

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ХАРЧЕНКО Лілія Володимирівна

УДК 331.21(477.64)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення управління оплатою праці в умовах ПрАТ "Запорізькій
залізорудний комбінат"

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Присяжнюк Оксана Федорівна
Кандидат економічних наук, доцент

АНОТАЦІЯ

Харченко Л.В. – Удосконалення управління оплатою праці в умовах ПрАТ "Запорізькій залізорудний комбінат". Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2022.

В кваліфікаційній роботі досліджені теоретико-методичні та практичні аспекти оплати праці персоналу на підприємстві залізорудної промисловості. Обґрунтовано наявність проблем у процесі формування та використання змін в оплаті праці персоналу різних форм праці та професій. Розроблено рекомендації щодо удосконалення процесу управління змінами в оплаті праці персоналу через підвищення ефективності системи оплати праці.

Ключові слова: оплата праці персоналу, мотивація персоналу раціональне використання фонду оплати праці, підприємство залізорудної промисловості.

ANNOTATION

Kharchenko L.V. - Improvement of wage management of the private Joint-Stock Company "Zaporizhia Iron Ore". Manuscript.

Qualification work for the Master's Degree in the specialty 073 "Management" - Polissia National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, 2022.

This qualification work contains the theoretical, methodical and practical aspects of personnel remuneration at the enterprise of the iron ore industry were investigated. The presence of problems in the process of formation and use of changes in the remuneration of workers of various forms of work and professions is substantiated. Recommendations have been developed to improve the process of managing changes in personnel remuneration through increasing the efficiency of the remuneration system.

Key words: staff remuneration, staff motivation, rational use of the remuneration fund, iron ore industry enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ	7
1.1. Сутність оплати праці та поняття заробітної плати	7
1.2. Оплата праці, як елемент маркетинг-персоналу	8
1.3. Управлінські аспекти формування системи оплати праці	10
Висновки до розділу 1	12
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ В УМОВАХ ПРАТ "ЗАПОРІЗЬКІЙ ЗАЛІЗОРУДНИЙ КОМБІНАТ"	13
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	13
2.2. Аналіз ділової та фінансової активності підприємства	14
2.3. Аналіз проблем управління оплатою праці підприємства	17
Висновки до розділу 2	18
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ В УМОВАХ ПРАТ "ЗАПОРІЗЬКІЙ ЗАЛІЗОРУДНИЙ КОМБІНАТ"	20
3.1. Передумови удосконалення системи оплати праці	20
3.2. Удосконалення управління оплатою праці на проектній основі	21
Висновки до розділу 3	27
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	29
ДОДАТКИ	34

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Справедлива, сучасна та легко обчислювана система оплати праці – найголовніший важіль будь-якого найманого працівника якісно, своєчасно та безпечно виконувати завдання, покладені посадовою або робочою інструкцією. Тому відповідність заробітку людини виконуваній роботі – завжди актуальна тема для дослідження та має безліч методологій та підходів.

Аналіз останніх досліджень. Нові методології з розробки сучасних підходів в оплаті праці пропонують такі компанії як HAY Group та Strata (за системою грейдів), Korn Ferry (за оцінкою впливу посади на особистий результат діяльності на робочому місці та загальний результат діяльності компанії), наприклад. Серед науковців, які проводили дослідження у сфері економіки праці: Богиня Д. П., Грیشнова О. А., Назарова Г. В., Качан Є. П., Завіновська Г. Т., Полонський О. М., Расулова У. С. та ін.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження проблеми в кваліфікаційній роботі є удосконалення управління оплатою праці персоналу з метою підвищення його мотивації та продуктивності праці в ПрАТ «Запорізькій залізорудний комбінат», який після зміни власника зазнав значної модернізації, що в свою чергу вимагало змін в підходах оплати праці. Для досягнення мети необхідно досягти таких завдань:

- охарактеризувати теоретичні та управлінські основи оплати праці;
- проаналізувати сутність оплати праці як складовий елемент маркетинг-персоналу;
- здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства;
- проаналізувати рівень управління оплатою праці на підприємстві;
- розглянути передумови до впровадження управлінських змін системи оплати праці;
- розглянути аспекти реалізації проекту з удосконалення системи оплати праці;

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес удосконалення управління оплатою праці на підприємстві.*

Предметом дослідження сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо управління оплатою праці в умовах ПрАТ "Запорізькій залізорудний комбінат".

Методи дослідження. При обґрунтуванні рівня фінансово-економічного розвитку підприємства використано прийоми економіко-статистичного методу. Зокрема графічний (організаційно-економічна структура підприємства) та прийом відносних величин (при розрахунку динаміки розвитку підприємства). У роботі були використані методи аналізу (при аналізі системи оплати праці) порівняння (при співставленні існуючих систем оплати праці). При прийнятті рішень в управлінні проектом удосконалення оплати праці використано математичні розрахунки фінансових показників діяльності підприємства, прийоми економіко-статистичного методу, графічна візуалізація, моніторинг реалізації заходів та структурованого підходу.

*Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становлять зарубіжні та вітчизняні наукові праці вчених та фахівців у сфері управління оплатою праці, статті в фахових виданнях та інформаційні ресурси з мережі *Internet*.*

Практичне значення одержаних результатів. Процес впровадження змін з використанням контуру управління проектами, отриманий за результатами дослідження може бути використаний в HR менеджменті будь-якого підприємства, організації.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи були викладені в доповідях автора на: 1) VII Всеукраїнській науково-практичній конференції кафедри маркетингу Уманського національного університету садівництва «Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики» Тема доповіді: «Оплата праці, як елемент маркетингу персоналу в організаціях»; 2) Конференції Дні студентської науки у Львівському національному університеті ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького Тема доповіді: «Використання

інструментів проєкт-менеджменту в удосконаленні управління оплатою праці»;

3) міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених, аспірантів, студентів: «Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів. Тема доповіді: «Проектний менеджмент в процесах змін оплати праці на підприємствах в умовах військового стану».

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 40 сторінках комп'ютерного тексту та містить 4 рисунки, 7 таблиць. Структурно викладено: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (41 найменування), 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ

1.1. Сутність оплати праці та поняття заробітної плати

Сутність оплати праці може бути виражена у двох основних аспектах: перший полягає у тому, що вона є структурною частиною витрат підприємства, а другий пояснює її як основну частину доходів працівників. Поняття заробітної плати, відповідно Закону України «Про оплату праці», визначене як «...винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу». [8].

