

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: «Удосконалення мотиваційного менеджменту персоналу підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МП-4-11

Радкович Дарина Олександрівна

(підпис)

Керівник професор, д.е.н. Драган Олена Іванівна

(підпис)

Рецензент професор, д.е.н. Ольга ПЕТУХОВА

(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

« » 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Радкович Дарини Олександрівни

1. Тема роботи «Удосконалення мотиваційного менеджменту персоналу підприємства»

керівник роботи Драган О.І., д.е.н., професор

затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.12.2022 р. № 865-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ Авіакомпанія «Українські вертольоти».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні аспекти удосконалення мотиваційного менеджменту підприємства.

Розділ 2. Аналіз мотиваційного менеджменту на ПрАТ Авіакомпанія «Українські вертольоти».

Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення мотиваційного менеджменту на ПрАТ Авіакомпанія «Українські вертольоти».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 15 рисунках та 16 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. 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 проєктної 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 проєкту 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)

Керівник роботи

(підпис)

Дарина РАДКОВИЧ

(прізвище та ініціали)

Олена ДРАГАН

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Радкович Дарина Олександрівна. Формування мотиваційного менеджменту персоналу підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах Авіакомпанії «Українські вертольоти» м. Києва за 2021-2022 роки.

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено теоретичне обґрунтування мотиваційного менеджменту: наведено сутність та значення основних положень мотивації персоналу, визначено вплив індивідуально-психологічних особливостей персоналу на професійну мотивацію, а також окреслені способи та прийоми удосконалення мотиваційного менеджменту.

У другому розділі роботи наведено організаційно-економічну характеристику та аналіз кадрового забезпечення ПрАТ Авіакомпанії «Українські вертольоти», а також проаналізовано стан мотиваційного менеджменту.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано зарубіжний досвід по удосконаленню мотиваційного менеджменту та ведуча мотивація персоналу шляхом проведеного опитування. Також наведені практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційного менеджменту персоналу та оцінка ефективності запропонованих заходів в ПрАТ Авіакомпанія «Українські вертольоти».

Робота містить 118 сторінок основного тексту, 16 таблиць, 15 рисунків, 62 використаних джерел.

Ключові слова: мотиваційний менеджмент, персонал, мотивація, класифікація психотипів, мотивуючий фактор, матеріальна та не матеріальна мотивація.

ABSTRACT

Radkovich Daryna Oleksandrivna. The formation of motivational management of the company's personnel. – Qualifying work with manuscript rights.

The qualifying work for obtaining a bachelor's degree was performed on the materials of the Ukrainian Helicopters in Kyiv for the years 2021-2022.

In the first section of the qualification work, the theoretical justification of motivational management is carried out: the essence and meaning of the main provisions of personnel motivation are given, the influence of individual and psychological characteristics of personnel on professional motivation is determined, and the methods and techniques of improving motivational management are outlined.

In another section of the work, the organizational and economic characteristics and analysis of personnel support of Ukrainian Helicopters are given, as well as the state of motivational management is analyzed.

In the third section of the qualification work, foreign experience in improving motivational management and conducting staff motivation is substantiated through the conducted survey. Also given are practical recommendations for improving the motivational management of personnel and evaluating the effectiveness of the proposed measures in PJSC Ukrainian Helicopters.

The work contains 118 pages of main text, 16 tables, 15 figures, 62 used sources.

Key words: motivational management, personnel, motivation, classification of psychotypes, motivating factor, material and non-material motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та значення основних положень мотивації персоналу та мотиваційного менеджменту	9
1.2. Вплив індивідуально-психологічних особливостей персоналу на професійну мотивацію і мотиваційний менеджмент підприємства.....	15
1.3. Способи та прийоми удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ АВІАКОМПАНІЯ «УКРАЇНСЬКІ ВЕРТОЛЬОТИ»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ Авіакомпанія «Українські вертольоти».....	27
2.2. Аналіз організації кадрового управління у товаристві	34
2.3. Аналіз стану мотиваційного менеджменту на ПрАТ Авіакомпанія «Українські вертольоти»	49
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ АВІАКОМПАНІЯ «УКРАЇНСЬКІ ВЕРТОЛЬОТИ»	58
3.1. Зарубіжний досвід удосконалення мотиваційного менеджменту компаній.....	58
3.2. Обґрунтування ведучої мотивації персоналу шляхом проведення соціологічного опитування в ПрАТ Авіакомпанія «Українські вертольоти» ..	64
3.3. Пропозиції щодо удосконалення мотиваційного менеджменту та оцінка їхньої ефективності у діяльності ПрАТ Авіакомпанія «Українські вертольоти»	74
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	92
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Тема удосконалення мотиваційного менеджменту персоналу підприємства в сучасних умовах функціонування економіки України є надзвичайно актуальною. На сьогоднішній день бізнес-середовище в Україні постійно змінюється, і ці зміни стають все більш складними і швидкими. Підприємства, які бажають залишатися конкурентоспроможними на ринку, повинні постійно вдосконалювати свою стратегію, технології та управлінські підходи, включаючи мотиваційний менеджмент персоналу. Одна з важливих складових ведення успішного бізнесу є грамотне та ефективне використання наявного людського ресурсу, удосконалення мотиваційного менеджменту розкриває більші можливості розкриття кожного окремого співробітника і колективу в цілому. Зрозумілим і напевно в якомусь сенсі легшим є налагодження технічної складової підприємства, що ж стосується людей як персоналу, то процес ефективної взаємодії може бути дещо складнішим. Психологічний фактор може обумовлювати втрату мотивації до роботи, професійне вигорання та навіть конфлікти. Застосування сучасних підходів мотиваційного менеджменту направлене на найбільш ефективну взаємодію з персоналом та отримання максимальної користі для підприємства через підвищення продуктивності праці кожного працівника. Взаємовигідний підхід дає змогу задовольнити потребу працівника і сприяти розвитку та процвітанню підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування особливостей мотивації персоналу та мотиваційного менеджменту на підприємстві на прикладі авіакомпанії.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати такі *завдання*:

1. обґрунтування сутності та значення основних положень мотивації персоналу та мотиваційного менеджменту;
2. дослідження впливу індивідуально-психологічних особливостей працівників на їх мотивацію;
3. визначення способів та прийомів удосконалення мотиваційного менеджменту;
4. аналіз організаційно-економічної характеристики діяльності підприємства;

5. аналіз організації кадрового управління підприємства;
6. аналіз стану мотиваційного менеджменту на підприємстві;
7. дослідження зарубіжного досвіду мотиваційного менеджменту;
8. дослідження ведучої мотивації персоналу шляхом проведення опитування;
9. виявлення способів підвищення ефективності праці за допомогою програми мотивації персоналу.

Об'єктом дослідження є мотиваційний менеджмент на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти удосконалення мотиваційного менеджменту персоналу в ПрАТ Авіакомпанія «Українські вертольоти».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: описовий, абстрактно-логічний, статистично-економічних групувань, порівняння, статистичний, а також табличний і графічний.

Інформаційне забезпечення: теоретичну і методичну базу проєкту склала нормативна, законодавча база, аналітичні матеріали періодичних видань, навчальні матеріали, звітність і внутрішні дані ПрАТ Авіакомпанія «Українські вертольоти».

Апробація результатів роботи. Результати роботи доповідалися й публічно обговорювалися на міжнародних конференціях: XIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств» (м. Київ, НУХТ, 23-24 листопада 2022 р.); 89 міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (м. Київ, НУХТ, 3-7 квітня 2023 р.); 87 міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (м. Київ, НУХТ, 15-16 квітня 2021 р.).

Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 115 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 97 сторінок. Робота містить 16 таблиць, 15 рисунків, додатків на 17 сторінок, список використаної літератури – 62 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення основних положень мотиваційного менеджменту

Мотив особистості є складним психологічним феноменом, який має багаторівневу структуру й інтегрований механізм утворення. Він формує більш комплексну особистісну структуру – мотивацію.

Поняття мотивації в межах управління персоналом розглядається як процес стимуляції працівників до якісного виконання своїх функціональних обов'язків, спрямованих на досягнення цілей підприємства.

Мотивація персоналу та мотиваційний менеджмент - це два взаємопов'язані поняття, які допомагають забезпечити ефективну роботу колективу та забезпечити досягнення поставлених цілей [25].

Погляди науковців на сутність мотиву («мотив» походить від латинського «movere», що означає «приводити в рух», «штовхати»; фр. motif від лат. moveo – «рухаю») мають істотні розбіжності. Але всі вони сходяться в одному: за мотив приймають якийсь один психологічний феномен (у різних авторів – різний). В основному мотив розглядають, як [24]:

- потребу,
- спонукання,
- мету,
- намір,
- особистісні диспозиції,
- стан.

Булатов А. зазначає, що: «мотивація» – система заходів, направлена на підвищення продуктивності праці, поліпшення її якості і професійне зростання.

Поширеним є підхід до визначення мотивації через потреби. Тобто, акцентується увага на тому, що саме потреби значною мірою пояснюють чому людина хоче проявити активність. Тісний зв'язок мотивів і потреб пояснюється також схожістю сутностей. Потреби людини – це нестача чогось, мотиви – це спонукання людини до чогось. Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб. Тому не випадково А. Маслоу [34] розглядав поняття «потреба» і «мотивація» як синонімічні і вважав потреби основою теорії мотивації. Але вважається, що необхідно розмежовувати ці поняття, а не ставитися до них, як до синонімів, оскільки схожість сутностей, ще не дозволяє говорити про ідентичність.

Крім того, при одній і тій же потребі мотивацією поведінки можуть виступати різні предмети. Кожна із потреб може бути реалізована в багатьох мотивах, а кожен мотив може бути задоволений різною сукупністю цілей.

На основі наявних у людини потреб в ході діяльності виникають інтереси, почуття й інші мотиви [17].

У людини майже завжди є потреба в певних діях, які дають їй задоволення. Потреби усвідомлюються як конкретні спонукання - мотиви до певних обставин і дій, в яких вони задовольняються.

Розглядаючи мотивацію як реальне спонукання, яке змушує людину діяти в певній ситуації, за певних життєвих обставин, науковці С. Максименко, В. Зайчук, В. Клименко, В. Соловієнко [19, с. 89-90] також пов'язують його з потребами зазначаючи, що мотиви стають внутрішніми спонуками до дії, яка є результатом усвідомлення особистістю своїх потреб, і виявляються в конкретних прагненнях їх задовольнити.

Крім того, акцентують увагу на тому, що поширеними мотивами людської активності є інтереси. Мотивація – є основою інтересу до певної (необхідної) дії, предмета тощо. Інтерес – це стійке, вибіркове, емоційно забарвлене прагнення особистості до життєво важливих об'єктів, він виникає на основі потреб, але не задовольняє їх. Потреба виражає необхідність, а інтерес пов'язаний з особистісною зацікавленістю об'єктом, з прагненням більше його пізнати, опанувати.

Класифікація мотивів Мюррея побудована на основі поняття потреби. Види мотивів, за Мюрреем, мають структуру, що визначає зв'язок когнітивних і емоційних процесів. С. Занюк виділяє мотиви, які мають найбільше практичне значення [21, с.12-20]:

- самоствердження;
- ідентифікації з іншою людиною;
- влади;
- процесуально-змістовні;
- саморозвитку;
- досягнення;
- просоціальні (суспільно значущі);
- афіліації (від англ. affiliation – приєднання).

Окрім цього, особлива увага приділяється виділенню груп мотивів, пов'язаних з трудовою діяльністю. Оскільки мотиви діяльності є основними психологічними компонентами готовності до трудової діяльності [37, с. 10], відображають найхарактерніші для неї способи реагування співробітників на ті чи інші елементи довколишньої (зовнішньої) та прихованої (внутрішньої) сфери існування людини [7], а мотивація визначає повноту й інтенсивність діяльності.

Мотиви, пов'язані з процесом трудової діяльності поділяють на три групи [14]:

1. мотиви вибору професії,
2. мотиви вибору місця роботи,
3. мотиви професійної діяльності.

Велику групу мотивів становлять спонукання, які стимулюються самим змістом трудового процесу: почуття задоволення від творчого напруження сил, естетичне задоволення від добре зробленої речі та ін. – тобто змістовні мотиви праці [45, 56].

Діяльність людини може спонукатися не одним, а декількома мотивами різних груп, тобто вона полімотивована. Про полімотивованість діяльності йдеться в наукових працях А. Колісника, В. Ковальова, О. Леонтьєва, К. Обухівського.

Найстійкішими мотивами в полімотиваційній структурі є спонукання, усвідомлювані особистістю як такі, що забезпечують потребу, яка задовольняє її певній самооцінці, рівню домагань, що дуже необхідно розуміти при мотивації персоналу [55,60].

Мотиви кожної людини розміщені в певній ієрархії, за своєю значущістю. Ієрархія мотивів не є сталим мотиваційним комплексом: вона змінюється з часом та віком. Різні чинники можуть змінювати цю ієрархію мотивів. Однак кожній людині притаманна відносна стабільність цієї ієрархії. Вона зумовлюється тим, що особистість у цілому, і мотиви зокрема, не так уже й легко піддаються зміні [21, с. 9].

Стійко домінуючі мотиви поведінки набувають для людини провідне значення і тим самим підпорядковують собі всі інші мотиви. Ієрархічна структура в найбільш розвиненій її формі припускає засвоєння певних моральних цінностей – уявлень, понять, ідей, що стали домінуючими мотивами поведінки.

У випадках швидкого реагування особистістю на певні дії чи вчинки інших людей, події може не здійснюватись усвідомлене осмислення подальшої поведінки, а виникає відповідна реакція, яка переважно детермінується підсвідомістю. Тобто, наприклад, у стані емоційного збудження такий мотив як «бажання зробити чи сказати щось у відповідь» не піддається критичному аналізу, а одразу викликає певну реакцію, висловлювання чи дію. Загалом мотив може бути як усвідомлюваним, так і неусвідомлюваним [30].

Мотивація персоналу - це процес стимулювання працівників до досягнення певних результатів та підвищення їхньої продуктивності. Основні положення мотивації персоналу включають [39,40]:

- Розуміння потреб та очікувань працівників. Для того, щоб стимулювати працівників до роботи, необхідно знати їхні потреби та бажання.
- Встановлення мети та задач. Чітко визначені цілі та завдання дають змогу зрозуміти яким чином, виконуючи свою роботу, конкретний працівник може їх досягти та реалізувати, що спонукатиме його бути більш продуктивним.

- Надання стимулів. Стимули можуть бути різними: матеріальні (зарплати, бонуси, безкоштовне навчання тощо) та нематеріальні (похвала, визнання, можливість професійної реалізації та кар'єрного зростання).

Основні положення мотиваційного менеджменту включають [55]:

- Встановлення цілей та планування дій. Мотиваційний менеджмент починається з визначення мети та задач, які необхідно досягти.
- Розробка мотиваційної стратегії. Мотиваційна стратегія повинна включати різноманітні стимули та заохочення, які сприятимуть досягненню мети. Також слід пам'ятати про необхідність включення в мотиваційну стратегію дисциплінарних правил та вимог, порушення яких може призводити до стягнень (покарань).
- Використання ефективних інструментів мотивації. Це може бути наприклад система премій та бонусів, можливість професійного зростання, навчання, підвищення заробітної плати тощо.
- Створення комунікаційної культури. Мотиваційний менеджмент не може бути ефективним без конструктивної комунікації між керівництвом та персоналом. Комунікація допомагає зрозуміти потреби та очікування працівників та відповідно до цього підібрати стимули.

Значення мотивації персоналу та мотиваційного менеджменту полягає в тому, що вони допомагають підвищити продуктивність працівників, збільшити рівень задоволеності на роботі та знизити відток кадрів. Ефективна мотивація персоналу дозволяє досягнути поставлених цілей та розвивати бізнес компанії. Крім того, забезпечення належної мотивації персоналу є важливою складовою корпоративної культури та впливає на репутацію компанії серед працівників та партнерів.

Тобто, сутність мотиву особистості – основоположного і досить складного поняття теорії мотивації, дає змогу зрозуміти, що [36]:

- мотиви є внутрішніми утвореннями – мають тільки внутрішню природу, а не зовнішню, відповідно кожен мотив особистості є внутрішньою спонукою до певних дій, оскільки саме спонукка розкриває внутрішній зміст мотиву як феномену, що викликає бажання діяти, змушує, схиляє, підштовхує до дії;
- із тісного зв'язку потреб і мотивів, не впливає їх ототожнення, а чітко

простежується послідовність їх відображення у свідомості особистості – усвідомлені потреби стають мотивами, які слід класифікувати за видами, залежно від мети, яку ставить перед собою особистість, а не за джерелом виникнення;

- діяльність людини – полімотивована, тобто спонукається групою мотивів, які розміщені в певній ієрархії залежно від їх значущості для неї як у конкретній ситуації, так і у всьому процесі діяльності; ієрархія мотивів змінюється під дією внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на актуалізацію існуючих та формування нових мотивів;

- актуалізуючи певні мотиви, змінюючи ієрархію мотивів, залучаючи додаткові сформовані мотиви, можна керувати власною поведінкою. Такі процеси особистісної структури працівника можна ефективно використовувати в управлінській діяльності;

- за своєю природою мотиви можуть бути як усвідомлюваними, так і неусвідомлюваними, відповідно, мотивація поведінки може бути свідомою і несвідомою.

- під мотивами особистості слід розуміти внутрішні спонуки (свідомі, несвідомі) до дій; основним мотивами особистості є: бажання інтереси, переконання, прагнення, ідеали.

Розуміння сутності мотиваційного менеджменту, як системи дій, спрямованих на активізацію мотивів працівника та створення на підприємстві умов, завдяки яким у працівника активізуються його власні мотиви до діяльності, до якісного виконання покладених на нього робочих завдань в інтересах підприємства, сприяє ефективному управлінню робочим процесом. Це поняття розкриває розуміння того, що необхідно, щоб працівники виконували свою роботу краще і з більшою віддачею; як підвищити інтерес до якісного виконання роботи у працівників; що викликає бажання, спонукає до роботи кожного члена трудового колективу тощо.

1.2. Вплив індивідуально-психологічних особливостей персоналу на професійну мотивацію і мотиваційний менеджмент підприємства

Процес формування мотивації досить індивідуальний і суттєво обумовлений індивідуально-психологічними якостями та особливостями людини. Індивідуально-психологічні особливості працівників суттєво впливають на їх професійну мотивацію, що в свою чергу може відобразитися на ефективності роботи і результативності підприємства в цілому. Так, різні за психотипом, за темпераментом люди мають різні особливості сприйняття, цінності, потреби, інтереси що в свою чергу відображається і в мотиваційній сфері.

Зрозуміло, що тривожний та вимогливий до себе працівник, перфекціоніст, при виконанні будь-якої роботи, висуває високі вимоги не лише до якісного виконання роботи, але і до свого морального образу. Для формування мотивації до праці у таких працівників необхідно враховувати необхідність такого мотиватора як морально-етичний контроль. У іншій ж групі співробітників такі проблеми можуть не виникати, оскільки для прийняття рішень щодо виконання тих чи інших дій вони керуються іншими цінностями, наприклад безмежною довірою до керівнику та відданістю йому, або ж вираженою потребою отримати матеріальне заохочення у вигляді грошової премії тощо [32, 34].

Індивідуально-психологічні особливості працівника можуть суттєво впливати на процес формування мотивації до праці на всіх його етапах. Можна припустити, що активні та імпульсивні особистості швидше формують цілі та обирають шляхи їх реалізації, отже і мотивація до роботи у них формується швидше, аніж у пасивних, інертних працівників.

Також важливо враховувати індивідуальні рівні мотивації працівників, оскільки вони можуть відрізнятися в залежності від багатьох факторів, таких як соціальне тло, професійний досвід, освіта, стать та ін [12].

Для ефективного управління мотивацією працівників на підприємстві необхідно провести дослідження та аналіз індивідуальних особливостей працівників, щоб зрозуміти їхні потреби, інтереси та очікування. Це допоможе

виявити найбільш ефективні методи мотивації до роботи для кожного працівника окремо, відповідно до їхніх індивідуальних особливостей [35].

Зауважимо, що розуміння індивідуального підходу щодо формування мотивації працівників, з урахуванням індивідуальних відмінностей усіх членів колективу допоможе ефективно задіяти для досягнення бажаного результату потенціал і можливості кожного із отриманням задоволення від виконаної роботи. Задоволення власних потреб при виконанні професійних завдань кожним членом колективу сприяє гармонізації взаємин та позитивному мікроклімату та продовжує спонукати до роботи, формуючи ще надійнішу мотивацію. Якщо підприємство не враховує ці індивідуальні відмінності своїх працівників, це може призвести до виникнення конфліктних ситуацій, несформованої мотивації до роботи, а отже байдужості до спільного результату професійної команди, а отже до зниження результативності підприємства.

Індивідуальний підхід, врахування індивідуально-психологічних особливостей працівників дає змогу зрозуміти, що для однієї людини важливою є лише висока заробітна платня, тому мотивувати її доцільно саме шляхом матеріального спонукання, для іншої – можливість зростання по кар'єрній драбині, з такою необхідно обговорювати умови та перспективи її кар'єрного зростання, а для третьої – головне задовольнити свою потребу у спілкуванні та прийнятті, мріє працювати в команді з цікавими та талановитими колегами, тому саме таким працівникам доцільно доручати виконання завдань, які передбачають колективного вирішення робочих завдань, формувати робочі групи таким чином, щоб робота в них виконувалась максимально ефективно. Тому мотиваційний менеджмент має бути гнучким і динамічним, щоб дозволяти пристосовуватися до зміни потреб та обставин [24].

Однією з найпростіших типологій можна назвати типізацією людей за темпераментом, оскільки виділяють лише чотири типи темпераменту. Темперамент характеризує динамічний бік психічних реакцій людини: темп, швидкість, ритм, інтенсивність. На однакові за змістом і метою дії, подразники кожна людина реагує

по-своєму, проте певні схожість реагування, закономірності дали змогу виділити чотири групи особливостей реагування.

Деякі вчені під час вивчення умовно-рефлективних реакцій собак помітили індивідуальні відмінності у поведінці тварин, які проявляються головним чином у швидкості та точності утворення умовних реакцій, а також у їх інтенсивності, ці тенденції також притаманні й умовно-рефлективним реакціям людей, зазначені властивості нервових процесів продемонстровано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Властивості нервових процесів

Сила збудження	Сила гальмування	Врівноваженість	Рухливість
1	2	3	4
Відображає працездатність нервової клітини. Вона виявляється у функціональній витривалості, тобто у здатності витримувати тривале або короточасне, але сильне порушення, не переходячи при цьому у протилежний стан гальмування.	Розуміється як функціональна працездатність нервової системи при реалізації гальмування і виявляється у здатності до утворення різних гальмівних умовних реакцій, таких як вгасання і диференціювання.	Рівновага процесів збудження і гальмування. Відношення сили обох процесів вирішує, чи є даний індивід врівноваженим або неуврівноваженим, коли сила одного процесу перевищує силу іншого.	Виявляється у швидкості переходу одного нервового процесу в інший. Рухливість нервових процесів виявляється у здатності до зміни поведінки відповідно до мінливих умов життя. Мірою цієї властивості нервової системи є швидкість переходу від однієї дії до іншої, від пасивного стану до активного, і навпаки.

