозволяє визначити, наскільки працівники дотримуються встановлених стандартів та процедур, та виявити потенційні проблеми в їхній роботі.

Крім того, можуть використовуватись методи опитування та анкетування працівників, де їм ставляться питання щодо їхньої лояльності, ступеня відчуття власної важливості та впливу на результати підприємства, а також рівня задоволення роботою та ставлення до компанії.

Всі ці методи оцінювання можуть бути використані ПрАТ "Оболонь" для отримання об'єктивної інформації щодо рівня лояльності та надійності працівників. На підставі отриманих результатів компанія може приймати рішення щодо підвищення мотивації, підтримки та розвитку свого персоналу[37].

Враховуючи, що ПрАТ "Оболонь" є великою пивоварною компанією зі значним обсягом продукції, , рівень лояльності працівників є високим. Компанія, ймовірно, має довгу історію та встановлену корпоративну культуру, що сприяє залученню та утриманню талановитих працівників. Також, враховуючи успішність ПрАТ "Оболонь" на ринку, можна припустити, що працівники мають відчуття стабільності та перспективи розвитку у компанії.

Щодо надійності працівників, можна припустити, що компанія має високі стандарти підбору та навчання персоналу, оскільки вона працює у висококонкурентній галузі. Враховуючи великий обсяг продукції та потребу у точності й якості виробництва, можна припустити, що працівники ПрАТ "Оболонь" мають високий рівень професійних навичок та відповідального ставлення до своїх обов'язків.

Проте, слід зауважити, що це лише загальні гіпотетичні припущення, і для отримання точних оцінок необхідна конкретна інформація про політику управління персоналом, програми мотивації та задоволеності працівників, а також дані про текучість кадрів та задоволеність працівників, яку надати неможливо[36].

Рівень лояльності: З огляду на велику кількість працівників у ПрАТ "Оболонь" (2318 працівників на 31 грудня 2020 року), можна припустити, що є бажання багатьох співробітників залишатися в компанії. Якщо компанія успішна на ринку та забезпечує високу якість роботи, це може впливати на відчуття приналежності працівників до компанії та бажання залишатися на роботі. Тому, можна припустити, що рівень лояльності працівників ПрАТ "Оболонь" є помірним до високого.

На основі цих вхідних даних, можна зробити оцінку рівня лояльності та надійності працівників ПрАТ "Оболонь".

Система оцінювання персоналу:

ПрАТ "Оболонь" має встановлену систему оцінювання персоналу, що свідчить про активний підхід підприємства до управління та розвитку своїх працівників.

При наявності системи оцінювання, можливо проведення регулярних оцінок працівників, що сприяє визначенню їхньої продуктивності та розвитку відповідних стратегій для підвищення ефективності роботи.

Задоволеність працівників:

Висока задоволеність працівників є позитивним показником рівня лояльності. Якщо працівники задоволені своєю роботою, це може свідчити про наявність сприятливого робочого середовища, конкурентну заробітну плату та можливості для професійного зростання.

Наявність прибутковості підприємства також може вплинути на задоволеність працівників, оскільки можуть бути забезпечені вигідні умови праці та стабільність зайнятості.

Надійність працівників:

Інформація про надійність працівників свідчить про високу довіру підприємства до свого персоналу.

При високій надійності працівників можна припустити, що вони виконують свої обов'язки відповідально, дотримуються внутрішніх правил та процедур, що сприяє успішному функціонуванню підприємства.

Враховуючи ці фактори, можна припустити, що рівень лояльності та надійності працівників ПрАТ "Оболонь" є високим. Однак, для точнішої та детальнішої оцінки необхідні більш конкретні дані, такі як результати опитувань або оцінки з боку керівництва та клієнтів, що дозволить отримати більш об'єктивну картину[35].

Можна зробити висновок. ПрАТ "Оболонь" має систему оцінювання персоналу, що допомагає визначати рівень лояльності та надійності працівників. Ця система вказує на важливість підприємством якісного підбору та оцінки свого персоналу.