Згідно Закону України «Про оплату праці» заробітна плата структурується за основною, додатковою, та іншими заохочувальними та компенсаційними витратами. Основна заробітна плата нараховується відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців. Додаткова – це винагорода за виконання робіт понад встановлені нормативи, об'єми та час і може включати надбавки за характеристики робіт, доплати за виконання не передбачених інструкціями обов'язків, компенсації тощо. До інших відносять не планові, не систематичні, разові премії та винагороди, не передбачені законодавчими вимогами.

Науковці акцентують увагу на відмінності поняття «заробітна плата» та «система оплати праці» перше є складовою частиною системи оплати праці, наведені поняття є не тотожними [31].

На нашу думку, заробітна плата – це винагорода працівника за виконану роботу або надані послуги, яка виражається в грошовій або натуральній формі відповідно до трудового договору (угоди), яку власник або уповноважений ним орган виплачує за визначений період часу, а також за періоди, які не включаються до робочого часу.

Згідно главі 6. «Кодексу законів про працю» оплата праці здійснюється на підставі норм праці (норми виробітку, часу, обслуговування, чисельності), встановлених відповідно до досягнутого рівня організації виробництва підприємства, механізмів та техніки що використовується, які встановлюються на невизначений строк та діють до моменту перегляду. Переглядати норми необхідно обов'язково у разі раціоналізації робочих місць, автоматизації виробництва, впровадженні новітніх технологій, інноваційних підходів до виконання робіт, які покращать показники продуктивності праці [11].

1.2. Оплата праці, як елемент маркетинг-персоналу

Маркетинг, як функція менеджменту передбачає максимальну орієнтацію діяльності підприємства на потреби споживачів. Якщо мова йде про маркетинг персоналу, то акцент уваги спрямовується на забезпечення організації персоналом, що володіє необхідними якостями для досягнення стратегічних напрямів її розвитку. Добір кваліфікованих працівників супроводжується пропозицією забезпечення їх матеріального достатку, як винагороди за вкладену працю. Зважаючи на це, оплата праці є одним із важелів впливу на формування рішення щодо працевлаштування кожним працівником та важливим елементом персонал- маркетингу в організаціях.

Погоджуємося з думкою вітчизняних дослідників, що одним із основних завдань внутрішнього маркетингу є забезпечення задоволеності працею та формування лояльного відношення працівників до підприємства [26]. Вважаємо, що в умовах військового стану, що наразі має місце в нашій країні, поряд зі створенням належних умов праці, високого рівня корпоративної культури та етичних відносин в колективі, матеріальне стимулювання у вигляді належного рівня оплати праці, є одним із вирішальних факторів впливу на задоволеність нею працівників. Останнє впливає на підвищення показника продуктивності праці (рис. 1.1.)

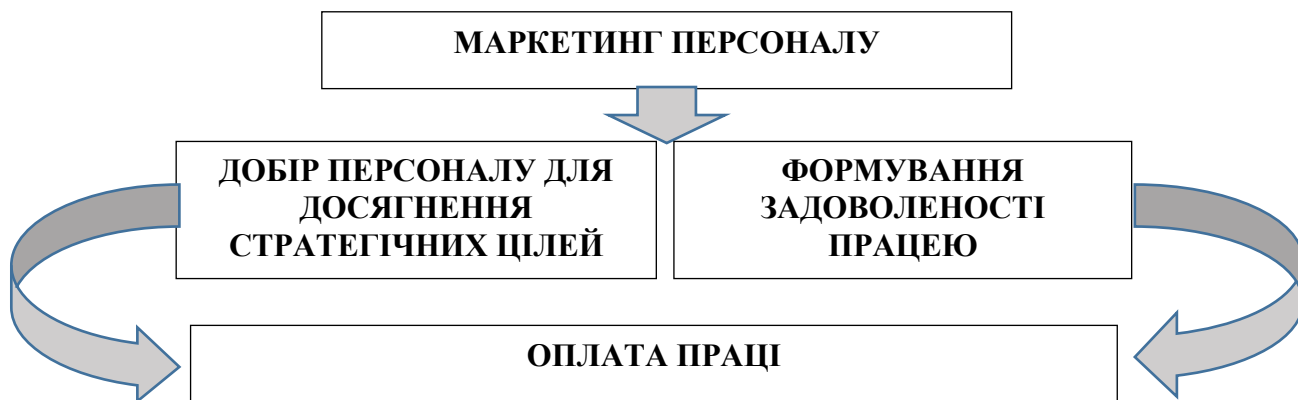


Рис. 1.1. Взаємозв'язок оплати праці з функціями маркетингу персоналу

Джерело: Сформовано автором на основі власних досліджень.

Отже, оплату праці можна вважати одним із факторів впливу на прийняття рішення особою щодо працевлаштування, вона є винагородою за згоду використання працівником своїх здібностей для досягнення стратегічних цілей організації. Також рівень оплати праці є формою матеріальної мотивації працівників.

Оплата праці є видом внутрішніх витрат організації на маркетинг персоналу [12, с. 23]. Зважаючи на це, доцільно приймати обгрунтовані управлінські рішення та застосовувати практичні заходи у щодо удосконалення системи оплати праці. Зокрема, за результатами проведених досліджень доведено, що достатньо ефективним є застосування проектного підходу в управлінні оплатою праці. Як відомо, основна ідея, на яку спрямовані принципи маркетинг-менеджменту та маркетинг-персоналу, зокрема, є прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення вигід всім учасникам та досягнення бажаних ефектів господарської діяльності [10, с. 53]. Орієнтація на оплату праці, відображена і у базових принципах маркетингу персоналу. Основними серед таких принципів є: орієнтація на вимоги роботодавців та найманих працівників, системність та інформованість [9, с. 171]. Саме проектний підхід дасть змогу сконцентрувати увагу на забезпеченості вимог та

потреб працівників та сприятиме досягненню цілей організації при оптимізації витрат, зокрема на оплату праці.

Зважаючи на проведені дослідження, можна зробити висновок про те, що оплата праці є одним із важливих елементів маркетингу персоналу. Розмір оплати праці є стимулом щодо прийняття рішення працівником при влаштуванні на роботу, а належний її рівень або збільшення є формою матеріальної мотивації до підвищення продуктивності праці. Оскільки заробітна плата є однією зі статей фінансових витрат організації, то управління змінами, удосконаленням системи оплати праці доцільно проводити на основі проектного підходу в управлінні. Особливістю його є можливість зосередження уваги на поставлених цілях, використанні необхідних ресурсів та зусиль проектної команди на їх досягнення.