**Джерело: розраховано автором на основі [25].*

Відзначалось, що властивості нервових процесів формуються у визначені системи та комбінації, які він вважав типом нервової системи або типом вищої нервової діяльності. Кожен тип складається з основних властивостей нервової системи, таких як сила, урівноваженість та рухливість процесів. Виділяли сильні та слабкі типи, засновані на врівноваженості нервових процесів. Сильні типи поділялися на рухливі та інертні, а слабкі типи характеризувалися перевагою збудження над гальмуванням. Він вважав, що тип нервової системи є вродженим і

психічний темперамент людини є його проявом. Він запропонував застосовувати свої висновки, отримані під час досліджень на тваринах, і на людей. Дослідження цієї тематики сходились у виділенні чотирьох типів темпераменту. Дослідники вважають, що певні типи темпераменту пов'язані з певними властивості особистості. Ось короткий опис цих властивостей [42]:

- Сензитивність – це здатність людини реагувати на зовнішні подразники навіть найменшої сили.
- Реактивність – це сила емоційної реакції людини на зовнішні і внутрішні подразники.
- Активність – це здатність людини подолати зовнішні і внутрішні обмеження, виробляти суспільно-значущі зміни, привласнювати багатства та засвоювати духовну культуру.
- Темп реакцій – це швидкість, з якою людина сприймає та обробляє інформацію, а також реагує на неї.
- Пластичність – це гнучкість та легкість, з якою людина адаптується до нових умов, або нерухомість та невідчутність, з якою вона поводить себе в змінених умовах.
- Екстраверсія-інтроверсія – це ознаки, що виражаються в тому, що людина переважно спрямована на активність або зовнішній світ (на оточуючих людей, події, предмети) або всередину (на свої переживання та думки) [52].

На основі цього погляду сформувалося вчення про чотири типи темпераменту [19]:

- Сангвінічний темперамент. Людина з сангвінічним темпераментом зазвичай знаходиться у позитивному, припіднятому настрої, вирізняється швидким і ефективним мисленням, активно і легко пристосовується до нових умов, швидко знаходить спільну мову та зближується з людьми, формуючи товариські контакти. Емоції та почуття у сангвініка легко виникають і змінюються. Його міміка багата, жвава, виразна. За відсутністю серйозних цілей, глибоких думок, творчої діяльності у сангвініка формується поверхневність і непостійність.

- Флегматичний темперамент. Флегматику, зазвичай, зовсім не властива тривога. Його звичайний стан – спокій, тиха задоволеність оточуючими, частіше за сангвініка та халерика у флегматика може спостерігатись деяка пасивність та безініціативність. Нові форми поведінки у флегматика формуються повільно, але є стійкими. Зазвичай флегматик врівноважений і спокійний, дуже рідко може вийти з себе, не схильний до переживання бурхливих емоцій та афектів.

В залежності від умов формування особистості та інших життєвих обставин в одних випадках у флегматика можуть проявлятись позитивні риси: витримка, поміркованість, глибина думок тощо, в інших – млявість і байдужість до оточуючого, лінощі та безвілля.

- Холеричний темперамент. Дії холерика різкі, імпульсивні, не послідовні, поривчасті (на різних етапах діяльності може суттєво відрізнятись інтенсивність прикладених зусиль). Він вирізняється підвищеною вразливістю, значною емоційністю, збудженістю. Часто демонструє зухвалість. Почуття душевної рівноваги, яке так легко дається сангвініку, для холерика не характерне: він отримує спокій лише в напруженій діяльності [42].

Прояв холеричного темпераменту значною мірою залежить від спрямованості особистості. У людей з суспільними інтересами він виявляється в ініціативності, енергії, принциповості. У особистостей з недостатнім рівнем освіченості, виховання та особистісного росту холеричний темперамент може проявлятись негативно: в роздратованості, ефективності навіть агресивності.

- Меланхолійний темперамент. Меланхоліка вирізняють стриманість в рухах, нерішучість, сумніви і обережність в рішеннях. Його реакція часто не відповідає силі подразника, у реагуванні домінує гальмування. Йому важко тривалий час на чомусь зосереджуватись. Сильні емоційно насичені, важкі та значимі події часто викликають у меланхоліка тривалу гальмівну реакцію. За нормальних умов життя меланхолік – людина глибока, стримана. За несприятливих умов, меланхолік може перетворитися в надмірно замкнену, боязливу, тривожну людину, яка не спроможна діяти самостійно, потребує підтримки, уникає будь-яких складних життєвих ситуацій.

Враховуючи особливості, характеристики різних типів темпераменту стає зрозумілим, що шляхи формування мотивації та способи мотивування працівників з різними типами темпераменту також будуть відрізнятись [43].

Для сангвініка притаманна мотивація, що базується не лише на суто внутрішніх бажаннях а й на потребі бути не гіршим, або навіть кращим за інших, він орієнтований на оцінку оточуючих (керівника, колег). Домінуючою для сангвініка все ж можна виділити мотивацію досягнення [21].

Флегматик меншою мірою орієнтується на соціальне оточення, проте йому в різних ситуаціях в однаковій мірі притаманна як мотивація успіху, так і уникнення невдач.

Меланхолік орієнтований на уникнення проблем, отже і ведучою мотивацією буде саме уникнення невдач.

Поведінка та діяльність холерика значною мірою підпорядкована імпульсивними поривами, отже можна говорити про нестійку, часто змінювану мотивацію, проте це зазвичай мотивація досягнення успіху, перемоги у конкурентній боротьбі, бажання довести свою спроможність.

У плануванні мотиваційного менеджменту необхідно враховувати також особливості робочого оточення та культури підприємства. Наприклад, в деяких компаніях краще працювати з колективною мотивацією, коли працівники отримують бонуси за досягнення певних цілей всієї команди, в інших – з індивідуальною мотивацією, коли кожен працівник має свої особисті цілі та бонуси.

Таким чином, успішність мотиваційного менеджменту на підприємстві залежить від врахування індивідуальних особливостей персоналу, а також від гнучкості та адаптивності відносно змін потреб та обставин [40].

Більшість особистісних властивостей «мають коріння», обумовлені вродженим темпераментом, але сам темперамент визначає тільки швидкість та інтенсивність прояву цих властивостей, таких як вразливість, емоційність, імпульсивність та тривожність. Вразливість описує ступінь реакції на подразники, їх тривалість у пам'яті та силу відповідної реакції на ці подразники. Емоційність виражена в швидкості, якості, динаміці та глибині емоційних станів та процесів.

Імпульсивність описує схильність діяти без попередньої обдумування та під впливом зовнішніх подразників чи емоцій. Тривога виражена у підвищеній схильності відчувати занепокоєння в різних життєвих ситуаціях, включаючи ті, що до цього не мали стосунку. Термін «тривога» є близьким до терміну «невротизм» за Г. І. Айзенком.

Також вчені розробили класифікацію психотипів, яка включає 8 типів. Кожен тип має свою унікальну мотивацію, яка визначає його поведінку та взаємовідносини з оточуючими [43]:

1. Істероїдний тип мотивований бути в центрі уваги, отримувати визнання, увагу і повагу від оточуючих. Вони можуть навіть придумувати історії про свої досягнення, щоб заслужити увагу і повагу.

2. Епілептоїдний тип мотивований контролювати своє середовище та прагнути до стабільності і порядку. Вони можуть бути перфекціоністами, які прагнуть до ідеальної організації і точності.

3. Паранояльний тип мотивований захищати себе від уявних загроз і прагнути до контролю. Вони можуть бути підозрілими до інших людей, вважаючи, що їх дії мають приховані мотиви.

4. Шизоїдний тип мотивований уникати соціальних контактів та відчуття емоційної взаємодії з іншими. Вони можуть бути незалежними і самодостатні, віддаючи перевагу самотньому життю.

5. Гіпертимний тип мотивований досягненням успіху та задоволенням від життя. Вони можуть бути енергійними і оптимістичними, з великою мотивацією до праці та задоволення від досягнень.

6. Емотивний тип мотивований емоційною взаємодією з іншими та вираженням своїх емоцій. Вони можуть бути вразливими до критики та реагувати на емоційні сигнали оточуючих.

7. Астенічний тип: ці люди мають мотивацію уникнути конфліктів та створити спокійне середовище, де вони можуть почуватись комфортно. Вони схильні до переживання страхів та неспокою, і тому їхня мотивація полягає в тому, щоб уникати ситуацій, які можуть викликати дискомфорт.

8. Гіпотимний тип: ці люди мають мотивацію досягати спокою та гармонії в житті. Вони схильні до внутрішньої нестабільності та депресивних переживань, і тому їхня мотивація полягає в тому, щоб знайти стійкість та впевненість в житті. Вони шукають способи контролювати свої емоції та уникнути ситуацій, які можуть викликати дискомфорт.

Отже, зазначені індивідуальні особливості типів людей впливають на характерологічні риси, на розвиток і прояв здібностей, а також на професійну мотивацію, що в свою чергу доцільно враховувати в мотиваційному менеджменті.

1.3. Способи та прийоми удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві

Мотиваційний менеджмент є важливою складовою успіху будь-якого підприємства, оскільки стимулювання співробітників до досягнення цілей допомагає забезпечити ефективну роботу і високу продуктивність. Деякі зі способів та прийомів удосконалення мотиваційного менеджменту на підприємстві включають наступне [46]:

1. Встановлення чітких цілей та очікувань. Кожен співробітник повинен знати, що від нього очікується і які цілі повинні бути досягнуті. Це допоможе співробітникам бути більш уважними та концентруватися на досягненні конкретних результатів.

2. Розвиток системи мотивації. Підприємство повинно мати систему мотивації, яка допомагає стимулювати співробітників до більш ефективної роботи. Це може бути здійснено шляхом встановлення конкурсів, премій, бонусів за досягнення результатів.

3. Забезпечення можливостей для професійного розвитку. Співробітники повинні мати можливість вдосконалювати свої навички та отримувати нові знання. Підприємство може забезпечити розвиток співробітників шляхом навчання та надання можливості виконувати нові завдання.

4. Встановлення ефективної системи зворотного зв'язку. Співробітники повинні мати можливість дізнатися про свої успіхи та невдачі, щоб вони могли відреагувати на них. Це допоможе покращити ефективність та внести корективи в роботу співробітників.

5. Створення командної роботи. Співробітники повинні співпрацювати та взаємодіяти між собою для досягнення загальної мети. Командна робота може бути стимульована шляхом встановлення спільних цілей та завдань, проведення тимбілдингу з розвитку комунікативних навичок та іншими заходами.

6. Підвищення культури організації. Культура організації повинна бути спрямована на підтримку та розвиток співробітників, що стимулює їхню мотивацію та відданість роботі. Підприємство може розвивати культуру організації шляхом встановлення цінностей, які підтримуються керівництвом та співробітниками.

7. Впровадження інновацій. Підприємство може стимулювати мотивацію співробітників, впроваджуючи нові інноваційні ідеї та технології, що допомагають забезпечити ефективність та якість роботи.

8. Забезпечення робочого місця та умов праці. Співробітники повинні мати зручне та безпечне робоче місце та умови праці, щоб вони могли бути більш продуктивними та мотивованими.

9. Визнання та похвала. Признання та похвала за досягнення результатів є одним із способів стимулювання мотивації співробітників. Керівництво може відзначати досягнення співробітників за допомогою нагород та похвали [13, 18].

Загалом мотивація виступає багатофункціональною детермінантою окремих дій та поведінки особистості, але насамперед такою, що спонукає і регулює діяльність. Відповідно, формування та розвиток мотивації до роботи повинно зумовлювати спонукання до діяльності, її конструктивну організацію, регуляцію та корекцію [31]. Отже основними функціями мотивації особистості до професійної діяльності є такі:

- спонукальна – актуалізує наміри особистості виконувати конкретний вид діяльності та активізує певну поведінку щодо її реалізації;

- організаційна – визначає можливі способи дій задля реалізації актуальних мотивів та досягнення відповідних професійних цілей;
- регуляторна – зумовлює необхідну поведінку, активізує та спрямовує певні дії, необхідні для задоволення потреб й реалізації актуальних мотивів;
- корегувальна – забезпечує оптимальність дій та, за потреби, їх зміну, залежно від рівня значущості актуального для фахівця мотиву [51].

Розгляд зазначених аспектів мотивації спрямовує на визначення причин її виникнення, розвитку. Так, науковці зазначають [9], що будь-яка форма поведінки може пояснюватись як внутрішніми, так і зовнішніми причинами. У першому випадку, як вихідний і кінцевий пункт пояснення, виступають психологічні властивості суб'єкта поведінки, а в другому – зовнішні умови і обставини його діяльності. У першому випадку говорять про мотиви, потреби, цілі, наміри тощо, а в другому – про стимули, які виходять із ситуації, що склалась [44].

Мотивація персоналу складається з різноманітних дій, які підштовхують працівника або групу працівників до досягнення спільних та індивідуальних цілей компанії. Згідно з Р.Л. Дафтом, мотивація є внутрішнім або зовнішнім фактором, який стимулює ентузіазм та наполегливість у виконанні завдань. Ефективна мотивація персоналу впливає на їх продуктивність, тому завдання управління полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей підприємства. У процесі праці на поведінку людини впливає комплекс зовнішніх та внутрішніх факторів-мотиваторів, а управління полягає в активізації внутрішніх сил через зовнішній вплив з метою досягнення значущих дій для працівника та організації [32].

Алгоритм розроблення мотиваційного механізму управління персоналом передбачає вирішення низки таких завдань:

- виявлення факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що впливають на процес мотивації і визначають його структуру;
- конкретизація змісту найвпливовіших чинників та визначення можливості їх зміни згідно з умовами розвитку виробничої системи підприємства;

- вибір комплексу методів та інструментів впливу на трудову поведінку працівників та оцінку ефективності мотивації.

Важливо при цьому враховувати можливий негативний вплив окремих чинників середовища, які, на думку науковців, полягають у такому:

- трудові відносини формуються переважно стихійно, без належного регулювання з боку держави;
- значних масштабів набула диференціація заробітної плати внаслідок монопольного положення тих чи інших підприємств і окремих галузей;
- поширюється непрозорість у трудових відносинах, що пов'язано з масштабами тіньової економіки, недосконалістю чинного трудового законодавства, відсутністю контролю за його дотриманням на різних рівнях управління;
- знижується рівень соціальної захищеності найманих працівників, що є наслідком, з одного боку, перегляду державних соціальних гарантій не на користь працюючих, а з іншого боку, масових порушень чинного законодавства з боку роботодавців [26].

Мотивація фахівця до професійної діяльності – це, з одного боку, ієрархія мотивів, а з іншого – процес формування та актуалізації мотивів під впливом потреб, ціннісних орієнтацій і чинників, які активізують та регулюють поведінку особистості, спрямовують ефективне виконання професійних завдань. Певні чинники усвідомлюючись сприяють появі (формуванню) мотиву, впливають на актуалізацію якогось існуючого вже мотиву.

Мотивація як процес детермінується значною кількістю чинників, що зумовлюються особливостями професійної діяльності конкретного співробітника. Зміни в мотивації можуть мати суттєвий вплив на результативність професійної діяльності особистості.

Основними структурними елементами мотивації є: сукупність мотивів, які розміщені в певній ієрархії; чинники; потреби; ціннісні орієнтації.

Фахівець у процесі роботи переважно прагне відстоювати особисті цінності, цілі, задовольнити наявні потреби, діяти на основі своїх стійких мотивів, що стали вже рисами його характеру. Це інколи проявляється у вираженні незадоволеності, не

виконанні професійних завдань, а іноді навіть у втраті інтересу до професійної діяльності.

Також, оскільки мотиваційна сфера особистості взаємопов'язана з інтелектуальною, то мотивація може відігравати роль компенсаторного фактору у випадку недостатньо високих спеціальних здібностей чи недостатнього рівня інтелектуального розвитку [20]. Ніякий високий рівень розвитку інтелекту, як відомо, не може компенсувати низьку мотивацію до навчання чи її відсутність і, таким чином, не може призводити до високого рівня успішності навчальної діяльності.

Мотиви до професійної діяльності, визначають характер активності в процесі навчання в закладі вищої освіти та діяльності, а також породжують у фахівців інтерес до професійної діяльності, прагнення проявити свої здібності й стати висококваліфікованим спеціалістом, бажання бути кращим.

Мотивація до діяльності – це процес формування та розвитку у фахівця мотивів до роботи, що базується на його професійно важливих якостях та здійснюється під впливом чинників, які активізують, регулюють і спрямовують поведінку на сумлінне та якісне виконання професійних завдань. Розвиток мотивації має свої специфічні закономірності, які спричинені характером професійної діяльності [11].

Удосконалення процесу мотивації до діяльності може реалізовуватись через підсиленні впливу чинників, що позитивно впливають на ставлення до діяльності, та мінімізацію дії негативних чинників; сприяння утворенню та актуалізації необхідних професійних мотивів; задоволення певних потреб особистості фахівця.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ АВІАКОМПАНІЯ «УКРАЇНСЬКІ ВЕРТОЛЬОТИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ Авіакомпанія «Українські вертольоти»

Авіакомпанія «Українські вертольоти» знаходиться за адресом вулиця Кирилівська, 19-21, Київ, 04080.

Форма власності: Приватне акціонерне товариство (ПрАТ).

Організаційна структура ПрАТ «Українські вертольоти» продемонстрована у додатку А [3].

Своєю місією компанія визначає забезпечення високого рівня безпеки польотів, що досягається постійним поліпшенням підготовки наземних і льотних екіпажів, модернізацією вертолітного парку та його своєчасним технічним обслуговуванням. Значний досвід пілотів та інженерів компанії, унікальна вертолітна техніка та висока мобільність дозволяють «Українським вертольотам» здійснювати якісні авіаційні роботи по всьому світу.

Авіакомпанія «Українські вертольоти» – найбільший вертолітний оператор України, більше десяти років працює у гуманітарних, стабілізаційних і миротворчих місіях по всьому світу [3].

Авіакомпанія була заснована у 2002 році і вже в 2003 отримала Сертифікат експлуатанта. У 2006 році компанія заслужила статус офіційного перевізника Організації Об'єднаних Націй та Всесвітньої продовольчої програми ООН. У 2013 році стала членом Міжнародної вертолітної асоціації (HAI), а в 2014 - членом Міжнародної асоціації по стабілізаційним операціям (ISOA).

Авіаційна компанія має багаторічний досвід роботи у районах міжетнічних конфліктів та природних катастроф на Африканському континенті, в Європі, Азії та Латинській Америці.

Парк «Українських вертольотів» складається з 28 універсальних вертольотів Mi-8MTB-1, в тому числі 6 унікальних вертольотів-трансформерів. Ці повітряні судна авіакомпанія створила у співпраці з українськими та світовими авіаційними фахівцями на базі платформи Mi-8MTB.

Компанія Авіаційні «Українські вертольоти» націлена на два напрямки діяльності. Перша це організаційна, компанія організовує багато миротворчих місій:

1. Республіка Судан (2008 – по теперішній час). У лютому 2008 року десять вертольотів компанії попрямували до Республіки Судан для участі у спільній миротворчій місії Африканського союзу і Організації Об'єднаних Націй у провінції Дарфур (UNAMID). Трохи пізніше вертольоти компанії почали польоти у рамках миротворчої місії ООН і на півдні цієї країни (UNMIS). Працюючи на запорошених майданчиках, у складних погодних умовах з 2008 по 2016 рік, українські екіпажі перевезли 388 660 пасажирів і доставили 5 520 тонн вантажів [18].

2. Демократична Республіка Конго (2010 – по теперішній час). У 2010 році вертольоти компанії почали роботу в рамках миротворчої місії ООН в Демократичній Республіці Конго (MONUC / MONUSCO). Польоти виконувались в умовах високогір'я, що вимагало від пілотів спеціальної підготовки і значного досвіду. За п'ять років участі у місії українські екіпажі перевезли понад 41 280 осіб і доставили 2 625 тонн вантажів. Весь цей час цивільні миротворці з України тісно співпрацювали з військовим миротворчим контингентом. У березні 2012 року один з миротворців ООН отримав важке поранення. Не дивлячись на складні погодні умови, вертоліт авіакомпанії вчасно доставив його до лікарні [18].

3. Сомалі (2015 – по теперішній час). З травня 2015 два вертольоти компанії почали роботу у Сомалі в інтересах миротворчої місії ООН. Вперше у миротворчих місіях авіакомпанія почала здійснювати нічні польоти, використовуючи інтегровану систему нічного бачення. Це значно збільшило рівень безпеки польотів і дозволило екіпажам перевезти понад 4 100 пасажирів, (292 з яких були пораненими, 154 - хворими) доставити більше 190 тонн вантажів. Загальна кількість нальоту склала 1 195 годин.

4. Республіка Гаїті (2007–2011). З вересня 2007 року авіакомпанія виконувала завдання миротворчої місії ООН у Республіці Гаїті (MINUSTAH), допомагаючи стабілізувати ситуацію у цій країні. Коли ж у 2010 році на Гаїті стався руйнівний землетрус, екіпажі «Українських вертольотів» спільно із посланцем ООН, 42-м Президентом США Біллом Клінтоном здійснювали місію з ліквідації наслідків катастрофи. Всього за чотири роки роботи на Гаїті два вертольоти компанії перевезли 50673 пасажирів, доставили більше 1200 тонн вантажів.

5. Південний Судан (2013 – по теперішній час). У 2013 році повітряні судна компанії були спрямовані на ліквідацію наслідків посухи у Республіці Південний Судан. Працюючи у гуманітарній місії Всесвітньої продовольчої програми, українські екіпажі евакуювали з посушливих регіонів понад 10 тисяч постраждалих від стихії [18].

Також компанія організовувала природоохоронні місії в Португалії (2004 рік), Туреччині (2005–2007, 2021 рр.), Україні (2007, 2010 рр.). Ціль всіх цих місій було погашення пожеж. Для ліквідації пожеж авіакомпанія на благодійній основі надавала Міністерствам надзвичайних ситуацій відремонтовані модернізовані вертольоти. Пожежі носили масовий характер, однак пілоти мають великий досвід боротьби зі стихією, використовуючи зовнішні водозливні пристрої. В результаті на осередки пожеж було скинуто понад 500 тон води в Україні, в Туреччині, було здійснено понад 2116 скидів води, в Португалії було проведено в повітрі понад 50 годин. Завдяки допомозі, яку провели співробітники компанії, всі пожежі було погашено [2].

Другий напрямок діяльності компанії націлений на навчання: підвищення професійного рівня та мовну підготовку. Компанія відповідально відноситься до професійного розвитку своїх співробітників, навчання є одним з пріоритетних завдань, на підприємстві є постійне підвищення кваліфікації льотного та наземного складу, а також навчання їх роботі з встановленою на борт новою технікою та обладнанням. Для цих цілей при авіакомпанії був створений Авіаційний навчальний центр. Крім планової підготовки (перепідготовки, підвищення кваліфікації), один з найважливіших напрямків – навчання роботі на модернізованому авіаційному

комплексі. Необхідність взаємодіяти з іноземними громадянами у міжнародних місіях потребує від співробітників компанії відповідного високого рівня знання англійської мови. Отримані персоналом знання та навички кваліфікованої експлуатації, обслуговування і ремонту сучасного обладнання та мови міжнародного спілкування – основа ефективності виконання завдань компанії у реальних умовах.

Навчання в Авіаційному навчальному центрі проводиться за 26 затвердженими Державіаслужбою України програмами. Також фахівці навчаються за 33 внутрішніми програмами, серед яких: робота з окулярами нічного бачення, оптико-електронною системою FLIR, пошуковим прожектором, лебідкою, обладнанням для пошуково-рятувальної та медичної евакуації. Також, маючи значні можливості та досвід підготовки персоналу, авіакомпанія надає послуги з навчання льотного та іншого авіаційного (спеціального) персоналу як на базі власного авіаційного навчального центру, так і з виїздом до замовника.

Для загальної характеристики фінансового стану Авіаційної компанії «Українські вертольоти» необхідно розглянути основні економічні показники діяльності. Ці дані наведені в таблиці 2.1:

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності
Авіаційної компанії «Українські вертольоти» 2021–2022рр.