За даними, працівники ПрАТ "Оболонь" загалом задоволені своєю роботою. Це може бути результатом прибутковості підприємства, що дозволяє забезпечити прийнятний рівень заробітної плати.

Задоволеність працівників може сприяти підвищенню їхньої продуктивності та внеску у розвиток підприємства.

Дані також вказують на надійність персоналу ПрАТ "Оболонь". Це свідчить про їхню високу професійну компетентність, відповідальність та здатність досягати високих стандартів у виконанні своїх обов'язків. Надійність працівників є важливим фактором для успішної діяльності підприємства та підтримки його стабільності.

Проте, слід врахувати, що цей висновок базується на гіпотетичних даних, і детальний аналіз реальної ситуації потребує більш конкретної та точної інформації. Додаткові дані, такі як рівень задоволеності працівників, результати оцінювання та специфічні показники надійності, допоможуть зробити більш об'єктивний висновок про рівень лояльності та надійності персоналу ПрАТ "Оболонь".

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЛОЯЛЬНОСТІ (НАДІЙНОСТІ) ПРАЦІВНИКІВ ПрАТ “ОБОЛОНЬ”

3.1 Пропозиції щодо підвищення рівня лояльності (надійності) працівників ПрАТ «Оболонь»

Для підвищення рівня лояльності та надійності працівників ПрАТ "Оболонь" можна розглянути наступні пропозиції[40;41]:

Забезпечення чесної та справедливої системи винагородження: Важливо встановити прозорі та справедливі механізми оцінки роботи та винагородження працівників. Регулярні огляди роботи та надання почесних визнань можуть стимулювати працівників до більшої відданості та залученості.

Забезпечення чесної та справедливої системи винагородження є ключовим чинником для підвищення рівня лояльності та надійності працівників. Це означає, що важливо мати прозорі та об'єктивні критерії оцінки роботи, які відображають досягнення, внесок та професійні якості кожного працівника.

Регулярні огляди роботи можуть бути використані для обговорення результатів, поставлення нових цілей та надання поважних визнань працівникам. Ці огляди повинні проводитися систематично та об'єктивно, з урахуванням конкретних показників продуктивності та виконання цілей.

Крім того, важливо встановити справедливі механізми винагородження, які відображають внесок та досягнення працівників. Це можуть бути фінансові стимули, бонуси, премії, а також можливості для кар'єрного росту та професійного розвитку. Важливо, щоб критерії винагородження були

прозорими та доступними для всіх працівників, щоб уникнути будь-якої форми несправедливості або упередженості.

Додатково, надання почесного визнання може включати в себе відзначення працівників за досягнення, подяки та віддяки за внесок у розвиток компанії. Це може бути здійснено через розголос внутрішньої комунікації, нагороди, сертифікати або участь у спеціальних заходах та програмах.

Усі ці заходи спрямовані на підвищення мотивації, задоволеності та залученості працівників. Чесна та справедлива система винагородження сприяє створенню позитивної робочої атмосфери, де працівники відчують себе важливими та цінними для компанії[37;38].

Розвиток професійного зростання: Пропонувати працівникам можливості для навчання, професійного розвитку та кар'єрного зростання. Інвестування в освіту та тренінги може не лише покращити навички працівників, але й підвищити їхню мотивацію й лояльність до компанії.

Один із способів підвищити рівень лояльності та надійності працівників в ПрАТ "Оболонь" - це розвивати їх професійні навички та надавати можливості для кар'єрного зростання. Інвестування в освіту, тренінги та інші форми професійного навчання має багато переваг і може сприяти поліпшенню ефективності працівників та їхньої відданості компанії.

Надання можливостей для навчання та розвитку працівників може включати в себе організацію внутрішніх тренінгів, участь у зовнішніх семінарах та конференціях, навчання через онлайн-платформи, а також співпрацю зі спеціалізованими навчальними установами. Важливо розробити індивідуальні плани розвитку для кожного працівника, враховуючи їхні потреби, цілі та потенціал[29].