1.3. Управлінські аспекти формування системи оплати праці

Удосконалення системи оплати праці на основі проект-менеджменту передбачає логіку виконання певних видів діяльності. Основою виконання даного проекту є дослідження вимог всіх працівників організації. Такий системний підхід передбачає чітке планування та моніторинг проекту. Це зумовлено тим, що, як було зазначено вище, підвищення оплати праці завжди супроводжується збільшенням фінансових витрат організації. Наступним важливим завданням є вивчення напрямку та специфіки діяльності організації, у якій буде відбуватися проект удосконалення системи оплати праці. В організаціях з великою середньорічною чисельністю працівників до такого проекту доцільно залучити команду з чисельністю, відповідною до якісного виконання всіх запланованих робіт.

Проект-менеджмент на сьогодні, як відомо, є визнаною галуззю менеджменту. Його підходи та інструменти можуть бути використані у різних сферах та галузях, і, зазвичай, дії в управлінні проектами спрямовані на реалізацію різноманітних змін в організаціях. Вітчизняні науковці переважно з

проектами пов'язують певну діяльність, заходи, управлінські рішення, що дозволяють набути конкурентних переваг завдяки забезпеченню оперативної реакції на зміни [15, с. 4; 26]. Кожна організація зацікавлена у досягненні визначених цілей. Проекти допомагають у їх досягненні з урахуванням чіткості, гнучкості та унікальності [9]. Проте, за даними Інституту управління проектами (англ. Project Management Institute, PMI) процеси кожного проекту є стандартними – ініціація, планування, реалізація, контроль, завершення [1].

Застосування проектного підходу в удосконаленні управління оплатою праці дозволить систематизувати управлінські процеси, спрямувати зусилля на досягнення визначених цілей, забезпечити координацію виконавців. Робоча структура даного проекту включає такі базові роботи: аналіз існуючих систем оплати праці на різних підприємствах, аналіз пропозицій консалтингових компаній, побудова нової системи оплати праці. Вважаємо, що основою побудови системи оплати праці сучасних організацій є оцінка кожної посади залежно від її внеску у досягнення цілей та врахування специфічних особливостей діяльності організації. Базовими елементами організаційної структури такого проекту є: консультанти, працівники відділу організації праці та заробітної плати, працівники організації, що беруть участь у дослідженнях щодо формування інформації для удосконалення системи оплати праці. Особливістю такого проекту є те, що його результати впливатимуть на всіх працівників організації. Зважаючи на це, варто звернути увагу на необхідність чіткого планування етапів впровадження проекту та постійного їх моніторингу.

Застосування контуру управління у реалізації будь-яких проектів дозволяє мінімізувати ризики щодо впровадження даних проектів та систематизувати діяльність персоналу, який займається його впровадженням. Етапами контуру управління проектом удосконалення системи оплати праці вбачаємо – встановлення чітких, реалістичних, вимірних та визначених у часі цілей; формування та реалізація плану проекту; моніторинг виконання проекту; прийняття управлінських рішень за результатами моніторингу.

Висновки до розділу 1

Оплата праці як система вкрай важлива підприємству, адже формує мотивацію персоналу для виконання поточних завдань, а для працівника головне – відповідність його заробітної плати виконуваним ним роботі. Також оплата праці є складовою маркетингу персоналу, адже розмір заробітної плати спонукає працівника до саморозвитку, або новому працевлаштуванню.

Тому й удосконалення управління оплатою праці в організації є важливим загальноорганізаційним завданням, яке може бути ефективно вирішено за допомогою застосування інструментів проєкт-менеджменту і дасть змогу систематизовано досягти поставлених цілей своєчасно, з якістю результатів відповідною вимогам.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ В УМОВАХ ПРАТ "ЗАПОРІЗЬКІЙ ЗАЛІЗОРУДНИЙ КОМБІНАТ"

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Підприємство з іноземними інвестиціями у формі приватного акціонерного товариства «Запорізький залізорудний комбінат» - гірничорудне підприємство, яке було створене у 1956 році як державне підприємство.

У 1991 р. відбувся спад виробництва через низку причин та дещо погіршилась стабільність розвитку комбінату.

Складний період розвитку тривав до 1995 року. Керівництво комбінату намагалося віднайти ефективні управлінські рішення для виходу з такого стану. Цілями підприємства у цей період були: збільшення обсягів виробництва руди, підвищення її якісних характеристик, зменшення собівартості та пошук нових ринків збуту.

Досягнення наведених цілей та вирішення проблем розвитку стало можливим при створенні підприємства з іноземними інвестиціями у формі ЗАТ «Запорізький залізорудний комбінат», при пайовій участі словацької компанії «Мінерфін» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Основні власники підприємства

Назва компанії	Країна реєстрації	Ефективний відсоток власності,%		
		31.12.2021	31.12.2020	01.01.2019
MINERFIN a.s.	Словацька республіка	51,17	51,17	51,17
ПАТ «Запоріжсталь»	Україна	29,52	29,52	29,52
KSK Consulting fa.s.	Чеська республіка	19,06	19,06	19,06

Джерело: сформовано на основі даних підприємства [18].

У комбінату з'явилася можливість для технічного переозброєння виробництва. Технічним керівництвом комбінату був прийнятий курс на максимально можливе застосування самохідної техніки. Компанія «Мінерфін» одноразово вклала в технічне переоснащення комбінату понад 18 млн. доларів, на які було закуплено сучасну високопродуктивну бурову і навантажувально-доставочну підземну техніку. Сучасна технологія дала можливість на більш високому рівні вирішувати технологічні завдання.

Використання самохідних машин – як на основних, так і на допоміжних виробничих процесах – дозволило досягти високого рівня механізації гірничих робіт, значно підвищити продуктивність і безпеку праці, поліпшити санітарно-гігієнічні умови і, в цілому, культуру виробництва. Завдяки технічному переозброєнню було ліквідовано відставання у розкритті нових глибоких горизонтів. Своєчасне введення в експлуатацію поверхів 640–740 м і 740–840 м із запасами руди по 30 млн тон на кожному дозволив забезпечити подальше зростання виробництва до сьогоднішніх 4,5 млн тон на рік. Підвищено якість видобутої руди і організовано понад 1 000 нових робочих місць [17].

Організаційна структура управління підприємства лінійна, де функції управління та вироблення управлінських рішень зосереджує директор за напрямком діяльності, який відповідає за діяльність усієї дирекції (додаток А). Внутрішніми напрямками діяльності за організаційною структурою є: 1) комерційний; 2) технічний напрямок; 3) фінансовий; 4) виробничий; 5) управління персоналом; 6) безпека підприємства; 7) капітальне будівництво та реконструкція; 8) охорона праці, промислова безпека та екологія.

2.2. Аналіз ділової та фінансової активності підприємства

Будь-які зміни на підприємстві доцільні, якщо підприємство має ресурси для розвитку та фінансово стабільне. Для проведення оцінки фінансової активності підприємства у 2019 – 2021 роках, використовуємо звіти про баланси та про фінансові показники підприємства за 2019 – 2021 з форми №1 та

форми №2 державної статистичної звітності, розміщених на офіційному сайті підприємства [18].