№ пп	Найменування показника	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
			2021	2022	абс. ±	відносне %
1	2	3	4	5	6	7
1.	Обсяг наданих послуг	тис. грн.	1613857	1891440	277583	14,68
2.	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	1612080	1871624	259544	13,87
3.	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	657	650	-7	-1,08
4.	Середньорічна вартість основних виробничих засобів	тис. грн.	495064	584175	89111	15,25
5.	Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	134797	137897	3100	2,25
6.	Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	1141758	1331289	189531	14,24
7.	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	470322	540335	70013	12,96
8.	Інші операційні доходи	тис. грн.	29877	31281	1404	4,49

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
9.	Адміністративні витрати	тис. грн.	78214	79934	1720	2,15
10.	Інші операційні витрати	тис. грн.	74906	77228	2322	3,01
11.	Витрати на збут	тис. грн.	214887	218110	3223	1,48
12.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	1509765	1706561	196796	11,53
13.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток)	тис. грн.	1009566	1134945	125379	11,05
14.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	124444	139003	14559	10,47
15.	Продуктивність праці	тис. грн. /осіб	2453,7	2879	425,3	14,77
16.	Середньомісячна заробітна плата штатного працівника	грн.	17097,5	17679	582	3,29
17.	Фондоозброєність	грн.	753,5	898,7	145,2	16,16
18.	Рентабельність діяльності	%	8,2	8,1	-0,1	-1,23
19.	Рентабельність продукції	%	41	40,5	-0,5	-1,23
20.	Рентабельність персоналу	тис. грн. /осіб	189,4	213,85	24,45	11,43

**Джерело: розраховано автором на основі [Додаток Б.1].*

Аналіз техніко-економічних показників є важливим інструментом оцінки фінансового стану підприємства та його успішності. В даній таблиці прописані показників за 2021 – 2022 роки.

Застосовуючи методи фінансового аналізу, можна проаналізувати показники доходу, рентабельності, продуктивності праці та інші, а також визначити тенденції їхнього змінення.

Дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) за 2021 – 2022 роки збільшився на 14,68% та становить 1 891 440 тис. грн. у 2022 році, що свідчить про позитивну динаміку збуту підприємства. Однак, чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) збільшився на 259544 тис. грн., що свідчить про збільшення витрат підприємства на виробництво та реалізацію продукції.

Середньооблікова кількість штатних працівників за період зменшилась на 7 осіб, до 650 осіб у 2022 році. Це може свідчити про оптимізацію персоналу підприємства, або про впровадження нових технологій, що зменшують потребу у робочій силі.

Середньорічна вартість основних виробничих засобів за 2021 – 2022 роки збільшилась на 15,25%, що свідчить про розвиток виробництва та збільшення витрат

на основні виробничі засоби. Крім того, у 2022 році виробничі засоби компанії значно зросли порівняно з минулим роком, що може бути вказівкою на те, що підприємство планує збільшувати обсяг виробництва в майбутньому.

За результатами фінансової діяльності за 2021 – 2022 рік, валовий прибуток збільшився на 12,9% і склав 540,335 тис. грн, а чистий прибуток також збільшився на 10,47% до 139,003 тис. грн. З одного боку, це може бути доказом успішної діяльності компанії, але з іншого боку, зменшення рентабельності продукції може становити загрозу для довгострокової стабільності підприємства.

У середньому, продуктивність праці підвищилася з 2453,7 тис. грн/осіб до 2879 тис. грн/осіб. Однак, це може свідчити про збільшення тиску на працівників, що може вплинути на їх задоволеність роботою та продуктивність в майбутньому. У 2022 році середньомісячна заробітна плата штатного працівника зросла на 3,4% до 17,679 грн, що може бути позитивним сигналом для працівників та сприяти збереженню талановитих співробітників в компанії.

Однак, збільшення витрат на оплату праці також може вплинути на загальну рентабельність діяльності підприємства. В цілому, хоча показники фінансової діяльності компанії у 2021–2022 році покращилися, збільшення витрат на оплату праці та зменшення рентабельності продукції можуть становити загрозу для довгострокової стабільності підприємства, можна зробити припущення, що це сталося через військовий стан в країні, оскільки Авіакомпанія «Українські вертольоти» досить міцно пов’язана з військовим становищем України.

Також було проаналізовано зміни в продуктивності праці за два роки та взаємозв’язок між годинною, денною, річною продуктивністю праці. Результати представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз продуктивності праці підприємства за 2021–2022 роки

Показники	Одиниці виміру	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				абсол. (+/–)	відн., %
1	2	3	4	5	6
<i>Вихідні дані</i>					
1. Обсяг наданих послуг	тис. грн.	1613857	1891440	277583	14,6

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
2. Обсяг наданих послуг	натуральні одиниці	2823	3127	304	9,7
3. Середньооблікова кількість ПВП	осіб	647	640	7	1,08
4. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. люд.-днів	164907	167835	2928	1,74
5. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. люд.-годин	116538	117377	839	0,71
<i>Розрахункові дані</i>					
6. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.1/п.3)	тис. грн	8405	9317	912	9,7
7. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.2/п.3)	натуральні одиниці	14,7	15,4	0,7	4,5
8. Середньогодинний виробіток одного робітника (п.1/п.5)	тис. грн.	13,8	16,1	2,3	14,2
9. Тривалість робочого дня	год.	8	8	0	0
10. Відпрацьовано одним робітником в рік (п.4/п.3.)	днів	255	270	15	5,5
11. Питома вага робітників в складі ПВП	%	90,3	91,7	1,4	x

*Джерело: розраховано автором на основі [Додаток №Б.1; Г.1; Г.2].

За даними табл. 2.2 можна зробити висновок, що при зменшенні кількості ПВП працівників середньорічний виробіток ПВП тільки збільшився на 4,5%.

Було проаналізовано вплив різних чинників на розмір продуктивності праці підприємства, результати представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Вплив різних чинників на розмір продуктивності праці підприємства

Показники	Результат впливу чинника (+ / -)	
	Абсолютне (+;-), грн.	Відносне, %
1	2	3
Зміна питомої ваги робітників в складі ПВП	1,4	1,44
Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником	15	5,5
Зміна тривалості робочого дня	0	0
Зміна середньогодинного виробітку	2,3	14,2

*Джерело: розраховано автором на основі [Додаток №Б.1].

Аналізуючи таблицю 2.3 можна зробити наступні висновки:

1. Збільшення питомої ваги основних робітників в складі ПВП на 1,44% призвело до зростання річного виробітку на 15,4 тис грн. або на 0,7%.

2. За рахунок збільшення числа днів відпрацьованих одним робітником на 1 день, річний виробіток зріс на 912 тис. грн. або на 9,7%.

3. Тривалість робочого дня не змінилася.

4. За рахунок зростання годинного виробітку одного робітника на 2,3 тис. грн., річний виробіток зріс на 15,4 тис грн. або на 0,7%.

Авіакомпанія «Українські вертольоти» має дуже високий рівень конкурентоспроможності, оскільки ця компанія є одною з небагатьох представників цієї сфери діяльності. Також компанія постійно покращує свою конкурентоспроможність за допомогою наступних заходів [4]:

1. Авіакомпанія покращує якість обслуговування пасажирів. Авіакомпанія забезпечує пасажирів комфортні умови польоту та якісне обслуговування на борту.

2. Розширює мережі маршрутів та допомагає багатьом країнам світу.

3. Використання новітніх технологій. Авіакомпанія використовує новітні технології для покращення безпеки та ефективності польотів, такі як автоматичні системи керування, системи моніторингу стану літаків тощо.

4. Оптимізація витрат. Авіакомпанія проводить оптимізацію витрат на паливо, обслуговування літаків та інші види витрат, що дозволяє їй зменшити витрати та збільшити конкурентоспроможність.

5. Підвищення кваліфікації персоналу. Авіакомпанія забезпечує підвищення кваліфікації персоналу, що забезпечує високий рівень обслуговування пасажирів та ефективне управління компанією.

Підсумовуючи можна стверджувати, що компанія є прогресивною в сфері своєї діяльності, HR менеджера та керівники ефективно виконують свою роботу та ПрАТ Авіакомпанія «Українські вертольоти» є надзвичайно конкурентоспроможною. Компанія надає послуги майже по всьому світу, що показує рівень професіоналізму працівників. ООН залучає співробітників компанії до виконання місій пов'язаних з гасінням масових пожеж.

2.2. Аналіз організації кадрового управління у товаристві

На підприємстві діє лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка базується на розподілі повноважень та відповідальності по функціях

управління. Безпосередній вплив на виконавців мають лінійні керівники, які в свою чергу взаємодіють із функціональними підрозділами по вирішенню управлінських завдань.

В основу зазначеної організаційної структури покладено вертикаль управління та спеціалізація управлінської праці по функціональним службам організації (маркетинг, робота з клієнтами, планування, фінанси, реклама тощо). За такої організаційної структури зберігається рух по інстанціям, але функції, що відносяться до всієї організації, наприклад кадрова політика, підготовка виробництва, планування термінів та контроль за їх виконанням тощо, виділяються в функціональні відділи, яким надаються пріоритетні повноваження для дачі розпоряджень [2].

Керівники лінійного та функціонального відділів мають право на спільне прийняття рішень для відповідного відділу організації. За кінцевий результат організації в цілому відповідає її керівник, завдання якого полягає в тому, щоб всі функціональні служби вносили свій внесок у його досягнення. Тому він багато зусиль витрачає на координацію та прийняття рішень щодо послуг, які надаються та ринків.

Можна виділити три рівні управління організаційної структури. Вищий – інституційний рівень (генеральний директор). Діяльність керівництва підпорядкована цілям і стратегіям розвитку системи в цілому, тут реалізується велика частина зовнішніх зв'язків. Середній – управлінський рівень, об'єднує керівників середньої ланки і підлеглий апарат. Вони відповідальні за роботу з клієнтами та забезпечують трудові процеси, які передують наданню всіх видів послуг; нижчий – навчально-технічний рівень, спеціалісти і робітники [23].

До переваг даної системи управління відносяться: висока ефективність при невеликій різноманітності послуг та ринків; централізований контроль, що забезпечує єдність у вирішенні завдань організації; функціональна спеціалізація та досвід; високий рівень використання потенціалу фахівця за функціями; економічність, що досягається за рахунок однорідності робіт та ринків. Лінійно-

функціональна організаційна структура підходить даній організації. Вона досить успішно функціонує та розвивається [35].

Рух працівників облікового складу на підприємствах характеризується змінами облікової кількості штатних працівників унаслідок прийому на роботу та вибуття з різних причин.

Статистична оцінка руху персоналу підприємств здійснюється на підставі таких первинних показників: – кількість прийнятих працівників (особи, зараховані на підприємство наказом (розпорядженням) власника підприємства (установи, організації) у звітному періоді); кількість осіб, які вибули, – всього, у тому числі з причин: скорочення штатів, за власним бажанням, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді тощо; кількість вакансій на кінець звітного періоду [36, с. 311]. Інтенсивність обороту працівників характеризується коефіцієнтами, значення яких порівнюють з аналогічними у споріднених підприємствах або можуть аналізуватися у різних структурних підрозділах одного підприємства та у динаміці зображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз руху працівників «Українських вертольотів»
за період 2021–2022 рр.

№	Показник	2021	2022	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	657	650	-7	-1,08
2	Кількість прийнятих штатних працівників	10	7	-3	-42,86
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч. :	5	14	9	64,29
3.1	із причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників), осіб	1	2	1	50
3.2	із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо), осіб	4	12	8	66,67
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	759	652	-107	-16,41
5	Коефіцієнт загального обороту, %	15	21	6	X

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
6	Коефіцієнт обороту по прийому, %	0,015	0,010	-0,005	X
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	0,007	0,021	0,014	X
8	Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,007	0,021	0,014	X
9	Коефіцієнт відновлення працівників, %	0,007	0,010	0,003	X

*Джерело: розраховано автором на основі [Додаток №В.1; В.2; В.3; В.4; В.5].

Коефіцієнт обороту по прийому персоналу за даними 2021 року має низький показник – 0,015%, у 2022 році від зменшився до 0,010%. Коефіцієнт обороту з вибуття кадрів навпаки збільшився за період 2021 – 2022 рр. з 0,007% до 0,021%.

Коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві Авіакомпанія «Українські вертольоти» станом на 2022 р. становить 0,021% він зменшився на 0,014%. Це свідчить про сталість кадрів, що позитивно відбивається на підприємстві. Можна виділити декілька причин та факторів, через які плинність кадрів не дорівнює нулю:

- Відсутність перспективи розвитку – якщо працівники не вбачають можливості свого просування по кар'єрній лінії або навіть розвитку своєї професійної кваліфікації, вони можуть шукати іншу роботу з кращими перспективами. [54].

- Невідповідність вимогам посади – коли працівники за одним або декількома критеріями не відповідають вимогам посади або не справляються з виконанням службових обов'язків, вони можуть бути звільнені або можуть самі звільнитись за власним бажанням [57].

Для аналізу структури працівників Авіакомпанії «Українські вертольоти» побудовано табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз структури працівників Авіакомпанії «Українські вертольоти»

за 2021 – 2022 рр.

№	Показник	2021		2022		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, у т.ч.:	657	100	650	100	-7	-1,08

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
1.1.	- Непромисловий персонал (НПП)	10	1,5	10	1,53	0	0
1.2.	- Промислово- виробничий персонал (ПВП), у т.ч. :	647	98,5	640	98,4	-7	-1,09
1.2.1.	- робітники	537	81,7	534	82,1	-3	-0,56
1.2.2.	- керівники	21	3,2	20	3,07	-1	-5
1.2.3.	- фахівці, професіонали	36	5,5	35	5,3	-1	-2,86
1.2.4.	- технічні службовці	32	4,9	31	4,7	-1	-3,23
1.2.5.	- інший персонал (молодші обслуговуючі працівники, учні)	21	3,2	20	3,07	-1	-5

**Джерело: розраховано автором на основі [Додаток №Б.1].*

Можна сказати, що кількість робітників суттєво перевищує над кількістю інших категорій співробітників компанії. Розрахунки середньооблікової кількості штатних працівників за грудень 2022 року представлено у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Вихідні дані для визначення середньооблікової кількості штатних працівників облікового складу за грудень 2022 р.

Числа місяця	Кількість штатних працівників облікового складу	У т. ч. підлягає виключенню з середньооблікової кількості штатних працівників	Підлягають включенню до розрахунку середньооблікової кількості штатних працівників
1	2	3	4
1	650	3	647
2	648	3	645
3	647	3	644
4 (субота)	650	3	647
5 (неділя)	650	3	647
6	650	3	647
7	650	3	647
8	650	3	647
9	650	3	647
10	648	3	645
11	647	3	644
...	...	...	...
27	647	3	644
28 (субота)	650	3	647
29 (неділя)	650	3	647
30	650	3	647
31	650	3	647
Всього	20130	93	20037

**Джерело: розраховано автором на основі [Додаток №Б.1].*

Кількість працівників облікового складу, що підлягають включенню для розрахунку середньооблікової кількості штатних працівників за всі дні місяця, становить 20037 осіб, календарна кількість днів – 31, середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу за місяць у цьому разі становила 646 осіб (20037: 31).

У структурі працівників авіакомпанії найбільшу частку займають робітники, та станом на 31 грудня 2021 р їх кількість становить 81,7% від загальної структури персоналу.

Також через війну, а саме мобілізацію, суттєва частка пілотів добровільно пішли воювати, частка вакансій в компанії не змінилась, проте відсутність такої кількості льотного складу обумовлює зниження обсягів послуг, які надаються компанією. Є вакансія для HR спеціаліста (який би був обізнаний у специфіці діяльності компанії, особливо мав уявлення про підбір льотного та технічно-обслуговуючого вертольоти персоналу) та бухгалтерів.

Специфіка компанії обумовлює те, що чоловіків все ж працює більше, ніж жінок. Жінки переважно займають посади в бухгалтерській, кадровій та навчальній справі. Структура персоналу компанії за статтю та віком представлена в табл. 2.7 та табл. 2.8 відповідно.

Таблиця 2.7

Аналіз гендерної структури працівників Авіакомпанії
«Українські вертольоти» за 2021–2022 рр.

№	Показник	2021		2022		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-	структурні зрушення, п.п.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чоловіки	451	68,6	445	68,46	-6	-0,14
2	Жінки	206	31,4	205	31,53	-1	0,13
	Разом	657	100	650	100	-7	0,0

*Джерело: розраховано автором на основі [Додаток №Б.1].

За даними проведених розрахунків по статі в складі персоналу досліджуваного підприємства 31,53% жінок та 68,46% чоловіків. В таких відділах як, наприклад, ремонтний відділ, весь склад – чоловіки.

Таблиця 2.8

Аналіз вікової структури працівників Авіакомпанії
«Українські вертольоти» за 2021–2022 рр.

№	Показник	2021		2022		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-	структурні зрушення, п.п.
1	2	3	4	5	6	7	8
Вікова структура персоналу ПВП							
1	Молодь до 30 років	196	29,8	195	30	-1	0,2
2	Від 31 до 40 років	230	35,0	230	35,38	0	0
3	Від 41 до 55 років	170	25,9	165	25,38	-5	-0,52
4	Старше 56 років	61	9,3	60	9,23	-1	-0,06
Разом		657	100	650	100	-7	0

**Джерело: розраховано автором на основі [Додаток №В.1].*

Як видно з табл. 2.8, основну питому вагу в структурі персоналу Авіакомпанії «Українські вертольоти» становлять працюючі у віці від 31 до 40 років. Питома вага цієї групи персоналу в 2022 році склала 35,38% від загальної чисельності, в 2021 році 35%. Вікова група до 30 становить 30% в загальній структурі персоналу в 2022 році і 29,8% в 2021 році. Таким чином, структура кадрового складу Авіакомпанії «Українські вертольоти» по віковим категоріям є різновіковою, в результаті чого надається можливість набути професійного досвіду роботи від старших за віком і більш досвідчених колег по роботі.

Для аналізу освітньої структури працівників побудовано таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз освітньої структури працівників Авіакомпанії
«Українські вертольоти» за 2021 – 2022 рр.

№	Показник	2021		2022		Відхилення	
		Осіб	%	осіб	%	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	2	3	4	5	6	7	8
Освітня структура персоналу ПВП							
1	Із вищою освітою	154	23,4	154	23,69	0	0,29
2	Із спеціальною середньою освітою	425	64,7	424	65,3	-1	0,6

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Із загальною середньою освітою	78	11,9	72	11	-6	-0,9
Разом		657	100	650	100	-7	0,0

**Джерело: розраховано автором на основі [Додаток №В.1].*

За даними проведених розрахунків в складі персоналу досліджуваного підприємства найбільше працівників із спеціальною середньою освітою.

Проведення інтерв'ю на підприємстві може бути різним в залежності від цілей, для яких воно проводиться. В Авіакомпанії «Українські вертольоти» навіть є різні HR спеціалісти (один для відбору штатних працівників офісу, другий для відбору пілотів, диспетчерів та технічно-ремонтного персоналу). Проте, можна виділити наступні основні методи проведення інтерв'ю на підприємстві:

1. Структуроване інтерв'ю – цей метод використовується для дослідження конкретної інформації, де запитання формують заздалегідь, і вони однакові для всіх учасників інтерв'ю, стандартною є схема інтерв'ювання для всіх. Це дозволяє отримати конкретні відповіді і зробити об'єктивний аналіз.

2. Неструктуроване інтерв'ю – у цьому методі інтерв'ювання питання формують під безпосередньо під час інтерв'ю і вони можуть змінюватись в залежності від відповідей учасника інтерв'ю. Цей метод дозволяє отримати більш повну інформацію, проте оцінювати його складніше і результати можуть бути менш об'єктивні.

3. Напівструктуроване інтерв'ю – цей метод поєднує в собі переваги структурованого і неструктурованого інтерв'ю. Деякі запитання формують заздалегідь, але також є можливість задавати додаткові запитання, які виникли безпосередньо в ході інтерв'ю для отримання більш повної інформації.

Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, тому перед вибором методу інтерв'ю на підприємстві, HR менеджера враховують мету дослідження, характер інформації, що вивчається, а також доступні ресурси [54, 59].

Оцінювання кандидатів є важливим етапом в процесі найму нових співробітників на підприємство, тому для ефективного відбору кандидатів на

підприємстві «Українські вертольоти» використовують різноманітні методи оцінювання, такі як:

- **Спостереження:** оцінювач (HR менеджер) може спостерігати за кандидатом під час виконання практичних завдань, під час інтерв'ювання або під час спілкування з колегами. Цей метод дозволяє отримати безпосереднє уявлення про кандидата і визначити певні характеристики, які у поєднанні з іншою інформацією, отриманою завдяки всім використаним методам оцінювання, дають змогу максимально об'єктивно визначити наскільки кандидат підходить для роботи, наскільки успішно справляється з роботою та налагоджує комунікацію [3].

- **Тестування:** цей метод оцінювання може включати письмові тести, тести з використанням комп'ютера, тести з використанням відео, тести з використанням симуляції та інші. Тести допомагають визначити рівень знань та навичок кандидата, необхідних для ефективного виконання роботи, а також його особисті характеристики, які можуть сприяти або навпаки заважати при вирішенні робочих завдань. Також використовуються тести та методики для визначення індивідуально-психологічних особливостей кандидатів для подальшого використання цієї інформації у мотиваційному менеджменті та формуванні колективу [34, 37].

Процедура прийняття рішення про надання переваги одному з претендентів на вакантну посаду в Авіакомпанії «Українські вертольоти» має декілька етапів:

Перший етап оцінки кандидатів: проведення інтерв'ю, оцінка кандидатів полягає в зіставленні їхніх кваліфікацій, досвіду роботи, навичок та інших характеристик. Ця оцінка здійснюється на підставі результатів усіх з використаних методів вивчення таких як спостереження, тестування, інтерв'ю [11].

Другий етап переваги та недоліки: після оцінки кандидатів, необхідно проаналізувати їхні переваги та недоліки. Цей аналіз допоможе визначити, який кандидат найкраще підходить для даної посади.

Третій етап порівняння кандидатів: порівняння кандидатів дає можливість визначити, який кандидат відповідає вимогам посади краще за інших, які навички та характеристики можуть бути більш корисними для компанії, які особистісні

характеристики, притаманні кандидату, сприятимуть швидкій інтеграції в колектив та ефективній взаємодії з усіма його членами [56].

Четвертий етап це винесення рішення: після порівняння кандидатів, приймається рішення про найбільш перспективного кандидата на вакантну посаду, який більше за інших відповідає вимогам компанії та має кращий ресурсний потенціал саме для компанії. На цьому відповідальному етапі необхідно бути неупередженим та уважним.

Останнім етапом є повідомлення: після прийняття рішення, необхідно повідомити всіх кандидатів про результати відбору та проявити максимальну коректність до тих, хто не пройшов відбір, кому відмовлено в роботі.

В Авіаційній компанії «Українські вертольоти» департамент з підбору та управління кадрами відноситься до своєї роботи дуже відповідально, оскільки HR менеджери підбирають не лише звичайних працівників, а й льотний склад, диспетчерів, ремонтників (фахівців, дотичних до виконання найбільш відповідальних завдань), тому менеджерам необхідно ретельно перевіряти всю наявну про кандидатів на вакантні посади інформацію, запитувати інформацію у служби безпеки компанії, щоб впевнитись, що персонал буде відповідати всім нормам та вимогам і немає «протипоказань» до призначення на вакантну посаду.

Структурно департамент з управління персоналом в компанії «Українські вертольоти» складається з чотирьох відділів [2]:

1. Відділ кадрів, він займається плануванням, відбором, наймом, звільненням працівників, формуванням кадрового резерву, веденням баз даних та особових справ персоналу, дотриманням правил трудової дисципліни;

2. Відділ навчання і розвитку, цей відділ займається плануванням і організацією, адаптацією, внутрішньою підготовкою, розвитком та атестацією персоналу, психологічною та соціальною підтримкою працівників;

3. Відділ стимулювання працівників, який займається формуванням штатного розпису, структурою оплати праці (заробітна плата+премії, соціальне, медичне страхування, пільги, компенсації, відрядні тощо);

4. Відділ комунікацій, що займається розвитком внутрішніх та міжнародних зв'язків, організацією свят (корпоративів), оздоровленням та відпочинком працівників тощо.

Очолює департамент керівник, який є менеджером з персоналу організації, він вирішує наступні питання [45]:

- дотримання усіх норм чинного трудового законодавства;
- моніторинг та контроль за виконанням усіх етапів процесу формування та реалізації стратегії і політики управління персоналом організації;
- відповідальність за успішну роботу та контроль за ефективним виконанням посадових обов'язків фахівців департаменту управління персоналом та працівників усіх структурних підрозділів організації загалом відповідно до її організаційної структури;
- організація підготовки статистичної звітності у рамках кадрових питань [54].