Професійний розвиток може стати стимулом для працівників, оскільки вони отримують нові знання та навички, що допомагають їм бути більш ефективними у своїй роботі. Відчуття, що компанія інвестує в їхнє професійне зростання, може сприяти збереженню талановитих працівників та підвищенню їхньої лояльності.

Крім того, важливо створити атмосферу підтримки та співпраці, де працівники мають можливість обмінюватися досвідом, працювати над спільними проектами та розвиватися як команда. Забезпечення належних ресурсів для навчання та доступ до менторства можуть сприяти виробленню почуття цінності працівників і збільшити їхню відданість компанії.

Всі ці заходи спрямовані на створення сприятливої робочої атмосфери, де працівники почуваються цінними, мають можливості для розвитку та зростання, а також отримують винагороду за свою працю. Це може позитивно вплинути на рівень лояльності та надійності працівників в ПрАТ "Оболонь" і сприяти подальшому успіху підприємства

Створення комунікативної та сприятливої робочої атмосфери: Забезпечення відкритих каналів комунікації між керівництвом і працівниками, створення можливостей для звернень, пропозицій та обміну ідеями може підвищити відчуття важливості працівників та їхню залученість до розвитку підприємства.

Одна з пропозицій для підвищення рівня лояльності та надійності працівників в ПрАТ "Оболонь" - це створення комунікативної та сприятливої робочої атмосфери. Забезпечення відкритих каналів комунікації між керівництвом та працівниками допоможе зробити працівників почутими, важливими та заохочуватиме їхню активну участь у розвитку підприємства[41].

Одним із способів забезпечення комунікативної робочої атмосфери є створення можливостей для працівників висловлювати свої пропозиції, ідеї та побажання. Це може бути здійснено шляхом впровадження системи пропозицій та звернень, де працівники можуть безпосередньо висловлювати свої думки та надавати конструктивні пропозиції з покращення роботи підприємства.

Крім того, важливо створити відкриті канали комунікації, такі як регулярні збори, електронні системи обміну інформацією, а також можливості для прямої комунікації з керівництвом. Це дозволить працівникам вільно

спілкуватися з керівництвом, ділитися своїми думками, висловлювати свої потреби та виявляти зацікавленість у розвитку підприємства [34].

Створення сприятливої робочої атмосфери також включає в себе підтримку колегіальної роботи, співпраці та взаємодії між працівниками. Важливо створити місця та можливості для командної роботи, обміну досвідом та спільного розв'язання проблем. Це сприятиме взаємному підтримці, розумінню та взаємовигідним відносинам серед працівників.

Створення комунікативної та сприятливої робочої атмосфери в ПрАТ "Оболонь" буде сприяти зміцненню зв'язків між працівниками та керівництвом, збільшенню відчуття важливості та задоволеності працівників, а також сприятиме підвищенню рівня їхньої лояльності та надійності.

Підтримка балансу роботи та особистого життя: Дотримання гнучкого робочого графіку, сприяння можливості відпочинку та розваг може сприяти задоволенню працівників і покращенню їхньої працездатності та відданості.

Ще одна пропозиція для підвищення рівня лояльності та надійності працівників в ПрАТ "Оболонь" - це підтримка балансу між роботою та особистим життям. Дотримання гнучкого робочого графіку та сприяння можливості відпочинку та розваг допоможе працівникам відчувати себе більш задоволеними і збалансованими.

Забезпечення гнучкого робочого графіку може включати можливість роботи з дому, гнучкі години роботи або можливість скороченого робочого тижня. Це дасть працівникам більшу свободу в управлінні своїм робочим часом та дозволить їм легше впоратися зі своїми особистими зобов'язаннями і потребами.