Фінансовий аналіз має безліч методик, структур, показників та розрахунків. Для розуміння фінансового стану підприємства, що досліджується, розрахуємо показники ділової активності, оцінимо майновий стан, розглянемо основні показники фінансової стійкості та розрахуємо вірогідність банкрутства для підприємства (формули розрахунків наведені у додатку Б).

В загальному менеджменті найбільш повно відображено становище підприємства у розрізі фінансової стійкості, яка розраховується за різними підходами, розглянемо два з них: за фінансовими показниками (таблиці 2.2, 2.3) та за діапазонами (рис.2.1.).

Таблиця 2.2

Оцінка фінансової стійкості ПрАТ «ЗЗРК»

№	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021р. до 2019р., +/-
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,67	0,60	0,69	+0,02
2	Коефіцієнт фінансової залежності	0,33	0,40	0,31	-0,02
3	Коефіцієнт фінансування	1,44	1,56	2,01	+0,57
4	Чистий обіговий капітал (тис грн)	534375,0	732683,0	925699,0	+391324
5	Коефіцієнт забезпеченості обігових активів власними коштами	0,77	0,81	0,78	+0,01
6	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними обіговими коштами	0,52	0,43	0,51	-0,01

Джерело: сформовано на основі статистичної звітності підприємства.

Коефіцієнт платоспроможності має позитивну зростаючу динаміку, підприємство забезпечує свою заборгованість власними пасивами, чистий обіговий капітал та частина власного капіталу, що використовується для фінансування поточної діяльності, мають тенденції до зростання. Коефіцієнт фінансової залежності дещо зменшився та коефіцієнт забезпеченості запасів власними обіговими коштами, відповідно на 0,02, та 0,01, що свідчить про незначні зміни, що суттєво не вплинули на рівень фінансової стійкості.

Таблиця 2.3

Оцінка фінансового стану ПрАТ «ЗЗРК» (тис грн)

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2021р. до 2019р., %
Наявність власних оборотних засобів	683 245	834 592	1 071 426	156,8
Наявність довгострокових джерел формування	683 245	821 375	1 002 138	146,7
Загальна величина джерел формування	253 487	376 276	479 818	189,3

Джерело: сформовано на основі статистичної звітності підприємства.

Отже, величина власних оборотних засобів зросла впродовж 2019-2021 рр. на 56,8%, величина довгострокових джерел збільшилась на 46,7%, загальна величина джерел формування зросла на 89,3%. Це свідчить про стабільність фінансового стану підприємства.

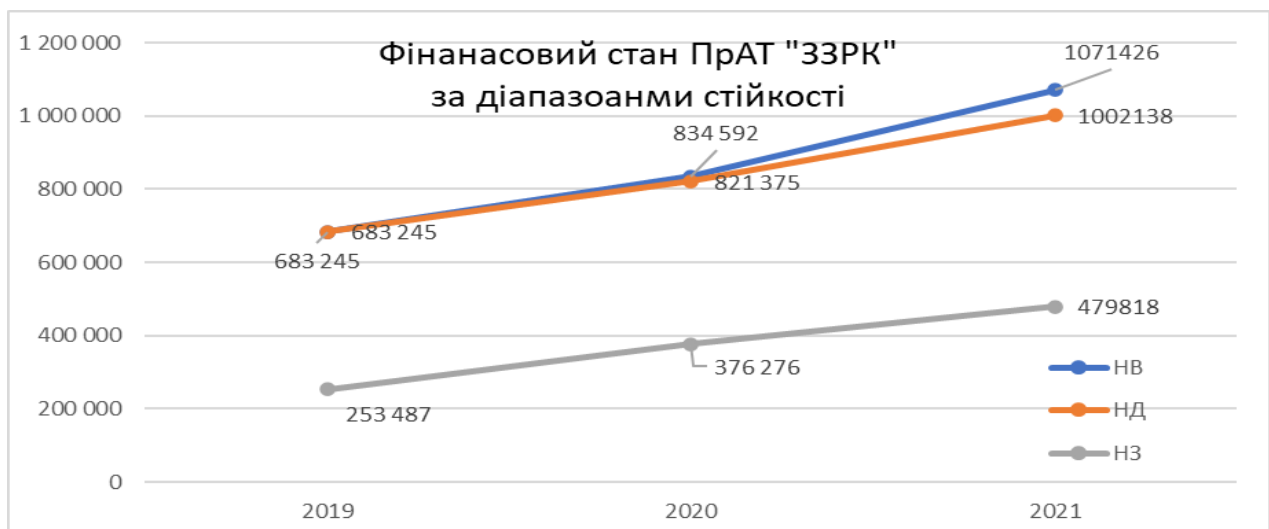


Рис 2.1. Показники фінансового стану за діапазонами стійкості.

Джерело: сформовано на основі статистичної звітності підприємства.

Наведені дані показують що фінансові показники стабільні, підприємство знаходиться в діапазоні нормальної стійкості.

Оцінка ділової активності наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Оцінка ділової активності ПрАТ «ЗЗРК»

№	Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2021р. до 2019р., +/-
1	Коефіцієнт обіговості активів	1,04	1,39	1,61	+0,57
2	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	2,27	3,25	4,11	+1,84
3	Тривалість одного обороту коштів	11,20	9,13	8,24	-2,96
4	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості	6,42	10,52	12,68	+6,26
5	Коефіцієнт обіговості основних засобів	1,89	3,41	4,28	+2,39
6	Коефіцієнт обіговості власного капіталу	1,71	2,38	2,92	+1,21

Джерело: сформовано на основі статистичної звітності підприємства.

Отже, ділова активність підприємства підвищилась впродовж аналізованого періоду, про що свідчить підвищення майже всіх показників, що її характеризують.

Вірогідність банкрутства розраховується за різними складовими та різними формулами. Для порівняльного аналізу використовуємо всесвітньо відомі чотири з них: R-модель прогнозу ризиків банкрутства, модель Тафлера, модель Фулмера та модель Спрінгейта, розрахунки яких наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Порівняльний аналіз розрахунків вірогідності банкрутства

	2019р.	2020р.	2021р.
R-модель	1,3634	1,5273	1,74539
Модель Тафлера	0,64	0,79	0,95
Модель Фулмера	4,08	6,15	6,72
Модель Спрінгейта	1,3634	1,5273	1,74539

Джерело: сформовано на основі статистичної звітності підприємства.