HR менеджер в авіакомпанії діє за певним алгоритмом у системі управління персоналом, яка містить ряд підсистем:

1. Аналіз та планування персоналу: до цієї підсистеми належать розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами [41].

2. Підбір та найм персоналу: запит у служби безпеки компанії інформації щодо кандидатів на заміщення вакантних посад. Проведення співбесід, тестів, анкетування для визначення індивідуально-психологічних характеристик, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей.

3. Оцінювання персоналу: персональна оцінка – рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів; домінуюча мотивація до праці.

4. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду,

організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим резервом.

5. Атестація і ротація кадрів: проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи.

6. Управління оплатою праці: формування форм і систем оплати праці, вивчення напрямів матеріального стимулювання персоналу.

7. Мотивація персоналу: розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу [57].

8. Організація трудових відносин на підприємстві: оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини.

9. Створення умов праці: створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; кадрова безпека.

10. Соціальний розвиток та соціальне партнерство: організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування.

11. Кадрова безпека: процес запобігання впливів на економічну безпеку підприємства за допомогою ліквідації чи зниження ризиків і різноманітних загроз, що пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Кадрова безпека є комбінацією складових, пов'язаних між собою складними зв'язками.

12. Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних

документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом [57].

Ці підсистеми являють собою певний алгоритм дій, поєднаний з певними обов'язковими принципами компанії опорною точкою та правилами, яких HR менеджера повинні дотримуватись.

До моменту повномасштабного вторгнення РФ в Авіаційній компанії «Українські вертольоти» у команди була розроблена стратегія та великі глобальні плани. Проте після 24 лютого компанія, як і весь український бізнес, були змушені кардинально змінити підхід до роботи, зазнало змін усе. Оскільки проходить мобілізація, значна кількість співробітників добровільно мобілізувались, деяких призывали на фронт, та не зважаючи на це значна частина співробітників продовжують свою роботу, компанія реалізовує міжнародні договори з ООН.

Більше того, оскільки основний дохід компанії пов'язаний з виконанням міжнародних місій і виплати компанії здійснюються у валюті, то стрімкий ріст курсу валют обумовив сумарно збільшення кругообігу гривні в компанії, тому і заробітна плата у деяких працівників стала більшою у порівнянні з довоєнним часом. Така політика обумовлена і намаганням соціально підтримати працівників компанії у складний для країни і для кожного її громадянина час.

Основні функціональні обов'язки кадрової служби можна умовно поділити на декілька груп: рекрутинг і відбір персоналу: пошук, відбір та оцінка кандидатів на вакантні посади, організація співбесід і тестувань, визначення рівня знань та навичок кандидатів, перевірка референсів; організація навчання та розвитку персоналу: розробка та впровадження програм навчання, організація семінарів, тренінгів та інших форм навчання, визначення потреб у навчанні для різних груп працівників; управління кадровими документами: складання договорів про працю, управління кадровою документацією (трудові книжки, картки працівників тощо), оформлення звільнень та прийомів на роботу; організація оплати праці: розробка та впровадження систем оплати праці, організація нарахування заробітної плати, підготовка звітності про витрати на оплату праці; управління персоналом: забезпечення дотримання правил і процедур з працевлаштування, звільнення та

оплати праці, розробка та впровадження політики щодо персоналу, вирішення конфліктних ситуацій, управління персоналом та забезпечення їхнього задоволення роботою; аналіз та прогнозування кадрових потреб: визначення потреб у персоналі, прогнозування змін в кадровому складі, аналіз динаміки кадрових показників та пропозиції заходів щодо їх вдосконалення [54].

У компанії «Українські вертольоти» відділ праці та заробітної плати використовує інструмент Odoo (ERP – система) для реалізації кадрової політики підприємства, а також автоматизації різних служб підприємства, починаючи від служби управління персоналом та лінійних керівників до працівників бухгалтерії за такими напрямками. Компанія обрала цю програму, тому що її функціонал дає змогу вирішувати всі завдання, які стоять перед відділом.

Для розрахунку та обліку заробітної плати у програмі автоматизовано діяльність як менеджерів, які приймають рішення щодо заробітної плати персоналу, так і бухгалтерів-розрахунків заробітної плати:

- розробка схем мотивації працівників;
- розрахунок заробітної плати, що залежить від виробітку;
- автоматичний розрахунок широкого кола нарахувань – від оплати за окладом до оплати лікарняних та відпусток із середнього заробітку;
- гнучке налаштування нарахувань, які використовуються, та утримань, у тому числі можливість розрахунку сум нарахувань від сум на руки.

ERP – система забезпечує ведення взаєморозрахунків із працівниками підприємства. В програмі автоматизовано весь комплекс розрахунків з персоналом, починаючи від введення документів про фактичне вироблення, оплати лікарняних листів та відпусток, аж до формування документів на виплату зарплати, міжрозрахункові виплати та депонування, а також звітності до державних наглядових органів.

Завдання (функції) з менеджменту персоналу можуть розподілятися між кадровою службою та керівниками структурних підрозділів підприємства залежно від конкретних умов та потреб компанії [15].

Зазвичай, на в Авіакомпанії «Українські вертольоти» кадрова служба відповідає за загальне управління персоналом:

1. Розробка та виконання політики управління персоналом: кадрова служба відповідає за розробку та виконання політики управління персоналом, яка відповідає цілям та потребам компанії.

2. Рекрутинг та набір персоналу: кадрова служба займається рекрутингом, набором та оцінкою кандидатів на різні посади в компанії.

3. Розробка та виконання програм навчання та розвитку: кадрова служба відповідає за розробку та виконання програм навчання та розвитку для підвищення кваліфікації та розвитку працівників.

4. Управління відносинами з працівниками: кадрова служба відповідає за управління відносинами з працівниками, включаючи вирішення конфліктів та підтримку задоволеності працівників.

Керівники структурних підрозділів підприємства можуть відповідати за більш конкретні завдання з менеджменту персоналу, такі як:

1. Оцінка та керування робочим процесом: керівники структурних підрозділів відповідають за оцінку та керування робочим процесом у своїх відділах [14].

2. Управління проектами: керівники структурних підрозділів можуть відповідати за управління проектами та забезпечення необхідних ресурсів для їх реалізації.

3. Оцінка та розвиток працівників: керівники структурних підрозділів можуть відповідати за оцінку та розвиток працівників у своїх відділах, забезпечення їх професійного зростання та розвитку.

4. Управління трудовими відносинами: керівники структурних підрозділів можуть відповідати за управління трудовими відносинами у своїх відділах, включаючи вирішення конфліктів, забезпечення дотримання правил та процедур компанії [15].

На підприємстві «Українські вертольоти» кадрова служба та керівники структурних підрозділів працюють в тісному співробітництві та розподіляють

завдання з менеджменту персоналу між собою в залежності від потреб компанії та конкретних умов. Розподіл завдань може змінюватися залежно від змін в компанії та змін в індустрії, тому компанія забезпечує ефективну комунікацію між кадровою службою та керівниками структурних підрозділів для досягнення спільних цілей компанії.

Розподіл завдань з менеджменту персоналу між кадровою службою та керівниками структурних підрозділів підприємства зафіксований у ряді організаційно-розпорядчих документів компанії, таких як [23]:

- Положення про кадрову службу: у цьому документі визначені завдання та функції кадрової служби, а також її місце у структурі підприємства.
- Положення про підрозділи та посадові інструкції: у цих документах визначені завдання та функції керівників структурних підрозділів, включаючи їх роль у менеджменті персоналу.
- Статут підприємства: у статуті визначені загальні принципи організації та управління підприємством, включаючи питання, пов'язані з управлінням персоналом.

Отже, авіакомпанія використовує новітні програми для співпраці керівництва з робітниками, що полегшує роботу та робить її більш продуктивною.

2.3. Аналіз стану мотиваційного менеджменту на ПрАТ Авіакомпанія «Українські вертольоти»

Мотивація праці виступає соціально-економічною основою поведінки й має активізувати зусилля персоналу на підприємстві, які спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності.

Система мотивації ПрАТ Авіакомпанії «Українські вертольоти» характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства.

Аналіз мотиваційного менеджменту підприємства передбачає дослідження системи, за допомогою якої вирішується питання мотивації працівників. Мотиваційний менеджмент є важливою складовою успіху будь-якого підприємства, оскільки мотивовані працівники забезпечують високу продуктивність та ефективність роботи [27].

Основні етапи аналізу мотиваційного менеджменту в ПрАТ Авіакомпанії «Українські вертольоти»:

1. Вивчення мотивуючих факторів. Дослідження факторів, що мотивують працівників до високої ефективності роботи. Це можуть бути фактори матеріального стимулювання (заробітна плата, премії, бонуси), соціальні фактори (статус, повага, увага), професійні фактори (можливість професійного розвитку, підвищення кваліфікації), а також фактори, пов'язані з організаційною культурою та психологічним кліматом на підприємстві.

2. Аналіз системи мотивації. Оцінка ефективності системи мотивації працівників на підприємстві. Дослідження системи матеріального та нематеріального стимулювання, зокрема заробітної плати, премій, бонусів, пільг та компенсацій, які надаються працівникам. Оцінка ефективності системи навчання та розвитку працівників.

3. Оцінка ефективності мотиваційного менеджменту. Дослідження ефективності мотиваційного менеджменту на підприємстві, зокрема оцінка змін в продуктивності працівників після впровадження нових методів мотивації [29].

Фактори, які зумовлюють поведінку працівника та мають вплив на продуктивність праці, враховуються при мотивації трудової діяльності на Авіакомпанії «Українські вертольоти»:

- Заробітна плата: один з головних факторів, який впливає на мотивацію працівника, це заробітна плата. Якщо працівник оцінює свою зарплатню як високу, то він відчуває, що його праця оцінюється і він отримує належну винагороду за свою роботу [20].

- Умови праці: якість умов праці має суттєвий вплив на мотивацію працівника. Якщо умови праці незадовільні: незручне або несприятливі (незручне

робоче місце, нестача сучасної техніки, яка спрощує роботу, незадовільне освітлення тощо), то працівник може відчувати дискомфорт, роздратування та незадоволення своєю роботою [49].

- **Розвиток кар'єри:** можливість просування по кар'єрній драбині може бути важливим мотивуючим фактором, оскільки це дає перспективу, дозволяє планувати краще майбутнє, а отже і обумовлює відчуття задоволення працівника від своєї роботи. Якщо працівник відчуває, що має можливість розвиватися та просуватися по кар'єрній драбині це може задовольняти декілька його потреб: потребу у професійному розвитку, в отриманні більш високого соціального статусу, потребу у покращенні свого матеріального становища, оскільки підвищення посади прямо корелює із підвищенням заробітної платні. задов драбині, то це може бути мотивуючим фактором.

- **Взаємини з колегами та керівництвом:** хороші взаємини з колегами та керівництвом можуть впливати на мотивацію працівника. Якщо працівник відчуває, що його поважають і цінують його працю, якщо на роботі він задовольняє свою потребу у конструктивному професійному спілкуванні, його влаштовує психологічний клімат колективу, то це може бути мотивуючим фактором.

- **Самоактуалізація:** можливість реалізувати свій потенціал та здійснювати творчу діяльність, може бути важливим фактором для більшого задоволення працівника від своєї роботи [42].

Для того, щоб стимулювати персонал до продуктивної праці, досягнути більшої віддачі кожного працівника, керівнику важливо знати особисті якості своїх підлеглих, а також їх основні потреби, що при вмілому використанні керівного ресурсу можна перетворити в сталі мотиви трудової діяльності [50].

Серед працівників Авіакомпанії «Українські вертольоти» є певна частка жінок, для яких головними стимулами є: увага до їх сім'ї чи дитини (оздоровлення у санаторії, пільги по оплаті за навчання), гнучкий робочий графік, додаткові можливості заробітку [2].

Формування дійової системи мотивації на підприємстві містить в собі аналіз і вдосконалення відносин між: найманими працівниками та роботодавцями;

керівництвом та підлеглими; конкуруючими робочими групами; групами, що виконують споріднені функції [11].

Система мотивації на рівні підприємства базується на певних вимогах, а саме:

- відповідність оплати праці результатам та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення на підприємстві умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників, відповідно до існуючого законодавства;
- забезпечення умов для зростання професійної компетентності, реалізації здібностей працівників, які передбачають створення на підприємстві програм підвищення кваліфікації, перекваліфікації та навчання;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, прагнення до реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками [27, 48].

На ПрАТ Авіакомпанії «Українські вертольоти» використовуються методи мотивації продемонстровані на таблиці 2.10:

Таблиця 2.10

Методи мотивації на ПрАТ Авіакомпанії «Українські вертольоти»

Економічні (прямі)	Економічні (непрямі)	Негрошові
1	2	3
Відрядна оплата праці	Доплати за стаж	Охорона праці
почасова оплата праці	пільговий відпочинок	різноманітність праці
премії за раціоналізацію та винахідництво	пільгове користування службовим транспортом	гнучкі робочі графіки
оплата навчання працівників		програми підвищення якості праці
виплати за максимальне використання робочого часу тощо		

*Джерело: складено автором на основі [24].

Також важливим елементом мотиваційного менеджменту є визнання та похвала, відзначення грамотами та подяками працівників. Компанія повинна забезпечувати небайдужість до своїх працівників, виявити і відзначити досягнення працівників, надавати їм підтримку та об'єктивну позитивну оцінку. Це реалізовано

через різноманітні програми визнання та нагородження, наприклад, «програма року», «програма працівника місяця», «програма преміювання», «програма навчання», «програма підвищення по посаді зростання кар'єри».

Також важливим елементом мотиваційного менеджменту є розвиток культури підприємства, яка включає в себе певні цінності, стандарти, правила поведінки та спілкування. Культура підприємства спрямована на підвищення мотивації працівників, підтримку їхньої продуктивності та задоволеності роботою. Культура підприємства формується за допомогою різноманітних заходів, наприклад, тренінгів, семінарів, тимбілдингів, програм взаємодії між працівниками тощо [1, 25].

Водночас варто зауважити, що заробітна плата є домінуючим фактором мотивації в Авіакомпанії «Українські вертольоти». Матеріальне заохочення робить мотивацію праці результативною, такі висновки базується на таких принципах:

- двусторонній зв'язок між працівниками та адміністрацією з приводу загальних принципів системи;
- обґрунтована система оцінювання виконаних робіт та визначення їх обсягу;
- добре осмислені та обґрунтовані критерії виміру та оцінки робіт;
- виважені нормативи, їх контроль, системність та періодичність переглядів;
- чітке узгодження заохочення з результативністю діяльності;
- винагородження, особливо додаткове, за високий рівень якісної роботи.

Одною з найважливіших програм мотивації є навчання пілотів, а саме вкладання коштів Авіакомпанією «Українські вертольоти» в навчання, якщо пілот після проходження навчання йде на роботу в компанію, тоді можна не виплачувати гроші за навчання, але якщо пілот вирішить не продовжувати кар'єру в Авіакомпанії «Українські вертольоти», тоді потрібно буде повернути кошти за навчання. Саме ця програма мотивує людей вступати на роботу, оскільки навчальна програма для майбутніх пілотів коштує дуже дорого [24].

Не менш важливою є мотивація методом оплати праці за навчання іноземних мов, оскільки працівникам компанії часто доводиться від'їжджати у відрядження в різні країни. Працівникам необхідно знати англійську та інші іноземні мови

(арабську, турецьку тощо). За проходження міжнародної системи оцінювання знань англійської мови IELTS, працівники отримують підвищення заробітної плати.

Також компанія використовує KPI (Key Performance Indicators) метрики, які допомагають виміряти успішність підприємства або окремих проектів. Використання KPI допомагає підприємству мотивувати свій персонал, оскільки компанія створює конкретні цілі, які працівники повинні досягти.

Є декілька способів, які використовуються на підприємстві для того, щоб KPI допомагав мотивувати персонал:

1. Поширення інформації про KPI , коли керівництво повідомляє про KPI із всіма працівниками, це допомагає створити спільну мету, яку повинен досягнути весь колектив.

2. Чіткі цілі. Коли KPI мають чітко визначені цілі, працівники знають, що їм потрібно зробити, щоб досягти успіху. Це дає їм чітку мету для праці і збільшує їхню мотивацію.

3. Регулярні огляди KPI допомагають працівникам бачити, на скільки добре вони працюють і як їхні зусилля впливають на успіх підприємства. Це створює здорову конкуренцію між працівниками, що є додатковим стимулом для досягнення успіху.

4. Визнання успіхів. Коли працівники досягають KPI, їхні успіхи відзначаються і визнаються. Це може бути у вигляді премій, бонусів або інших форм визнання.

5. Доступ до ресурсів. Коли працівникам дають доступ до ресурсів, щоб допомогти їм досягнути KPI, це підвищує їхню мотивацію [60].

Дані по індивідуальній ефективності методів мотиваційного менеджменту в Авіакомпанії «Українські вертольоти» показали декілька факторів мотивації, які відрізняються в залежності від різних категорій працівників, наприклад:

Вікова структура працівників: для молодих за віком працівників важливим фактор мотивації до праці є орієнтація на можливість кар'єрного росту та професійного розвитку, навіть розмір заробітної платні у ієрархії мотивів до діяльності відходить на другий план.

Така мотивація пов'язана з орієнтиром молоді на майбутнє, на перспективи розвитку і росту. Такі працівники мотивовані надавати перевагу підприємству, яке пропонує широкі можливості для навчання та розвитку, а також можливості зростання по кар'єрній драбині, що Авіакомпанія «Українські вертольоти» втілює в реальність завдяки програм навчання.

Для старших працівників вагомим фактором є стабільність та безпека роботи, вони мотивовані працювати на підприємстві, яке забезпечує гарантований високий дохід та страхування, що авіакомпанія також надає.

Дані по мотивації працівників за віком продемонстровані на рисунку 2.1:

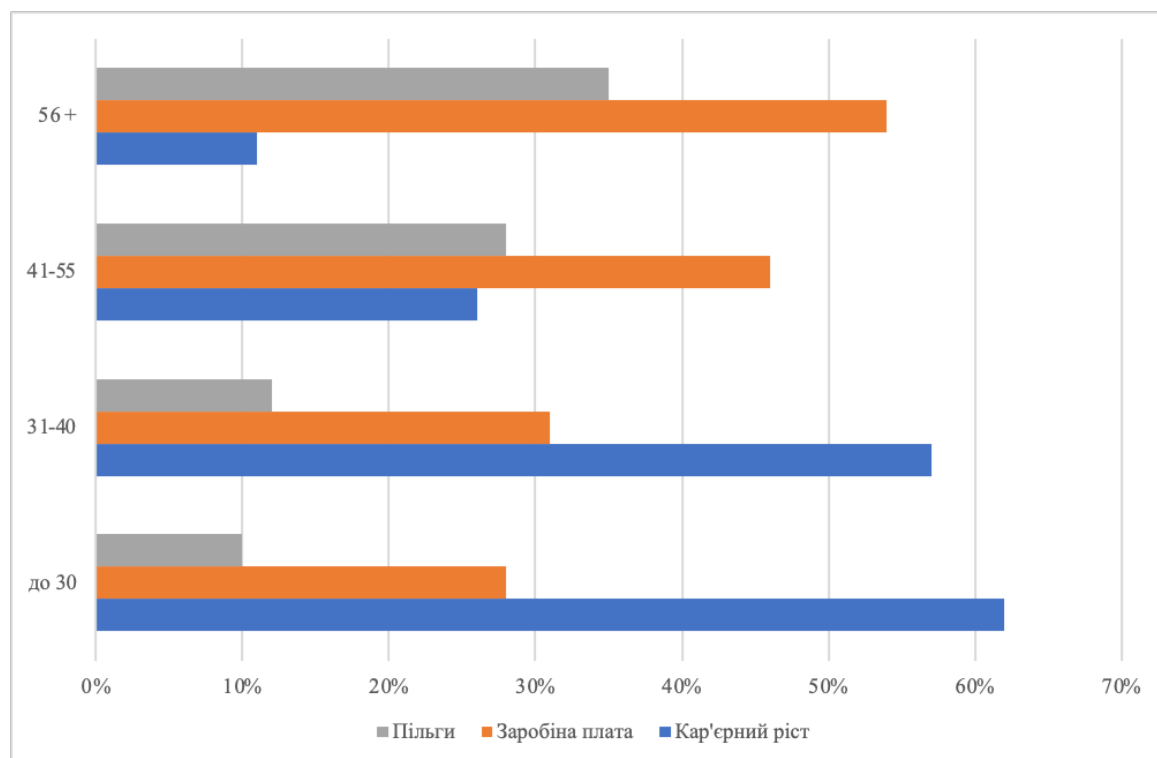


Рис. 2.1. Аналіз ефективності мотивуючих факторів вікової структури Авіакомпанії «Українські вертольоти»

**Джерело: розраховано автором на основі проведеного аналізу.*

Гендерна структура працівників: завжди вважалося, що на практиці це знаходило очевидне підтвердження, що для жінок важливішим фактором є соціально-психологічна мотивація, наприклад відчуття групової належності, підтримки та взаємодії з колегами, а для чоловіків – економічно-статусні мотиви, такі як заробітна плата та можливості кар'єрного росту як можливість розширення

владних повноважень та покращення свого матеріального становища. Проте, у сучасному світі тема гендерної рівності набирає значних обертів, жінки в тій же мірі що й чоловіки потребують професійного і особистісного розвитку, претендують на керівні посади, потребують впевненості у завтрашньому дні і відчуття матеріальної незалежності [2]. Іншими словами сучасні молоді жінки вступають фактично в рівну конкурентну боротьбу на ринку праці. Саме тому зазначені показники заробітної платні та кар'єрного росту в контексті критерію гендерних відмінностей мають незначні відмінності. Дані по мотивації працівників за гендером продемонстровані на рисунку 2.2:

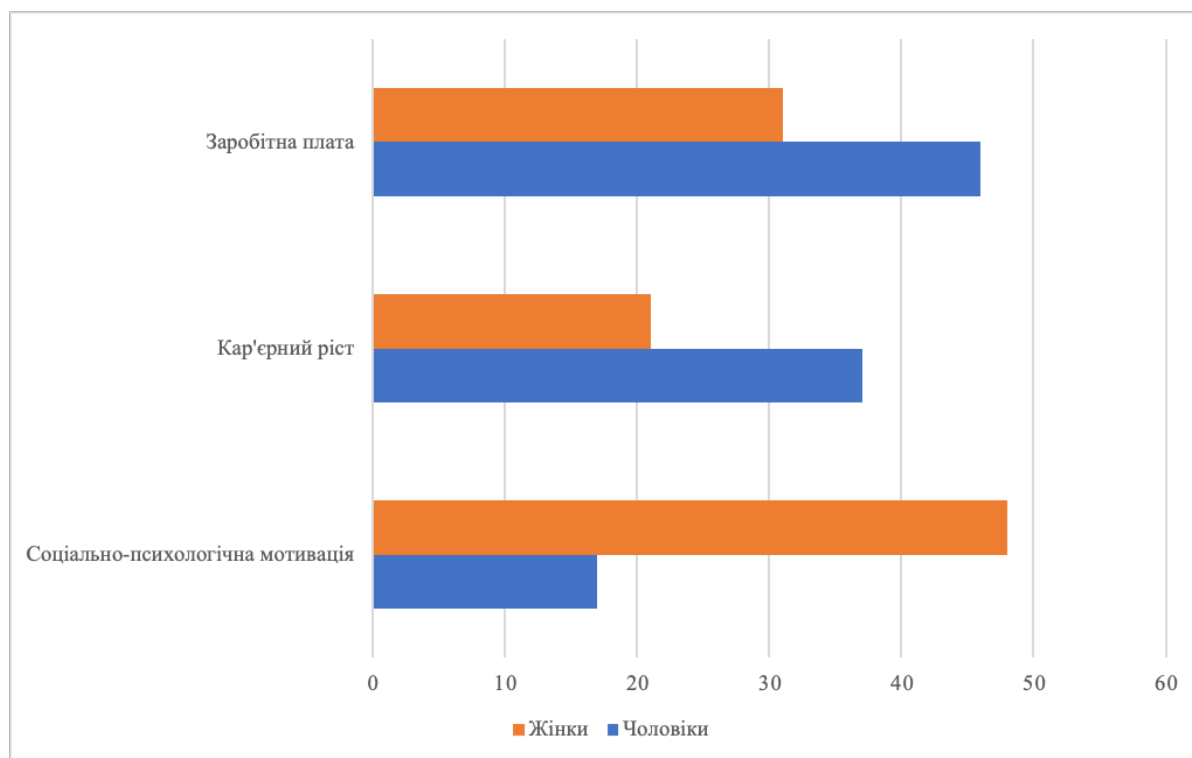


Рис. 2.2. Аналіз ефективності мотивуючих факторів гендерної структури
Авіакомпанії «Українські вертольоти»