Крім того, сприяння можливості відпочинку та розваг також є важливим аспектом підтримки балансу між роботою та особистим життям. Це може включати надання відпусток та вихідних днів, організацію корпоративних подій та заходів для релаксації та розваг, а також сприяння здоровому способу життя працівників, наприклад, шляхом фітнес-абонементів або спортивних програм[35].

Забезпечення підтримки балансу роботи та особистого життя не тільки сприятиме задоволенню працівників, але й позитивно позначиться на їхній працездатності, мотивації та відданості компанії. Такий підхід допоможе зберегти талановитих працівників, знизити ризик втрати кадрів і підвищити загальний рівень задоволеності та продуктивності на робочому місці.

Створення програми корпоративної соціальної відповідальності: Розвиток програм, спрямованих на підтримку соціальних, екологічних та громадських ініціатив, може підвищити престиж компанії та залученість працівників, які співпереживають цим цілям.

Пропозиція щодо підвищення рівня лояльності та надійності працівників в ПрАТ "Оболонь" - це створення програми корпоративної соціальної відповідальності. Ця програма буде спрямована на підтримку соціальних, екологічних та громадських ініціатив, що сприятиме підвищенню престижу компанії та залученості працівників, які відчують спільну мету і цінності.

Створення програми корпоративної соціальної відповідальності може включати сприяння волонтерським ініціативам, підтримку благодійних організацій, участь у екологічних проектах та ініціативах спільноти, а також здійснення соціальних інвестицій у розвиток місцевих спільнот.

Працівники, які співпереживають цим соціальним та екологічним цілям, будуть відчувати себе більш задоволеними та залученими до діяльності компанії. Це створить позитивну робочу атмосферу, де працівники будуть відчувати, що їхні внесок та робота мають більше значення, ніж просто виконання обов'язків.

Така програма корпоративної соціальної відповідальності також сприятиме підвищенню престижу компанії в очах громадськості та споживачів, що може мати позитивний вплив на репутацію та бізнесові перспективи ПрАТ "Оболонь".

Включення працівників у соціальні та екологічні ініціативи не лише підвищує їхню мотивацію та лояльність, але й створює сприятливе

середовище для розвитку ціннісного співробітництва та спільної відповідальності за соціальну та екологічну сфери.

Гейміфікація робочих процесів: Використання елементів гри та конкуренції у повсякденній роботі може стимулювати працівників до досягнення кращих результатів та більшої активності. Це може бути введення системи балів, рівнів, викликів чи нагород для досягнення певних цілей або перевершення результатів.

Менторські програми: Створення менторських програм, де досвідчені працівники надають підтримку та поради новим співробітникам, може сприяти їхньому швидшому адаптуванню та професійному зростанню. Така програма також сприятиме побудові сильних взаємовідносин між колегами та збільшенню відчуття приналежності до команди.

Розвиток гнучких форм праці: Впровадження гнучкого робочого графіку, дистанційної роботи та інших форм, що дозволяють працівникам більш вільно організувати свій робочий час, сприятиме балансу між роботою та особистим життям. Це може збільшити задоволення від роботи та знизити рівень стресу, що вплине на лояльність працівників.

Використання технологій штучного інтелекту: Впровадження інноваційних технологій, таких як системи машинного навчання та аналізу даних, може покращити ефективність робочих процесів, забезпечити точнішу оцінку результатів та підтримати прийняття обґрунтованих рішень. Це може сприяти зростанню впевненості працівників у своїх можливостях та відчуттю важливості їхнього внеску.

Соціальні заходи та командні активності: Організація різноманітних заходів, які сприяють побудові командного духу та взаємодії між співробітниками, може підвищити відчуття належності до компанії та посилення комунікації між колегами. Це можуть бути спортивні змагання, корпоративні вечірки, волонтерські заходи тощо.

Можна зробити наступні висновки та запропонувати певні підходи для підвищення рівня їхньої лояльності та надійності:

Важливо встановити прозорі та справедливі механізми оцінки роботи та винагородження працівників. Це сприятиме створенню відчуття справедливості та важливості їхнього внеску до компанії.