За R-моделлю, якщо розрахунки формують показник більш ніж 0,42 ймовірність банкрутства мінімальна. За Тафлером якщо показник менш 0,2 – підприємство має великий ризик до банкрутства. У Фулмера від’ємний

показник характеризує банкрутство, а за Спрінгейтом показник нижче 0,862 вказує на вірогідність банкрутства.

Всі чотири моделі, хоча і мають різні формули розрахунків показують, що діяльність підприємства у найближчі кілька років до банкрутства не призведе.

2.3. Аналіз проблем управління оплатою праці підприємства

Необхідність реалізації проекту була проаналізована – сучасні вимоги до управління підземними машинами, обладнанням та устаткуванням не відповідав радянським нормам оплати праці. Крім того, це буда планова методика підвищення рівня оплати праці для працівників словацького підприємства, яке розташоване на території України та непохильне рішення головного акціонери – генерального директора компанії MINERFIN a.s. Яна Модера. З його тлумачень, введення в експлуатацію нової техніки, запровадження нових стандартів виконання видобувних робіт, висування вимог до професійних навичок працівників Комбінату потребувало встановлення нових систем оплати праці, які більш відповідали напрямкам діяльності європейської компанії та заробітним платам європейського рівня.

До 2015 року на підприємстві застосовувалась тарифна система оплати [30] праці, яка була розроблена за радянських часів на основі даних довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників (тарифно-кваліфікаційний довідник, або ДКХПП) [4].

Ця система була громіздкою, залежала від різних критеріїв, не зрозумілою для працівників, які не бачили зв'язку між отриманим результатом своєї праці та справедливої, з їх думки, винагороди. Вона складалась з декількох складових: 1) довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників – в якому не передбачені роботи з видобування, дроблення, транспортуванні залізної руди у підземних умовах з використанням сучасної складної, здебільшого автоматизованої техніки іноземного виробництва; 2) тарифна сітка – яка не передбачувала належного рівня складності робіт, що виконувались; 3)

тарифні розряди і відповідні до них коефіцієнти, співвідношення яких за визначеною шкалою не враховувало автоматизацію виробництва; 4) тарифні ставки (зокрема 1-го розряду), доплати до тарифних ставок та надбавки за відхилення від нормальних умов праці – які не враховували зміни в умовах праці, зміни рівнів шуму, пилу, вібрації та інших показників шкідливих/тяжких умов праці.

Виконання робіт на новітніх механізмах вимагало інших навичок, знань, процедур, послідовностей, виконання нестандартних механізованих операцій різних ступенів складності, у зв'язку з чим удосконалення системи оплати праці було не просто доцільним, а вкрай необхідним.

Висновки до розділу 2

Підприємство, що досліджується, має за головного акціонера іноземну (європейську) компанію MINERFIN a.s (Словаччина), яка впроваджує багато змін щодо автоматизації видобувних робіт, уніфікації та стандартизації виробництва, а також підвищення рівня заробітних плат на підставі змін в виробничому процесі.

Для розрахунку фінансово-економічних показників були використані статистичні дані державної звітності «Баланси» форма №1 та «Звіт про фінансові результати» за період 2019-2021 роки. Розрахунки показують, що характеристики діяльності підприємства за останні три роки показують стале положення на ринку діяльності та динамічне зростання. Передумов до банкрутства на найближчий майбутній період, за даними розрахунків, немає.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОПЛАТОЮ ПРАЦІ В УМОВАХ ПрАТ "ЗАПОРІЗЬКІЙ ЗАЛІЗОРУДНИЙ КОМБІНАТ"

3.1. Передумови удосконалення системи оплати праці

ПрАТ «ЗЗРК» існує більше 50 років, на протязі яких керівники підприємства йдуть до мети мінімізації витрат у процесі виробничої діяльності, збільшення прибутку та зростання вартості акцій комбінату. Структурним підрозділам на комбінаті встановлено конкретні (чітко визначені) завдання та обов'язки, які вони повинні виконувати у процесі виробничої діяльності з встановлених бізнес-процесів, тобто є чіткий поділ праці. Слід зазначити, що визначення розміру фонду оплати праці залежить від запланованих обсягів видобутку руди та премія працівників залежить від конкретного вкладу працівника у досягнення поставлених планів.

З початку роботи на комбінаті використовувалась тарифна система оплати праці, аналіз якої показав, що існує ряд недоліків, таких як:

- у межах однакових розрядів працівники з різних професій отримують однаковий оклад, тоді як мають різні кваліфікаційні вимоги, різну складність праці та різну відповідальність;

- за певними професіями, які потребують навичок управління складними механізмами (нетипове обладнання, вироблене на замовлення підприємства) чітко проглядається дефіцит висококваліфікованих працівників у зв'язку з низькими тарифними ставками;

- працівники з дуже високою кваліфікацією виконують роботи з низькою кваліфікацією, що негативно впливає на працівників інших професій тощо.

Етапу ініціювання у цьому проекті не було - зазначені недоліки явно знижують продуктивність праці працівників, у зв'язку з чим керівництвом комбінату (головним акціонером) було ухвалено рішення про зміну існуючої системи оплати праці.

Реалізацію цієї цілі усвідомлювали як менеджери, так і безпосередньо працівники комбінату. Зовнішні та внутрішні сторони, зацікавлені у зміні системи оплати праці, вказані на рис.3.1.

