

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет менеджменту та маркетингу**

Кафедра міжнародної економіки

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. **Сергій ВОЙТКО**

«__» червня 2020 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Міжнародна економіка»
спеціальності 051 «Економіка»**

**на тему «Підвищення економічної ефективності діяльності ТНК на основі
удосконалення систем мотивації праці персоналу»**

**Виконала студентка 4 курсу, групи УС-61
Марія НЕВГАДОВСЬКА**

(підпис)

**Керівник доцентка кафедри міжнародної економіки:
к.е.н. Тетяна ІВАНОВА**

(підпис)

**Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу:
к.т.н., доц. Сергій ЛЕБЕДЕНКО**

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць
інших авторів без відповідних
посилань
студент(ка) _____
(підпис)**

Київ – 2020 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра міжнародної економіки

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **051 «Економіка»**

Освітньо-професійна програма **«Міжнародна економіка»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Сергій ВОЙТКО

«__» червня 2020 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Марії НЕВГАДОВСЬКІЙ**

1. Тема роботи: «Підвищення економічної ефективності діяльності ТНК на основі удосконалення систем мотивації праці персоналу»

керівник роботи к.е.н., доц. Тетяна ІВАНОВА

затверджені наказом по університету від 06.04.2020р. № 955-с

2. Термін подання студентом роботи: «29» травня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи: офіційні статистичні дані, дані фінансових звітів підприємств, монографії, наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали веб-сайтів аналізованих підприємств.

4. Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу ТНК.

5. Предмет дослідження – процес підвищення ефективності діяльності ТНК на основі удосконалення систем мотивації персоналу.

6. Метою дипломної роботи – є теоретичне обґрунтування, розроблення науково-методичних засад і практичних пропозицій, спрямованих на зростання ефективності діяльності транснаціональних корпорацій.

7. Перелік завдань, які потрібно розробити: провести аналіз основних категорій міжнародних систем мотивації праці персоналу; охарактеризувати напрями та чинники підвищення ефективності діяльності ТНК; розкрити методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації заходів щодо удосконалення систем мотивації персоналу; надати та проаналізувати основні тенденції діяльності ТНК в Україні та світі; оцінити фінансовий стан ТНК світу; проаналізувати діяльність ТНК в Україні та українських підприємств; навести основні засади аналізу систем мотивації праці персоналу ТНК; розробити пропозиції щодо удосконалення систем мотивації персоналу на рівні ТНК; запропонувати організаційні заходи щодо впровадження пропозицій стосовно підвищення ефективності діяльності ТНК та українських підприємств на основі розробленої системи мотивації праці персоналу.

8. Перелік ілюстративного матеріалу (із зазначенням плакатів, презентацій тощо) кількість рисунків – 44 , таблиць – 9 , додатків –3.

9. Консультанти розділів роботи

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

10. Дата видачі завдання _____ 01.10.2019

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Строк виконання етапів дипломної роботи	Примітка
1.	Закріплення студента за науковим керівником дипломної роботи	01.09.2019 – 20.09.2019	
2.	Вибір теми дипломної роботи та затвердження її на засіданні кафедри	21.09.2019 – 18.10.2019	
3.	Розробка змісту дипломної роботи та видача завдання керівником	18.10.2019 – 31.10.2019	
4.	Підписання завідувачем кафедри листа «Завдання на дипломну роботу студенту»	01.11.2019 – 03.11.2019	
5.	Підбір літератури за темою дипломної роботи та її аналіз	03.11.2019 – 30.11.2019	
6.	Підготовка теоретичного розділу та погодження його змісту з керівником дипломної роботи	01.12.2019 – 31.12.2019	
7.	Проведення аналізу об'єкта економічного дослідження	01.01.2020 – 28.02.2020	
8.	Узагальнення результатів аналізу та виявлення невикористаних резервів у діяльності досліджуваного об'єкту	01.03.2020 – 15.03.2020	
9.	Завершення підготовки другого розділу	20.03.2020	
10.	Розробка та обґрунтування удосконалень, які є основою третього, рекомендаційного розділу	21.03.2020 – 20.04.2020	
11.	Узагальнення отриманих наукових результатів всієї роботи та підготовка загальних висновків	21.04.2020 – 27.04.2020	
12.	Оформлення дипломної роботи та перевірка її науковим керівником.	28.04.2020 – 15.05.2020	
13.	Доопрацювання дипломної роботи задля усунення виявлених керівником недоліків	16.05.2020 – 22.05.2020	
14.	Проведення попереднього захисту та оформлення відгуку науковим керівником	23.05.2020 – 26.05.2020	
15.	Подання дипломної роботи на перевірку на плагіат і проходження нормоконтролю	До 30.05.2020	
16.	Надання дипломної роботи рецензенту. Підготовка рецензентом офіційної рецензії за встановленим зразком.	20.05.2020 – 31.05.2020	
17.	Підготовка доповіді та наочних матеріалів до захисту	01.06.2020 – 06.06.2020	
18.	Захист дипломної роботи перед ЕК	згідно із затвердженим графіком	

Студент

_____ Марія НЕВГАДОВСЬКА
(підпис)

Керівник дипломної роботи

_____ Тетяна ІВАНОВА
(підпис)

РЕФЕРАТ

Сторінок 104	Рисунків 44	Таблиць 9	Додатків 3
Дослідження на прикладі:	Транснаціональних корпорацій		
Мета дослідження:	теоретичне обґрунтування, розроблення науково-методичних засад і практичних пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ТНК на основі удосконалення систем мотивації персоналу.		
Завдання дослідження	- провести аналіз основних категорій міжнародних систем мотивації праці персоналу; - охарактеризувати напрями та чинники підвищення ефективності діяльності ТНК; - розкрити методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації заходів щодо удосконалення систем мотивації персоналу; - надати та проаналізувати основні тенденції діяльності ТНК в Україні та світі; - оцінити фінансовий стан ТНК світу; проаналізувати діяльність ТНК в Україні та українських підприємств; - навести основні засади аналізу систем мотивації праці персоналу ТНК; - розробити пропозиції щодо удосконалення систем мотивації персоналу на рівні ТНК; - запропонувати організаційні заходи щодо впровадження пропозицій стосовно підвищення ефективності діяльності ТНК та українських підприємств на основі розробленої системи мотивації праці персоналу; - обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.		
Предмет дослідження:	є процес підвищення ефективності діяльності ТНК на основі удосконалення систем мотивації праці персоналу.		
Об'єкт дослідження:	Є ефективність діяльність ТНК зумовлена системою мотивації праці персоналу.		

Ключові слова: економічна ефективність, транснаціональні корпорації, глобалізація, ефективність праці персоналу, мотивація праці, персонал ТНК, прямі іноземні інвестиції, конкурентоспроможність, міжнародна діяльність.

Анотація

Невгадовська М.І. Підвищення економічної ефективності діяльності ТНК на основі удосконалення систем мотивації праці персоналу. – Рукопис.

Бакалаврська дипломна робота за спеціальністю 051 «Економіка» освітньої програми «Міжнародна економіка». – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Київ, 2020.

Вплив систем мотивації праці персоналу на економічну ефективність діяльності ТНК визначив вибір теми бакалаврської роботи. У роботі проведено аналіз основних категорій міжнародних систем мотивації праці персоналу ТНК, охарактеризовано напрями та чинники підвищення ефективності діяльності ТНК, розкрито методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації заходів щодо удосконалення систем мотивації персоналу, надано та проаналізовано основні тенденції діяльності ТНК в Україні та світі, оцінено фінансовий стан ТНК світу, проаналізовано діяльність ТНК в Україні та українських підприємств, наведено основні засади аналізу систем мотивації праці персоналу ТНК, розроблено пропозиції щодо удосконалення систем мотивації персоналу на рівні ТНК, запропоновано організаційні заходи щодо впровадження пропозицій стосовно підвищення ефективності діяльності ТНК та українських підприємств на основі розробленої системи мотивації праці персоналу та обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: економічна ефективність, транснаціональні корпорації, глобалізація, ефективність праці персоналу, мотивація праці, персонал ТНК, прямі іноземні інвестиції, конкурентоспроможність, міжнародна діяльність.

Abstract

Nevhadovska M.I. Improving the economic efficiency of TNCs based on improving staff motivation systems. - Manuscript.

Bachelor's thesis in specialty 051 "Economics" of the educational program "International Economics". - National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, 2020.

The influence of staff motivation systems on the economic efficiency of TNCs determined the choice of the topic of the bachelor's thesis. The analysis of the main categories of international systems of motivation of TNC staff is described, the directions and factors of increase of efficiency of activity of TNC are characterized, methodical approaches to an estimation of efficiency of realization of measures for improvement of systems of motivation of personnel are opened, the basic tendencies of activity of TNC in Ukraine and the world are given and analyzed. the state of TNCs in the world, analyzed the activities of TNCs in Ukraine and Ukrainian enterprises, the basic principles of analysis of motivation systems of TNCs, developed proposals for improving motivation systems at the level of TNCs, proposed organizational measures to implement proposals to improve the efficiency of TNCs and Ukrainian enterprises developed a system of staff motivation and substantiated the economic efficiency of the proposed measures.

Key words: economic efficiency, transnational corporations, globalization, staff efficiency, work motivation, TNC staff, foreign direct investment, competitiveness, international activities.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТНК.....	11
1.1 Сутність, види та особливості систем мотивації персоналу міжнародних компаній.....	11
1.2 Напрями підвищення економічної ефективності діяльності ТНК	21
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації заходів щодо удосконалення систем мотивації праці	Error! Bookmark not defined.
Висновки до першого розділу	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК	36
2.1. Тенденції діяльності ТНК в Україні та світі	36
2.2 Оцінка персоналу міжнародних компаній	Error! Bookmark not defined.
2.3. Аналіз систем мотивації персоналу ТНК.....	Error! Bookmark not defined.
Висновки до другого розділу.....	Error! Bookmark not defined.
РОЗДІЛ 3.УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТНК УКРАЇНИ	81
3.1 Напрями удосконалення систем мотивації праці на рівні ТНК.....	81
3.2. Пропозиції щодо підвищення рівня економічної ефективності діяльності ТНК в результаті розроблення заходів щодо систем мотивації персоналу..	Error! Bookmark not defined.
3.3 Прогнозування економічної ефективності ТНК після впровадження запропонованих засобів.....	Error! Bookmark not defined.
Висновки до третього розділу	Error! Bookmark not defined.
ВИСНОВКИ.....	Error! Bookmark not defined.
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	Error! Bookmark not defined.
ДОДАТКИ.....	Error! Bookmark not defined.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах ринкової трансформації економіки та розвитку процесів глобалізації метою будь-якої корпорації є отримання максимально можливо прибутку за найменших витрат. Через це, керівництво ТНК намагається створити сприятливе зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності корпорації, що сприятиме соціально-економічному розвитку компанії. Одним з основних факторів внутрішнього середовища є забезпеченість кваліфікованим персоналом, який працює на загальні цілі підприємства з максимальною ефективністю та результативністю. Так, однією з головних цілей внутрішнього керівництва компанії є створення ефективної системи управління персоналу, що бере за основу ефективну концепцію системи мотивування персоналом. Мотивація персоналу ТНК спрямовується на підвищення ефективності діяльності корпорації у контексті загального зростання економічної ефективності діяльності ТНК.

Отже, тема даного дослідження є актуальною, оскільки запровадження ефективної системи мотивації персоналу є необхідним для економічної ефективності ТНК.

Огляд літератури. Дослідженням економічного потенціалу ТНК, ефективності діяльності ТНК та систем мотивації праці корпорацій займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як М.Х. Мескон, Г.Д. МакГрегор, Мінцберг та П. Друкер. Л.В. Балабанова, О.А. Грішнова, В.М. Данюк, О.В. Крушельницька, А.М. Колот, А.Я. Кибанов, І.Л. Петрова, В.М. Петюх, Білошапка В.А., Дубчак І.В., Захарчин Г.М., Кириченко О.А., Кудря Я.В., Лазарева О.В., Михайлушкин А.И., Ринейська Л.С., Родченко В.В., А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, Ф. Тейлор, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, М. Вебер, Ф. Герцберг, М. Туган-Барановський, В. Вернадський, Ф. Хайєк, О. Чаянов, О. Гастєв.

Однак, незважаючи на значну кількість досліджень, питання удосконалення системи мотивації персоналу транснаціональних корпорацій залишаються актуальними та потребує подальшого детального дослідження для визначення

оптимальної комплексної системи з урахування особливостей діяльності ТНК на сьогодні.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування, розроблення науково-методичних засад і практичних пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ТНК на основі удосконалення систем мотивації персоналу.

Виходячи з мети дослідження, в роботі поставлені такі **завдання**:

- провести аналіз основних категорій міжнародних систем мотивації праці персоналу;
- охарактеризувати напрями та чинники підвищення ефективності діяльності ТНК;
- розкрити методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації заходів щодо удосконалення систем мотивації персоналу;
- надати та проаналізувати основні тенденції діяльності ТНК в Україні та світі;
- оцінити фінансовий стан ТНК світу; проаналізувати діяльність ТНК в Україні та українських підприємств;
- навести основні засади аналізу систем мотивації праці персоналу ТНК;
- розробити пропозиції щодо удосконалення систем мотивації персоналу на рівні ТНК;
- запропонувати організаційні заходи щодо впровадження пропозицій стосовно підвищення ефективності діяльності ТНК та українських підприємств на основі розробленої системи мотивації праці персоналу;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом є ефективність діяльності ТНК зумовлена системою мотивації праці персоналу.

Предметом дослідження є процес підвищення ефективності діяльності ТНК на основі удосконалення систем мотивації праці персоналу.

Методи дослідження. До основних загальнонаукових методів дослідження, які використані автором відносяться: метод критичного аналізу при аналізі

сутності понять, теоретичні методи узагальнення та систематизації у процесі визначення основних теоретичних засад систем мотивації праці ТНК, статистичні методи, використані при аналізі діяльності ТНК в Україні та світі. Підставою для формування комплексної системи мотивації персоналу ТНК є методи моделювання, індукції та гіпотетичний. Основою створення рекомендаційних заходів є методи систематизації та гіпотетичний метод. Результати дослідження обґрунтовано шляхом комплексного підходу.

Практичне значення отриманих результатів. Сформульовані та обґрунтовані в дипломній роботі практичні пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу на рівні ТНК.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків. Кількість сторінок 100. Робота складається з 9 таблиць, 44 рисунків, 39 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТНК

1.1. Сутність, види та особливості систем мотивації персоналу міжнародних компаній

Здійснення міжнародного виробництва, зовнішньоекономічної діяльності, випуск продукції, впровадження інновацій та проектування конкурентоспроможної міжнародної компанії відбувається не лише за рахунок її вигідного технічного та матеріального забезпечення, а й завдяки раціональній та чітко продуманій системі мотивації та стимулювання праці персоналу компанії. Більшість компаній, що позиціонуються як ТНК або ж просто мають закордонні філії, зіштовхуються з дюжиною більше проблем, ніж звичайні фірми, зокрема з організацією праці та управлінням персоналу.

Історія мотивації бере свій початок з 1960 – 1970-х років з США, де з'явилась методика управління по цілям – Management by Objectives (MBO), яка стала досить популярною на той час. З її допомогою оцінювали особисті досягнення кожного співробітника організації, опираючись на певний конкретний проміжок часу. У 1980 році з'явилася нова методика – Performance management (PM) – «управління результатом», або ж відома система «KPI», що мало за підтекст оцінку досягнення цілей, або оцінка та управління результативністю.

На основі оцінки результативності працівника компанія може чітко управляти його цілями, розробляти нові стратегії його праці та впроваджувати стимулюючі стратегії у його працю. Таким чином також можна було виявляти, хто зі співробітників знаходиться не на своїй посаді – занадто низько, чи, навпроти, занадто високо. Оцінка KPI відбувається в спеціальних матрицях, де організація розраховує необхідні показники.