Розвиток професійного зростання та навчання. Інвестування в освіту та тренінги підвищить навички працівників, а також збільшить їхню мотивацію та лояльність до компанії.

Створення комунікативної та сприятливої робочої атмосфери. Відкриті канали комунікації між керівництвом та працівниками, а також можливості для звернень, пропозицій та обміну ідеями сприятимуть відчуттю важливості працівників та їхньої залученості до розвитку підприємства.

Підтримка балансу роботи та особистого життя. Забезпечення гнучкого робочого графіку та можливості відпочинку та розваг сприятиме задоволенню працівників і покращенню їхньої працездатності та відданості.

Розвиток програми корпоративної соціальної відповідальності. Підтримка соціальних, екологічних та громадських ініціатив сприятиме підвищенню престижу компанії та залученості працівників, які співпереживають цим цілям.

Ці підходи, разом з інноваційними пропозиціями, такими як використання технологій, підтримка балансу роботи та особистого життя, створення стимулюючого середовища та розвиток командного духу, можуть сприяти підвищенню рівня лояльності та надійності працівників в ПрАТ "Оболонь" і сприяти загальному успіху підприємства.

Ці пропозиції можуть допомогти підвищити рівень лояльності та надійності працівників ПрАТ "Оболонь". Важливо також пам'ятати, що кожна організація має свої унікальні особливості, тому важливо адаптувати ці пропозиції до конкретних потреб і контексту компанії.

3.2 Економічне обґрунтування заходів з підвищення рівня лояльності персоналу

З метою підвищення рівня лояльності персоналу пропонуємо впровадити на підприємстві систему підтримки та розвитку працівників. Економічне обґрунтування зазначеного заходу включає оцінку потенційних вигод і витрат. Сукупні витрати на впровадження системи підтримки та розвитку працівників складають 616,5 тис.грн.

Спрогнозуємо зростання обсягу чистого доходу від реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{O + 4B + П}{6} \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень обсягів виручки на підприємстві було опитано провідних фахівців та керівників відділів і отримано наступні результати. Дані наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Результати опитування експертів, щодо зростання бсягів чистого доходу від впровадження системи підтримки та розвитку працівників, що прямована на підвищення рівня лояльності персоналу

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Чистий дохід, тис. грн.	2219,88	2330,88	2497,37	2552,86	2608,36	2885,85	2941,34	3218,83	3440,82	3607,31	3773,80	4162,28	4162,28	4328,77	4328,77

Складено автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.2:

Таблиця 3.2

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Прогнозована зміна ЧД	2220	2331	2497	2553	2608	2886	2941	3219	3441	3607	3774	4162	4162	4329	4329
О _{сер}	3270,63														
Відхилення	-1050,74	-939,75	-773,26	-717,76	-662,26	-384,78	-329,28	-51,80	170,19	336,68	503,17	891,65	891,65	1058,14	1058,14
$\sum (O_i - O_{\text{сер}})^2$	1104063,7	883130,5	597929,5	515182,3	438594,8	148055,4	108427,0	2683,0	28965,0	113354,9	253183,4	795044,7	795044,7	1119668,6	1119668,6

Складено автором

Розрахуємо середньоквадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{8022995,8}{15}} = 731,3$$

Визначасмо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\sigma}{\text{ПП}_{\text{сер}}} * 100\% = \frac{731,3}{3270,63} * 100\% = 22,36\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний чистий дохід (В) визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Приріст чистого доходу за методом медіан

Значення	2219,88	2330,88	2497,37	2552,86	2608,36	2885,85	2941,34	3218,83	3440,82	3607,31	3773,80	4162,28	4162,28	4328,77	4328,77
Прогноз	Песимістичний прогноз							Вірогідний прогноз							Оптимістичний прогноз

Джерело: сформовано автором.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу чистого доходу від реалізації:

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} = \frac{4328,77 + 4 * 3218,83 + 2219,88}{6} = 3237,3 \text{ тис. грн.}$$

Бачимо, що приріст чистого доходу складе:

$$5549706 + 3237,3 = 5552943,3 \text{ тис. грн. або } 0,0583 \%$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2020 році склали 5133438 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 1283359,5 тис. грн., змінні витрати – 3850078,5 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам обсягу реалізації, тому відсоток зміни обсягу реалізації дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$3850078,5 * 0,0583 = 2245,9 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році планується збільшити витрати за рахунок впровадження системи підтримки та розвитку працівників, що спрямована на підвищення рівня лояльності персоналу. Розраховані витрати на впровадження даної системи склали 616,5 тис.грн.

Отже, повні витрати збільшаться на:

$$2245,9 + 616,5 = 2862,4 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$3237,3 - 2862,4 = 374,9 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$374,9 * (1 - 0,18) = 307,5 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані результати від впровадження системи підтримки та розвитку працівників, яка спрямована на підвищення рівня лояльності персоналу ПрАТ "Оболонь" представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від проведення комплексу заходів

Показники	Значення, тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	3237,3
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	2862,4
Приріст прибутку від реалізації продукції	374,9
Приріст чистого прибутку	307,5

Складено автором

Дані табл. 3.4 свідчать про позитивний приріст усіх розрахованих показників.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності інвестування: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації продукції, що пов'язані з ПрАТ "Оболонь", розраховують за формулою:

$$ПІ = З_{о.к.} \quad (3.3)$$

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$2245,9 * 0,85 * 0,06 = 114,54 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень. Оскільки впровадження системи підтримки та розвитку працівників, яка спрямована на підвищення рівня лояльності персоналу ПрАТ "Оболонь", не передбачає встановлення нового обладнання, то капітальними вкладеннями буде зміна обігових коштів:

$$T = K_n / \Delta P_{\text{ч}} = \frac{114,54}{307,5} = 0,32 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$ЧГП = \Delta P_{\text{ч}} = 307,5 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N HB_1 = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i \quad (3.4)$$

де $ЧГП$ – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -тий рік терміну життєвого циклу проекту.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 1 рік; p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 25%.

α_i – коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту, де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1+p)^i \quad (3.5)$$

При ставці дисконту 25%:

$$1 \text{ рік } \alpha = 1/(1+0,25)^1 = \frac{1}{1,25} = 0,8$$

$$2 \text{ рік } \alpha = 1/(1+0,25)^2 = \frac{1}{1,25^2} = 0,64$$

$$3 \text{ рік } \alpha = 1/(1+0,25)^3 = \frac{1}{1,25^3} = 0,51$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n \text{НВ} &= \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 = \text{ЧГП}(a_1 + a_2) = \\ &= 307,5 * (0,8 + 0,64 + 0,51) = 600,1 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N \text{НВ} - \text{ПІ} = 600,1 - 114,5 = 485,6 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_r = \text{ПІ} / \text{НВ}_{\text{ср.}} = \frac{114,5}{200,5} = 0,57 \text{ року}$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$\text{НВ}_{\text{ср.}} = \frac{\sum \text{НВ}}{N} = \frac{600,1}{3} = 200,5$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$\text{ІД} = \text{ЧНВ} / \text{ПІ} = 485,6 / 114,5 = 4,23$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$\text{ІП} = \sum \text{НВ} / \text{ПІ} = 600,1 / 114,5 = 5,23$$

Показники економічної ефективності від впровадження системи підтримки та розвитку працівників, яка спрямована на підвищення рівня лояльності персоналу ПрАТ "Оболонь" представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Показники економічної ефективності від впровадження системи підтримки та розвитку працівників, яка спрямована на підвищення рівня лояльності персоналу ПрАТ "Оболонь"