**Джерело: розраховано автором на основі проведеного аналізу.*

Освітня структура працівників: працівники з різним ступенем освіти мають різні мотиваційні фактори. Працівники з вищою освітою вважають важливими факторами такі аспекти, як можливість розвитку в професійній сфері та кар'єрного зростання, підвищення рівня заробітної плати та мати більш складні та цікаві завдання, розширювати професійні вміння та навички, напрацьовувати цінний

досвід. У той час як для працівників з низьким рівнем освіти важливішими є фактори стабільності роботи, стабільне отримання заробітної платні без затримок, гарантії соціального захисту. Дані по мотивації працівників за освітнім ступенем продемонстровані на рисунку 2.3:

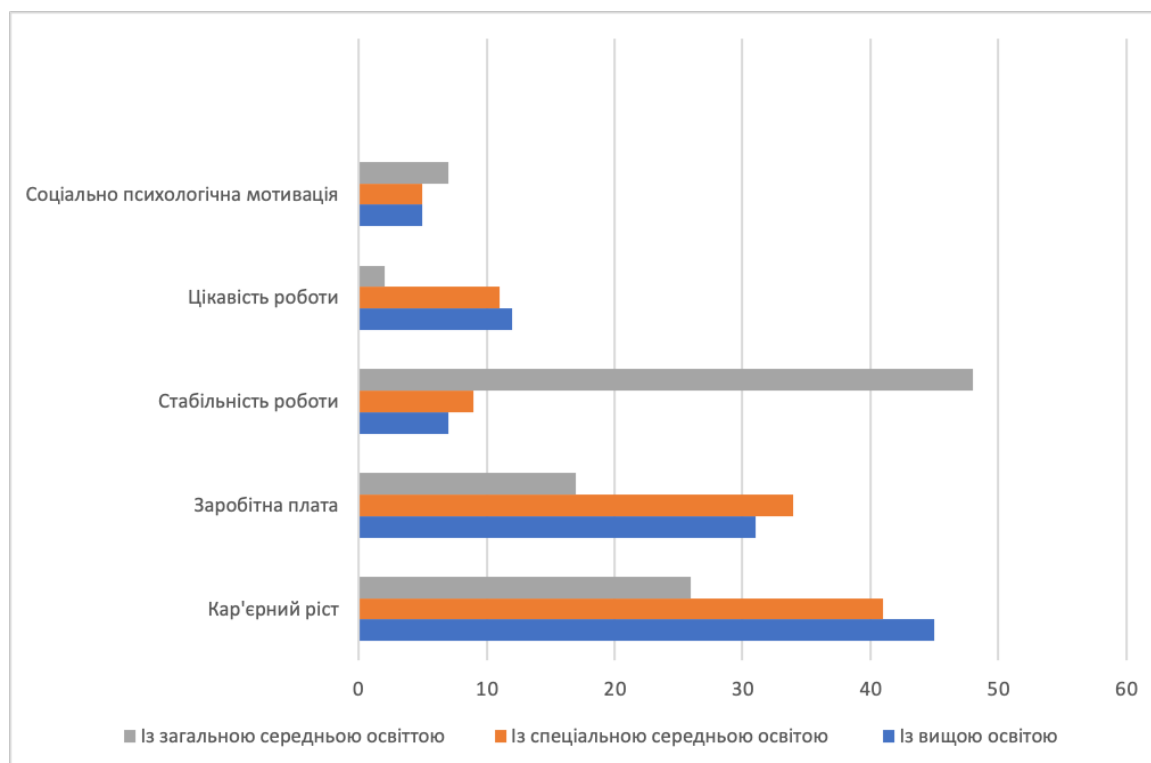


Рис. 2.3. Аналіз ефективності мотивуючих факторів освітньої структури працівників Авіакомпанії «Українські вертольоти»

**Джерело: розраховано автором на основі проведеного аналізу.*

Отже, мотиваційний менеджмент є важливим елементом успішної діяльності в ПрАТ Авіакомпанії «Українські вертольоти». Ефективні методи мотивації працівників, такі як забезпечення конкурентоспроможної зарплати, розвиток культури підприємства, забезпечення можливості зростання кар'єри та ін., допомагають зацікавити, залучити та утримувати кваліфікованих працівників, підвищують продуктивність роботи персоналу та сприяють успіху підприємства.

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ АВІАКОМПАНІЯ «УКРАЇНСЬКІ ВЕРТОЛЬОТИ»

3.1. Зарубіжний досвід удосконалення мотиваційного менеджменту компаній

Удосконалення мотиваційного менеджменту компаній є важливим аспектом успішної бізнес-стратегії. Зарубіжний досвід в цій сфері може бути корисним для українських компаній, що прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності.

Один з найвідоміших методів мотивації працівників – це система «карткових балів», яку запровадив японський автомобільний гігант Toyota. За цією системою, працівники отримують бали за свою роботу, які потім можуть обмінювати на різні нагороди, такі як безкоштовні обіди, медичні страхування, подарункові сертифікати та інше. Ця система мотивації допомогла збільшити ефективність виробництва та знизити кількість відмов від роботи в компанії [61].

Ще один підхід до мотивації працівників є «гнучка робоча година», який запровадила американська компанія Netflix. За цим підходом, працівники можуть працювати тоді, коли вони вважають це за потрібне, а не за стандартним розкладом робочого дня. Цей підхід дає працівникам вільність вибору та можливість працювати в тому ритмі, який для них найбільш комфортний [10].

Компанія Google також має свої підходи до мотивації працівників, серед яких – програма «20% часу», яка дає працівникам можливість витратити 20% свого часу на роботу над проектами, які їх цікавлять. Цей підхід допомагає стимулювати креативність та інноваційність серед працівників, що є важливим фактором у розвитку компанії та її продукції. Компанія Google використовує систему винагород та стимулювання, включаючи зарплатну систему, яка враховує не тільки результативність працівника, але й його внесок у розвиток компанії та виконання стратегічних завдань. Крім того, працівники отримують різні бонуси, премії та можуть брати участь у програмах акційного власництва компанії. Також компанія

практикує гнучкий графік роботи та надає можливість працювати на віддаленій роботі, що дозволяє працівникам бути більш продуктивними та ефективними, зокрема за умови роботи з різних часових поясів. Крім того, Google пропагує корпоративну культуру, яка сприяє розвитку колективного духу, взаємодії та співпраці між працівниками, що впливає на зміцнення їхніх взаємин та підвищення морального становища в компанії [38].

У загальному, підхід Google до мотивації працівників є досить інноваційним та вдалим, оскільки допомагає стимулювати розвиток компанії та досягнення її стратегічних цілей.

В багатьох зарубіжних компаніях застосовують інші методи мотивації працівників, такі як:

- гнучкість у формуванні графіку роботи, яка дозволяє працівникам працювати в зручний для них час і з місць, які їм зручні;
- програми корпоративної соціальної відповідальності, які сприяють розвитку співпраці з колегами та поліпшенню морально-психологічного клімату в компанії;
- системи винагород та стимулювання працівників, такі як премії, бонуси, підвищення зарплати, акції компанії, подарунки та інше;
- розвиток внутрішнього ринку праці, що дозволяє працівникам зростати та розвиватися у компанії, отримувати нові навички та знання;
- організація цікавих та розважальних заходів для працівників, таких як семінари, фестивалі, конкурси, вечірки та інше [20, 10].

Відома у всьому світі компанія McDonald's для мотивації своїх працівників опирається на певні, усім зрозумілі принципи: справедливості, який полягає у тому, що кожен має рівні можливості, ніякої упередженості, хто більше працює, той отримує більшу заробітну платню; індивідуального підходу, який полягає в урахуванні потреб співробітників [58].

В компанії близько 60% працівників – це студенти. Саме для працюючих студентів розроблено ряд програм, які дають їм можливість успішно поєднувати роботу та навчання, їм йдуть назустріч щодо можливості працювати за гнучким

графіком. У компанії запроваджено програму «Твоя стипендія». Суть програми полягає в тому, що працівники-студенти, які демонструють високі показники в роботі та мають високий середній бал у навчальному закладі, мають можливість написати есе, нарис на запропоновану тему, за результатами кращі отримують одноразову стипендію. Для всіх співробітників компанії існує програма «Олімпійська», – один раз на два роки в компанії, за результатами роботи, обирають працівників, які отримують можливість побувати на Олімпійських іграх, там вони працюють в ресторанах і мають можливість насолодитись прекрасною атмосферою свята. Ну і звичайно постійно діюча програма щоквартальних бонусів.

Ще одним прикладом може бути компанія Amazon, яка використовує різні інструменти для мотивації своїх працівників. Наприклад, Amazon розробив систему бонусів, яка дозволяє працівникам заробляти більше, якщо вони виконують важливі завдання для компанії. Також, Amazon надає своїм працівникам можливість отримувати акції компанії, які можуть приносити додатковий дохід.

Airbnb – ця онлайн-платформа, яка допомагає орендувати житло, компанія зосереджена на створенні сприятливого середовища для працівників. Airbnb створює «культуру вітру», де кожен працівник відчуває себе частиною команди та має можливість працювати з іншими висококваліфікованими фахівцями. Крім того, Airbnb надає своїм працівникам можливість працювати з будь-якої точки світу.

Всім відома компанія Microsoft надає своїм працівникам можливість розвиватися та вдосконалювати свої навички, організовуючи різні навчальні програми та семінари. Крім того, Microsoft проводить регулярні огляди та оцінки працівників, де кожен співробітник має можливість обговорити свої досягнення або ж складнощі в роботі та отримати поради з вдосконалення діяльності.

Salesforce – це платформа, яка повністю хоститься на серверах компанії Salesforce в клауді. Компанія Salesforce була заснована в 1999 році колишнім виконавчим директором Oracle Марком Беніюффом. Головна ідея створення – це побудова доступного програмного забезпечення і впровадження його повністю онлайн в якості сервісу. Більшість світових ентерпрайз-компаній є клієнтами компанії Salesforce і використовують цю платформу як рішення для своїх бізнес-

потреб. Серед них: Adidas, AWS, Canon, Philips, Toyota, American Express, Western Union, Cisco, KLM і багато інших. Зацікавило те, що візовий центр США використовує Salesforce для збирання запитів на візи, їхньої обробки та видачі. Компанія надає своїм працівникам можливість працювати над важливими проектами та брати участь у різних програмах. Salesforce також використовує систему бонусів, яка стимулює працівників до досягнення високих результатів [57].

Zappos – американський інтернет-магазин взуття та одягу, що зареєстрований в Лас-Вегасі, штат Невада, США, засновано в 1999 році Ніком Свінмурном. Компанія Zappos вважає, що щасливі працівники – це ключ до успіху. Zappos надає своїм працівникам різні бонуси та подарунки, такі як квитки на концерти та виставки. Крім того, Zappos надає своїм працівникам можливість брати участь у соціальних програмах, таких як волонтерська робота та благодійність. Ця компанія дуже прогресивна та її головний месенджер – це «Уявіть собі відчуття, коли ви можете бути собою, помилятися та висловлювати ідеї. Приємно, чи не так? А тепер реально поглянемо на реалізацію принципів корпоративної культури у вашій компанії. Як почувуються співробітники? У них є можливість висловити суперечливу думку? Як керівництво реагує на їхні помилки?»

Багато компаній мріють про таку корпоративну культуру, як у Zappos. Але «мають щастя» лише ті, у кого ці вельми прості принципи перетворюються в реальність, слова втілюються у повсякденне життя компанії.

Один з найпоширеніших підходів до мотивації працівників в Європі та США орієнтований на першочергове забезпечення базових потреб співробітників. Він полягає в тому, щоб забезпечити працівникам достатньо високий рівень заробітної плати та вигідні соціальні пакети. Проте такі мотиваційні аспекти як забезпечення працівників можливістю професійного розвитку та навчання також не залишаються без уваги, їм теж приділяється важливе місце у мотиваційному менеджменті. Наприклад, в деяких зарубіжних компаніях працівники можуть отримувати фінансову підтримку для проходження курсів або навчання в університетах [7].

Відомий підхід «flat organization» (плоска організація), де всі працівники мають однаковий рівень, а ієрархічна структура мінімізована, може бути важливим

для забезпечення високого рівня мотивації серед працівників. Цей підхід може забезпечити більшу відповідальність та свободу дій працівників, що може стати ключовим фактором для їхньої мотивації. У плоскій організації зазвичай існує декілька команд, які самостійно приймають рішення та відповідають за свої результати. Керівники та менеджери мають обмежену владу, на них покладаються більш складні завдання, такі як планування бюджету, координація роботи команд та створення стратегії розвитку компанії [47, 53].

Перевагою плоскої організації є зниження бюрократії, процес прийняття рішень та зниження витрат на управління є більш пришвидшеним. Також, цей підхід більш привабливий для молодих працівників, які шукають більшу свободу та можливості для саморозвитку.

Однак, плоска організація може мати деякі недоліки, такі як відсутність чіткої ієрархії та відповідальності, що може призводити до конфліктів та невизначеності. Крім того, залежно від специфіки бізнесу та культурних особливостей компанії, плоска організація може бути менш ефективною в порівнянні з традиційною ієрархічною структурою.

В основному, більшість зарубіжних компаній враховують той факт, що підхід до мотивації працівників повинен бути індивідуальним, що потрібно приділяти увагу потребам працівників та враховувати їх індивідуальні особливості [18, 28].

Існує декілька моделей підвищення продуктивності праці робітників, якщо опиратись на зарубіжних дослідників, то можна загострити увагу на запропонованій Дж. Хекменом і Дж. Олдхем моделі, яка заснована на припущенні, що вдосконалення ключових характеристик робочого процесу дозволяє підвищити мотивацію працівників і ступінь задоволеності працею робітників. У трактуванні даної теорії висока трудова мотивація обумовлюється наступними характеристиками ставленнями працівників до роботи [22, 48]:

- усвідомлення значущості та важливості роботи;
- відповідальність за результат;
- поінформованість щодо результатів своєї роботи.

Концепція «якості трудового життя» являє собою інтегральну сукупність показників, що характеризують економічні, організаційні, соціальні, морально-етичні та психологічні умови праці персоналу, їх вплив на кінцеві результати діяльності організації.

Теорія «наділення владою», розроблена Д. Боуен і Е. Лоулер, заснована на зміні вертикальних відносин ієрархії за допомогою передачі більшої відповідальності безпосереднім виконавцям. Дослідники запропонували модель рівнів влади у вигляді континууму, в якій на одному з полюсів – всебічний контроль менеджменту дій співробітників, на іншому – надання працівникам широкого кола повноважень, орієнтація на високу включеність їх в трудовому процесі.

В основі теорії партисипативного управління лежить принцип надання персоналу високого ступеню участі в управлінні організацією. Партисипативне управління дозволяє зв'язати мотиви, стимули і потреби людей, що працюють в групах, на основі різноманітних форм самоврядування в трудових колективах. Відкриваючи працівнику доступ до прийняття рішень з питань його діяльності в організації, партисипативне управління, по-перше, мотивує його до кращого виконання своєї роботи, а по-друге – сприяє більшій віддачі, більшого внеску кожного працівника в загальну справу. На цій основі повніше розкривається потенціал людських ресурсів організації [16, 33], що призводить до підвищення організаційної ефективності.

Чим більше працівник прихильний цілям, тим наполегливіше він буде прагнути їх досягти, незважаючи на складність, специфічність та інші перешкоди. Розроблена П.Б. Уоррен «вітамінна» модель, яка є досить креативною у порівнянні з іншими, має дві групи мотивів по аналогії з дією різних вітамінів на здоров'я людини. Як відомо, гіповітаміноз і гіпервітаміноз однаково небажані для стану організму. Аналогічно цьому по теорії Уоррен індивід в процесі професійної діяльності для підтримки задоволеності роботою повинен отримувати оптимальну кількість «вітамінів» – чинників мотивації. П.Б. Уоррен розділив ці чинники на дві групи:

- SE-фактори – за наявності надлишку не завдають шкоди мотиваційній поведінці;
- AD-фактори – за наявності передозування викликають негативний стан і можуть виступати в якості демотиваторів.

Завдання менеджера організації полягає в тому, щоб створити оптимальні умови для підтримки високого рівня трудової мотивації підлеглих: «мотиваційна дієта» має бути добре збалансована і гнучка, в ній повинні бути представлені різноманітні мотивуючі чинники у потрібному обсязі. Важливою умовою стимулювання працівників є дотримання критерію оптимальності, який забезпечує визначення найбільш ефективного стимулюючого впливу на працівника. Розмір винагороди повинен відповідати необхідному і достатньому рівню, винагороди повинні стимулювати працівника працювати краще і більше, ніж передбачено трудовими угодами, намагатися проявити більшу результативність, заохочувати бажані для організації форми поведінки.

Таким чином аналіз досвіду зарубіжних компаній по удосконаленню мотиваційного менеджменту дає підстави стверджувати про різноманіття і різноплановість методів та програм, орієнтованих на підвищення мотивації працівників. Загалом можна відзначити, що частіше застосовуються методи заохочення, орієнтовані на отримання певних бонусів, та способи задоволення потреб працівників. Так досить ефективним відзначають метод залучення працівників до загальної справи, реалізацію потреби у спілкуванні.

3.2. Обґрунтування ведучої мотивації персоналу шляхом проведення соціологічного опитування в ПрАТ Авіакомпанія «Українські вертольоти»

Для визначення ведучої мотивації було проведено опитування працівників в ПрАТ Авіакомпанія «Українські вертольоти». Питання опитувальника знаходяться в додатку Д.

Всього було задано 12 питань, одинадцять з яких були тестові та одне відкрите питання. В опитуванні взяли участь співробітники всіх підрозділів компанії [7].

Перше питання продемонструвало, що найбільший відсоток (34%) співробітників компанії виділяють преміювання, як причину, котра найбільше може вплинути на підвищення продуктивності їхньої праці в компанії. Дещо меншу кількість (23%) працівників влаштувало б отримати прилюдної позитивної похвали. На 13% робітників найбільше б вплинуло підвищення професійного рівня за рахунок компанії та отримання за рахунок компанії медичної страховки. Найменш ефективним фактором вважають систему матеріальних покарань. Ці дані продемонстровані на рисунку 3.1:

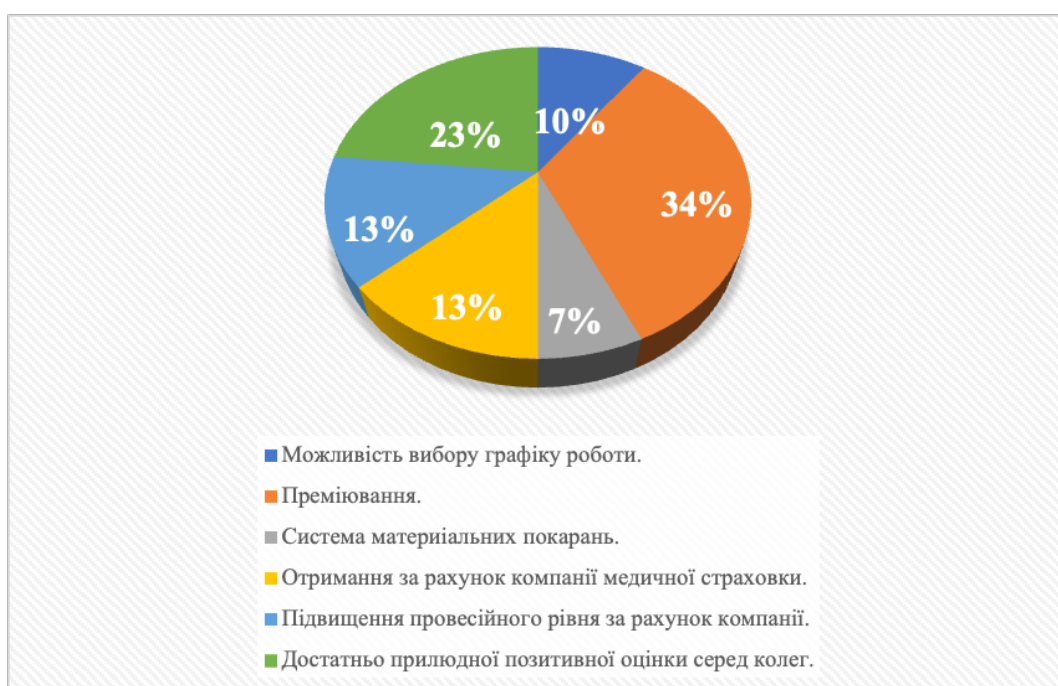


Рис. 3.1. Причини, що найбільше впливають на підвищення продуктивності працівників в роботі.

**Джерело: складено автором на основі [5].*

Щодо причин пов'язаних з управлінням компанією, котрі могли б спонукати співробітників до звільнення, на першій позиції вийшли причини: низька заробітна плата та несправедлива оцінка роботи.

Є зрозумілим, що матеріальне забезпечення відіграє провідну роль, проте фактор справедливого ставлення до співробітників також є суттєвим. Найменше співробітниками компанії виділена причина – конфлікт в колективі та (або) з керівником.

Це більшою мірою пов'язано з тим, враховуючи спостереження, за взаєминами в колективі, що ймовірність даної причини є не високою.

На діаграмі рисунка 3.2. відображено розподіл по значимості зазначених вище причин.



Рис. 3.2. Оцінка соціально-психологічного клімату в компанії працівниками.

**Джерело: складено автором на основі [5].*

Переважна більшість (69%) відзначають, що похвала є найбільш прийнятною мотивацією для працівників і лише 31% схиляються до думки, що покарання є ефективнішим при мотивації до праці. Продемонстровано на рисунку 3.3:

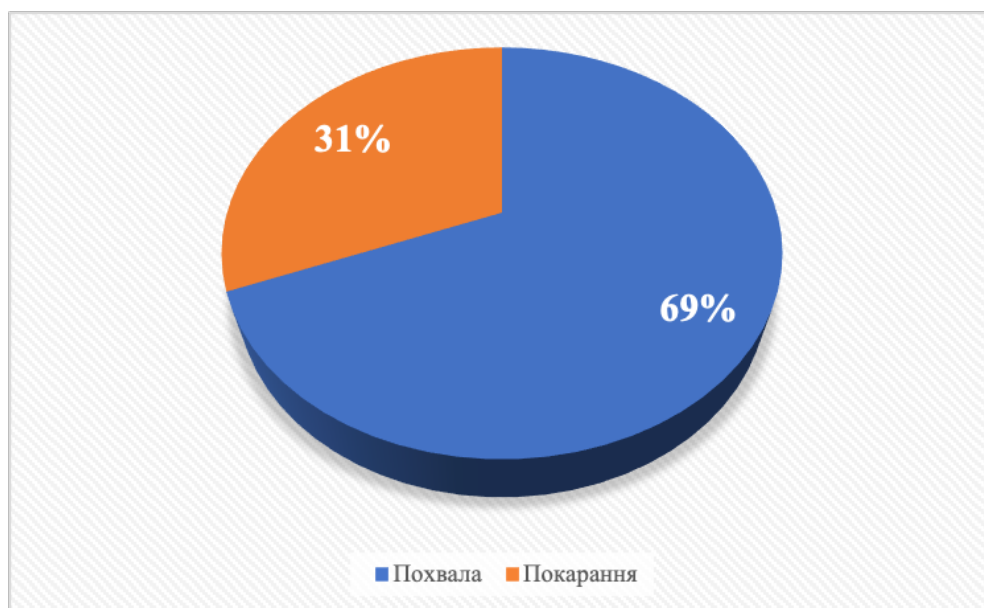


Рис. 3.3. Найпривабливіша мотивація.