В загальному, мотивація - це сукупність рушійних сил, що стимулюють людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і

внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або несвідомо робити ті або інші вчинки. Мотивація персоналу досі трактується багатьма визначеннями, більшість яких подібні між собою. Найпоширеніші з них наведені в табл. 1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «Мотивація персоналу організації»

№ п/п	Автор	Трактування поняття «Мотивація персоналу – це»
1	2	3
2	Мескон М., Альберт М., Ф. Хедоурі	процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації [1].
3	Травін В. В.	прагнення працівника задовольнити потреби (отримати певні блага) за допомогою трудової діяльності [2].
4	Р. Гріфін; В. Яцура	сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей [3].
5	Колот А.М.	сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [4].
6	Р. Дарт	сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації[5].
7	Н. Дряхлов і Є. Купріянов	спонукання людей до активної діяльності, процес свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах або, іншими словами, на мотивах і стимулах [6].

**)Складено автором на основі [1, 2, 3, 4, 5, 6]*

Великі плани навіть найбільших транснаціональних корпорацій не можуть бути виконані без правильно організованої роботи працівника. Зовнішньоекономічна діяльність корпорації залежить від виконання власного плану одного маленького працівника штату. Тому важливим фактором загальної роботи корпорації є належна координація праці підлеглих для ефективності роботи. Зачасту вважається, що матеріальне винагородження працівників, яке

особливо притаманне працівникам ТНК, є рушійною силою його мотивації та ефективності праці, проте на практиці даний вид мотивації працює не завжди. Найефективнішим методом вважається відповідність роботи, що виконується, з потребою тієї чи іншої людини в самовираженні та самоствердженні. Тобто, єдиний спосіб мотивування не може бути притаманним всім працівникам корпорації, чи навіть одній філії. Основні поняття, що визначають мотивацію праці це:

1. Потреба працівника. Потреба індивіда – це відчуття відсутності чогось, що викликає у людини пробудження до дій [1]. Кількість і різноманіття мотиваційних потреб неймовірне, через що було введено поняття «мотиваційне проблемне поле» - таке поєднання проблем, яке викликає певне пробудження у особи та направляє його дії, активізуючи внутрішні та зовнішні рушійні сили суспільства, що визначає, що і як слід робити для задоволення потреб [7];

2. Мотив праці - свідоме пробудження до досягнення конкретної мети, зрозуміле індивідом. як особистісна необхідність [8]. Трудовий мотив – безпосереднє пробудження індивіду до роботи, яке підкріплене його потребою. Часто, трудова діяльність працівника є основним засобом отримання певного блага, тобто формується мотив праці. Чим більше дане благо є потрібним для працівника, тим сильніша сила мотиву його праці. Мотиви праці розділяють на соціальні і біологічні. Біологічні – ті, що викликані фізіологічними потребами: голод, жага, сон тощо. До соціальних можемо віднести:

1) Колективізм - потреба знаходитись в колективі. Характерне для японського стилю управління персоналом;

2) Особисте самоствердження, самовираження. Притаманне для більшості працівників світу;

3) Мотив самостійності. Характерний працівникам, що жертвують стабільністю та, імовірно, високою заробітною платою задля утвердження своєї особистості як власника-володаря власної справи;

4) Мотив стабільності – прямопротилежний попередньому;

5) Мотив придбання (надбання) нового – бажання отримати щось нове, це може бути як нові речі, що є результатом оплати праці працівника, так і нові знання;

6) Мотив справедливості – мотив, що викликаний цілою історією цивілізації, Сучасні працівники прагнуть до справедливого оточуючого суспільства.

3. Дія працівника. Між мотивом та результатом працівника існує обов’язковий пункт – дія, тобто діяльність працівника, яка саме і приводить його потреби та мотиви до бажаної цілі і дозволяє отримати бажаний результат;

4. Ціль та результат – те, що задовольняє потребу працівника. Коли людина досягає цілі, його потреба залишається незадоволеною, частково задоволеною або повністю задоволеною. Працівники рідко повторюють дії, які привели їх до неповної або відсутньої задоволеності потреб. Такий факт називають Законом Результату, що відображено нижче (рис.1.1).

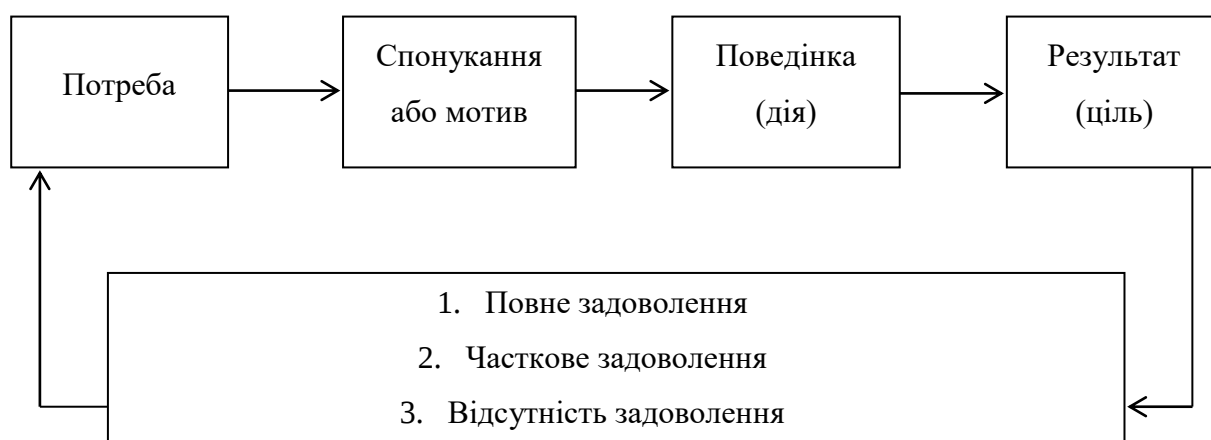


Рис.1.1. Закон Результату

*) Складено автором на основі [1]

Менеджери міжнародних компаній повинні чітко визначати кожен з етапів Закону Результату свого працівника. У сучасних розвинених компаніях прийнято звертати особливу увагу на такі фактори:

1. Різноманітність роботи працівника за її змістом;
2. Кар’єрний ріст та розширення кваліфікаційних можливостей;
3. Здійснення самоконтролю над власними бажаннями та амбіціями;

4. Поступове підвищення відповідальності, що зумовлюється визнання важливості місця даного працівника у корпорації;

5. Задоволення від роботи і від її результату в глобальних масштабах зокрема: від власного саморозвитку до підвищення загальнодержавної чи то й світової економіки у рамках ТНК;

6. Відповідні умови для прояву ініціативи, що є маленьким рушієм сил всесвітніх організацій.

На рівні різних світових організацій існує безліч теорій мотивацій, які враховують вищезазначені принципи та фактори її дії, базуються на задоволенні потреб та власних амбіцій працівника та досягнення цілей організації в цілому. Загалом, їх можна розділити на змістовні та процесуальні теорії. Основні відмінності та рушійні сили видів теорії мотивації розглянемо нижче (рис. 1.2).

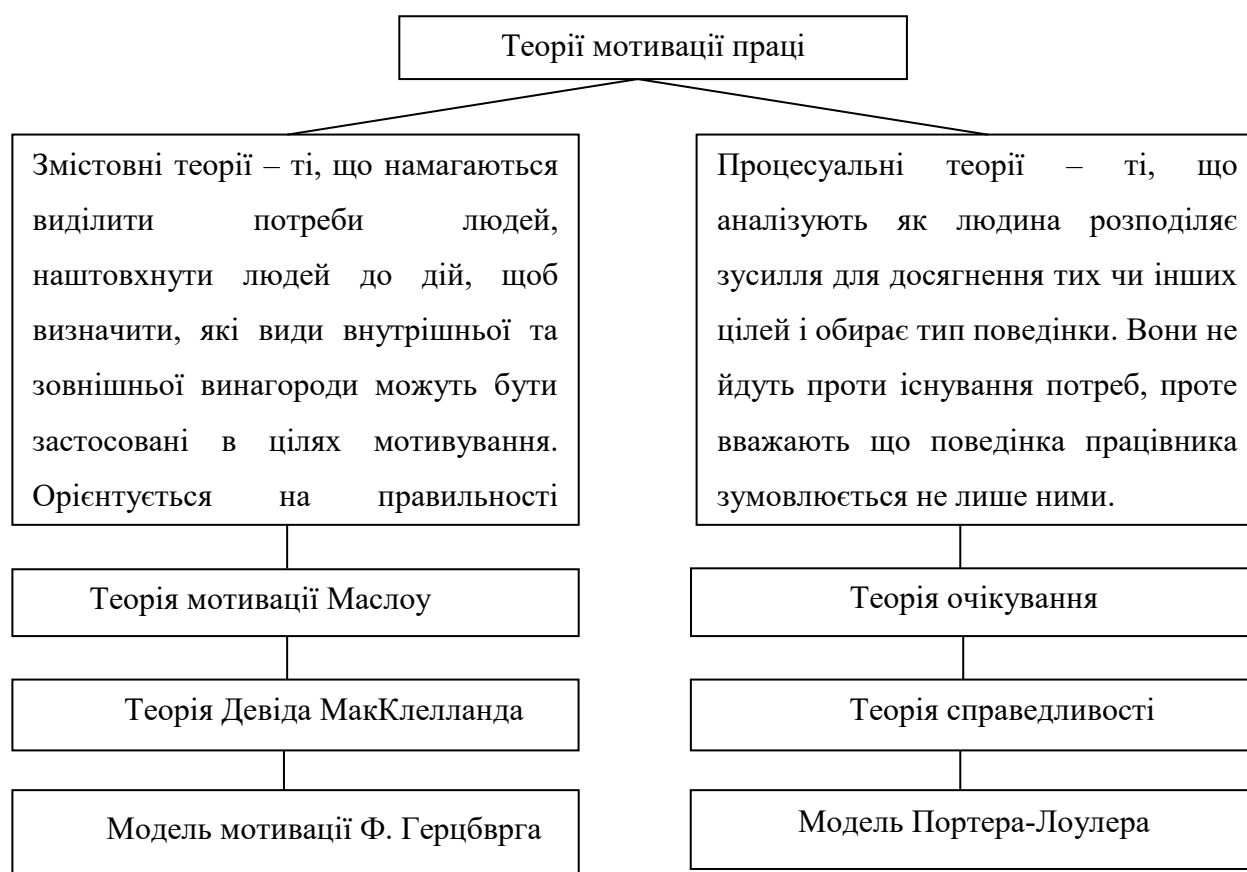


Рис. 1.2. Види теорій щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу організацій

*) Складено автором на основі[9]

На сьогоднішні основи мотивації персоналу найбільших компаній мають значний вплив роботи трьох науковців: Абрахама Маслоу, Федеріка Герцберга та Девіда МакКлалланда. Теорія Маслоу була основана на позиції дюжини різноманіття потреб людей, які він класифікував на 5 основних категорій [10]:

1. Фізичні потреби – необхідні для виживання. Вони включають в себе потребу в їжі, воді, житлі, відпочинку, затишку: уникнення від занадтого холоду чи спеки тощо;
2. Потреба в безпеці та у впевненості в майбутньому, що включають в себе захист від фізичних та психологічних загроз навколишнього середовища;
3. Соціальна потреба - основний соціальний або мотив приналежності, який спонукає людей шукати контакт з іншими та будувати задовольняючі з ними відносини. Задоволеність приналежності до потреб викликає виникнення потреби в повазі.
4. Потреба в повазі - на цій стадії люди потребують задоволення, що пов'язане з повагою до них та від них, хочуть знати, що вони здатні до досягнення цілей та успіху;
5. Потреба самовираження - коли всі попередні потреби будуть задоволені, ми залишилися з останньою, найвищою потребою необхідності самоактуалізації. Ця потреба є принципово відмінною від попередніх. Людина вже прагне до самореалізації, рості як особистості.

За теорією Маслоу, всі ці потреби можна розкласти в ієрархію, зображеній нижче (Рис. 1.3).



Рис. 1.3. Піраміда потреб Маслоу

**) Складено автором на основі [10]*

Іншою теорією мотивації була згадана теорія Девіда МакКлелланда [12]. Він вважав, що у людей бувають три групи потреб:

1. Потреба у владі – мотивація влади: особистість прагне мати вплив на оточуюче середовище;
2. Потреба в успіху – мотивація досягнення: бажання довести роботу до її успішного завершення;
3. Потреба в приналежності – мотивація афіліації: людина має за мету брати участь і бути важливою у житті оточуючих.

У другій половині 1950-х років Фредерік Герцберг розробив ще одну модель мотивації, що, власне, стала продовженням теорії Маслоу [12]. За його дослідженнями мотиваторами праці є:

1. Досягнення;
2. Визнання успіху;

3. Інтерес до роботи;
4. Відповідальність;
5. Можливість професійного зростання.

До факторів мотивації було віднесено:

1. Спосіб управління;
2. Політику адміністрації;
3. Умови праці;
4. Міжособові стосунки на робочому місці;
5. Заробітну плату;
6. Впевненість чи невпевненість в стабільності;
7. Вплив роботи на особисте життя.

Розглянувши три теорії, помічаємо, що вони мають чималу кількість відмінних рис, проте багато в чому і схожі. Таким чином, у табл. 1.2 зображено порівняння основних китів, на яких стоять три основні теорії.

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз змістовних теорій

№ п\п	Основні засади теорії Маслоу	Основні засади теорії МакКлелланда	Основні засади теорії Герцберга
1	2	3	4
2	Потреби поділяються на первинні та вторинні, складають собою ієрархічну структуру з;	Три потреби для мотивації – потреба влади, успіху та приналежності;	Потреби поділяються на гігієнічні фактори та мотивації;
3	Найнижча незадоволена потреба визначає потреби індивіда;	Мотивація трьох вказаних потреб важливіша, оскільки нижчі три, що вказані в Маслоу на сьогодні	Наявність гігієнічних факторів всього лиш не дають поглибитись незадоволенню працею;
4	Після задоволення потреби, мотивація відповідно до неї неможлива.	зазвичай вирішені.	Мотивація у взаємозв'язку з потребами вищих рівнів у Маслоу мають вплив на поведінку індивіда.

*) Складено автором на основі [10, 12]

У процесуальних теоріях, аналогічно, існує три основних види теорій мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості та модель Портера – Лоулера.

Теорія очікувань базується на понятті, що наявність тієї чи іншої потреби – не єдина необхідна умова для мотивації людини на шляху до потрібного результату. Очікування заключається в тому, що індивід самостійно оцінює імовірність тієї чи іншої події. Мотивація до праці підкріплюється очікуванням, що після пройденого шляху стане щось краще, щось зміниться, певна ціль буде досягнута. Теорія очікувань підкреслює три взаємозв'язки: віддача праці – результати; результати – винагорода; винагорода – валентність (задоволення винагородою). Якщо один з факторів ланцюга слабшає – слабшає результативність мотивації, що особливо стосується фактору валентності [9].

Теорія справедливості полягає у психологічному стані працівника, котрий здатний аналізувати пропорційність праці. Якщо помітна різниця у розмірності роботи та її винагороді між декількома працівниками, працівник здатен знайти даний дисбаланс і отримати психологічне напруження, не залежно від того, був він раніше (до порівняння) задоволений роботою чи ні. Це призводить до того, що співробітника слід мотивувати та прибрати помітний дисбаланс [9].

Модель Портера-Лоулера складає собою комплекс елементів попередніх теорій [9]. Її автори розглядають мотивацію як комплексну функцію для потреби людини, її очікувань та сприйняття справедливої винагороди. У основу моделі закладено 5 основних факторів:

1. Зусилля працівника;
2. Сприйняття;
3. Його результати;
4. Винагорода праці;
5. Степінь задоволення.

Детальніше модель Портера-Лоулера розглянемо за допомогою рис. 1.4.