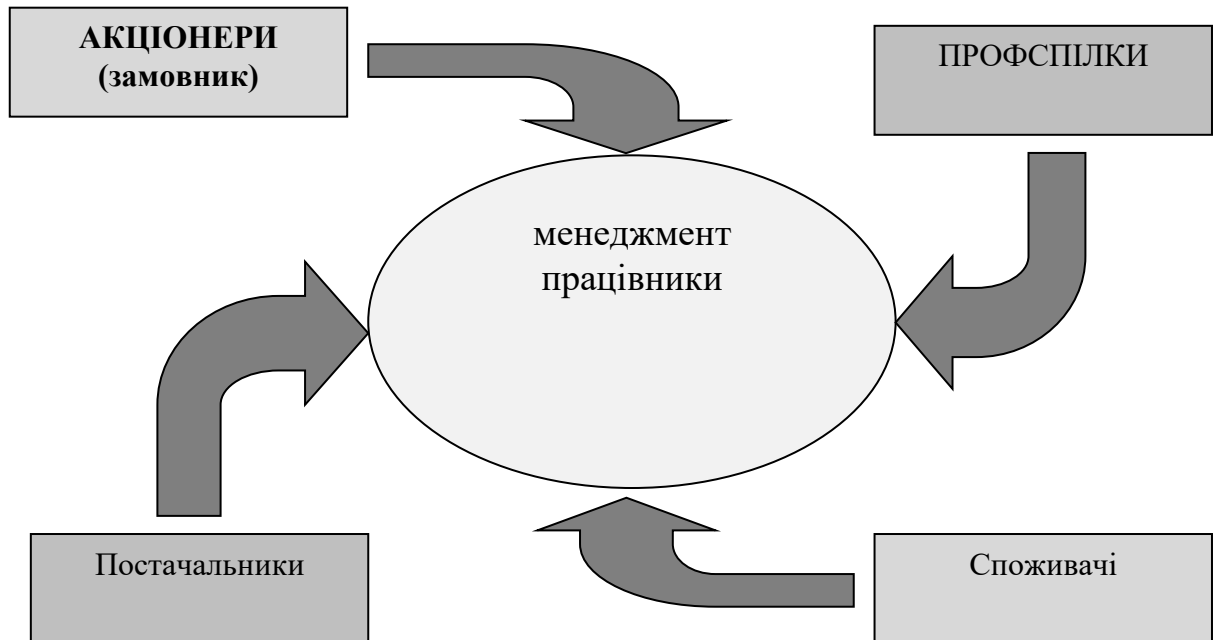


Рис.3.1. Аналіз зацікавлених сторін

Джерело: сформовано на основі власних досліджень автора.

До реалізації цієї мети керівництво та працівників комбінату також «підштовхують» і зовнішні зацікавлені сторони, такі як профспілки, споживачі нашої продукції, а також постачальники товарно-матеріальних цінностей та обладнання. Зацікавленість постачальників і споживачів у впровадженні нової системи оплати праці, що веде до збільшення продуктивності праці, полягає в тому, що, працюючи з передовим підприємством з іноземними інвестиціями, таким як відкрите ПрАТ «ЗЗРК», вони збільшують вартість і своїх акцій.

3.2. Удосконалення управління оплатою праці на проектній основі.

Зважаючи на викладені вище проблеми та передумови удосконалення системи оплати праці підприємства, визначено проблему планування та

контролю при впровадженні проекту удосконалення системи оплати праці за методикою компанії Hay Group, а саме визначено причини необхідності реалізації цього проекту, визначено зовнішні та внутрішні зацікавлені сторони. Проведено аналіз проблем внутрішнього контролю, зроблено відповідні за результатами аналізу.

Після аналізу існуючих систем оплати праці на різних підприємствах, аналізу пропозицій консалтингових компаній керівництвом комбінату було прийнято рішення про побудову нової системи оплати праці та системи винагороди за методикою компанії Hay Group на підставі грейдингу посад. Особливістю даної системи є те, що відбувається оцінка кожної посади залежно від внеску посади досягнення цілей підприємства.

Робочою групою проєкті виступали:

- консультанти компанії Hay Group;
- внутрішні консультанти, працівники відділу організації праці та заробітної плати;
- працівники комбінату, які проводять оцінку впливу посади для досягнення цілей підприємства.

Побудова нової системи оплати праці охоплювала всіх працівників комбінату, що у свою чергу говорить про необхідність чіткого планування етапів впровадження проєкту та необхідність постійного моніторингу виконання етапів проєкту. Це зумовлено тим, що:

- своєчасне та якісне впровадження проєкту мало велике значення безпосередньо для кожного працівника комбінату (близько 5000 осіб);
- у проєкті було залучено велику кількість людей, у зв'язку з чим необхідно встановити кожному учаснику мету та контролювати якість її виконання;
- цей проєкт вперше запроваджувався консультантами компанії Hay Group на гірничо-збагачувальному підприємстві, тобто консультанти не знали специфіки та особливостей роботи комбінату.

Застосування контуру управління у реалізації будь-яких проектів дозволяє мінімізувати ризики щодо впровадження даних проектів та систематизувати діяльність персоналу, який займається його впровадженням.

Для аналізу етапів впровадження проекту удосконалення системи оплати праці в умовах ПрАТ «Запорізькій залізорудний комбінат» за методикою компанії *Hay Group*» доцільно було застосувати контур управління, що складається з 4 етапів та схематично представлений на рис.3.2.

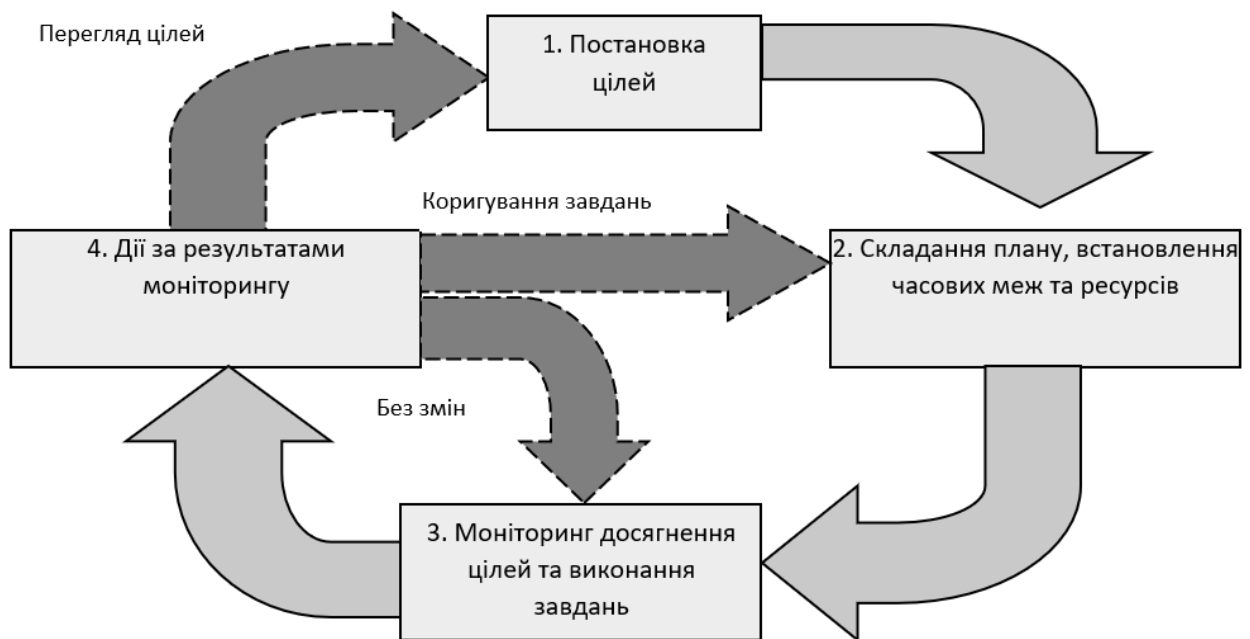


Рис.3.2. Етапи контуру управління

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Для успішної реалізації будь-якого проекту ключовим моментом є встановлення цілей, які мають відповідати SMART та мають бути: конкретними, вимірними, узгодженими, реалістичними, визначеними в часі.