**Джерело: складено автором на основі [5].*

На першому місці, в однаковому відсотковому відношенні у співробітників компанії виділені такі характеристики як амбітність та потреба в отриманні оцінки роботи. На другій позиції – вміння швидко налагоджувати контакти. Комунікабельність та потреба працювати в команді займають третє місце в розподілі особистісних характеристик. Діаграма відображена на рисунку 3.4:

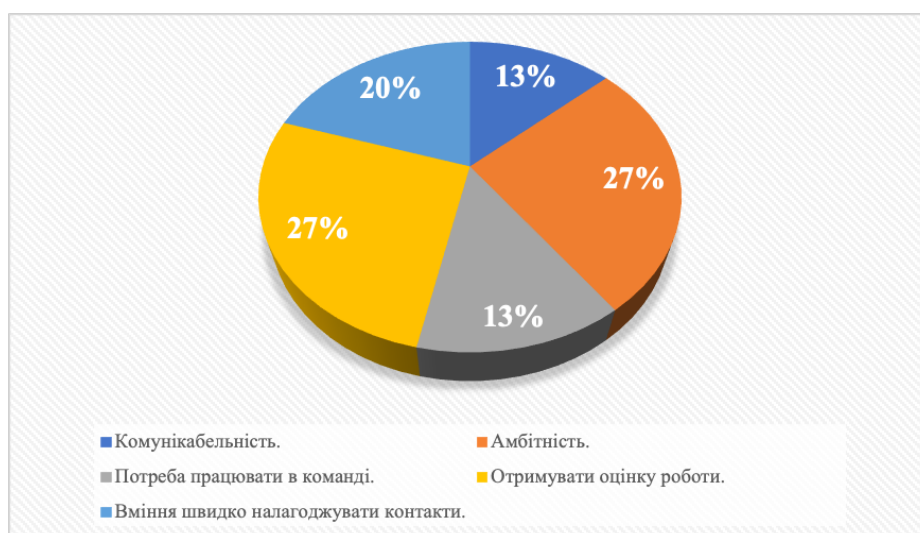


Рис. 3.4. Особистісні характеристики притаманні працівникам компанії.

**Джерело: складено автором на основі [5].*

При виборі роботи для працівників компанії найважливішим фактором є заробітна плата (27%). Менш важливими факторами є соціальний захист та

гарний колектив на підприємстві. Найменший фактор – це формальна наявність роботи, лише 2 людини (6%) обрали цей пункт в опитувальнику, що можна побачити на рисунку 3.5:

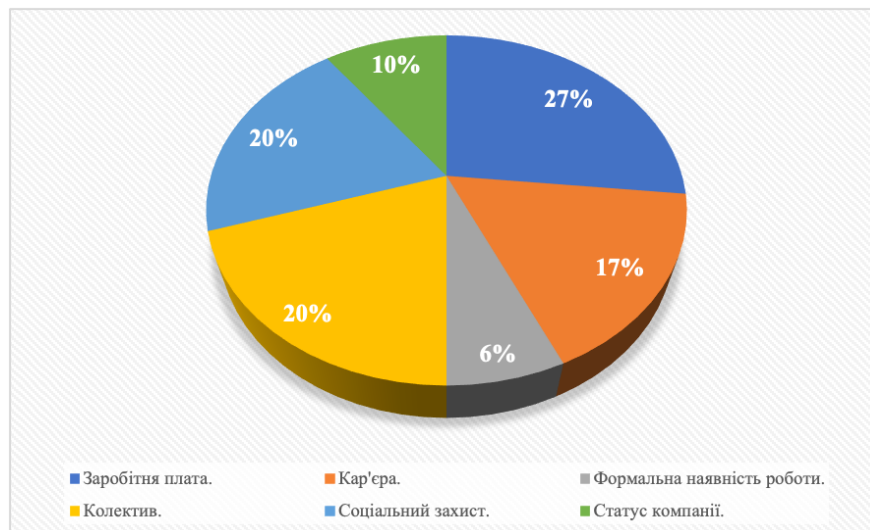


Рис. 3.5. Значимі фактори при виборі роботи.

**Джерело: складено автором на основі [5].*

Авіакомпанія «Українські вертольоти» старанно намагається створювати позитивну та приємну атмосферу на підприємстві, такі ініціативи очевидно досягли поставленої мети, що підтверджується результатами проведеного опитування.

Дані продемонстровані на рисунку 3.6:



Рис. 3.6. Морально-психологічний клімат в колективі.

**Джерело: складено автором на основі [5].*

Так 43% опитуваних психологічний клімат в колективі оцінили як нормальні взаємини в діловому стилі, в робочому колективі. Приблизно третя частина

опитуваних (27%) визначила обстановку в колективні достатньо позитивно, і лише 3% вважають, що в колективі часто відбуваються конфлікти.

Результати зазначеного опитування були надані керівництву компанії, хоча психологічний клімат в колективі оцінений в цілому в колективі, проте менеджерам компанії були наді вказівки щодо подальшого згурпування колективу, покращення комунікацій та взаємопорозуміння між колегами.

Приблизно третина опитуваних на питання: «Яке б місце в компанії Ви б хотіли займати через три роки?», визначили відповідь: «влаштовує посада на якій зараз знаходиться працівник», а інша третина – хотіли б підвищення на одну ступінь вище. Три людини (10%) не бачать себе в компанії через три роки. Інші додаткові данні відображені на рисунку 3.7:



Рис. 3.7. Перспективи на три роки.

**Джерело: складено автором на основі [5].*

Робоче місце має значний вплив на настрій та мотивацію персоналу. Якщо працівники працюють в комфортних умовах і налагодженому середовищі, це може позитивно позначитися на їхній продуктивності та загальному становищі. 54% опитаних працівників вважають, що в Авіакомпанії «Українські гвинтокрили» гарний, новий ремонт і лише 3% вважають навпаки. Інші додаткові дані продемонстровані на рис. 3.8:



Рис. 3.8. Стан робочого місця.

**Джерело: складено автором на основі [5].*

Перенапруженість персоналу дуже сильно впливає на пониження продуктивності праці та вмотивованості працівників. 14 осіб з 30 стверджують, що отримують нормативне навантаження на роботі. Одна особа навіть вважає, що занадто низька інтенсивність праці на підприємстві. Дані щодо осіб, які стверджують, що праця занадто напружена продемонстровані на рисунку 3.9:

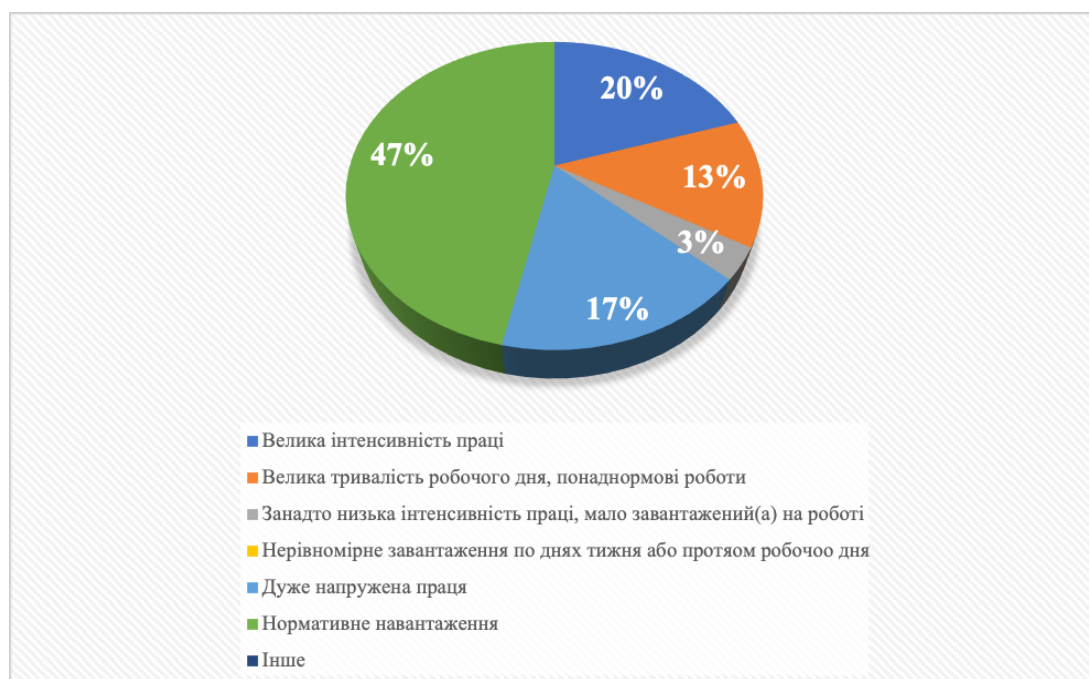


Рис. 3.9 Інтенсивність та тривалість праці.

**Джерело: складено автором на основі [5].*

Відношення керівників є важливим фактором, який може суттєво впливати на мотивацію або демотивацію працівників. Більша половина працівників вважають, що керівництво в Авіаційній компанії «Українські вертольоти» є цілком демократичним, інші ж вважають керівництво занадто авторитарним, грубим та прискіпливим, це означає, що керівникам потрібно бути більш лояльнішими до своїх працівників, хоча й 57% задоволений працівників є задоволеними. Дані щодо цього питання можна побачити на рисунку 3.10:



Рис. 3.10. Відношення керівництва до підлеглих.

**Джерело: складено автором на основі [5].*

На питання «Як Ви оцінюєте своє перебування в організації?» 47% працівників відповіли, що вони отримали багато корисних вмінь та знань для розвитку своєї кар'єри. Лише 4 особи з 30 зробили для організації авіакомпанії усе що могли. Дані щодо цього продемонстровані на рисунку 3.11:

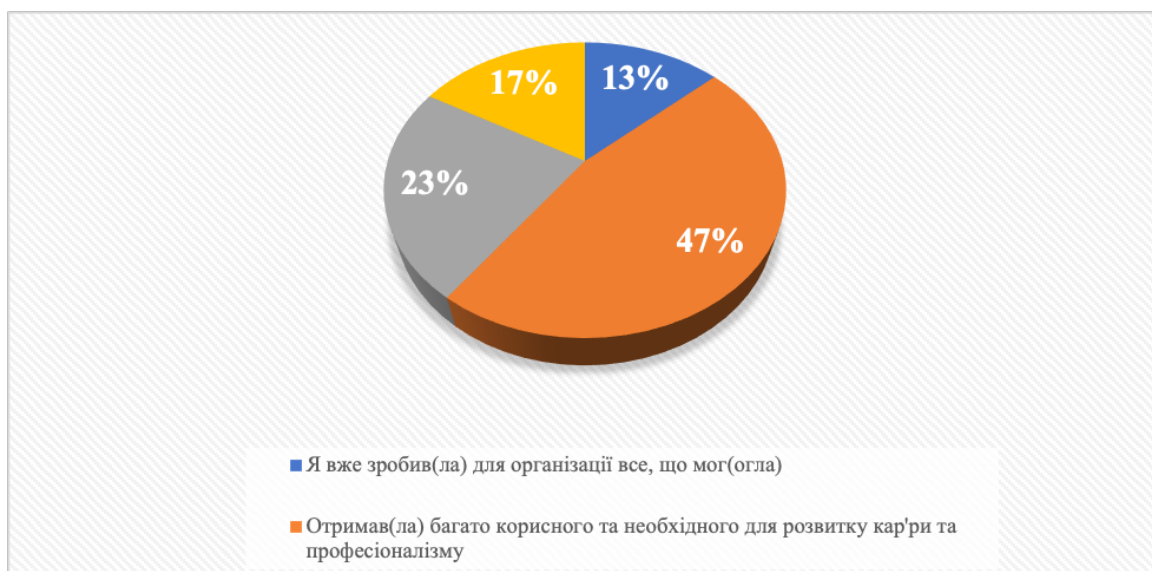


Рис. 3.11. Як працівники оцінюють своє перебування в Авіакомпанії
«Українські вертольоти»

**Джерело: складено автором на основі [5].*

Якісний аналіз відкритого запитання щодо удосконалення управлінської складової в ПрАТ Авіакомпанії «Українські вертольоти» показав, що переважна більшість опитуваних задоволена управлінською складовою компанії: суттєва частину опитуваних задовольняє все, вони не мають пропозицій по удосконаленню системи управління. Проте досить багато працівників висловили побажання щодо згуртування колективу, проведення колективних заходів, які б сприяли згуртованості колективу та налагоджуванню більш неформального спілкування. Деякі опитані співробітники акцентують увагу на недостатній увазі до них з боку керівників, недостає позитивної оцінки результатів їх роботи, похвали, підвищення. Не залишилась без уваги опитуваних тема щодо отримання працівниками матеріальних бонусів: відмічають потребу удосконалення системи преміювань та мотивування бонусами. Досить значна частина опитаних співробітників зазначила, що все влаштовує і пропозицій немає, що можна інтерпретувати не лише як ситуацію, яка влаштовує, а й деяку безініціативність працівників або ж невіра в те, що ці побажання будуть реалізовані, що щось зміниться на краще.

Один працівник компанії надав відповідь, що змінив би абсолютно все. Можна припустити, що в компанії є співробітники, які не задоволені її управлінською складовою, проте те, що такі співробітники все ж залишаються її

співробітниками свідчить: про негативістську налаштованість особистості в цілому, про потребу втілювати нові принципи, змінювати та удосконалювати систему управління компанії, інше. Надані в опитуванні відповіді дають підстави стверджувати, що робота по удосконаленню управлінської складової в компанії повинна постійно вестись і подібний моніторинг ставлення працівників до тих чи інших питань є необхідним для уникнення таких негативних явищ як демотивація працівників, що супроводжується зниженням професійного інтересу, нестаранним ставленням до функціональних задач, втратою зацікавленості у роботі, бажанням змінити роботу, звільнитись з компанії [13].

Деякі запитання, носять уточнюючий та додатковий характер, були враховані в загальному аналізі, проте діаграми, за результатами відповідей на них не були представлені, оскільки вони не відіграють принципову роль в загальному результаті, а лише є допоміжними.

Загалом результати опитування демонструють, що в цілому працівники мають бажання працювати в компанії, оцінюють колектив доброзичливо, намагаються робити максимум для розвитку Авіакомпанії «Українські вертольоти», це свідчить про те, що мотиваційний менеджмент ефективно застосовується і досяг, в цілому, своїх цілей.

Зазначимо, що на запитання про найбільш прийнятну мотивацію до праці, де вибір стояв між двома мотивами: похвала та покарання, відповідь надали з 30 опитуваних 29 осіб. В одній анкеті на дане запитання відповіді не було, це гіпотетично можна пов'язати або з неуважністю, або із складністю вибору.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що все ж матеріальна складова мотивації до праці є основною.

3.3. Пропозиції щодо удосконалення мотиваційного менеджменту та оцінка їхньої ефективності у діяльності ПрАТ Авіакомпанія «Українські вертольоти»

Розроблена нами та запропонована авіакомпанії «Українські вертольоти» програма під назвою «Motivation on all points», що означає «мотивація по всіх пунктах», щодо удосконалення мотиваційного менеджменту персоналу. Ця програма була творена за результатами аналізу відповідей працівників на опитувальник «Ведуча мотивація персоналу в ПрАТ Авіакомпанії «Українські вертольоти». Суть програми полягає в тому, що керівникам надається можливість мінімізувати або взагалі усунути недоліки, які озвучені як зауваження в опитувальнику та вислухати побажання та коментарі підлеглих щодо проблемних питань, таким чином компанії дається можливість мінімізувати незадоволеність працівників та впровадити в ній такі заходи:

Один з пріоритетних заходів стосується покращення цільового налаштування. Важливо, щоб усі співробітники мали чіткі цілі та розуміли, як вони співвідносяться зі стратегічними цілями компанії. Забезпечення чіткого зв'язку між індивідуальними цілями та цілями організації допоможе співробітникам збільшити їхню мотивацію. Для реалізації цього заходу потрібно долучити HR спеціалістів, щоб вони в свою чергу провели співбесіди та дізналися цілі працівників, потім опрацювали ці дані та запропонувати керівництву ідеї щодо об'єднання цілей працівників та компанії. Співробітники компанії мають розуміти для чого вони працюють, щоб їхня праця сприяла просуванню самої компанії та давала можливість працівникам отримувати задоволення від своєї роботи.

В цей захід також входить визначення очікувань: потрібно визначитися, чого компанія очікує від своїх співробітників. Чіткі цілі та завдання сприяють відчуттю досягнення та мотивації персоналу. Зазначений захід запропоновано реалізувати шляхом застосування системи управління за цілями (Management By Objectives: співробітники залучаються до визначення цілей організації, вибір напрямку розвитку та прийняття стратегічних рішень. МВО передбачає, що робота компанії стає

ефективніше, якщо всі її співробітники чітко розуміють цілі, що стоять перед ними, знають, як оцінювати свої результати, і беруть участь в обговоренні способів їх досягнення). Процеси МВО продемонстровані на рисунку 3.12:



Рис. 3.12. Процеси МВО

Джерело: складено автором на основі [46].

Наступний запропонований захід – це збільшення винагороди та визнання досягнень працівників: керівництво забезпечує відповідні матеріальні та нематеріальні винагороди для працівників. Це можуть бути певні вигоди для персоналу, премії, визнання досягнень або можливості для професійного зростання.

Ще один запропонований захід має назву «забезпечення відгуків». Він включає в себе регулярне отримання відгуків від співробітників шляхом бесіди керівництва та підлеглих, щоб підлеглі знали, що вони роблять все добре і як можуть покращити свою працю або які роблять помилки і як це можна виправити.

Наступний захід – це залучення працівників до колективної праці, цей захід включає працівників у процес прийняття рішень та планування роботи. Це сприятиме формуванню відчуття своєї важливості та причетності до колективної роботи, що об'єднає колектив та покращить мотивацію кожного, хто зробив свій внесок до загальної справи. Можна використовувати опитування, зустрічі, інші способи збору відгуків та ідей від співробітників.

Також важливо дати зрозуміти працівникам, що в них є можливість навчатися та розвинути, зростати по кар'єрних сходах. При виконанні цього заходу керівництво пропонує різноманітні можливості для професійного розвитку та навчання, наприклад стажування, навчання нових технологій за кордоном, проведення семінарів, практикумів, тренінгів, вебінарів, стажувань, майстер класів тощо.

Наступний захід відповідає за створення позитивної корпоративної культури. Зміцнення корпоративної культури відбувається шляхом проведення командоутворюючих заходів (тімбілдингу), який включає в себе такі вправи [8]:

Перша вправа називається «клавіатура». Учасники повинні відображати клавіатуру комп'ютера. У тому випадку, якщо кількість учасників менша за кількість літер, які використовуються у підібраних словах, учаснику може «присвоюватись 2 літери». Суть вправи – ведучий називає слова, які учасники мають «надрукувати». Виграє команда, яка за певний проміжок часу правильно, без помилок «надрукувала» більшу кількість слів. Прискорення темпу допоможе додати веселощів у гру. Це заняття спрямоване на розвиток уваги учасників та сприятиме кращій взаємодії в колективі.

Ще одна запропонована вправа 2 – «коло довіри». Для цієї вправи учасники повинні стати в невелике, але щільне коло з 7-8 осіб. Учасникам необхідно витягнути руки вперед долонями. З-поміж бажаючих вибирається один учасник, який виходить до центру кола. Доброволець повинен заплющити очі, повністю розслабитися та м'яко впасти на «живе коло». Учасники легко підхоплюють добровольців та м'яко відштовхують його на долоні інших колег. Вправа триває протягом 2-3 хвилин, після чого виходить наступний доброволець. При виконанні вправ не рекомендується застосовувати надмірну концентрацію сили. Ця вправа формує довіру в колективі, впевненість у підтримці не тільки в грі, а й у житті.

Вправа 3. Павутинка. Це веселе заняття, для якого учасники мають поділитись на команди. Між розташованими поряд деревами і кущами прив'язується велика кількість тонких ниток. До ниток підв'язуються невеликі дзвіночки. Переможцями

стане та команда, яка зможе пройти через нитки швидше без «пошкодження павутини». Формує згуртованість, відчуття командного духу.

Четверта вправа називається «вірю/не вірю». Для виконання цієї вправи співробітники діляться на дві команди. Один з учасників команди пише на окремих папірцях факти (правдиві та/або неправдиві) про себе і кидає в коробку. Учасники команди по черзі достають папірці і повинні визначити правдивий факт чи ні. Виграє та команда, яка дасть більшу кількість правильних відповідей. Така вправа дасть змогу краще познайомитись та зрозуміти колег, дізнатись про їхні вподобання, хобі тощо.

Вправа 5. Скоромовка. Суть вправи – учасники діляться на дві команди. По черзі учасники спочатку однієї команди читають одну із непростих скоромовок. Якщо хтось помиляється, все починається спочатку. Перемагає у грі та команда, яка швидше впорається із завданням.

Вправа 6. Корпоративний квест на природі. Суть квестів – виявлення та розкриття «злочинів» та розгадування загадок, щоб виконати головне завдання та привести команду до перемоги. Частина завдання в квестах від «Великої подорожі» може полягати у сплавах Десною, потім – квест триває, але вже на суші.

Такі вправи сприяють успішному тимбілдингу, а отже і сприяють підсиленню мотивації працювати в цій команді.

Наступний захід, спрямований на удосконалення мотиваційного менеджменту, редагує гнучкість роботи. Алгоритм заходу: керівництво розглядає впровадження гнучких графіків роботи, роботи на віддалені або інших варіантів, що сприяють балансу між роботою та особистим життям, в подальшому індивідуально підбивається ефективний та зручний графік роботи для працівників.

Наступним заходом будуть займатись HR менеджери, захід під назвою «управління конфліктами». Ефективне управління конфліктами є важливим для підтримки мотивованого та продуктивного робочого колективу. Суть заходу полягає в тому, що HR менеджери навчають керівників та працівників навичкам управління конфліктами та підтримують відкритий діалог для вирішення проблем шляхом спілкування, обговорення нагальних проблем.

Захід щодо персоналізації мотиваційних програм: усі люди різні, і те, що мотивує одного працівника, може не спрацювати для іншого. Керівництво та HR менеджери розглядають можливості персоналізації мотиваційних програм для кожного працівника, з урахуванням їхніх індивідуальних потреб та цінностей. Ці програми можуть залежати від віку, статі та рівня освіти персоналу тощо.

Захід під назвою «створення відчуття мети» спрямований на те, щоб показати працівникам, як саме їх діяльність робить внесок у загальні цілі компанії та яке значення має цей внесок. Цей захід включає регулярну комунікацію працівників з керівниками в компанії демонструє та підкреслює роль кожного працівника.

Захід щодо забезпечення хорошого робочого середовища в побутовому контексті: керівництво створює комфортне та зручне робоче середовище, що позитивно впливає на мотивацію співробітників. Наприклад: забезпечення ергономічного обладнання, можливостей для відпочинку та рекреації (обладнана кімната відпочинку), а також підтримку здорового способу життя.

Визнання та похвала також буде позитивним підкріпленням та визнанням заслуг співробітників, це стане потужним інструментом мотивації. Забезпечення системи внутрішнього визнання, наприклад, через премії, похвалу, подяки або програми «співробітник місяця», підвищить задоволеність роботою та мотивацію. Регулярне спілкування зі співробітниками, відкритий діалог та фідбек з їхнього боку допоможуть отримати цінну інформацію про ефективність удосконалень мотиваційного менеджменту.