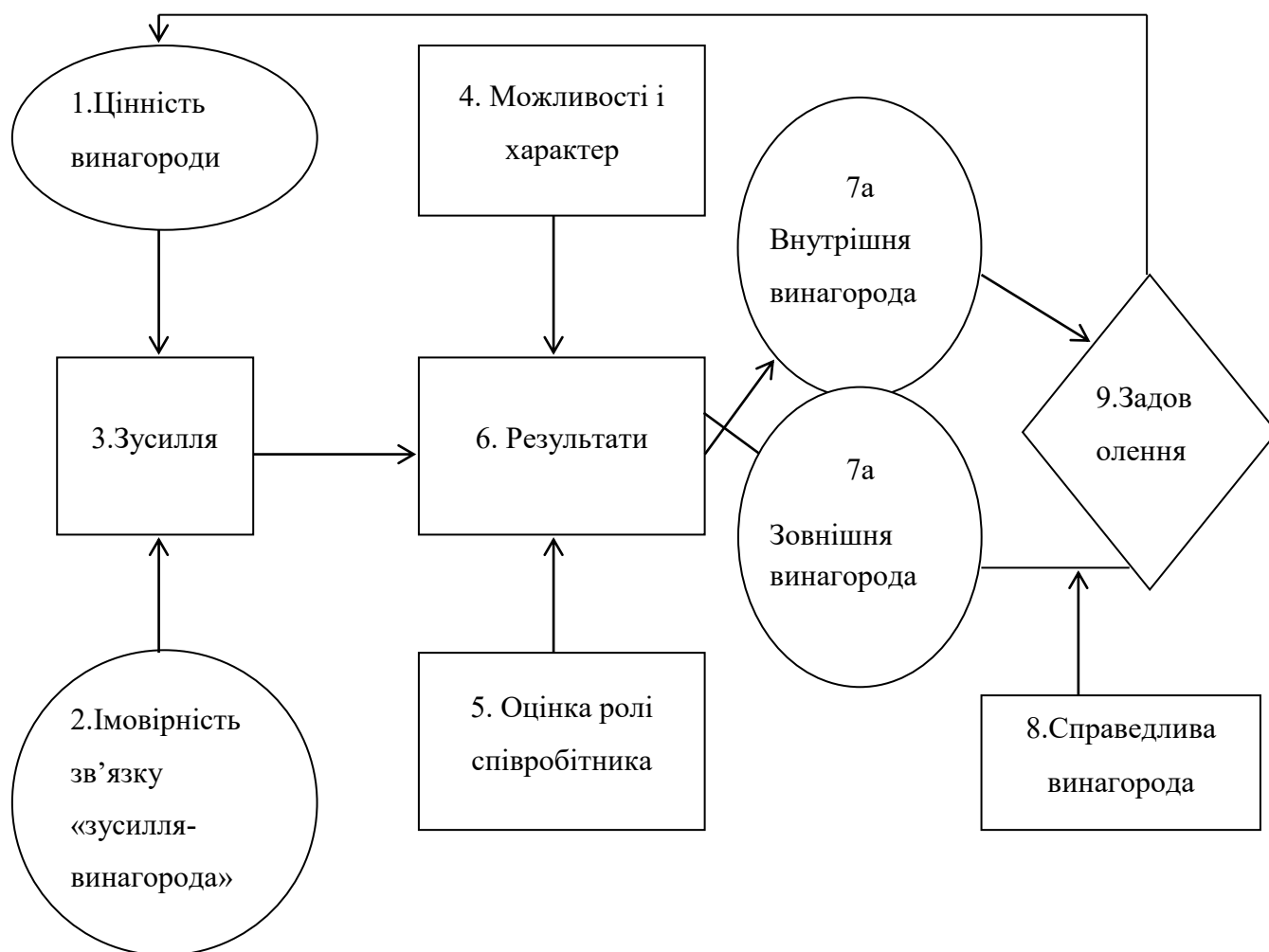


Рис.1.4. Модель мотивації Портера-Лоулера

*) Джерело [9]

Відповідно до вищепоказаної моделі, відмітимо такі взаємозв'язки:

1. Від першого пункту – цінності винагороди залежать витрачені зусилля – третій пункт, а зв'язок між ними знаходиться під пунктом два – його імовірність і упевненість працівника в ньому.

2. Пункти три – використані зусилля, чотири – здібності та особливості людського характеру, п'ять – власна оцінка співробітника у його ролі в загальному процесі корпорації мають пряmlinійний вплив на пункт шість – його результати.

3. Результат працівника оцінюється внутрішньою нагородою: його самозадоволення, задоволення власного еґо, підвищення самооцінки, задоволення собою, та зовнішньою: заробітна плата, премія, додаткові виплати, премія тощо.

4. Пункт вісім додається з теорії справедливості, що показує наявність працівника власного бачення щодо доцільності його винагороди за пророблену працю;

5. Останній пункт – задоволення свідчить про пропорційне задоволення співробітником факторів зовнішньої, внутрішньої винагороди та його власної справедливої оцінки власної праці.

Таким чином, кожна корпорація має свій вид мотивації праці персоналу, як існує як один із важелів руху її економічного росту та позитивної динаміки розвитку її зовнішньоекономічної діяльності. У світі також існує чимало теорій мотивації співробітників, які беруть свій початок з більш ніж столітнього відліку. Всі вони дещо схожі між собою, та й мають категоричні відмінності. Організація може базувати свою систему мотивації персоналу на тій, яку вважає доцільним саме для її сфери праці та покращувати її відповідно до цілей транснаціональної корпорації в цілому. Раціональна система мотивації праці співробітників дозволить корпорації не тільки чітко скоординувати роботу працівників з усього світу – усіх філій організації, а й підвищувати за допомогою них свої мікро та макроекономічні показники росту.

1.2. Стратегії підвищення економічної ефективності діяльності ТНК

Поява ТНК на світовій арені стала беззаперечним фактом глобалізації. Одна з найвагоміших характеристик сучасного світу – транснаціоналізація, що призвела до переходу багатьох проблем сучасності на загальну площину інтересів поза межами окремих держав. Поруч з міжнародними організаціями, виробничі, збутові та фінансові ТНК стали неймовірно вагомими факторами глобалізації і найпотужнішим її проявом. Сьогодні транснаціональні корпорації – важливі суб'єкти міжнародних та національних політичних відносин, за участі яких стрімко змінюються важелі впливу на прийняття тих чи інших політичних рішень

як урядів країн-базування і приймаючих країн, так і світової арени. Так, транснаціональну корпорацію [13] визначають як компанію, яка:

1. Діє у декількох країнах – мінімум від двох до шести;
2. Займає персонал різних націй та культур;
3. Має мінімальну частку закордонних операцій у прибутках або продажах – понад 25%;
4. Володіє більше ніж 25% акціями з правом голосу у трьох або більше країнах [13].

Діяльність корпорацій на світовому ринку змушує їх постійно удосконалюватись, підвищувати конкурентоспроможність, модернізуватись та підлаштовуватись під світ інновацій. При цьому міжнародним підприємствам слід враховувати не лише потреби певного регіону чи нації, а знайти оптимальний шлях їх роботи на міжнаціональному, міжрегіональному ринку з урахуванням усіх можливих відмінностей: від культури та географічного положення до економічної спроможності споживачів. Основні принципи стратегій підвищення конкурентоспроможності базуються на конкурентних перевагах, пов'язаних з технологічним покращенням, інноваціями, фінансуванням науково-технічних розробок. Вони також часто створюються у так званих «ринкових нішах», які не були цікавими іншим гравцям через їх неприбутковість або невелику ємність на момент започаткування [14].

Кожна корпорація має власну стратегію свого розвитку, розроблену за своїми особливостями, напрямками діяльності, очікуваній результативності та наявними можливостями компанії. Стратегія компанії повинна відповідати її заданій місії та засобам, які будуть направлені на впровадження стратегії. Тобто, успіх ТНК безпосередньо залежить від її здатності визначати власні ключові компетенції та переваги, та від її інформаційного забезпечення щодо власного внутрішнього та зовнішнього середовища. Таким чином, розробку підходящої стратегії тієї чи іншої міжнародної компанії можна подати у вигляді схеми (рис. 1.5).

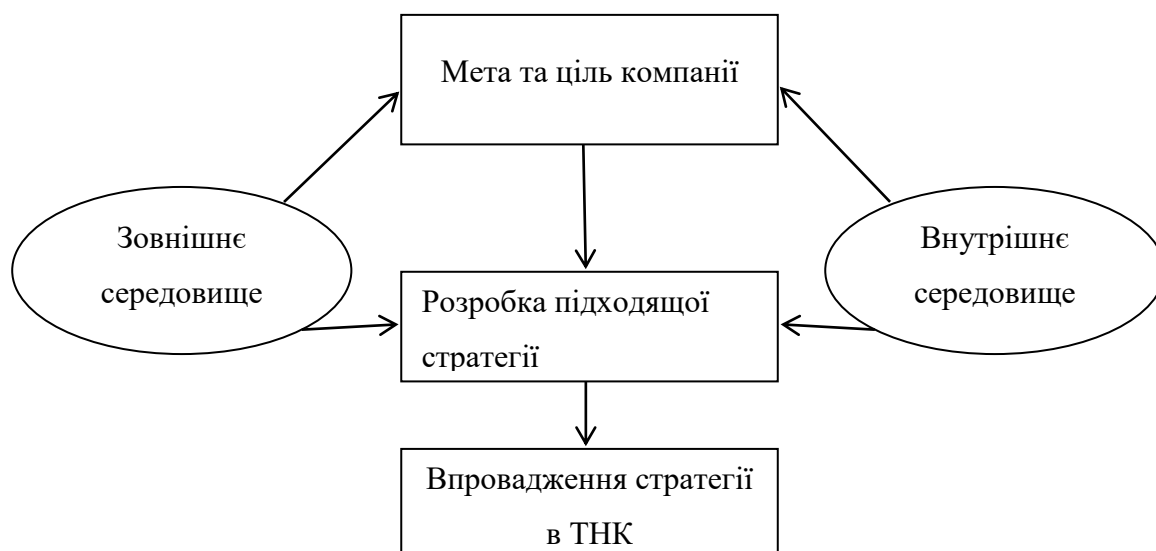


Рис. 1.5. Коротка схема розробки стратегії міжнародної компанії

*) Джерело [14]

Таким чином, компанія за допомогою наявних інструментів визначає потрібну собі стратегію діяльності. Одним з важливим та відомим всім інструментом SWOT-аналіз, за допомогою яких корпорація визначає: Strengths – сильні сторони організації або її конкурентні переваги, Weakness – слабкі сторони компанії, Opportunities – достовірні можливості компанії, Threats – імовірні загрози для корпорації, що існують серед її зовнішнього та внутрішнього середовища. Їх можна класифікувати за багатьма критеріями. Зокрема, більшість міжнародних стратегій можна розділити на:

1. Стратегії, які базуються на низьковитратному виробництві на всіх ринках світу – компанії Nokia, General Motors;
2. Наслідування стратегії диференціації, що має на увазі диференціацію своєї продукції за однаковими характеристиками у різних країнах задля забезпечення сталого іміджу на світовому ринку – компанії Procter&Gamble, Nestle, Symens, Unilever;
3. Підвищення національного виробництва і вихід товару на зарубіжні ринки з використанням своїх та запозичених каналів збуту – компанії INGGroup, HyundaiMotor,

4. Стратегії фокусування, де компанія працює з однаковими нішами на залучених національних ринках, що супроводжується впровадженням низьковитратного виробництва і диференціацією;

5. Стратегії передачі права користування своїми технологіями, торговими марками для виробництва або збуту товарів іноземними підприємствами;

6. Багатонаціональні стратегії, що передбачає розроблення окремого шляху розвитку для відділень того чи іншого регіону з урахуванням його особливостей [15].

Задля досягнення своїх цілей та сприянню дії впровадженої стратегію корпорації використовують низку можливих альтернативних дій, а саме:

1. Поява дочірніх підприємств – таких, управління над якими матиме та ж сама материнська компанія [16];

2. Аутсорсинг – певні бізнес-процеси або функції організації переходять до обслуговування іншим підприємством, що дає змогу корпорації бути впевненим у його виконанні та отримати вільні внутрішні ресурси компанії для інших цілей [17];

3. Франчайзинг – надання за певними умовами дозволу на користування торговою маркою або іншим, власним нематеріальним ресурсом від франчайзера (її власника) до франчайзі («орендатора»), що дозволяє компанії залучити нові фінансові ресурси, рости без значних вкладень та звільнити себе від управління величезними об'ємами корпорації або, хоча б, їх частини [18];

4. Створення спільних підприємств – їх поява у діяльності великих ТНК надає змогу мати партнерам спільний відкритий доступ до бізнес-процесів, бути легко еластичними до змін зовнішнього середовища;

5. Офшорне виробництво – це вигідна діяльність компаній – бізнес-партнерів, при якій вигідна географічна віддаленість їх розміщення, наприклад, завдяки низькій оплаті праці або дешевим ресурсам.

У час глобалізації, конкуренція між корпораціями також набула глобальних обертів. ТНК все чіткіше має розроблювати стратегії розвитку, щоб втриматись

серед конкурентів, розвиватись з існуючими можливостями та використовувати започаткований потенціал, виходити на нові національні ринки та втримувати зв'язок всіх дочірніх компаній організації. Таким чином, безліч стратегій ТНК формуються на відповідній дюжині показників та цілей. Частіше всього виділяють три загальні види стратегій: конкурентні, маркетингові та фінансові (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Стратегії розвитку корпорації

*) Складено автором на основі [18]

Існує безліч підходів до створення класифікації стратегій. Загалом, їх можна розділити на ієрархічний та цільовий. Цільовий підхід має на увазі розробку стратегії підприємства відповідно до її функціонування, тобто кожне наступне підприємство матиме свою стратегію. Ієрархічний тримає у собі декілька рівнів: перший, найнижчий – операційний рівень, другий – функціональний, третій – рівень бізнес-одиниці, та найвищий – корпоративний рівень. Корпоративні стратегії відіграють в корпораціях особливу роль, оскільки ТНК вже складається з материнської компанії та міжнародних філій – бізнес-одиниць. До корпоративних

стратегій відносять стратегії диверсифікації та стратегії інтеграції. Стратегія диверсифікації – упорядкований план дій корпорації, що передбачає роботу з комбінуванням його бізнес-одиниць. Детальніше розглянемо стратегії диверсифікації у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Види стратегій диверсифікації транснаціональних корпорацій

№ п/п	Назва стратегії	Підвид стратегії	Трактування
1	2	3	4
2	Стратегія диверсифікації	Пов'язана диверсифікація	Компанія має два або більше види діяльності, пов'язаних між собою;
3		Непов'язана диверсифікація	Компанія має два або більше види діяльності, непов'язаних між собою;
4		Комбінована диверсифікація	Компанія має і диверсифіковані, і недиверсифіковані риси;
5	Стратегія одного продукту	Корпорація займається лише одним видом діяльності	

*) Складено автором на основі [19]

Окрім цього, можна виділити стратегії інтеграції та дезінтеграції корпорацій, наслідком яких може бути створення або усунення бізнес-одиниці відповідно. На відміну від стратегій диверсифікації, зміна галузі у інтеграції або дезінтеграції не передбачена. Інтегрування може бути вертикальним або горизонтальним, які мають категоричні відмінності. Вертикальна інтеграція – розширення сфери діяльності ТНК у рамках однієї галузі. Горизонтальна інтеграція – створення союзів, партнерство, злиття чи поглинання, що дає змогу об'єднати можливості підприємств для досягнення спільних цілей.