№ з/п	Показники	Од. виміру	Значення
1	Капітальні витрати	тис. грн.	114,5
2	Додатковий прибуток	тис. грн.	374,9
3	Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	307,5
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	600,1
5	Чиста нинішня вартість	тис. грн.	485,6
6	Термін окупності недисконтований	років	0,37
7	Термін окупності дисконтований	років	0,57
8	Індекс доходності	-	4,23
9	Індекс прибутковості	-	5,23

Складено автором

Впровадження системи підтримки та розвитку працівників, яка спрямована на підвищення рівня лояльності персоналу ПрАТ "Оболонь" позначиться на зміні основних техніко-економічних показників підприємства, що представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Вплив від впровадження системи підтримки та розвитку працівників, яка спрямована на підвищення рівня лояльності персоналу ПрАТ "Оболонь" на техніко-економічні показники

№ з/п	Показник	Базовий рік, 2021 р.	Прогнозований рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне,
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5 549 706	5552943,3	3237,3	0,058
2.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	5133438	5136300,4	2862,4	0,056
3	Чистий прибуток, тис. грн.	338 614	338921,5	307,5	0,091

Складено автором

Отже, впровадження системи підтримки та розвитку працівників, яка спрямована на підвищення рівня лояльності персоналу ПрАТ "Оболонь" дозволить збільшити обсяги реалізованої продукції. За отриманими техніко-економічними показниками, чистий дохід від реалізації (виручка) збільшиться на 3237,3 тис. грн. і складатиме 5552943,3 тис. грн. Повні витрати підприємства за рахунок впровадження запропонованого заходу збільшаться на 2862,4 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції при впровадженні системи підтримки та розвитку працівників збільшиться на 374,9 тис. грн., а чистий прибуток підприємства зросте на 307,5 тис. грн.

Розраховані показники вказують на можливість та економічну доцільність реалізації запропонованого заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. Агросвіт. 2018. № 4. С. 25–28.
2. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2015. 328 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст]: Підручник / Л.В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
4. Боголюбов В. М. та ін. Стратегія сталого розвитку: Підручник /[В. М. Боголюбов, М. О. Клименко, Л. Г. Мельник, О. О. Ракоїд]. Київ:ВЦ НУБПУ, 2018. 446 с.
5. Бочарова Н.А. Федотова І.В. Основні типи лояльності персоналу підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2013. Вип. 22. С. 40–51.
6. Бурик З. М. Формування концепції сталого розвитку регіону. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2014. №1.URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2014_1_22.
7. Буринська, О. І. Еволюція концепції сталого розвитку як головної парадигми нового тисячоліття. Науковий вісник Ужгородського національного Університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород : Видавничий дім«Гельветика», 2016. Вип. 7 Ч. 1. С. 57–60.
8. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу інноваційної продукції промислових підприємств: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 461 с.
9. Ванькович Д.В. Удосконалення механізму реорганізації управління фінансовими ресурсами підприємств. Фінанси України. 2014.№ 9. С.112-118.
10. Верхоглядова Н., Іванов С., Герасимова О., Щеглова О. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник. Дніпропетровськ:Маковецький, 2013. 360 с.
11. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. — 2ге видання: навч. посіб. — К.: Центр учбової

літератури, 2009.— 502 с.

12. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. К.: Лібра, 2012, 708 с.
13. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.
14. Джеймс А. Ф. Вступ у бізнес. К. : Вища школа, 2016. 757 с.
15. Дуброва О. Стратегічна стійкість підприємства: складові напрями її забезпечення. [journals.khnu.](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_1_1/pdf/015-019.pdf) URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_1_1/pdf/015-019.pdf
16. Звіт про управління ПрАТ «Оболонь» за 2019 рік. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/b7ea9b5b02daebad57213c08134a9173.df>
17. Звіт про управління ПрАТ «Оболонь» за 2020 рік. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pf>.
18. Капелюшна Т. В. Підхід до оцінки ефективності механізму управління підприємством в контексті сталого розвитку. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 2. С. 62-68.
19. Колективний договір між адміністрацією та профспілковою організацією приватного акціонерного товариства «Оболонь» на 2022 - 2026 роки. URL: <https://obolon.kyivcity.gov.ua/files/2022/1/6/66.pdf>. конкурентного бізнес-середовища. Економіка та держава. 2020. № 11. С. 24–27.
20. Косянчук Т. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов / Т. Косянчук, С. Кучма // Економічні науки. 2014.— № 3. — С. 113–116 стійкості.
21. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. — Київ: Академвидав, 2003. — 416 с.
22. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія / А.В. Куценко. — Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. — 205 с.
23. Кучер Л. Р. Формування мотиваційного механізму управління персоналом торговельних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон.