Конструктивна комунікація та зв'язок з працівниками є важливою складовою мотиваційного менеджменту. Забезпечення відкритого та прозорого зв'язку між керівництвом та співробітниками, регулярні наради, відкритість для обговорення проблем та ідей зміцнюють мотивацію та сприяють взаєморозумінню всередині компанії.

Оцінка ефективності запропонованих заходів може відбуватися за допомогою різних методів. Деякі можливі показники ефективності включають зниження показників плинності кадрів, підвищення рівня задоволеності роботою та залученість співробітників, покращення продуктивності праці та якості роботи,

зростання обсягу доходів компанії. Також оцінка проводиться HR менеджером шляхом анкетування і опитування співробітників для отримання їхнього фідбеку щодо впроваджених заходів мотиваційного менеджменту [60]. Це дозволить оцінити, наскільки добре співробітники сприймають та оцінюють запропоновані зміни, наскільки правильно підібрані саме для співробітників компанії «мотивуючі фактори» і чи відбувається очікувана позитивна динаміка.

Загалом, оцінка ефективності пропозицій щодо мотиваційного менеджменту повинна бути комплексною та враховувати кількісні та якісні показники, а також думку та сприйняття співробітників. Це дозволить компанії налагодити постійний процес удосконалення та адаптувати заходи мотиваційного менеджменту для досягнення кращих загальних результатів.

У рамках цієї стратегії важливо проводити регулярну оцінку, щоб визначити їх ефективність і робити необхідні корективи.

Враховуючи те, що результати опитувальника показали, що матеріальне стимулювання та преміювання безперечно є важливими та пріоритетними факторами мотивації працівників в Авіакомпанії «Українські вертольоти», компанії запропоновано впровадити стратегію, яка складається з 13-ти пунктів щодо удосконалення матеріального забезпечення працівників:

1. Необхідно встановити чіткі, об'єктивні та прозорі критерії для визначення того, хто і коли заслуговує на премію. Це може бути досягнення конкретних цілей, показники продуктивності, внесок у команду або позитивний вплив на культуру компанії.

2. Впровадження системи регулярного оцінювання роботи працівників, яка забезпечує зворотний зв'язок і визначає потенційні сфери для вдосконалення, може допомогти визначити, які працівники заслуговують на премію.

3. Флексибільність у підходах до преміювання: керівництво має враховувати індивідуальні потреби, цінності працівників та обирати заохочення з урахуванням цієї інформації. Це може означати наявність декількох видів премій або варіативність у визначенні критеріїв для їх отримання. Оскільки для одних працівників бонусом може бути вища заробітна плата, а для інших – більша

тривалість відпустки, гнучкий графік роботи або можливості для професійного розвитку.

4. Слід розглянути можливість впровадження системи винагород, яка враховує довгостроковий внесок працівника. Це може бути програма лояльності, коли працівники, які пропрацювали в компанії певний період часу, отримують додаткові винагороди або бонуси. Це не лише визнає їхній внесок, але й стимулює їхню лояльність до компанії.

5. Залученість працівників до процесу преміювання дуже важлива, потрібно давати їм можливість висловлювати свої думки та пропозиції. Це сприятиме підвищенню їхнього задоволення роботою та мотивацію.

6. Використання технологій: використовуйте технології для автоматизації процесу преміювання та оцінки. Це може допомогти забезпечити об'єктивність та прозорість, а також зберегти час та ресурси компанії.

7. Врахування морально-етичних аспектів та соціальної відповідальності. Одним з аспектів матеріального стимулювання, який слід враховувати, є його етичний аспект. Преміювання та матеріальне стимулювання повинні бути справедливими і не викликати конфліктів чи нерівності серед працівників. Також важливо, щоб компанія мала обґрунтовану аргументацію та відповідала за впроваджену в ній систему преміювання, враховуючи свою корпоративну соціальну відповідальність.

8. Освіта та розвиток працівників: матеріальне стимулювання може бути доповнене інвестиціями в освіту та розвиток працівників. Наприклад, премії або гранти на професійне навчання або курси для підвищення кваліфікації. Це не тільки підвищує мотивацію, але і допомагає підвищити продуктивність та ефективність працівників.

9. Здоровий баланс роботи та життя: компанія повинна пам'ятати, що важливою частиною мотивації є здоровий баланс між роботою та життям поза роботою. Матеріальні стимули могли б бути впроваджені таким чином, щоб вони підтримували цей баланс, а не порушували його. Наприклад, заохочувати працівників до відпочинку, надаючи їм додаткові дні відпустки як форму премії.

Можливість більше часу побути в колі сім'ї, зайнятися хоббі, відпочити, все це сприятиме відновленню ресурсів працівників і сприятиме підвищенню їх продуктивності.

Реалізація цієї стратегії вимагає від компанії зосередитися не тільки на короткострокових цілях, але й на довгостроковій стратегії, яка сприяє створенню стійкої, мотивованої та високопродуктивної команди.

10. Процес співучасті працівників: на відміну від традиційних систем преміювання, які зазвичай є топ-даун, компанії можуть розглянути можливість впровадження системи співучасті працівників. Такий підхід може бути особливо ефективним у підвищенні мотивації, оскільки працівники мають безпосередній інтерес щодо успіху компанії.

11. Бонуси на основі командної роботи: замість того, щоб нагороджувати лише індивідуальні досягнення, компанія може також нагороджувати успіх команди. Це може сприяти співпраці, спільній роботі та загальній згуртованості команди.

12. Відповідність премій цінностям компанії: важливо, щоб система преміювання відповідала основним цінностям компанії. Якщо компанія цінує інновації, вона може впровадити спеціальні премії для працівників, які пропонують нові та креативні ідеї. Якщо компанія цінує служіння клієнтам, вона може нагороджувати працівників, які надають винятковий сервіс.

13. Моніторинг і оцінка ефективності системи преміювання: компанія має регулярно перевіряти і оцінювати ефективність своєї системи преміювання. Це може включати збір зворотнього зв'язку від працівників, аналіз даних про продуктивність і задоволеність працівників, а також проведення експериментів з різними видами премій.

Розуміння впливу премій на мотивацію: для того, щоб створити ефективну систему преміювання, компанія має розуміти, як премії впливають на мотивацію працівників. Це включає знання про те, як люди реагують на винагороди, а також знання про потенційні негативні наслідки, такі як зменшення внутрішньої мотивації

або конкуренцію між працівниками? Що може породжувати приховані або відкриті конфлікти.

Загалом, стратегія удосконалення мотивації через матеріальне стимулювання та преміювання повинна бути гнучкою, об'єктивною та прозорою.

Також необхідно враховувати потреби, цінності працівників та стратегічні цілі організації, крім того, таке стимулювання має бути вміщене в ширший контекст культури організації та її цілей, бути глибоко вбудоване в культуру та цінності компанії.

Для того, щоб втілити у реальність запропоновану програму «Motivation on all points», необхідно витратити кошти на крісло для незадоволеного працівника, ця інформація була отримана завдяки проведеному опитувальнику, канцелярію для вправ, та доплату HR менеджеру, а також на проведення тимблдингу спеціалізованою компанією, ці витрати продемонстровані в таблиці 3.1.

Таблиця №3.1

Витрати на «Motivation on all points» в ПрАТ Авіакомпанія
«Українські вертольоти»

№	Затрати на захід	Кількість	Вартість, грн
1	2	3	4
1	Крісло	1 шт.	3 000
2	Канцелярія:	60 шт.	4600
2.1	- папір;	10 шт.	1900
2.2	- дзвіночки;	30 шт.	750
2.3	- сині ручки;	100 шт.	1000
2.4	- нитки.	190 шт.	950
3	Доплата до заробітної плати HR менеджеру	-	15 400
4	Проведення тимблдингу спеціалізованою компанією	1	16 000
5	Всього		39 000

Джерело: складено автором на основі [29, 23, 52].

Провідні експерти та керівники підрозділів були опитані щодо прогнозування показників доходів Авіакомпанії «Українські вертольоти». Результати опитування представлені в таблиці 3.2:

Таблиця 3.2

Результати опитування в ПрАТ Авіакомпанія «Українські вертольоти»

Експерти	Приріст чистого доходу, тис.грн.
1	2
Експерт №1	161
Експерт №2	160
Експерт №3	168
Експерт №4	166
Експерт №5	162
Експерт №6	160
Експерт №7	167
Експерт №8	165
Експерт №9	164
Експерт №10	167

*Джерело: складено автором.

Далі необхідно перевірити надійність і типовість значень цього прогнозу. Для цього потрібно визначити середньоквадратичне відхилення, яке характеризує розкид думок окремих експертів відносно середнього значення. Проміжні розрахунки наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки середнього квадратичного відхилення

№	Експерти	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10	Сума
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Приріст чистого доходу, тис. грн.	161	160	168	166	162	160	167	165	164	167	-
2.	Середнє значення, ($\bar{X}$)	164										-
3.	Відхилення від середнього, ($X_i - \bar{X}$)	-3	-4	4	2	-2	-4	3	1	0	3	-
4.	(ΔX) ²	9	16	16	4	4	16	9	1	0	9	84

Джерело: розраховано автором на основі таблиці 3.2.

На основі таблиці 3.3 розраховується середньоквадратичне відхилення. Результат представлено в формулі 3.1:

$$\text{Сер. квадр. відх.} = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n}} = \sqrt{\frac{84}{10}} = 2,8982 \quad (3.1)$$

Наступний крок: визначення коефіцієнту варіації. Він показує однорідність сукупності думок експертів. Результат представлено в формулі 3.2.

$$\text{Коеф. варіації} = \frac{\sigma}{\bar{X}} * 100\% = 1,767\% \quad (3.2)$$

Оскільки розраховане значення коефіцієнта варіації є меншим за 33%, це свідчить про те, що думки експертів можна вважати однорідними, що дозволяє використовувати дані експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний чистий дохід визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. Звідси випливає, що найбільш вірогідний чистий дохід від реалізації становить 164 тис. грн. Тоді оптимістичний прогноз чистого доходу від реалізації становить 168 тис. грн., песимістичний прогноз становить 160 тис. грн.

Розрахунок очікуваного значення прогнозу чистого доходу від реалізації представлено в формулі 3.3.

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6} = \frac{168+4*164+160}{6} = 164 \text{ тис. грн} \quad (3.3)$$

Звідси випливає, що приріст чистого доходу складає суму чистого доходу за звітний рік і очікуваного прогнозу:

$$1871624 + 164 = 1\,871\,778 \text{ тис. грн,}$$

Приріст чистого доходу складає 0,008%.

Загальні витрати на проектний рік є наступними: загальні витрати на реалізацію у 2022 році склали 1 706 561 тис. грн., в тому числі постійні витрати - 511 968 тис. грн. та змінні витрати - 1 194 592,7 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні зміні обсягу реалізації, тому відсоткова зміна обсягу реалізації дорівнює відсотковій зміні змінних витрат. Приріст змінних витрат у наступному році є:

$$1194592,7 * 0,00009 = 104,6 \text{ тис. грн.}$$

У наступному році планується збільшити витрати за рахунок організації заходів «Motivation on all points» для співробітників. Орієнтовні витрати складають 39 000 грн.

Повні витрати збільшаться на 39 000 грн:

$$104,6 + 39 = 143,6 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку від реалізації надання послуг в проектному році:

$$164 - 143,6 = 20,4 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$20,4 * (1 - 0,18) = 16,7 \text{ тис. грн.}$$

За результатами попередніх розрахунків можна визначити основні показники економічної ефективності, а саме: капітальні витрати, додатковий дохід, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси рентабельності та прибутковості.

Капітальні витрати в даному випадку скрадатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації, що пов'язані з випровадженням технічних заходів.

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

$$104,6 * 0,80 * 0,05 = 4,18 \text{ тис. грн.}$$

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 25%.

Для визначення недисконтованого терміну окупності потрібно визначити капітальні вкладання та чистий генерований грошовий потік. Оскільки впровадження заходів «Motivation on all points» не передбачає встановлення нового обладнання, то капітальні вкладання будуть дорівнювати зміні обігових коштів.

$$T = 4,18/16,66 = 0,25 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати приросту чистого додаткового прибутку.

$$\text{ЧГП} = 16,66$$

Термін економічного життя проекту розраховують за формулою 3.4.

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

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

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 5 років.

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 25%) = 0,25%.

α_i - коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою 3.5:

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

Так як ставка дисконту становить 25%, то коефіцієнти приведення за 5 років становитимуть:

$$\text{За 1 рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = 0,8$$

$$\text{За 2 рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = 0,64$$

$$\text{За 3 рік: } \alpha_3 = \frac{1}{(1+0,25)^3} = 0,512$$

$$\text{За 4 рік: } \alpha_4 = \frac{1}{(1+0,25)^4} = 0,4096$$

$$\text{За 5 рік: } \alpha_5 = \frac{1}{(1+0,25)^5} = 0,32768$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків розраховано за формулою 3.6:

$$\sum_{i=1}^n NB = \text{ЧГП}(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = 44,81 \text{ тис. грн} \quad (3.6)$$

Теперішня вартість розраховується шляхом віднімання від початкових інвестицій суми теперішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту. Результат обчислення представлено в формулі 3.7:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N NB - \text{ПІ} = 44,81 - 4,18 = 40,63 \text{ тис. грн} \quad (3.7)$$

Дисконтований період окупності визначається як відношення початкових інвестицій до середньої теперішньої вартості за роками. Результат обчислення представлено в формулі 3.8:

$$T_{\Gamma} = \frac{\text{ПІ}}{NB_{\text{ср}}} = 4,18/8,96 = 0,46 \text{ року} \quad (3.8)$$

де NB – середньорічна нинішня вартість, його обчислення представлено в формулі 3.9:

$$NB_{\text{ср}} = \frac{\sum NB}{N} = \frac{44,81}{5} = 8,96 \text{ тис. грн} \quad (3.9)$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій. Результат обчислення представлено в формулі 3.10:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПІ} = \frac{40,63}{4,18} = 9,7 \quad (3.10)$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій. Результат обчислення представлено в формулі 3.11:

$$ІП = \sum \frac{НВ}{ПІ} = \frac{44,81}{4,18} = 10,7 \quad (3.11)$$

Показники економічної ефективності від впровадження заходів «Motivation on all points» утворення наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Показники ефективності від проведення заходів «Motivation on all points» в
ПрАТ Авіакомпанія «Українські вертольоти»

№	Показники	Значення
1	2	3
1.	Капітальні витрати, тис. грн.	4,18
2.	Додатковий прибуток, тис. грн.	20,32
3.	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	16,66
4.	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	44,81
5.	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	40,63
6.	Термін окупності недисконтований, років	0,25
7.	Термін окупності дисконтований, років	0,46
8.	Індекс доходності	9,7
9.	Індекс прибутковості	10,7

Джерело: складено автором.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що проведення заходів «Motivation on all points» є доцільним. З таблиці 3.4. видно, що капітальні витрати складають лише 4,18 тис. грн., в той час як чистий додатковий дохід становить 16,66 тис. грн. Цей захід окупиться менш ніж за рік (0,46 року). Індекс прибутковості становить 9,7 а індекс рентабельності інвестицій – 10,7.

Вплив проведення заходів «Motivation on all points» на основі економічних показників роботи ПрАТ Авіакомпанії «Українські вертольоти» наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вплив проведення заходів «Motivation on all points» на основі економічних показників роботи ПрАТ Авіакомпанії «Українські вертольоти»

№	Показник	Базовий рік	Проектний рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис.грн.	1 871 624	1 871 788,00	164,00	0,009
2.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг), тис.грн.	1 706 561	1 706 704,68	143,68	0,008
3.	Прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг), тис.грн.	1134945	1134965,324	20,32	0,002
4.	Чистий прибуток, тис.грн.	139003	139019,6661	16,67	0,012

Джерело: складено автором.

Таблиця 3.5. демонструє, що проведення заходів «Motivation on all points» в проектному році призведе до збільшення всіх показників. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) збільшиться на 0,009% у проектному році порівняно з базовим. Загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції (робіт, послуг) в базовому році складуть 1 706 561 тис. грн., а в проектному році вони збільшаться до 1 706 704,68 тис. грн. Крім того, прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг) збільшиться на 0,002%, а чистий прибуток збільшиться на 0,012% у проектному році порівняно з базовим роком. Отже, завдяки впровадженню заходів «Motivation on all points» в Авіакомпанії «Українські вертольоти» очікуване значення прогнозу чистого доходу становить 1 871 788 тис. грн. Повні витрати збільшаться на 143,68 тис. грн. Приріст прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) в проектному році становитиме 20,32 тис. грн., додатковий чистий прибуток 16,67 тис. грн. Недисконтований термін окупності даного заходу становить 0,25 років, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 9,7 та 10,7 відповідно.

Застосування цих принципів та стратегій допоможе Авіакомпанії «Українські вертольоти» вдосконалити систему мотиваційного менеджменту, що підвищить задоволеність працівників, продуктивність і загалом успіх компанії.

ВИСНОВКИ

Мотивація базується на психологічних потребах людини, що лежить в основі її дій та вчинків, тому в теорії менеджменту для ефективності управління HR менеджеру необхідно здійснювати аналіз мотивів працівників. В управлінні персоналом мотивація розглядається як процес, спрямований на стимулювання працівників до досягнення цілей компанії. Мотиваційний менеджмент і мотивація персоналу – взаємопов’язані поняття, які сприяють ефективній командній роботі та виконанню поставлених завдань. Основні положення щодо підвищення мотивації сприяють більш ефективній роботі працівників (продуктивності праці), задоволеності роботою та зменшують плинність кадрів.

Формування мотивації – це гнучкий процес, який значною мірою залежить від індивідуальних психологічних особливостей кожної людини. Ці характеристики суттєво впливають на професійну мотивацію працівників, яка, в свою чергу, має важливий вплив на загальну ефективність роботи підприємства та досягнення основної мети. Люди різних психотипів і темпераментів мають різне сприйняття, цінності, потреби та інтереси, які відображаються на їхній мотиваційній сфері. Крім того, врахування пріоритетних мотивів працівників є надзвичайно важливим чинником управлінської діяльності, оскільки вони залежать від різних факторів, таких як соціальне середовище, професійний досвід, освіта, стать та багато іншого. Постійний моніторинг мотивів, які можуть змінюватись, дозволяє реалізовувати ефективний мотиваційний менеджмент.

У нашій роботі проаналізовано організаційно-економічну характеристику та особливості кадрового управління ПрАТ Авіакомпанія «Українські вертольоти». Зазначений аналіз засвідчує, що техніко-економічні показники авіакомпанії за 2021-2022 роки покращились. Щодо продуктивності праці робітників, то при зменшенні кількості ПВП працівників середньорічний виробіток ВПВ зріс. Проаналізовано рух працівників облікового складу на підприємстві, визначено, що в 2022 році коефіцієнт обороту по прийому зменшився, а коефіцієнт вибуття навпаки збільшився. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився – це свідчить про сталість

кадрів, що позитивно відображається на діяльності підприємства. Аналіз гендерної структури свідчить, що чоловіків все ж працює більше, ніж жінок, що обумовлено специфікою діяльності компанії. Жінки переважно займають посади в бухгалтерській, кадровій та навчальній справі. Аналіз вікової структури відображає, що питому вагу в структурі персоналу компанії становлять працюючі співробітники у віці від 31 до 40 років. Вікова група до 30 років становить меншу частину в загальній структурі персоналу в 2022 році.

Проаналізувавши стан мотиваційного менеджменту на ПрАТ Авіакомпанія «Українські вертольоти», визначено, що для молодих працівників вирішальним фактором мотивації до роботи є орієнтація на кар'єрне зростання та можливості професійного розвитку. Навіть розмір заробітної плати відходить на другий план в ієрархії мотивів. Такий тип мотивації пов'язаний з орієнтацією молоді на майбутнє, на перспективи розвитку та зростання. Такі співробітники мотивовані надати перевагу компанії, яка пропонує широкі можливості для навчання та розвитку, а також шанс піднятися кар'єрними сходами, що і втілює в життя Авіакомпанія «Українські вертольоти» через свої навчальні програми. Для старших співробітників важливими факторами є стабільність і гарантія зайнятості. Вони мотивовані працювати в компанії, яка забезпечує гарантований високий дохід і страхування, ці потреби також реалізує авіакомпанія.

Для створення пропозиції щодо удосконалення мотиваційного менеджменту в авіакомпанії в першу чергу було розглянуто зарубіжний досвід удосконалення мотиваційного менеджменту. Було проаналізовано такі компанії, як: Netflix, Google, McDonald's, Airbnb та інші. Кожна з них має на меті створити унікальні підходи до мотивації працівників за допомогою різних бонусів, премій, безкоштовні обіди та інше.

Для того, щоб дізнатись ведучу мотивацію персоналу в Авіакомпанії «Українські вертольоти» було проведено опитування в сервісі «Google form». Опитувальник показав, що більшу частину працівників компанії мотивує матеріальна складова. Зарубіжний досвід та опитувальник допомогли визначити способи підвищення ефективності праці. За допомогою створеної програми

«Motivation on all points» були усунені прогалини в мотиваційному менеджменті підприємства. Складовими програми, в основному, стали вправи, спрямовані на оптимізацію міжособистісної взаємодії працівників та покращення психологічного клімату в колективі. Впровадження заходів «Motivation on all points» потребує фінансових витрат, але на думку десяти експертів це є вигідне інвестування, яке окупиться досить швидко. За нашими підрахунками чистий дохід від реалізації надання послуг збільшиться, як і чистий прибуток. Це дає змогу нам стверджувати, що розроблена програма «Motivation on all points» є ефективною і економічно вигідною для авіакомпанії «Українські вертольоти».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. А. М. Ткаченко, О. В. Шляга. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібник для студентів ЗДІА екон. спец. Запоріжжя : ЗДІА, 2009. 475 с.
2. Авіакомпанія «Українські вертольоти» направила 4 гелікоптери до Туреччини для допомоги у гасінні лісових пожеж. *LB.ua*. URL: https://lb.ua/news/2021/08/05/491053_aviakompaniya_ukrainski.html (дата звернення: 19.05.2023).
3. Авіакомпанія «Українські вертольоти»: веб-сайт. URL: <https://ukrcopter.com/ua> (дата звернення: 19.05.2023).
4. Балабанова Л.В, Сардак О.В. Організація праці менеджера : навч. посіб. м. Київ : «Професіонал», 2014. 304 с.
5. Булатов А. Економіка : підручник / ред. редакцією доктора економічних наук професора А.С Булатова. м. Київ : "Юрист", 2022.
6. В. М. Данюк, В.М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. змін / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Вид. 2-ге, без., КНЕУ, 2006. 398 с.
7. Ведуча мотивація персоналу в ПрАТ Авіакомпанії "Українські вертольоти". *Google Docs*. URL: <https://forms.gle/e16Pn3qyv8prFVKM6> (дата звернення: 04.05.2023).
8. Вправи для корпоративного тимбілдингу – Активний відпочинок з BIG Travel. URL: <https://big.travel/uk/korporativnye-meropriyatiya/timbilding/uprazhneniya-dlya-korporativnogo-timbildinga> (дата звернення: 18.05.2023).
9. Гавриш О. А., та інші. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
10. Гастінгс Р., Маєр Е. Netflix і культура інновацій : монографія. «Віват», 2021. 352 с.

11. Гірняк О.М, Лазановський П.П. Менеджмент : підруч. для студентів вищ. закл. освіти. Львів : «Магнолія плюс», 2018. 352 с.
12. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки : Формування ринк. відносин в Україні : зб. наук. пр. 2-ге вид. 2008.
13. Гринюк Ю. М. Навігатор принципів та стандартів професійної етики HR-менеджерів та спеціалістів рекрутингових агентств. м. Київ : Приаз. екон. вісн., 2021. 26-31 с.
14. Грищенко Д. Г., Курченко К. М. Фактори та проблеми, що впливають на розвиток ділової кар'єри сучасної особистості. 3-тє вид. м.Київ : Наук. пр. НУХТ, 2020. 130-136 с.
15. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методо-логічний аспект. 36-те вид. м. Київ : Економіка та упр. підприємствами, 2018. 109-113 с.
16. Денисенко М.П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. 4-те вид. Економіка та держава, 2019. 11-17 с.
17. Довгань Л.Є. Праця керівника або Практичний менеджмент : навч. посіб. 2012. 384 с.
18. Досвід роботи Авіакомпанія «Українські вертольоти». URL: <https://ukrcopter.com/ua/map> (дата звернення: 04.05.2023)
19. Драган О. І., Мазник Л. В., Бергер А. Багатомірна оцінка рівня інтелектуального потенціалу ВНЗ та її практичне застосування. Szczecin, Poland : Trend and mechanisms proving economic security of European education under the conditions of globalization : collective monograph., 2018. 303-216 с.
20. Драган О., Болотіна І. Особливості мотиваційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості. Економіка та суспільство. 40-те вид. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1497>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-55>.

21. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. Вісн. екон. науки України, 2018. 29-36 с.
22. Занюк С.С. Мотивація діяльності: спонукання, активність, успіх. Луцьк : від. Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 1998. 124 с.
23. Канцелярія. Інтернет-магазин «Канцелярія» - товари для офісу, школи та творчості. URL: <https://kancmarket.com> (дата звернення: 17.05.2023).
24. Кодекс законів про працю України : закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
25. Колісник І. О., Кохан В. П. Мотиваційний менеджмент : навч. посіб. м. Київ : Атіка, 2020. 314 с.
26. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. 2003.
27. Крамаренко В. І., Холода Б. І. Управління персоналом фірми : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 272 с.
28. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
29. Крісло GT Racer X-2816B Mesh чорний. [epicentrk.ua](https://epicentrk.ua/ua/shop/kreslo-gt-racer-x-2816b-mesh-chernyy.html). URL: <https://epicentrk.ua/ua/shop/kreslo-gt-racer-x-2816b-mesh-chernyy.html> (дата звернення: 17.05.2023).
30. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб.: Кондор, 2003. 296 с.
31. Кулицький С.П. Організації інформаційної діяльності у сфері управління : навч. посіб. МВУП, 2002. 224 с.
32. Л. Безтелесна, Г. Міщук, С. Мартинюк. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників. Аспекти праці. №1. 2006. Україна.
33. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О. М. Олійник. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
34. Маслоу А. Мотивація та особистість / А. Маслоу; Пер. з англ. А.М. Тотлибаєвої. - СПб. : Євразія, 1999. - 478 с.

35. Мескон М. Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі; Пров. з англ.: Справа, 1992. 702 с.
36. Мотивація персоналу в Google: секрети успіху | Менеджмент і БЛОГ. *Менеджмент і БЛОГ*. URL: <https://www.management.com.ua/blog/1509>(дата звернення: 17.05.2023).
37. Мочерний С. В. Економічний словник – довідник / ред. док. екон. наук, проф. С. В. Мочерного. Київ : Феміна, 1995. 368 с.
38. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. «Знання». 311 с.
39. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці : навч. посіб. Київ : Вид-во європ. ун-ту фінансів, інфор- мац. систем, менеджменту і бізнесу, 1999. 88 с.
40. О. В. Безпалько, Т.В Березянко, та ін. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / ред. О. І. Драган. Київ : ЛІНО, 2022. 612 с.
41. Орбан-Лембирк Л.Е. Основи психології управління: Монографія. – Івано-Франківськ: «Плай», 2002. 426 с.
42. Орбан-Лембирк Л.Е. Психологія управління: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. 568 с.
43. ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ | Н О Перевозчикова | Ефективна економіка №4 2013. *Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961>(дата звернення: 19.05.2023).
44. Петюх В.М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. 2020.
45. Поліщук Н. В., Літвінова Ю. В., Літвінова Т. І. Мотиваційний менеджмент у сучасному бізнесі: теорія та практика : монографія. Київ : Видавничий дім «Слово», 2020. 192 с.
46. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук.

праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського. 2017. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>

47. Радкович. Д. О. Критерії надійності персоналу компаній в умовах невизначеності. *Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств*: зб. матеріалів XIII Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 23-24 листопада 2022 р. Київ : НУХТ, 2022. С. 169-171.

48. Радкович. Д. О. Роль мотиваційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*: зб. матеріалів 89 між. наук. конф. молодих учених, аспірантів і студентів, 3-7 квітня 2023 р. Київ : НУХТ, 2023. С. 91.

49. Радкович. Д. О., Мазник Л. В. Сучасні підходи в мотивації персоналу як інструмент управління організацією. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*: зб. матеріалів 87 між. наук. конф. молодих учених, аспірантів і студентів, 15-16 квітня 2021 р. Київ : НУХТ, 2021. С. 111.

50. С.Д Максименко, та ін. Загальна психологія : підручник / ред. С.Д Максименко. Форум, 2000. 543 с.

51. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

52. Тімблдінг Київ - організація тимблдіngu Київ - team building agency «Bragarnik&Co». Тімблдінг у будь-якій точці світу - team building agency «Bragarnik&Co». URL: <https://bragarnik.com/timbildinh-u-kyyevi> (дата звернення: 17.05.2023).

53. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА | В В Корольков | Ефективна економіка №11 2020. *Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345>. (дата звернення: 19.05.2023).

54. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навчально методичний посібник, 2020. 112 с.

55. Чикуркова А.Д, Грей Ю.М. Методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління розвитком підприємства. 7-ме вид. Ефект. економіка, URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8077>. 2020. 174–176 с.
56. Шинкаренко В. Г., Криворучко О. Н. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства. Україна: асп. праці. 2000. 4-те вид. 27–32 с.
57. Що таке Salesforce і чим вона цікава для досвідчених розробників | DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/what-salesforce-is/>(дата звернення: 18.05.2023).
58. HR-директор McDonald's Ukraine: Як працює з талантами легендарна мережа fast-service. *Асоціація рітейлерів України – The profile association of retail market players.* URL: <https://rau.ua/novyni/hr-dyrektor-mcdonald-s-ukraine/>(дата звернення: 17.05.2023).
59. HR-менеджмент : конспект лекцій : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36828/1/Konspekt_HRM_2020.pdf
60. HRM система для автоматизації HR, рекрутинга і OKR | HURMA HR CRM. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/ru>(дата звернення: 17.05.2023).
61. Toyota – вікіпедія. *Bikinedia*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Toyota> (дата звернення: 17.05.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ПрАТ «Українські вертольоти»

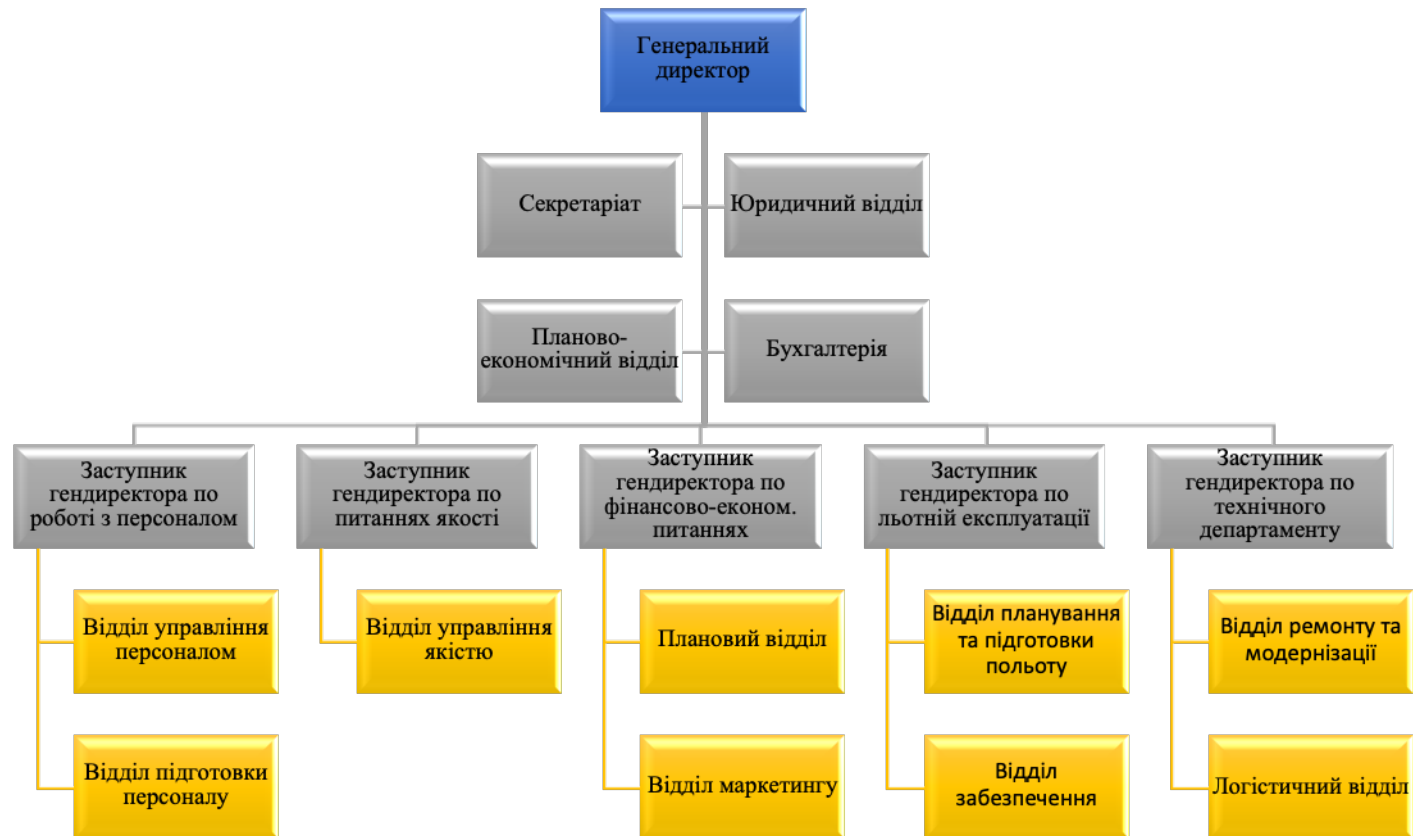


Рис. А.1 Організаційна структура ПрАТ «Українські вертольоти»

Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції авіаційної компанії
«Українські вертольоти» 2021-2022рр.

№ пп	Найменування показника	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
			2021	2022	абс. ±	відносне %
1	2	3	4	5	6	7
1.	Обсяг наданих послуг	тис. грн.	1613857	1891440	277583	14,68
2.	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	1612080	1871624	259544	13,87
3.	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	657	650	-7	-1,08
4.	Середньорічна вартість основних виробничих засобів	тис. грн.	495064	584175	89111	15,25
5.	Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	134797	137897	3100	2,25
6.	Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	1141758	1331289	189531	14,24
7.	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	470322	540335	70013	12,96
8.	Інші операційні доходи	тис. грн.	29877	31281	1404	4,49
9.	Адміністративні витрати	тис. грн.	78214	79934	1720	2,15
10.	Інші операційні витрати	тис. грн.	74906	77228	2322	3,01
11.	Витрати на збут	тис. грн.	214887	218110	3223	1,48
12.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (п.6+п.9+п.10+п.11)	тис. грн.	1509765	1706561	196796	11,53
13.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток) фінансовий (п.12 – (п.7 + п.8))	тис. грн.	1009566	1134945	125379	11,05
14.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	124444	139003	14559	10,47
15.	Продуктивність праці (п.2./п.3)	тис. грн. /осіб	2453,7	2879	425,3	14,77
16.	Середньомісячна заробітна плата штатного працівника (п.5/п.3/12*1000)	грн.	17097,5	17679	582	3,29

1	2	3	4	5	6	7
17.	Фондоозброєність (п.4/п.3)	грн.	753,5	898,7	145,2	16,16
18.	Рентабельність діяльності (п.14/п.12*100)	%	8,2	8,1	-0,1	-1,23
19.	Рентабельність продукції (п.7/п.6*100)	%	41	40,5	-0,5	-1,23
20.	Рентабельність персоналу (п.14/п.3)	тис. грн. /осіб	189,4	213,85	24,45	11,43

Звіт з праці Авіакомпанії «Українських вертольотів» а 2021 р.

Розділ І. Кількість штатних працівників

№1-ПВ

(осіб (у цілих числах))

Назва показників	Код рядка	Усього	У т. ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	10	3
Кількість звільнених штатних працівників	3040	5	1
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050	1	0
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060	4	1
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	759	157
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080	3	0
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	-	0
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	0	0

Розділ II. Втрати робочого часу штатних працівників

Назва показників	Код рядка	Люд. год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	288	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090	12	1
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100	0	0

Таблиця В.3

Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	134797
Фонд основної заробітної плати	5020	49 932
Фонд додаткової заробітної плати	5030	42 568
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	27 568
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	5 000
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	5 000
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	5 000
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	42 297
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	16 790
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	13 007
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд. 5030, 5060)	5090	12 500

Таблиця В.4

Розділ IV. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Угрупування	Код рядка	Середньооблікова кількість, осіб	Фонд оплати праці, тис. грн	Кількість відпрацьованих людиногод
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	206	42 265	6 070
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030	17	2 670	-
працюють за цивільно-правовими договорами	7040	32	17 890	

Таблиця В.5

Розділ V. Інформація про укладання колективних договорів
станом на 31 грудня 2022 року

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	1
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	12
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб (у цілих числах)	8020	10
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн	8030	2789
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн	8040	2684

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності	Приватне акціонерне товариство «Авіакомпанія „Українські Вертольоти“» м.Київ, Подільський р-н Пасажирський авіаційний транспорт, діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, надання в оренду повітряних транспортних засобів, діяльність приватних охоронних служб, неспеціалізована оптова торгівля, вантажний авіаційний транспорт, діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії	Дата	КОДИ
		за ЄДРПОУ	31.12.2022
		за КОАТУУ	31792885
		за КОПФГ	8038500000
		за КВЕД	100
			51.10

Середня кількість працівників: 759

Адреса, телефон: 04080 м.Київ, вулиця Кирилівська, будинок 19-21, (044) 455 96 87

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.
Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 287	3 798
первісна вартість	1001	32 576	37600
накопичена амортизація	1002	(28 244)	(29 566)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14 114	8 734
Основні засоби	1010	1 213 032	1 432 132
первісна вартість	1011	3 032 580	3 580 330
знос	1012	(1 679 589)	(2 227 339)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0

1	2	3	4
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	111 679	113 566
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	17	17
Усього за розділом I	1095	1 482 088	1 479 106
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	745 203	879 104
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	296 893	283 581
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	43 361	89 879
з бюджетом	1135	24 124	34 178
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 156	2 156
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 200	39 850
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	9 590	11 240
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0

1	2	3	4
Інші оборотні активи	1190	16 877	15 788
Усього за розділом II	1195	1 171 248	1 353 620
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	2 653 336	2 832 726

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37 899	37 899
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	1 145 189	1 047 369
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(109 055)	(143 631)
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	1 074 033	941 637
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	167 932	203 546
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	64 195	140 977
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	232 127	344 523
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	124 432	415 838
Векселі видані	1605	0	0

1	2	3	4
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	578 302	503 447
товари, роботи, послуги	1615	508 067	456 734
розрахунками з бюджетом	1620	56 845	56 851
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	2 534	1 784
розрахунками з оплати праці	1630	24 178	37 889
одержаними авансами	1635	89 516	99 779
розрахунками з учасниками	1640	556	556
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	4 778	17 860
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	14 813	12 679
Усього за розділом III	1695	1 347 176	1 546 566
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	2 653 336	2 832 726

Керівник

Ткаченко Володимир Володимирович

Головний бухгалтер

Сікірінська Ірина Олександрівна

Додаток Г.2

Підприємство Приватне акціонерне товариство
«Авіакомпанія „Українські
Вертольоти“»

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ

31.12.2022

31792885

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2022 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за
ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1871624	1612080
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1331289	1141758
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:	2090	540335	470322
прибуток			
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	31281	29877
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	79934	78214
Витрати на збут	2150	218110	214887
Інші операційні витрати	2180	77228	74906

Продовження додатку Г.2

1	2	3	4
Витрати від зміни вартості активів	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	11349	10095
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	15960	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1343	-2088
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	139003	124444
збиток	2355	0	0

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	139003	124444

Продовження додатку Г.2

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	39821	44032
Витрати на оплату праці	2505	11491	11233
Відрахування на соціальні заходи	2510	11094	9843
Амортизація	2515	19430	12940
Інші операційні витрати	2520	77228	74906
Разом	2550	159064	152954

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	439024	593032
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	439024	593032
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,001849	0,0008392
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,001849	0,0008392
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Ткаченко Володимир Володимирович

Головний бухгалтер

Сікірінська Ірина Олександрівна

Опитувальник для визначення ведучої мотивації персоналу в ПрАТ Авіакомпанії
«Українські вертольоти»

Питання 1. Що з перерахованого найбільше вплинуло б на підвищення Вашої продуктивності в роботі ?

- а) Можливість вибору графіку роботи.
- б) Преміювання.
- в) Система матеріальних покарань.
- г) Отримання за рахунок компанії медичної страховки.
- д) Підвищення провесійного рівня за рахунок компанії.
- е) Достатньо прилюдної позитивної оцінки серед колег.

Питання 2. Які б причини пов'язані з управлінням компанією могли б спонукати Вас до звільнення?

- а) Низька заробітна плата.
- б) Несправедлива оцінка роботи.
- в) Конфлікт в колективі та (або) конфлікт з керівником.
- г) Низький рівень соціальної захищеності.
- д) Інше.

Питання 3. Яка мотивація для Вас є більш прийнятною?

- а) Похвала.
- б) Покарання.

Питання 4. Виділіть особистісні характеристики притаманні Вам в роботі?

- а) Комунікабельність.
- б) Амбітність.
- в) Потреба працювати в команді.
- г) Отримувати оцінку роботи.
- д) Вміння швидко налагоджувати контакти.

Питання 5. Який фактор більш значимий для Вас при виборі роботи?

- а) Заробітна плата.

- б) Кар'єра.
- в) Формальна наявність роботи.
- г) Колектив.
- д) Соціальний захист.
- е) Статус компанії.

Питання 6. Як Ви оцінюєте організацію свого робочого місця?

- а) Погане обладнання робочого місця.
- б) Застаріле комп'ютерне обладнання.
- в) Старі технічні засоби.
- г) Поганий стан будівель.
- д) Застарілі меблі та дизайн приміщень.
- е) Гарний, новий ремонт.
- ж) Інше.

Питання 7. Як Ви оцінюєте інтенсивність та тривалість праці?

- а) Велика інтенсивність праці.
- б) Велика тривалість робочого дня, понаднормові роботи.
- в) Занадто низька інтенсивність праці, мало завантажений(а) на роботі.
- г) Нерівномірне завантаження по днях тижня або протягом робочого дня.
- д) Дуже напружена праця.
- е) Нормативне навантаження.
- ж) Інше.

Питання 8. На Вашу думку морально-психологічний клімат у колективі є:

- а) Поганий, постійні сварки та скандали.
- б) Обтяжуюча психологічна обстановка в колективі.
- в) Почуваюсь незатишно.
- г) Занадто байдуже ставлення один до одного.
- д) Гарний.
- е) Ділове спілкування.
- ж) Інше.

Питання 9. Яке відношення до Вас вищого керівництва?

- а) Занадто авторитарне, грубе та неввічливе.
- б) Керівництво часто зловживає своїм службовим становищем.
- в) Несправедливе, надто чіпляються до недоліків.
- г) Керівництво зовсім не допомагає у роботі.
- д) Занадто вимогливе та принципове.
- е) Нормальне, цілком демократичне.
- ж) Інше.

Питання 10. Як Ви оцінюєте своє перебування в організації?

- а) Я вже зробив(ла) для організації все, що міг(огла).
- б) Отримав(ла) багато корисного та необхідного для розвитку кар'єри та професіоналізму.

- в) Я ще на початку своєї кар'єри
- г) Інше.

Питання 11. Яке б місце в компанії Ви б хотіли займати через три роки?

- а) Хотів(ла) би підвищення на одну ступінь вище.
- б) Хотів(ла) б займати керівну посаду.
- в) Влаштує посада на якій знаходжусь.
- г) Хотів(ла) б займати посаду з меншим навантаженням.
- д) Не бачу себе в компанії через три роки.
- е) Інше.

Питання 12. Напишіть Ваші пропозиції по удосконаленню управлінської складової з акцентом на мотиваційному менеджменті в ПрАТ Авіакомпанії «Українські вертольоти».

Додаток Е

Відповіді на відкрите питання в опитувальнику для визначення пропозицій по удосконаленню управлінської складової з акцентом на мотиваційний менеджмент в ПрАТ Авіакомпанії «Українські вертольоти»

Особа 1. «Мене все влаштовує.»

Особа 2. «Я б хотів отримувати більшу заробітну плату, це б мене мотивувало краще та більше працювати.»

Особа 3. «Мене абсолютно все влаштовує, оскільки компанія і так надає мені страховку, яка мені потрібна.»

Особа 4. «Мене трішки не влаштовує колектив, я б хотіла щоб керівництво більше приділяло уваги обстановці в колективі, якщо б це питання було б вирішено, моя праця стала б більш ефективною, та мотивації стало б більше.»

Особа 5. «На сьогоднішній день, враховуючи воєнний стан в країні, психологічний стан особисто мій дуже складний. Тому, у мене, як ніколи є потреба у колективних заходах, які б організувала компанія, не йдеться про свята, просто частіше обговорювати потреби робітників, можливо комусь потрібна і моя допомога.»

Особа 6. «В принципі, мене все влаштовує, хотів би мати нове крісло, бо спина болить через те що завжди за комп'ютером сиджу.»

Особа 7. «На даний момент, мене все влаштовує, але якщо дуже прискіпливо поставитись до цього запитання, то я б хотіла більше колективних заходів, підняття духу в компанії не зашкодило б.»

Особа 8. «-.»

Особа 9. «Компанія гарна, є деякі нюанси які я б хотів змінити, але я розумію що всі ми не ідеальні, тому приймаю все таким як є.»

Особа 10. «Я б нічого не хотіла міняти, тому пропозицій немає.»

Особа 11. «Я хочу побажати керівникам бути більш уважними до підлеглих, не завжди реагують на прохання, зауваження, тощо.»

Особа 12. «Пропрацював лише декілька місяців в компанії, поки мене все влаштовує, колектив гарний, керівники також не погані, трошки ненормований робочий день, але я це розумію, оскільки воєнний стан в країні, і працівники повинні бути завжди готові прийти на роботу та допомогти вирішити робочі проблеми.»

Особа 13. «Я б поміняв абсолютно все! »

Особа 14. «Компанія до війни була більш лояльна до працівників, раніше було краще.»

Особа 15. «Усім задоволена, дуже гарний колектив, приємні люди.»

Особа 16. «Працюю в компанії більше 10ти років, як завжди все добре ❤️.»

Особа 17. «Компанія 100/100! Пропозиції не потрібні.»

Особа 18. «Немає.»

Особа 19. «Не знаю.»

Особа 20. «Гарна компанія, завжди тримає планку. Усім задоволений.»

Особа 21. «Усім задоволена 9/10.»

Особа 22. «Хочеться щоб мене більше цінили, чекаю на підвищення, можна удосконалити систему підвищень.»

Особа 23. «Можна удосконалити систему преміювань.»

Особа 24. «Надмірне навантаження на працівників, але це можна списати на війну, сподіваюсь скоро все стане як було раніше. Побажання: більше прислуховуватись до працівників.»

Особа 25. «Не погана компанія, пропозицій нема.»

Особа 26. «Порада керівникам частіше мотивувати персонал бонусами, бо зараз тяжкий психологічний стай майже у всіх працівників через війну, бонуси покращують настрій та стимулюють працювати.»

Особа 27. «Гарне місце роботи для людей, які цінують колектив, керівників, гарне облаштоване місце роботи. 28. Пропозицій немає) усім задоволена.»

Особа 29. «Навіть не знаю 🤔.»

Особа 30. «Чудове місце праці, можу рекомендувати своїм знайомим, не можу придумати як ще покращити цю компанію.»