Цілі, які були визначені на етапі початку реалізації проекту, вимагали чіткого складання плану реалізації проекту, що зрештою сприяло успішній його реалізації. Для складання даного плану був використаний метод «дерево задач», який дозволяє послідовно рухатися від одного завдання до іншого (від нижнього до верхнього), при цьому неможливо перейти до завдання верхнього рівня, не виконавши завдання нижнього рівня. «Дерево завдань» проекту

зазначено у додатку В. Проте певні завдання вимагали чіткого розуміння виконавцями, навіщо необхідно зробити вказівку термінів виконання даних завдань й надалі проводить моніторинг виконання завдань. Для цього зазначені завдання були визначені в часі за допомогою діаграми Ганта, яка відображає у повному обсязі етапи виконання завдань із зазначенням часових та відповідальних термінів. Діаграма Ганта вказана у додатку Г.

Проведення моніторингу руху до мети. У процесі реалізації проекту дуже важливе значення має моніторинг руху до мети, який повинен дати відповідь на запитання – чи виконуються поставлені завдання у зазначені терміни та що необхідно виконати у разі невиконання тих чи інших завдань?

У процесі моніторингу проекту виконувались такі методи:

1. Спостереження та особиста участь. Кожен учасник проекту аналізував процеси, що відбуваються протягом проекту та на загальних зборах робочої групи, акцентував на тих чи інших недоліках та перевагах, надавав пропозиції щодо виправлення ситуації або проведення коригуючих дій. У міру можливості на цих зборах брали участь консультанти компанії Nau Group, які давали оцінку реалізації проекту.

2. Звіти. Звіти щодо реалізації проекту готувалися у виняткових випадках у міру їх виникнення.

3. Опитування та обговорення. Цей вид моніторингу проводився щоденно учасниками робочої групи у процесі роботи з представниками структурних підрозділів та експертами.

Одним з найважливіших недоліків виявлених при реалізації проекту, і не врахованим при його плануванні, стало те, що при складанні індивідуальних описів, працівники намагалися максимально збільшити обсяг своїх обов'язків, яке надалі гарантувало отримання більшої оцінки та зрештою більшого окладу. Враховуючи виявлену проблему, доводилося використовувати додаткові трудові ресурси для більш детальної перевірки обов'язків відображених в описах індивідуальних посад і обов'язками, що фактично виконуються. Також

знадобився додатковий час на погодження остаточного опису посади за виявленими обов'язками, що не виконуються.

Результати моніторингу сприяли успішній реалізації проекту, незважаючи на те, що довелося повернутись до попереднього етапу контуру управління та трохи змінити терміни та кількість необхідних ресурсів для виконання опису індивідуальних посад працівників.

Особливістю даного проекту було те, що цей проект раніше не впроваджувався на підприємства гірничодобувної промисловості. У зв'язку з цим, при прийнятті рішень керівником проекту, за результатами моніторингу, який виявляв відхилення від плану, активну участь брали й члени робочої групи.

Так, в результаті зміни системи оплати праці змінились розміри заробітних плат, дані яких наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Динаміка оплати праці внаслідок реалізації проекту

Професія	Рівень оплати праці*і	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Основні робочі				
Прохідник	X	X+61%	X+68%	X+76%
Гірник	X	X+50%	X+56%	X+64%
Машиніст підземної самохідної машини	X	X+39%	X+44%	X+49%
Машиніст електровозу підземний	X	X+37%	X+41%	X+47%
Машиніст бурової машини	X	X+38%	X+44%	X+48%
Електрослюсар	X	X+56%	X+62%	X+69%
Не основні КПФ та ТС**				
Майстер	X	X+22%	X+25%	X+28%
Механік	X	X+25%	X+28%	X+31%
Начальник дільниці	X	X+17%	X+19%	X+21%
Начальник відділу	X	X+15%	X+17%	X+20%

*X- це умовне позначення середньої заробітної плати, а саме її основної частини до реалізації проекту. Не враховані розрахунки додаткової частини, яка складає 45% виробничої премії від показника X, а також доплат, надбавок, заохочень до свят тощо.

****КПФ та ТС -керівники, професіонали, фахівці та технічні службовці.**

Джерело: розраховано на основі власних досліджень.

Як видно, впровадження проекту суттєво змінило підхід до розрахунків заробітної плати та спостерігається тенденція – робочі професії основного виробництва отримали більший відсоток збільшення заробітної праці ніж працівники керівної ланки, що вказує на більший внесок в процеси виробництва саме робочого. В новій системі вага праці робочого більша ніж керівника.

Після впровадження проекту спостерігалась зростаюча динаміка основних показників ефективності управління персоналом (табл. 3.2.)

Таблиця 3.2.

Вплив реалізації проекту на рівень продуктивності праці працівників

Продуктивність праці	Розміри показників				
	до проекту	2022 р після впровадження проекту	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Прохідник, м3	7,41	7,89	8,99	9,16	9,58
Кріпильник, м2	31,18	31,29	32,68	34,11	34,40
Машиніст підземної самохідної машини, тон	178,76	192,47	202,56	207,48	211,11
Машиніст бурової машини, п.м.	41,8	43,1	49,4	51,9	53,3

Джерело: сформовано на основі статистичної звітності підприємства.

Зростання показників продуктивності праці після впровадження проекту буде не значним, адже працівники відразу не розуміють залежність розміру заробітної плати від підвищення фактично виробленої продукції. Але впродовж наступних років після змін продуктивність праці значно зросте, адже робітники ставляться сумлінно до своєї роботи та виконують норми завдань за зміну, бо від цього залежить їм винагорода в цілому.

Внаслідок здійснення проекту спостерігається позитивна тенденція зменшення показника плинності кадрів за основними виробничими професіями, тому що працівники задоволені розмірами оплати праці та не шукають іншої,

кращої роботи (додаток Д) За поданими даними видно, що кількість вільних вакансій буде мати тенденцію до щорічного зменшення (додаток Е). Підприємство має позитивну репутацію як надійного роботодавця, приймає на роботу більше працівників, ніж звільняються, та утримує працівників на робочих місцях.

Висновки до розділу 3

Реалізація будь-яких змін через контур управління проектами надає змогу чітко визначити завдання за принципом постановки цілей SMART, моніторити поточний стан виконання завдань та коригувати хід проекту. У ході реалізації проекту, що досліджується, на етапі моніторингу результатів були виявлені недоліки, які усунені з залученням додаткових ресурсів.