Отже, існує безліч стратегій економічного розвитку транснаціональних корпорацій, які базуються на цілях організації та її можливостях. Така ж дюжина підходів до визначення оптимальної стратегії для тієї чи іншої корпорації. Таким чином, кожна ТНК обирає оптимальний для себе шлях, звертаючи увагу на свій потенціал, фінансове та технологічне забезпечення, конкурентні переваги, сферу діяльності тощо.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності реалізації заходів щодо удосконалення систем мотивації персоналу

Ефективне функціонування та конкурентоспроможність будь-якої ТНК залежить від якісного управління її персоналом та його мотивації, що потребує постійного удосконалення. Сьогодні це один з чинників підвищення конкурентоспроможності корпорації, досягнення її чіткого руху за встановленою стратегією розвитку, основою чого є міжнародні аспекти кадрової політики. Транснаціональні корпорації управляють своїм персоналом за допомогою сукупності норм, методів, принципів організації, координації дій персоналу, які допомагають організації на шляху до поставлених цілей з урахуванням світових масштабів діяльності. Задача управління персоналом ТНК полягає в пропорційному поєднанні та розподілу трудового ресурсу, що повинен враховувати територіальні особливості, національну орієнтацію та соціальне партнерство. Структура ТНК зазнає великих змін у зв'язку з процесом глобалізації, що включає в себе оптимізацію результатів і для окремих філій, і для організації загалом з урахуванням децентралізації управління міжнародною корпорацією і підвищення ролі її регіональних ланок [20]. Важливо зазначити, що управління персоналом ТНК працює за мережевим принципом, оскільки воно пов'язане з мережевою організацією, мережевими структурами, мережевими компаніями. Цьому можна привести ряд причин [21]:

1. Високим ступенем мінливості та динамізму зовнішнього середовища;

2. Розширенням масштабів діяльності та міжнародного простору;
3. Посиленням та підвищенням рівня конкурентної боротьби;
4. Прагненням до автономії праці;
5. Постійним підвищенням складності умов ведення міжнародною компанією виробничої та комерційної діяльності;
6. Не прозорістю національних політик.

Для того, щоб побудувати ефективну та доцільну систему управління персоналом, систему його мотивації та її постійного удосконалення, слід враховувати різноманіття факторів, які характеризують розвиток управління корпорацією та ступінь компетенції працівників міжнародної компанії. Інструментом для аналізу стану мотивування працівників ТНК є оцінка ефективності реалізації заходів, які на це спрямовані. Основним фактором, який слід аналізувати при оцінці ефективності реалізації заходів щодо покращення мотивації персоналу є оцінка роботи працівника. За допомогою оцінювання з'являється можливість отримати реальні дані щодо потреби організації в працівниках конкретного фаху, рівня кваліфікації, сукупного трудового потенціалу, окремих особливостей кожного працівника, його мотиваційні потреби та потенційні можливості, що в сукупному дають змогу ефективно управляти ТНК на шляху до її цілей.

Щодо оцінки персоналу, виокремлюють два її види: зовнішня та внутрішня оцінка. Внутрішня, тобто самооцінка, дають змогу працівнику усвідомити свою роль та місце у компанії, у відносинах з іншими працівниками, у відносинах з управлінським складом корпорації. Занижена самооцінка працівника зачасту приводить до його неякісної роботи, повільного темпу її виконання, зниження творчої активності і креативу людини. Завищена самооцінка теж має негативні побічні ефекти, такі як збій у роботі працівника або напружена обстановка у колективі. Недоліком внутрішньої оцінки персоналу є суб'єктивізм.

Основними принципами ефективного оцінювання вважають спрямованість на поліпшення роботи, результативність; об'єктивність та достовірність; надійність і уніфікованість критеріїв, достовірність методів, ретельна підготовка,

зв'язок оціночних показників з результатами підприємства; конфіденційність, гласність, демократизм; всебічне неупереджене обговорення результатів оцінки, ділових і особистісних характеристик працівника, його відповідності посаді, перспектив на майбутнє тощо [22]. Для того, щоб підвищити ефективність процесу формування системи оцінки персоналу слід досліджувати його у рамках інформаційного підходу, що розглядає формування системи оцінювання робітників за використанням інформаційних потоків (рис. 1.7).

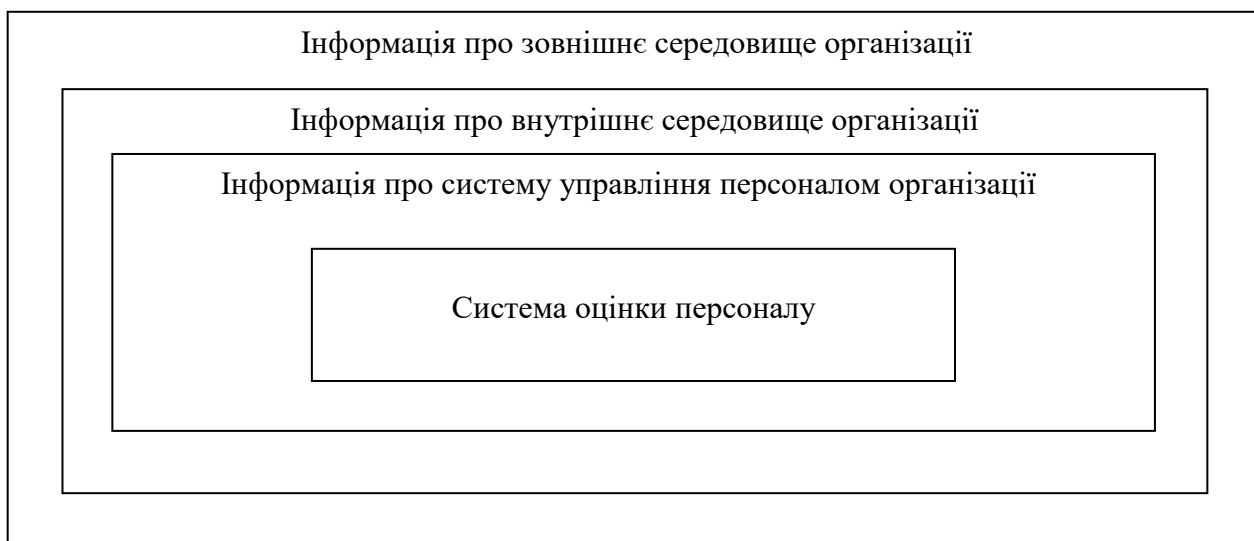


Рис. 1.7. Інформаційні потоки формування системи оцінки персоналу

*) Джерело [22]

Інформаційні потоки розкривають місце оцінки працівників у системі управління персоналом і підприємства в цілому та встановлюють основні засади формування системного підходу до оцінки працівників підприємства. Оцінку працівників слід здійснювати на кожному етапі їх роботи та ТНК в цілому. Так, була створена системна карта оцінки персоналу, що враховує кожен крок індивіда в організації (рис. 1.8).

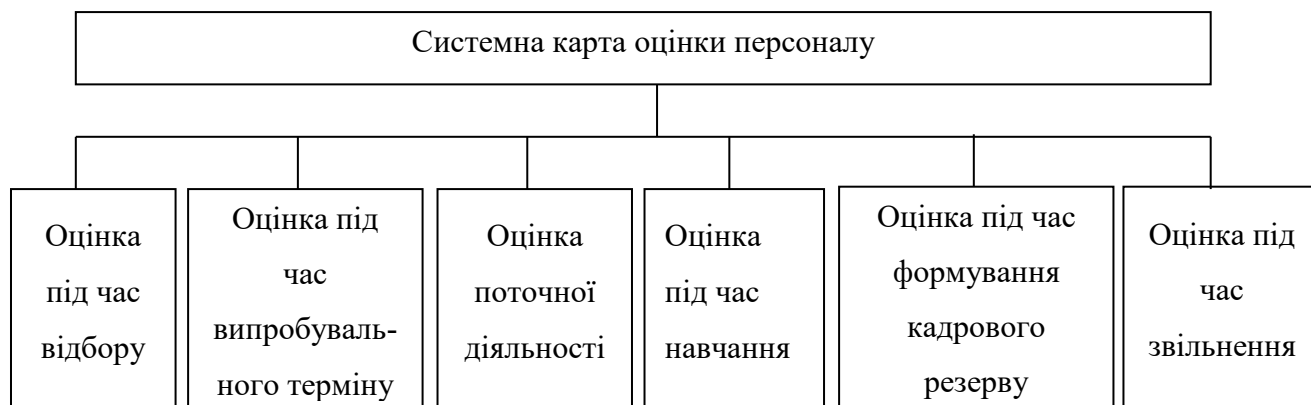


Рис. 1.8. Системна карта оцінки персоналу

*) Джерело [22]

Таким чином, можна охарактеризувати кожен етап оцінки персоналу:

1. Відбір кандидата на певну посаду – необхідне оцінювання індивіда на належність його знань, відповідність умінь та потрібних навичок, встановлення його професійних та особистісних якостей і особливостей, відповідності посадовим вимогам та корпоративної культури організації;

2. Під час випробувального терміну особа додатково оцінюється за вищезазначеними показниками, перевіряється попередня оцінка працівника, оцінюється відповідність працівника займаній посаді та його особиста і професійна адаптація у компанії;

3. Під час виконання поточної діяльності можна оцінити бажаний рівень розвитку працівника, його прагнення та можливості до професійного і кар'єрного зростання, приймається рішення про зміни в заробітній платі та очікуваний розмір преміювання;

4. Навчання працівника проводиться відповідно до поточних цілей організації або прогнозованих змін у них, визначаються наявні знання працівника у всебічному розвитку, а не лише конкретно його зобов'язаннях, та потребу у додатковому навчанні;

5. За формуванням кадрового резерву оцінюються професійний та особистісний потенціал працівника;

6. Під час звільнення слід провести оцінку причини відходу з роботи, виявити некомпетентність працівника або його особистісні цілі [22].

Оцінювання компетентності персоналу потребує відповідних навичок та умінь у керівників підприємства. Їх бачення щодо роботи працівника має бути обґрунтованим, хоч це стосується його професійних навичок, хоч особистісних. У підсумку, можна виявити ряд вимог щодо оцінювання працівників міжнародної організації (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Вимоги до оцінювання персоналу корпорації

*) *Складено автором на основі[22]*

За вищенаведеними вимогами оцінка персоналу корпорації проводиться чітко, швидко та точно, що є основними китами в оцінюванні загалом. Інструменти, якими користуються сьогодні при проведенні оцінювання, сформовані під впливом ряду проблем, чинників праці та потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності корпорації. Оцінку персоналу частіше всього розглядають за трьома складовими: зміст оцінювання, методи оцінки та сама процедура оцінювання, що має відмінності за суб'єктами, об'єктами, джерелами оцінювання, способами її проведення, критеріями, періодами часу, тощо. У загальному, складний процес оцінювання персоналу

можна передати загальною схемою, що враховую основні сходинки системи оцінювання працівників (рис. 1.10).

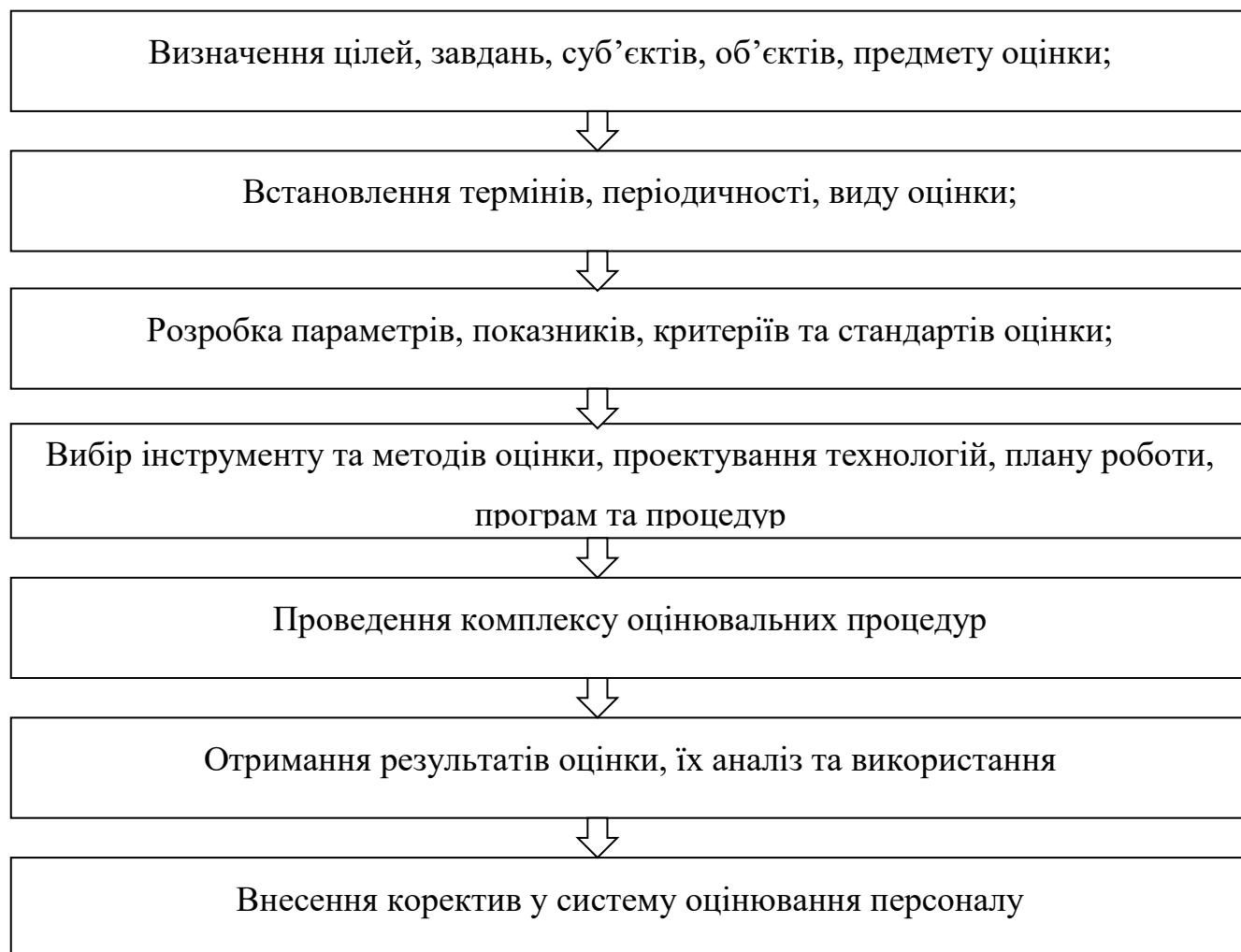


Рис. 1.10. Схема процедури оцінювання персоналу корпорації

*) Складено автором на основі [22]

Вищенаведена схема пояснює, як крок за кроком повинна відбуватися організація процедури проведення оцінювання персоналу міжнародної корпорації: від визначення цілей і завдань оцінки, обов'язкового встановлення термінів та поетапності проведення, вибір та розробка параметрів, критеріїв, показників, інструментів, методів, на базі яких буде проводитись процедура, до самого оцінювання та аналізу їх результатів і введення відповідних висновків у дію. Щодо методології, які слід використовувати для оцінювання, то існує ряд методів, які мають відповідати структурі ТНК, характеру її діяльності, цілям підприємства, бути простими для розуміння. Методи оцінки поділяють на

традиційні і нетрадиційні, або сучасні. Вони, в свою чергу поділяються на ряд методик, які варіюють загальні положення традиційного та нетрадиційного підходів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Традиційні та нетрадиційні (сучасні) методи оцінювання персоналу ТНК

№ п\п	Традиційні методи оцінювання	Сучасні методи оцінювання
1	2	3
2	Біографічний метод	Атестація
3	Метод заданої бальної оцінки	Метод «360градусна» атестація
4	Ранжування	Метод асесмент центру
5	Метод попарних порівнянь	Аналіз людських ресурсів
6	Метод еталону	Метод управління за цілями
7	Метод графічного портфоліо	Метод оцінки за ключовими показниками ефективної діяльності
8	Оцінка за результатами	

*) Складено автором на основі [22]

Перші, традиційні, фокусуються на окремому працівникові та ґрунтуються на, часом, суб'єктивній оцінці колег та колективу, через що традиційні методи не є достатні для міжнародної корпорації, що включає в себе закордонні філії та працівників різних культур та національностей. Окрім цього, даний вид оцінки не включає загальні цілі організації, орієнтується на минулі досягнення працівника та не враховує перспективні, і працюють в умовах стабільного зовнішнього середовища, що є нетиповим для сучасних умов діяльності ТНК. Головною перевагою традиційних методів вважають їх простоту та мінімальні витрати на їх проведення. Проте, метод не включає особисті якості працівника, що противоречить загальним тенденціям сучасного світу, де роботодавці вважають

своїх підлеглих не за рабів, а за достойну ланку суспільства, яка має свої права, особисті якості та прагнення. Коли роботодавець приділяє увагу попереднім чинникам, працівник має стимул до прояву творчих здібностей, прояву ініціативи та досягнень вищих результатів у роботі. Сучасні методи оцінювання застосовують здебільшого для оцінювання менеджерів середньої та вищої ланки. Вони використовують такі методи оцінки, як: інтерв'ю, професійні тести, психологічні тести, індивідуальні письмові завдання, виконання завдань у колективі, поведінкові завдання тощо. Таким чином, сучасні методи дозволяють виявити не лише професійні навички та здібності працівника, а й особистісні, що дає змогу оцінити його пристосування до організації, професійну компетенцію та можливість росту. Характеристика сучасних методів оцінювання персоналу наведена у Додатку 1.