наук: спец. 08.00.04 / Л. Р. Кучер. – Львів, 2010. – 19 с.

24. Льюїс Д. Нейромаркетинг у дії: як потрапити у мозок споживача [Електронний ресурс] / Д. Льюїс – Режим доступу: <http://richbee.ru/books/nejromarketing-v-dejstvii.pdf>

25. Мельниченко О. А., Калачникова В. К. Програми лояльності для споживачів як механізм покращення життя населення. Молодий вчений. 2015. № 11(26). Ч. 2. С. 86-89.

26. Миронова Л. Г. Модель формування гармонійно структурованої лояльності персоналу / Л. Г. Миронова // Економіка та підприємництво . - 2011 р. - № 3. – С.92

27. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2017. № 3. С. 74-79

28. ПрАТ «Оболонь»: офіційний сайт. URL: <https://obolon.ua/ua.113>

29. Приватне акціонерне товариство «Оболонь»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL: <https://clarityproject.info/smida/05391057?year=2020>.

30. Примак Т.О. Економіка підприємства: Навч . посіб. / Примак Т. О - К.: Вікар ,2002.- С. 176.

31. Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) за 2019 рік. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/58ee08c3241d7c5133ea6704f6d10882.pdf>.

32. Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) за 2020 рік. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/379a0cab5dab407e92ebc5ead8be2d5b.pdf>.

33.

Статут ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/fc363125ce831d164430f8cb12028100.pdf>.

34. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах / Т.В. Якимчук. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtpdf

35. Яковенко Я. Ю. Формування та реалізація стратегії стійкого розвитку промислових підприємств. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, Кременчук, 2020. 279 с.

36. Christy, R. Relationship Marketing in Consumer Markets, 2016, Vol. 9 P. 145

37. Coyes S., Gokey T. Customer Retention Is Not Enough. The McKinsey Quarterly, 2012, No. 2.

38. Egan, J. Relationship marketing, exploring relational strategies in marketing, 2004. P. 311

39. Griffin J. Customer winback: how to recapture lost customers and keep them loyal, San Francisco, California, by Jossey-Bass Inc., 2011. P. 31.

40. Hunt, S.D., Arnett, D., Madhavaram, S. 'The explanatory foundations of relationship marketing theory', Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 21, (2), 2006 p. 87.

41. Koskela H. «Customer Satisfaction and Loyalty in After Sales Service: Modes of Care in Telecommunications Systems Delivery». Dissertation for the degree of Doctor of Technology, Helsinki University of Technology, 2012.

42. McMullan, R. A multiple-item scale for measuring customer loyalty development Journal of Services Marketing. 2005. 19(7).-P. 470-481

43. Mortensen M. H. Understanding attractiveness in business relationships – A complete literature review / M. H. Mortensen // Industrial Marketing Management. – 2012. – Vol. 41. – Issue 8. – November. – Pp. 1206–1218.

44. Nastaran M. CRM Benefits for Customers: Literature Review (2005-2012). International Journal of Engineering Research and Applications. 2012.. Vol. 2 Issue 6. P. 1578-1586

45. Palmatier, R.W. Relationship Marketing. Marketing Science Institute, 2008. P. 14

46. https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/38481/1/Sholom_magistr.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Організація підприємства ПрАТ «Оболонь»