В цілому, проект забезпечує досягнення більш ефективного управління трудовими ресурсами, зростання продуктивності праці, зменшення плинності кадрів внаслідок підвищення рівня оплати праці до європейського рівня.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Визначено, що оплата праці є сумою винагороди, яку отримує працівник відповідно до умов трудової угоди за свою працю.
2. Доведено, що оплата праці є одним із важливих елементів маркетинг-персоналу, оскільки слугує мотивацією для підвищення продуктивності праці та здійснення добору персоналу.
3. Обґрунтовано фінансову стабільність, підприємства, що характеризується знаходженням на межі нормальною та абсолютною стійкістю. Ймовірність банкрутства низька.
4. Проаналізовано проблеми існуючої системи оплати праці, основними з яких є громіздкість, залежність від різних критеріїв, незрозумілість для працівників, відсутність зв'язку між результатами праці та рівнем справедливої винагороди.
5. Сформовано контур управління, що дав реальну можливість паралельного виконання завдань, їх коригування, і навіть моніторингу виконання дій та побачити реальну «картину» реалізації проекту та його планування. На прикладі проекту удосконалення системи оплати праці в умовах ПрАТ «Запорізькій залізорудний комбінат» за методикою компанії Nau Group послідовність руху за контуром управління від встановлення мети, складання плану, проведення моніторингу руху до мети до дії відповідно до результатів моніторингу дозволяє побачити всі недоліки та переваги планування.
6. Визначено передумови удосконалення існуючої системи оплати праці: зниження продуктивності праці та реалізація інтересів зовнішніх зацікавлених сторін.
7. Доведено ефективність пропонованого проекту через можливість підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Project Management Body Of Knowledge, PMBOK). URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>)
2. Богиня Д. П. Грішнова О. А. Основи економіки праці: навч. посіб. К.: Знання-Прес, 2010. 560 с.
3. Горбаченко С.А. Проектний менеджмент: навчально-методичний посібник для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 12 «Інформаційні технології» Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія», 2020 263 с.
4. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL: <https://cutt.ly/H11E9Y4>
5. Економіка праці : навчальний посібник / за заг. ред. Г. В. Назарової. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
6. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч.-метод. посібник. / За заг. ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль: ТДЕУ, 2006. 373 с.
7. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.
8. Закон України «Про оплату праці». URL: [\[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text\]](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text).
9. Кармазін В. А., Пермінова О. О. Маркетинг персоналу як фактор реалізації кадрової стратегії підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2011, вип. 20, ч. I. С. 168-175
10. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.
11. Кодекс законів про працю України. URL: [\[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text\]](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text).
12. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу: [навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл.] К.: МАУП, 2006. 408 с.

13. Коул Роб, Едвард Скотчер Блискучий Agile: практичний посібник для проект-менеджерів із використанням Agile, Scrum, Kanban, пер. з англ. Л. Кухарчук. Харків: «Ранок»: Фабула, 2020. 192 с.
14. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. Посіб. К.: Товариство «Знання», КОО, 2009. 311с.
15. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: підручник, за заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
16. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами. К.: Кондор, 2011. 224с.
17. Офіційний сайт підприємства з іноземними інвестиціями у формі приватного акціонерного товариства «Запорізький залізорудний комбінат». URL: (<http://www.zgrk.com.ua/enterprise/history>)
18. Офіційний сайт підприємства з іноземними інвестиціями у формі приватного акціонерного товариства «Запорізький залізорудний комбінат». URL: (<http://www.zgrk.com.ua/enterprise/reports>)
19. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник. Вид.2., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2007. 500 с.
20. Пол Дж. Філдінг Як керувати проектами. Основні навички проектного менеджменту: вчасні результати в межах бюджету. Харків: «Ранок»: Фабула». 2020. 240 с.
21. Полонський О. М., Расулова У. С. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. для студ. ВНЗ. Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. 600 с.
22. Присяжнюк О. Ф. Переваги використання гнучкого управління проектами у бізнесі. *Наукові та освітні трансформації в сучасному світі*: матеріали Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції, 23–24 червня, Чернігів: Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій, 2021. С. 138–139
23. Присяжнюк О. Ф. Переваги використання гнучкого управління проектами у бізнесі. *Наукові та освітні трансформації в сучасному світі*:

матеріали Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції, 23–24 червня, Чернігів: Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій, 2021. С. 138–139

24. Присяжнюк О. Ф., Безименний С. В. Інноваційні рішення в управлінні інвестиційними проектами. *Економіка і суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/29>
25. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія / О. Б. Данченко, В. О. Занора. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
26. Пучкова С. І. Використання інструментів управління персоналом у системі маркетингу відносин *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 97-108. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/97.pdf>
27. Соціальна економіка : навч. посіб. / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, Ю. В. Сотнікова, Н. В. Аграмакова. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 275 с.
28. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика: навч. посіб. Чернігів: видавець Брагинець О. В., 2018. 306 с.
29. Сумцов В. Г., Филипова І. Г., Балахнін Г. С. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2013. 512 с.
30. Тарифна система оплати праці. URL: <https://bit.ly/3Yotjia>
31. Тибінка Г.І., Брик Г.В., Кохана Т.М. Розмежування понять «оплата праці» та «заробітна плата». *Економіка і суспільство*. 2018, Випуск №19. С. 246-250
32. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

33. Управління проектами: підручник / заг. ред. Й. М. Петровича. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2018. 396с.
34. Харченко Л. В. Проектний менеджмент в процесах змін оплати праці на підприємствах в умовах військового стану. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів, студентів, присвяченої 100-річчю Поліського національного університету. 6 груд. 2022 р. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 119-122.
35. Харченко Л. В., Харченко О. О. Використання інструментів проект-менеджменту в удосконаленні управління оплатою праці. *Дні студентської науки у Львівському національному університеті ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*: матеріали студ. конф.. 08–09 листопада 2022 р Львів: Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, 2022. С. 35-36.
36. Харченко Л. В., Харченко О. О. Оплата праці, як елемент маркетингу персоналу в організаціях. *Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики*: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції кафедри маркетингу Уманського національного університету садівництва. 25 жовтня 2022 р. Умань: Уманський національний університет садівництва, 2022. С. 182-184.
37. Хігні Джозеф Основи управління проектами. Харків: «Ранок»; Фабула, 2020. 272 с.
38. Цимбалюк С. О. Індикатори оцінювання політики оплати праці у контексті реалізації принципів гідної праці. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 12–16.
39. Цимбалюк С. О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. Київ: КНЕУ, 2014. 359 с.
40. Чернявська О. В. Ринок праці : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 522 с.

41. Шубалий О. М., Шубала І. В., Назарук О. В. Підвищення конкурентоспроможності працівників на основі активізації соціального діалогу на регіональному та національному рівнях: монографія Луцьк: Луц. НТУ, 2017. 219 с.