Отже, існує безліч методів щодо оцінювання ефективності реалізації заходів щодо удосконалення роботи персоналу. Перш за все, дане дослідження базується на об'єктивній та своєчасній оцінці персоналу корпорації. Воно повинно враховувати цілі та особливості діяльності міжнародної корпорації, національний та культурний склад працівників, їх особисті та професійні якості. Таким чином, кожна ТНК формує власну схему проведення оцінювання на основі вибраних ефективних методів, проводить оцінку, аналізує отримані дані та запроваджує в дію.

Висновки до першого розділу

У першому розділі було сформовано теоретичні основи удосконалення систем мотивації персоналу ТНК. У процесі проведення критичного аналізу трактування поняття мотивація праці було визначено, що мотивація персоналу це складний комплексний процес, який спонукає співробітників ТНК до ефективної діяльності на основі самоствердження та цілей діяльності корпорації. себе шлях, звертаючи увагу на свій потенціал, фінансове та технологічне забезпечення, конкурентні переваги, сферу діяльності тощо. Було визначено базові стратегії мотивації персоналу: вони дещо схожі між собою, та й мають категоричні

відмінності. Організація може базувати свою систему мотивації персоналу на тій, яку вважає доцільним саме для її сфери праці та покращувати її відповідно до цілей транснаціональної корпорації в цілому. Рациональна система мотивації праці співробітників дозволить корпорації не тільки чітко скоординувати роботу працівників з усього світу – усіх філій організації, а й підвищувати за допомогою них свої мікро та макроекономічні показники росту.

Було сформовано види та напрями підвищення економічної ефективності діяльності ТНК, які базуються на різних підходах. Було визначено основні стратегії економічного розвитку транснаціональних корпорацій, які базуються на цілях організації та її можливостях, а також дюжина підходів до визначення оптимальної стратегії для тієї чи іншої корпорації. За допомогою традиційних видів стратегії ТНК можуть сформувати власний комплексний підхід до підвищення економічної ефективності їх діяльності на основі особливостей їх діяльності.

Щодо оцінювання ефективності реалізації заходів щодо удосконалення роботи персоналу, було сформовано методологічні підходи до організації оцінювання персоналу. Оцінювання ефективності діяльності працівників проводиться на регулярній основі та за системою, яка може бути доцільною для тієї чи іншої ТНК. Виділяються традиційні та сучасні методи оцінювання персоналу, що фокусуються на різних стереотипах, проте можуть ефективно співпрацювати у комплексній оцінці.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК

2.1. Тенденції діяльності ТНК в Україні та світі

У сучасному світі роль транснаціональних корпорацій у загальносвітовій економіці зростає до неймовірних значень. Міжнародні компанії розгалужуються на усі країни світу та всі сфери діяльності. ТНК мають як економічну, так і політичну силу на всій Землі, що дає їм змогу як мати голос у вирішенні глобальних питань, так і мати загальний оборот, що перевищує ВВП багатьох держав.

Такі твердження можна отримати після аналізу тенденції діяльності ТНК у світі. Кількість ТНК у світі перевищує 82 000, які здебільшого розташовані у розвинених країнах. Найбільші за обсягом компанії знаходяться в США, Китаї, Японії, Франції, Німеччині. Діаграму розміщення найбільших компаній світу по країнах розглянемо нижче (рис. 2.1).

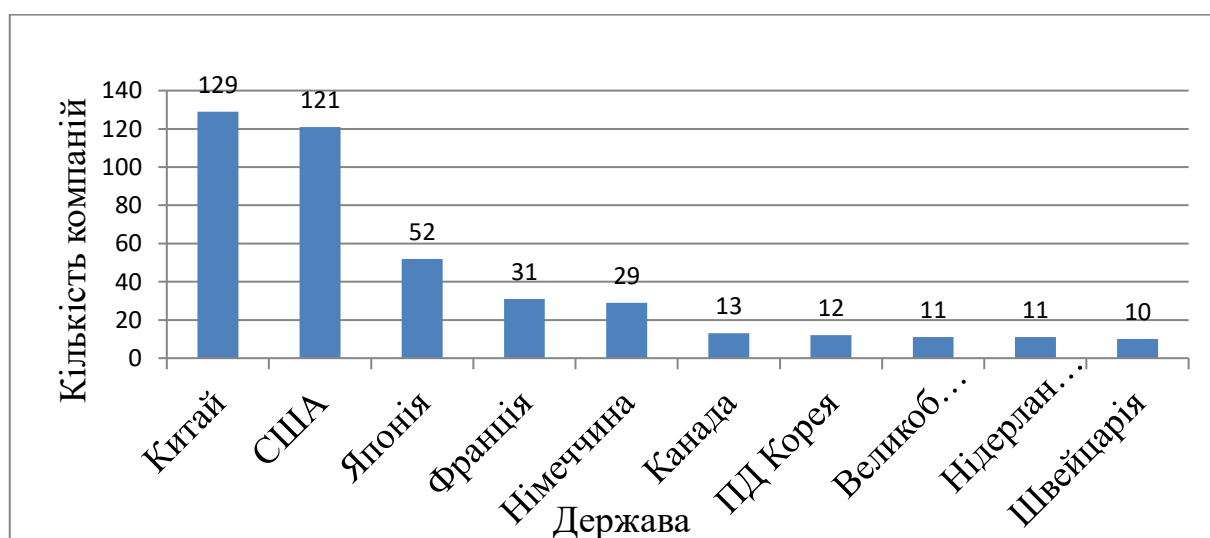


Рис.2.1. Діаграма країн світу за кількістю компаній

*) *Складено автором на основі [23]*

До рейтингу також увійшли такі країни, як: Росія, Австралія, Австрія, Бельгія, Бразилія, Фінляндія, Данія, Індія, Індонезія, Ірландія, Італія, Люксембург,

Малайзія, Мексика, Норвегія, Польща, Саудівська Аравія, Сінгапур, Іспанія, Швеція, Тайвань, Тайланд.

Таким чином, спостерігаємо найбільшу кількість ТНК у Китаї – 129 одиниць, або 25,8% від усього рейтингу. Йому слідують США, які не досягли буквально декілька компаній і стали другими у рейтингу з кількістю 121, або 24,2 % усіх.

Звідси виходить, що 50 % всіх найбільших корпорацій світу належить двом китам – Китаю та Сполученим Штатам Америки. Третє місце займає Японія з відсотковою кількістю у близько 10 % , а четверте та п'яте у Франції та Німеччині з їх приблизно по 6%. Наступні країни рейтингу мають по 2% та менше, до 0,2%.

За рейтингом Global Fortune 500 [23] до десятки найбільших ТНК світу увійшли наступні компанії:

1. Walmart – американська компанія займається найбільшою у світі мережею оптової та роздрібною торгівлі, магазини якої розміщені більш ніж у 30 країнах світу;
2. Sinopec Group – найбільша нафтогазова китайська компанія, яка має більш ніж 30 нафтопереробних заводів з мільярдним видобутком;
3. Royal Dutch Shell – голландсько-британська нафтогазова компанія, яка веде свою діяльність у більш ніж 140 державах світу;
4. China national Petroleum – китайська нафтогазова компанія, котра веде інвестиційні проекти більш ніж у 30 країнах світу та надає свої послуги більше 60 державам, володіє відомим дочірнім підприємством PetrolChina;
5. State Grid – китайська державна енергетична компанія, яка забезпечує електроенергією більше мільярда людей;
6. Saudi Aramco – державна нафтова компанія Саудівської Аравії, яка володіє приблизно четвертою частиною світових запасів розбавленої нафти;
7. BP (British Petroleum) – британський виробник нафти, яка також відома як один з найбільших постачальників авіаційної нафти у більш ніж 800 аеропортів по всьому світу;

8. Exxon Mobile – нафтова американська компанія, мережа якої включає в себе більше 20 тисяч автозаправок, з них більше 10 розташовані в США, більше 2 – у Канаді, більше 5 – у Європі, решта – в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні.

9. Volkswagen – провідний світовий німецький автовиробник, який володіє близько 50 автомобілебудівними підприємствами у країнах Європи, Америки, Азії та Африки, продажі продукції яких відбуваються більш ніж у 150 країн світу;

10. Toyota Motor – масштабна японська автомобілебудівна корпорація, яка володіє 12 заводами в Японії та дочірніми підприємствами, більш як 50 виробничими підприємствами в близько 30 країнах світу.

Американський діловий журнал Fortune щорічно публікує всім відомий рейтинг Global 500, який був складений на основі розміру виручки компаній за останній фінансовий рік. Рейтинг формується щороку, починаючи ще з 1995 року. Завдяки даному рейтингу можемо оцінити та провести аналіз основних фінансових показників діяльності найбільших ТНК на світовій арені.

Загалом, компанії Fortune 500 за обсягами сягають 2/3 ВВП Америки. Уперше в 2019 році в нього потрапило більше китайських компаній, ніж американських. Загальна виручка всіх компаній рейтингу становить 32,7 трильйони доларів, а їх прибуток – 2,15 трильйонів доларів. Близько 70 мільйонів осіб працює в даних компаніях.

Рейтинг також враховує наступні показники:

1. Сукупний дохід;
2. Прибуток;
3. Активи компанії;
4. Акціонерний капітал;
5. Динаміка доходу, розрахована на одну видану акцію за 10 років;
6. Загальний річний дохід всіх інвесторів.

Таким чином, можемо провести аналіз основних фінансових показників корпорацій у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники найбільших компаній світу

№ п\п	Назва компанії	Дохід (млн. дол.)	Прибуток (млн. дол.)	Активи компанії (млн. дол.)	Число співробітників
1	2	3	4	5	6
2	Walmart	514 405.00	6 670.00	219 295.00	2 200 000
3	Sinopec Group	414 649.90	5 845.00	329 186.30	619 151
4	Royal Dutch Shell	396 556.00	23 352.00	399 194.00	81 000
5	China national Petroleum	392 976.60	2 270.50	601 899.90	1 382 401
6	State Grid	387 056.00	8 174.80	572 309.50	917 717
7	Saudi Aramco	355 905.00	110 974.50	358 872.90	76 418
8	BP (British Petroleum)	303 738.00	9 383.00	282 176.00	73 000
9	Exxon Mobile	290 212.00	20 840.00	346 196.00	71 000
10	Volkswagen	278 341.50	14 322.50	523 672.30	664 496
11	Toyota Motor	272 612.00	16 982.00	469 295.60	370 870

*) Складено автором на основі [23]

За даними таблиці 1.2 можемо зробити висновки, що хоч і на першому місці стоїть компанія з найбільшим доходом, це не стосується решти показників. Які проаналізовані в рейтингу. Так, компанія Walmart має найбільший дохід та найбільшу кількість працівників. Компанія Saudi Aramco має найвищий прибуток, що у десятки разів перевищує прибутки інших компаній десятки найбільших,

хоча за рівнем доходу займає лиш сьоме місце у рейтингу. За кількістю активів компанії лідирує China National Petroleum, яка має найнижчий рівень прибутку серед десятки, хоча займає друге місце за кількістю працівників. Компанія Exxon Mobile виділяється найменшою кількістю співробітників і має у два рази менший дохід від лідера, хоча прибуток зазначений більший. Таким чином, можемо зробити висновок, що число працівників не завжди впливає на підвищення доходу та прибутку компанії. Високий рівень доходу не означає пропорційно великий рівень прибутку. Щодо активів компанії: компанія Walmart має його найменшу кількість та, при цьому, найбільший рівень доходу. Навпроти, компанії з більшими активами у близько двох разів не мають більшого прибутку та доходів, а навпроти – він зменшений у кілька разів. Тобто, від активів компанії лише частково залежить її фінансові результати.

Рух економіки ХХІ століття характеризується глобальністю ТНК та появою нових конкурентних переваг і методів діяльності на міжнародних ринках. Глобальні корпорації характеризуються випередженням зростанням прямих іноземних інвестицій (ПІІ), які порівнюються з рівнем міжнародної торгівлі. Середні темпи зростання ПІІ за 2010 – 2019 роки складають 18,2 %, а самі ТНК здійснюють 90% світового інвестування. Основна частина ПІІ спрямована на управлінські послуги, менша – на сектор обробної промисловості. Продовжується тенденція до зміцнення сил ТНК шляхом злиттів та поглинань. Таким чином, ТНК отримують синергетичний ефект за рахунок економії з масштабами їх діяльності, їх конкурентоспроможність зростає за рахунок фактичного поглинання попередньо визнаних конкурентів. Окрім цього, таким чином корпорації отримують можливість відносно швидко і легко увійти на новий для себе ринок та можуть уникнути деяких видів оподаткування. Так, графік кількості злиттів корпорацій за 2009 – 2019 роки зображено нижче (рис. 2.2).

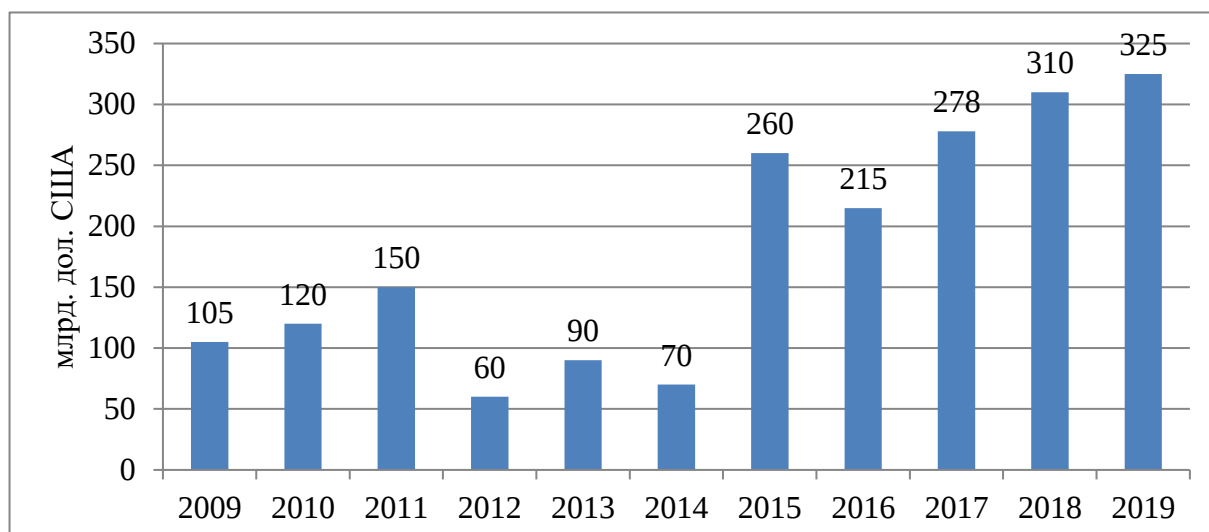


Рис.2.2. Графік кількості злиття ТНК за 2009 – 2019 роки

*) Складено автором на основі [29]

Аналізуючи вищенаведений графік робимо висновок про суттєве збільшення злиттів корпорацій за останні роки. У порівнянні з 2009-2014 роками за наступні 2015-2019 роки даний показник зріс у 2 рази. У 2015 році відбувся значний стрибок у транскордонних злиттях, що спричинене збільшенням кількості ПІІ та росту розвинених країн, які справляють ПІІ. У регіональному розподілі кількості прямих іноземних інвестицій виглядає наступним чином (рис. 2.3).

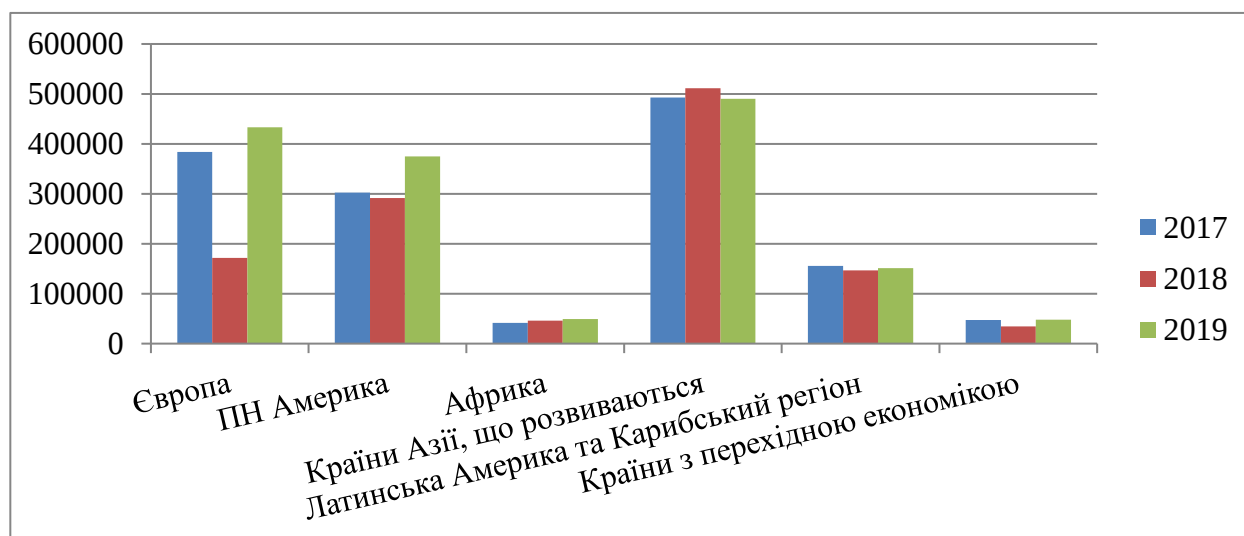


Рис. 2.3. Графік кількості прямих іноземних інвестицій ТНК за регіональним розподілом (млрд. дол. США)

*) Складено автором на основі [29]

Якщо раніше іноземні інвестиції спрямовувались в основному до розвинутих країн, то сьогодні ситуація докорінно змінилась. Найбільший рівень ПІІ спостерігається у країнах, що розвиваються. Країни з перехідною економікою та країни Африки мають все менше інвестування. Країни Європи та Америки утримують середній рівень кількості прямих іноземних інвестицій у порівнянні з іншими регіонами.

Приваблення діяльності ТНК в Україні - важливий метод залучення іноземних інвестицій в країну, створення нових робочих місць, розвитку науково-технічного прогресу на основі потенціалу держави та сприяння зміцненню економіки в цілому. Таким чином, у 2019 році надходження прямих інвестицій в Україні сягає 2 531,1 млн. доларів. Графічне порівняння розмірів прямого інвестування в Україну за останні 5 років зображено на рис. 2.4.

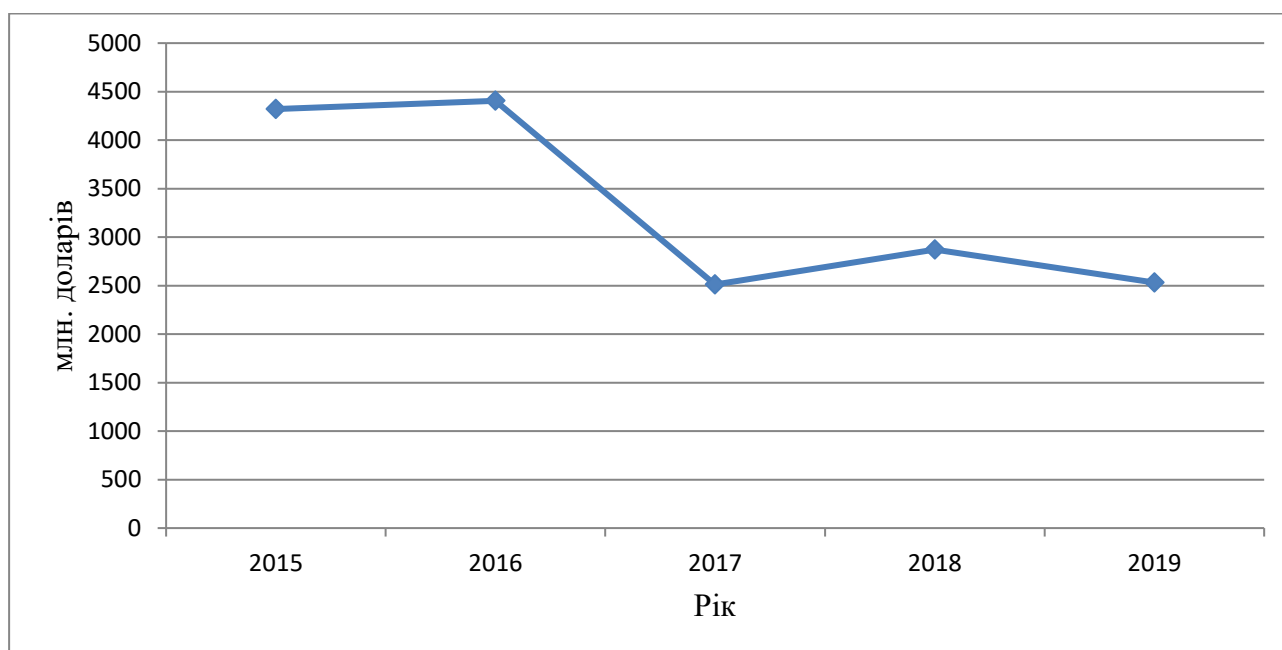


Рис.2.4. Динаміка зміни розмірів прямого іноземного інвестування в Україну за 2015-2019 роки

*) Складено автором на основі [24]

З даними вищенаведеного графіку, 2018 році даний показник становив 2 869, 9 млн. доларів, у 2017 – 2 511,1 млн. доларів, у 2016 та 2015 – 4 405, 9 та 4 321, 8 млн. доларів відповідно [24]. Це означає, що за останні п'ять років ми спостерігаємо значний спад прямих іноземних інвестицій в Україну. У 2015 році їх розмір становив майже у 2 рази більше ніж у 2019, у 2018 році помічаємо

незначне їх збільшення. Така негативна динаміка може бути пояснена нестабільним економічним та політичним станом України останніх років, а також проведення військових дій на території держави з 2014 року. Розподіл надходження інвестицій за сферами діяльності зображений на рис. 2.5.

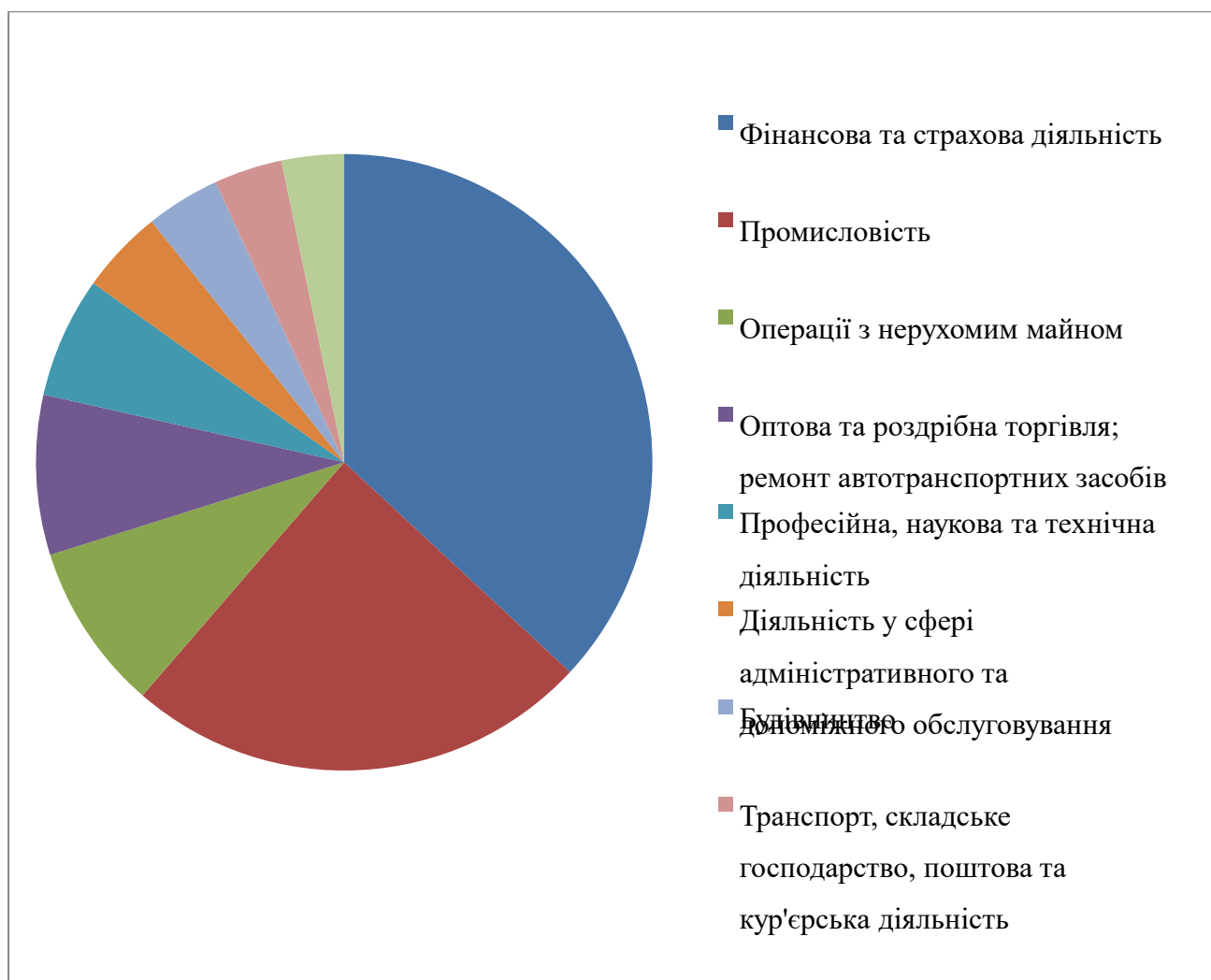


Рис. 2.5. Діаграма розподілу надходжень прямих іноземних інвестицій за сферами діяльності

*) Складено автором на основі [24]

З вищенаведеної діаграми робимо висновок, що найбільші інвестиції Україна отримує з фінансової та страхової діяльності – 36,1% від усіх, що становить 913,3 млн. доларів США. На другому місці знаходяться інвестиції у промисловість – 23,9% або 604,4 млн. доларів. На третьому місці – операції з нерухомим майном, що складають 8,6% та приносять державі 218,9 млн доларів інвестування. Четверте місце займає інвестування в оптову та роздрібну торгівлю,

ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів, що нараховується в сумі 208, 5 млн. доларів та 8,2%. Професійна, наукова та технічна діяльність приносять Україні у разі менші інвестиції, ніж попередні сфери, - лише 157, 9 млн. доларів і тому становлять 6,2%. Решту галузей мають частину менш ніж 5% у загальних надходженнях інвестицій від найпривабливіших сфер діяльності, до них входять: діяльність у сфері адміністрування та допоміжного обслуговування, будівництво, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, сільське, лісове та рибне господарства. Сьогодні в Україні працюють десятки корпорацій з індустриально розвинених країн: США, Німеччини, Великобританії тощо. Таким чином, Україна, як приймаюча країна транснаціональних корпорацій, працює з ними у таких сферах (перераховані лише деякі ТНК, працюючі в Україні):

1. Тютюнове виробництво - Japan Tobacco International, Imperial Tobacco Group, Philip Morris, B.A.T;
2. Виробництво алкогольних та безалкогольних напоїв, харчова промисловість – CocaCola, Pepsi, Organica Group, McDonald's;
3. Переробна промисловість (олійних і зернових культур, молочної продукції) – компанії Bunge, Group Lactalis, Bel Group, Danone;
4. Виробництво кондитерських виробів та харчова промисловість – nestle, «Крафт Фудз»;
5. Виробництво побутової хімії та парфумерії - Procter&Gamble.

Першим інвестором в тютюнове виробництво України стала компанія British American Tobacco [25], яка працює з Прилуцькою тютюновою фабрикою з 1993 року. Інвестиції компанії у виробництво склали більше 80 млн. доларів, а кількість створених ними робочих місць – близько 50 тисяч. Також відомою корпорацією, яка міцно затвердила свою діяльність в Україні є усім відома CocaCola [26], продукти якої з'явилися в Україні ще на початку 80-х років. Інвестує компанія в нашу державу з 1992 року. Загалом, корпорація влодіє більш ніж 300 компаніями у більш ніж 200 країнах світу.

Діяльність таких великих компаній на території нашої держави забезпечує як прихід іноземних інвестицій, так і розвиток нових технологій виробництва,

збільшення кількості робочих місць та зменшення безробіття відповідно, а також збільшення податкових надходжень до бюджету. На жаль, Україна поки що не є країною базування для ТНК, причинами чого можна виділити декілька фактів:

1. Недостатня розвиненість високих технологій у галузях виробництва;
2. Нестабільна політична та економічна ситуація;
3. Постійні коливання курсу валют в Україні;
4. Обмеження орієнтації бізнесу на зовнішньоекономічну діяльність;
5. Недостатня захищеність бізнес діяльності законодавством України;
6. Застарілий принцип ринкової інфраструктури.

Не дивлячись на це, в Україні є очевидні претенденти на отримання статусу транснаціональної корпорації. Це найбільші компанії країни, до лідерів яких відносять «Нафтогаз України», ДП «Енергоринок» України, роздрібна мережа «АТБ – маркет», будівельна мережа «Епіцентр», «Укрзалізниця», «Азовсталь», «Fozzy Group» та багато інших. Більшість з них вже співпрацюють з багатьма країнами світу та (або) мають статус компанії з іноземними інвестиціями. Також, Україна є привабливою державою для залучення інвестицій та розміщення ТНК на своїй території, оскільки володіє чималими сировинними ресурсами, транспортною інфраструктурою, дешевою робочою силою з глибинним потенціалом та зручним географічним положенням. Таким чином, в Україні цілком імовірним є отримання статусу приймаючої країни ТНК та залучення більшої кількості іноземних інвестицій до бюджету.

2.2 Оцінювання персоналу міжнародних компаній

Оцінювання персоналу підприємств є невід’ємним процесом у загальній системі ефективного управління, який спрямований на оцінку відповідних знань та вмінь працівника, навичок та інших характеристик, які повинні відповідати займаній посаді або робочому місцю. Під час оцінювання персоналу проводиться аналіз та порівняння характеристик індивіду: його професійно-кваліфікаційного

рівня, ділових якостей, результатів праці за вимогами, які виставляє підприємство [27]. Головний результат підвищення ефективності управління персоналом виявляється у його фінансових результатах. Завдання корпорації – привести всіх працівників до єдиної спільної мети корпорації, яка виявляється у збільшенні прибутків організації, з урахуванням відмінностей національного складу персоналу та їх культури, географічного положення тощо. Для порівняльного аналізу доходів компанії і чисельності зайнятих у них та їх співвідношення візьмемо найбільші ТНК світу за рейтингом Global 500 [23], а саме компанії:

1. Walmart;
2. Sinopec Group;
3. Royal Dutch Shell;
4. China national Petroleum;
5. State Grid.

Перше місце у рейтингу займає відома компанія Walmart – американська компанія, яка керує масштабною мережею оптової та роздрібної торгівлі. Компанія займає перші ланки у рейтингу вже 22 роки. У 2019 році вчергове зайняла перше місце у рейтингу з рівнем доходу в 514 405. 00 мільйонів доларів США та кількістю працівників 2 200 000. Розглянемо динаміку зміни доходів та кількості зайнятих в компанії за останні 5 років (рис. 2.7).

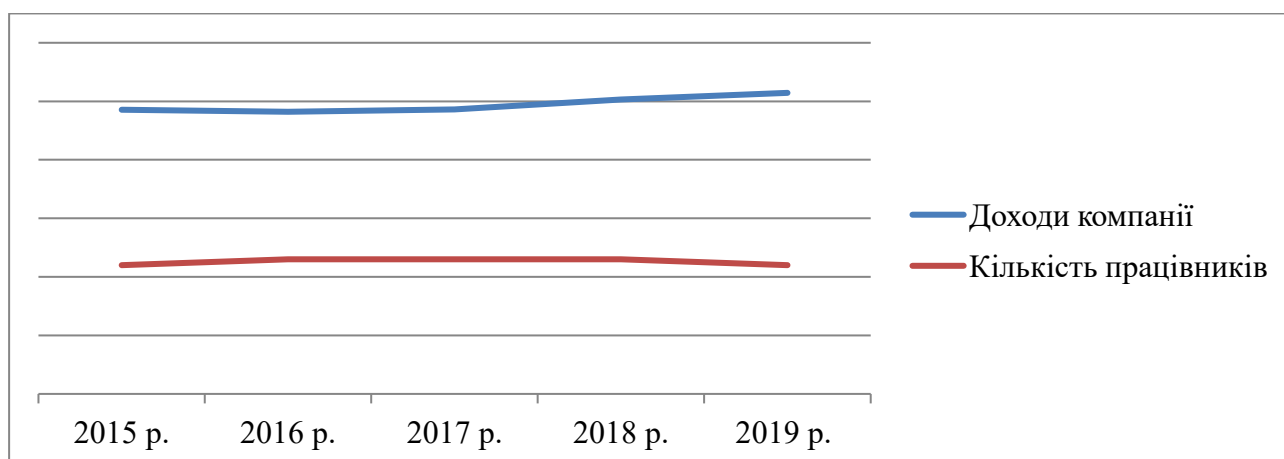


Рис. 2.7. Динаміка зміни кількості працівників та доходів компанії Walmart

*) Складено автором на основі [23]

За наведеним вище графіком спостерігаємо, що компанія Walmart одна з небагатьох корпорацій світу, кількість працівників якої практично не змінилось за останні 5 років. У 2015 році їх чисельність склала 2 200 000 осіб, у 2016, 2017 та 2018 роках незмінно залишалась на позначці 2 300 000 осіб і у 2019 році повернулась на попередню позначку – 2 200 000 осіб. До цього, і перші місця у рейтингу компанія не втрачала, тримаючи свій дохід на, відповідно, однаковому рівні. Так, у 2015 році він становив 485 651 млн. доларів США, у 2016 році – 482 130 млн. доларів, у 2017 – 485 873 млн. доларів, 2018 – 503 343 млн. доларів, 2019 – 514 405 млн. доларів. І хоча за останні 5 років дохід компанії не збільшувався більш ніж на 4 %, кількість зайнятих у корпорації теє залишалась фактично незмінною. Слід зауважити, що коли у 2016 році кількість працівників компанії збільшилась на 100 000 осіб, або на 4,% у порівнянні з 2015 роком, дохід, навпроти, зменшився на 0,7%. При чому, після зменшення кількості працівників у 2019 році на ту ж саму кількість, дохід компанії збільшився на 2,1% у порівнянні з 2018. Таким чином, аналізуючи дану компанію можна зробити висновок, що зменшення кількості працівників позитивно впливає на динаміку зміни її доходів. В Україні в компанії Walmart працює більше 2 000 осіб, які пройшли професійне навчання, створене компанією для задоволення потреб їх групи споживачів. За попередніми опитуваннями, 22% з них скаржаться на недостатню кількість працівників у відділеннях, що спричиняє незручності під час роботи. Оплату праці в компанії українські працівники оцінюють на 1,7 балів з 5, а очікувану можливість кар'єрного росту всього на 1,8. Слід звернути увагу на те, що в США середня зарплата керуючого супермаркетом Walmart становить 175 тис. доларів за рік, а звичайний штатний працівник має заробітну плату в середньому 14,26 доларів за годину, що на 50% перевищує федеральну мінімальну заробітну плату США. У США в компанії працюють близько 1 мільйону осіб, з яких 55% - жінок. При чому, в Україні звичайному штатному працівникові компанії пропонують від 6 до 10 тис. грн. та від 15 до 20 тис. грн. працівникові адміністративного складу. Враховуючи мінімальну заробітну плату в Україні на 2020 рік у розмірі 4723 грн [28], то компанія пропонує мінімум на 22% більше неї. У середньому, на сьогодні,

український працівник корпорації отримує близько 487 доларів у місяць, або 5 844 доларів за рік, що в рази менше, ніж зарплата американського працівника.

На другому місці рейтингу Global 500 знаходиться компанія Sinopres Group, яка за 2019 рік має дохід у розмірі 414 649,0 млн. доларів та чисельність працівників 619 151 осіб. Динаміка зміни кількості працівників компанії та її доходів за останні 5 років зображена на рис. 2.8.

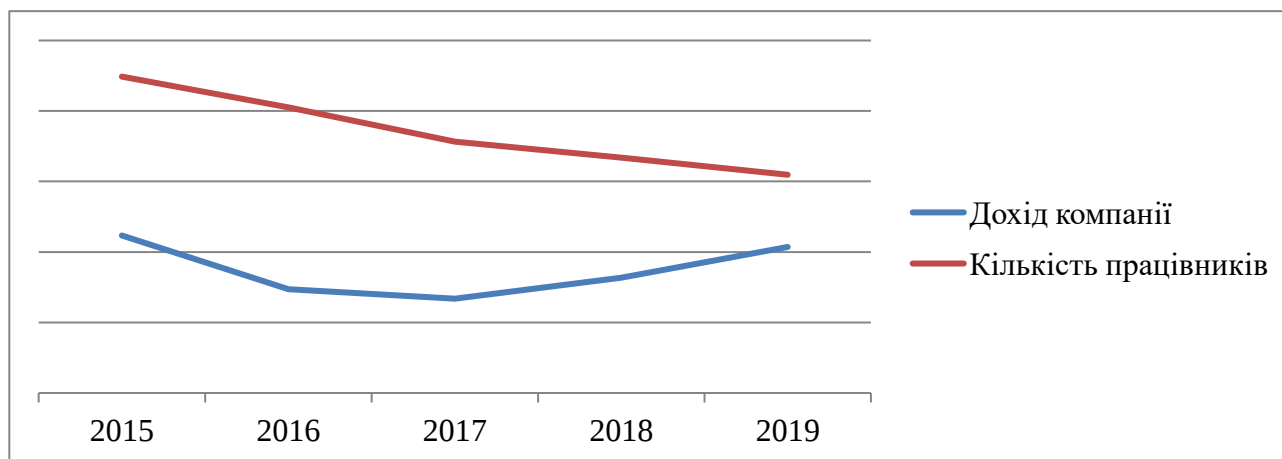


Рис. 2.8. Динаміка зміни кількості працівників та доходів компанії Sinopres Group
*) Складено автором на основі [23]

За вищенаведеними даними, спостерігаємо наступну тенденцію: до 2017 року зменшувалась кількість працівників компанії з пропорційним зниженням доходів компанії. Таким чином, у 2016 році дохід компанії впав майже на 49% при скороченні штату працівників на 87 тис. осіб, або на 10%. У 2017 році дохід компанії скоротився ще на 30 млрд. доларів, або на 10% у порівнянні з 2016 при зменшенні штату практично на 100 000 осіб – на 13% у порівнянні з 2016 роком. У 2018 році негативна тенденція співвідношення скорочення штату з пропорційним зменшенням доходу змінилась, причиною чого стало збільшення доходу компанії на 59 млрд. доларів, або на 19% у порівнянні з 2017 роком, хоча чисельність працівників продовжила зменшуватись: в 2018 вона скоротилась на 46 тис. осіб, або на 6% у співвідношенні з 2017 роком. 2019 рік продовжив позитивну тенденцію компанії до збільшення доходів: вони збільшились на 88 млрд. доларів, або на 22% у порівнянні з 2018 роком, а число працівників знову зменшилось, вже на 48 тис. осіб, або 8% до 2018 року. Слід взяти до уваги, що

кількість працівників компанії Sinopec Group у 3,5 рази менша від чисельності зайнятих компанії Walmart, при тому що компанії слідує одна одній у рейтингу Global 500.

Таким чином, можемо зробити висновок, що залежність між кількістю працівників та доходом компанії Sinopec Group не спостерігається. Хоча, до 2017 року можна було зробити протилежний висновок, оскільки при зменшенні кількості працівників компанії знижувався й рівень доходу корпорації. З 2018 року, навпроти, помітна тенденція про збільшення доходів компанії при одночасному зменшенні працівників компанії.

Третя за розміром доходів компанія - Royal Dutch Shell, британсько-нідерландська нафтогазова корпорація. У 2019 році її дохід ТНК становив 396 556,0 млн. доларів при чисельності працівників у 81 000 осіб. Дохід компанії всього на 4% нижчий від другого місця рейтингу, проте кількість зайнятих суттєво відрізняється – на 87% менше від компанії Sinopec Group та на більш ніж 90% від чисельності працівників компанії Walmart. . Розглянемо динаміку зміни доходів та кількості зайнятих в компанії за останні 5 років (рис. 2.9).

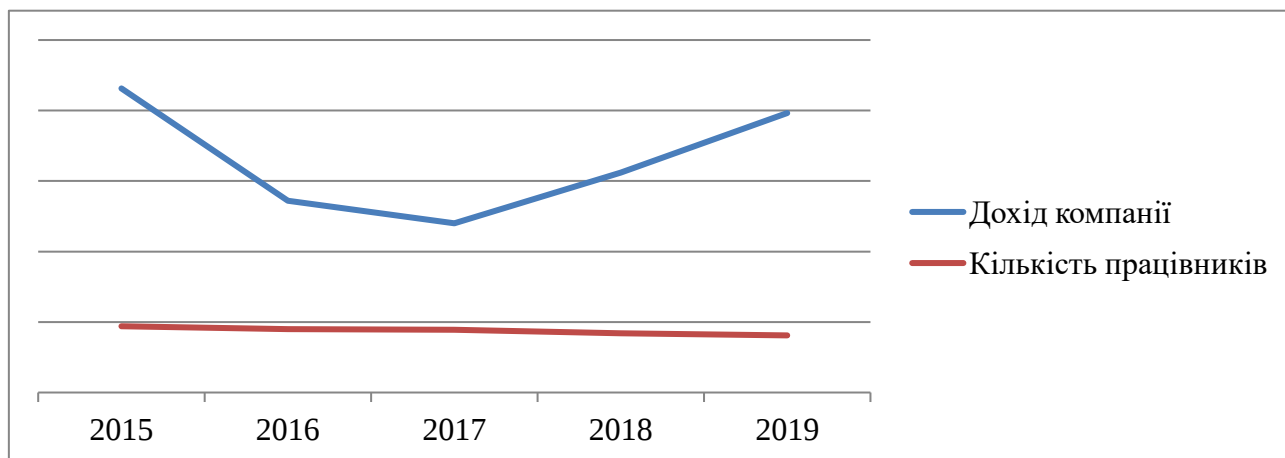


Рис. 2.9. Динаміка зміни кількості працівників та доходів компанії
Royal Dutch Shell

*) Складено автором на основі [23]

На основі вищезазначеного графіку робимо висновок, що не зважаючи на мінливість значення доходу компанії, кількість зайнятих в ній практично не

змінилась за останні 5 років. У середньому, кількість працівників у відповідності попереднього року до наступного змінювалась на 2 тисячі осіб. Так, у 2015 році компанія налічувала 94 000 працівників, у 2016 – на 4 000 осіб менше. У 2017 році компанія зменшила число зайнятих ще на 1 000, у 2018 році – ще на 5. У 2019 році на компанію працювали 81 000 осіб, що на 16% менше у порівнянні з 2015 роком. Таким чином, у компанії чітко прослідковується тенденція до зменшення числа працівників. Дохід компанії, навпроти, не притримується такої тенденції, а й зовсім не має рівномірної динаміки. Так, у 2016 році дохід компанії склав 272 155 млн. доларів США, що на 42% менше від доходу попереднього року. Хоча, така різка зміна підтримує тенденцію всіх компаній, оскільки вся п'ятірка має значно менший дохід у порівнянні з попереднім періодом: приблизно удвічі менший дохід мають 3 з 5 компаній у 2016 році, ніж у 2015 році, окрім компаній Walmart та State Grid. У 2017 році дохід компанії продовжив спадати, а вже у 2018 компанія змогла досягти позитивного сальдо. У 2018 році дохід корпорації збільшився на 23% у порівнянні з 2017 роком. 2019 рік продовжив позитивну тенденцію, збільшивши дохід компанії на 85 млрд. доларів, або на 27% у порівнянні з 2018 роком.

Отже, на основі досліджень співвідношення кількості працівників та рівня доходу компанії Royal Dutch Shell, знову можемо зробити висновок про незалежність зазначених показників. Не дивлячись на відносно стійку кількість працівників компанії, дохід корпорації є досить динамічним показником, який мав різкий спад до 2017 року та різкий зріст упродовж 2018 – 2019 років.

Четверте місце у рейтингу Global 500 займає китайська нафтогазова компанія China national Petroleum. У п'ятірку лідерів 2019 року корпорація увійшла з розміром доходу 392 976.6 млн. доларів США з зовсім незначним відривом від аутсайдера трійки лідерів – компанії Royal Dutch Shell. Кількість працівників компанії налічує 1 382 401 особу. Розглянемо динаміку зміни доходів та кількості зайнятих в компанії за останні 5 років (рис. 2.10).

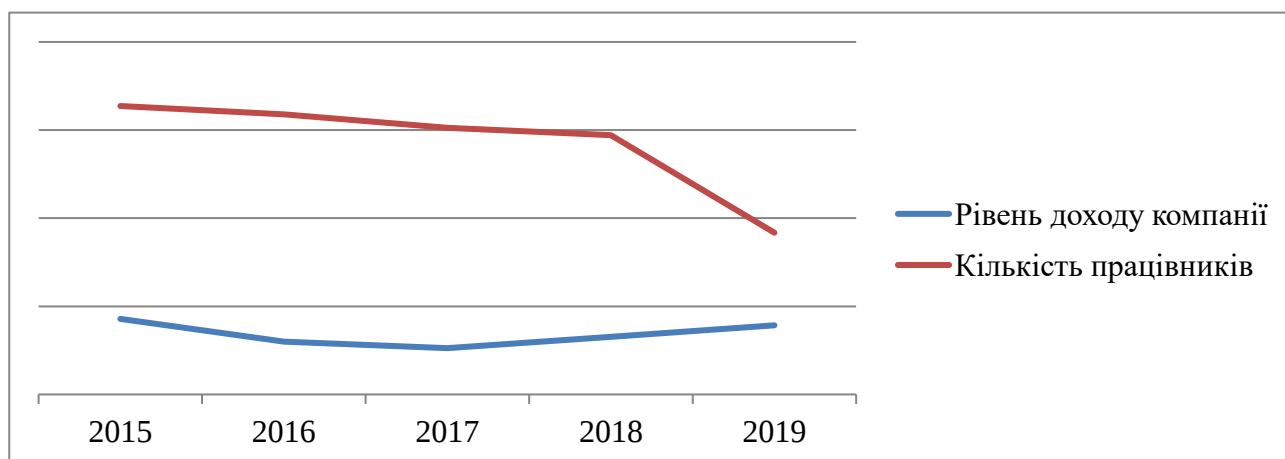


Рис. 2.10. Динаміка зміни кількості працівників та доходів компанії

China national Petroleum

*) Складено автором на основі [23]

За вищенаведеним графіком можемо зробити висновок про відносно одноманітний рівень доходу компанії за 2015-2019 роки у співвідношенні з різкими змінами в кількості працівників компанії. Таким чином, аналіз співвідношення починається з 2015 року, де кількість працівників дорівнює 1 636 532 осіб, а рівень доходу – 428 620 млн. доларів. У 2016 році кількість працівників корпорації зменшилась майже на 50 тис., або на 3%. У 2017 році зменшилась на 5%, у 2018 – ще на 3%. Після останнього різкого зменшення у 2019 році кількість працівників компанії набула значення 1 382 401 осіб. Серед аналізованої п'ятірки рейтингу найбільших ТНК світу, компанія займає друге місце за кількістю працівників, після Walmart і значно різниться у порівнянні з іншими компаніями. Дохід компанії у 2015 році становив 428 620 млн. доларів, а у 2016 році різко скоротився на 43%. У 2017 році негативна тенденція зменшення доходів продовжилась: дохід зменшився ще на 36 млрд. доларів у порівнянні з 2016 роком, або на 13%. Впродовж 2018 – 2019 років фінансова ситуація корпорації покращилась: у 2018 році дохід виріс на 62 млрд. доларів, у порівнянні з 2017 роком, а в 2019 – ще на 70 млрд доларів. Проте, попри позитивну тенденцію збільшення доходів, у 2019 році їх рівень так і не досягнув рівня 2015 року, а навпроти, є меншим на 35 млрд. доларів, або на 9%.

Таким чином, з 2015 року до 2018 у компанії спостерігається тенденція відповідності спаду чисельності працівників зі зменшенням рівня доходу. Проте, протягом 2018 та 2019 років дохід компанії збільшується, а кількість працівників продовжує знижуватись, що говорить про незалежність росту одного показника від росту іншого.

П'ятірку найбільших компаній світу закриває корпорація State Grid – китайська державна енергетична компанія. У топ-найбільших вона увійшла з рівнем доходу у розмірі 387 056 млн. доларів та кількістю штату у розмірі 917 717 осіб. Розглянемо динаміку зміни доходів та кількості зайнятих в компанії за останні 5 років (рис. 2.11).

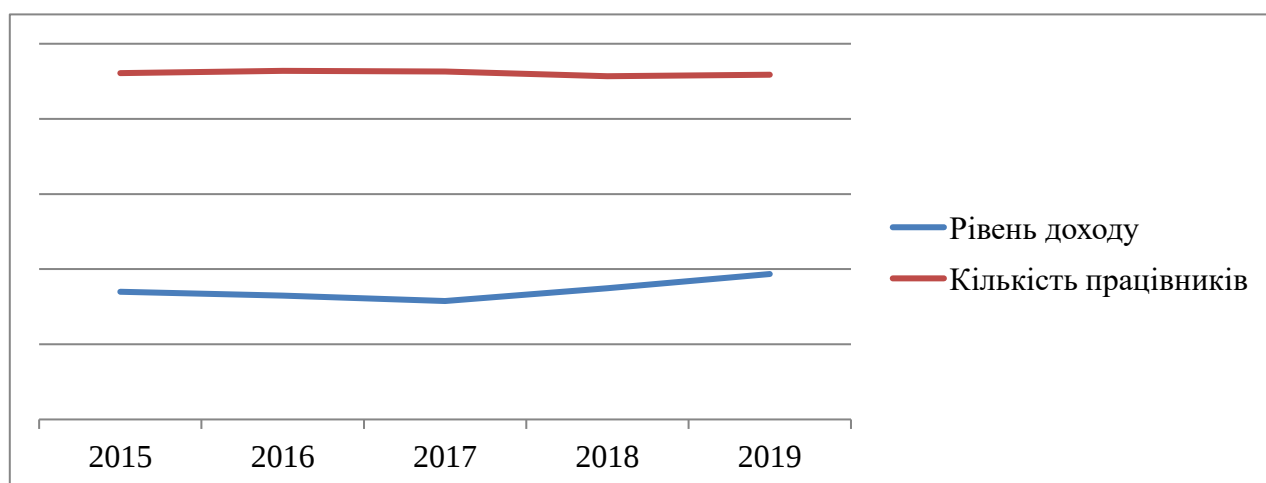


Рис. 2.11. Динаміка зміни кількості працівників та доходів компанії State Grid

*) Складено автором на основі [23]

Аналізуючи вищенаведений графік, можемо зробити висновок про відносну стабільність досліджуваних показників компанії у порівнянні з іншими проаналізованими корпораціями. Кількість працівників у середньому змінювалась лише на 5 тис. осіб. Таким чином, з 921 964 особи у 2015 році стало 927 839 осіб у 2016 році, що означає збільшення штату на 6 тис. осіб. У 2016 – 2017 роках даний показник тримався фактично на одному рівні, а у 2018 скоротився на 2,5% і становив 913 546 осіб. У 2019 році показник виріс, але всього на 4 тис. осіб, або на 0,5%. Дохід підприємства також мав зовсім незначні коливання за останні 5 років. З 339 426 млн. доларів у 2015 році дохід корпорації падав до 2017 року, зменшивши його рівень на 7,4%. Після чого, помічаємо зріст доходу на 32 млрд.

доларів від 2017 року до 2018 року та на 40 млрд. ще до кінця 2019 року. Таким чином, з 2017 по 2019 роки рівень доходу міжнародної компанії зріс на 18,6% і тепер становить 387 056 млн. доларів.

Таким чином, виходячи з відносної стабільності обох показників, неможливо визначити їх співзалежність. Лише помічаємо схожу тенденцію на аналіз діяльності попередніх компаній: корпорації з часом зменшують кількість своїх працівників, що часто супроводжується змінами і\або інноваціями в політиці та цілях компанії та, в свою чергу, збільшення доходу.

Для того, щоб провести оцінку діяльності корпорації використовують індекс транснаціоналізації як на макрорівні, так і на мікрорівні. Даний індекс показує ступінь залученості ТНК у виробництво товарів та послуг за кордоном. На макрорівні індекс транснаціоналізації вираховується для приймаючої ТНК країни, який відображає присутність іноземного капіталу в економіці країни - Transnationality index of host economies, який введено у 1990 році Конференцією ООН з торгівлі і розвитку. На макрорівні даний показник розраховується за середнім арифметичним між часткою активів за кордоном у загальному обсязі активів компанії, часткою продажів за кордоном у загальному обсязі продажів, частки персоналу, зайнятому на закордонних підприємствах та загальній кількості персоналу компанії, що відображається у формулі [30]:

$IT = (AI/A + RI/R + SI/S)/3 * 100\%$, де:

1. IT – індекс транснаціоналізації, %;
2. AI – іноземні активи;
3. A – загальні активи;
4. RI – обсяг продаж товарів та послуг зарубіжними філіями;
5. R – загальний обсяг продаж товарів та послуг;
6. SI – іноземні працівники;
7. S – загальна кількість працівників компанії.

За допомогою аналізу індексу транснаціоналізації можливо визначити рівень глобалізації реального сектору економіки країни або держави в цілому, що зображає економічну інтеграцію країни в світове господарство. Індекс

транснаціоналізації для підприємств дає змогу оцінити рівень залучення у світове господарство ТНК. Даний показник до цього часу не застосовується лише на мезорівні, тобто на рівні глобальних міст, оскільки існує недостатність статистики та несформованість методології проведення аналізу індексу. Найбільші корпорації, які визнані рейтингом Global 500, не завжди мають такий же високий рівень індексу транснаціоналізації. Це спричинено нерівномірним розміщенням філій ТНК. Таким чином, ТНК з найбільшим індексом транснаціоналізації відображені нижче (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рейтинг ТНК за індексом транснаціоналізації

№ п\п	Назва компанії	Країна базування	Індекс транснаціоналізації (%)
1	2	3	4
2	Rio Tinto PLC	Великобританія	99,5
3	Medtronic plc	Ірландія	97,7
4	John Swire & Sons Limited	Великобританія	95,7
5	Anglo American plc	Великобританія	95,7
6	Altice Europe NV	Нідерланди	94,8
7	Nestlé SA	Швейцарія	94,0
8	Reckitt Benckiser Plc	Великобританія	92,9
9	CK Hutchison Holdings Limited	Китай	92,8
10	Hon Hai Precision Industries	Китай	92,5
11	Schneider Electric SA	Франція	91,8

*) Складено автором на основі [30]

За отриманими результатами по індексу транснаціоналізації ТНК спостерігаємо невідповідність рейтингу з рейтингом Global 500, який побудована

на основі рівня доходів корпорації, що підтверджує твердження про нерівномірні розгалуженість ТНК у світі. Так, до лідерів серед ТНК за рівнем індексу транснаціоналізації увійшли такі держави як: Великобританія – 4 компанії, Ірландія – 1 компанія, Нідерланди – 1 компанія, Швейцарія – 1 компанія, Китай – 2 компанії та Франція – 1 компанія. Щодо індексу транснаціоналізації України, розглянемо його нижче (рис. 2.12).

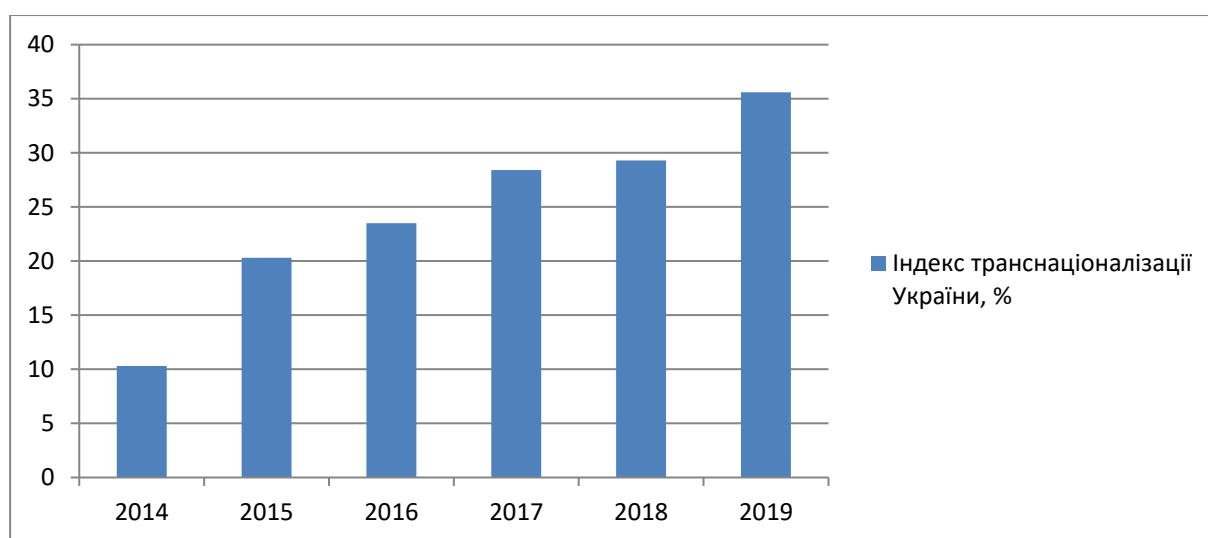


Рис. 2.12. Динаміка зміни індексу транснаціоналізації України

*) Складено автором на основі [33]

На сьогодні, індекс транснаціоналізації України поступово зростає, що характеризується збільшенням прямих іноземних інвестицій в державу та залучення діяльності нових ТНК на території країни. На початок 2020 року в Україні працює близько 50 корпорацій. Серед найбільших з них можна виділити Alcatel, British Petroleum, Coca-Cola, Danone, Hewlett Packard, Huawei, McDonald's Corporation, Metro Casg&Carry, Nestle, Nokia, PepsiCo, Procter&Gamble, Samsung, Shell, Siemens, SUNInbev, Toyota, Uniliver. Найбільшими корпораціями, які вклали ресурси до України є коропорація Pepsi Co – 250 млн. дол. США, «Київстар GSM» - 240 млн. доларів, Coca – cola – 230 млн. дол. Лідруючі позиції займають компанії McDonalds Corporation, Nestle, British American Tobacco. До найбільших транснаціональних компаній в Україні відносяться «УкрАВТО», «ROSHEN», «Систем Кепітал Менеджмент» та інші. Великі корпорації не лише позитивно впливають на інвестування в Україну та стан її економіки в цілому, але й на

створення нових робочих місць для громадян держави. Таким чином, найбільші ТНК, що працюють в Україні налічують наступну кількість працівників (рис. 2.13).

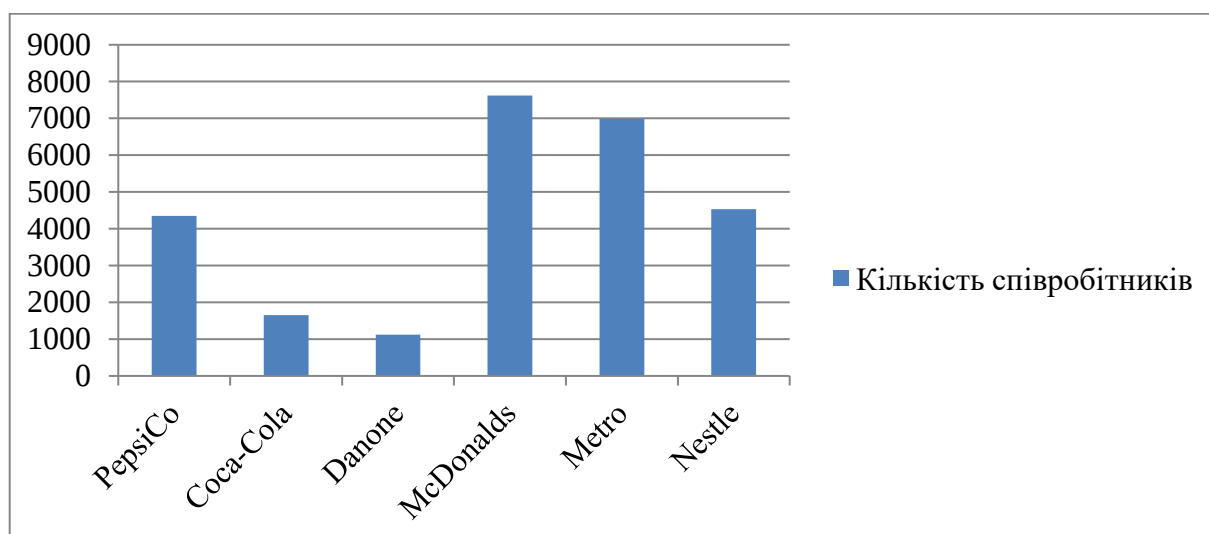


Рис. 2.13. Найбільші ТНК в Україні за кількістю співробітників

*) Складено автором на основі [31]

За вищенаведеними даними робимо висновок про найбільше залучення співробітників в Україні від компанії McDonald's та Metro, на яких працюють близько 7 тисяч українців. Останньою компанією у рейтингу стала корпорація Danone, кількість співробітників якої дорівнює приблизно 1,5 тис. українців. Третє, четверте та п'яте місце займають компанії Nestle, PepsiCo та Coca-Cola відповідно. Загальна ефективність діяльності підприємства напряму залежить від інвестицій у виробництво на 30% та на 70% від рівня кваліфікації його працівників.

Така закономірність спричинила високі інвестиції ТНК у розвиток персоналу. Наприклад, підприємства Західної Європи підвищують рівень кваліфікації працівників з періодичністю у 5 років, Японії – від 1 до 1,5 років, коли ж в Україні підвищення кваліфікації працівників проводиться у середньому раз на 12 років [32]. Спостерігається явний відступ українських працедавців у порівнянні з закордонними, хоча процес фінансування підвищення кваліфікації співробітників забезпечує збільшення доходів та прибутків компанії у майбутньому. У відповідності, фінансування розвитку персоналу та управління

ним є інвестуванням у корпорацію в цілому. Так, на підвищення кваліфікації праці робітників у країнах світу витрачаються наступні витрати (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка загальних витрат на підвищення кваліфікації кадрів за країнами світу

№ п\п	Країна	Середній відсоток від фонду оплати праці	Загальні витрати на підвищення кваліфікації персоналу, млрд. дол.	Середній рівень витрат на 1 працівника за 1 місяць, дол.
1	2	3	4	5
2	США	5-10	50	1 252
3	Японія	10-20	80	1 670
4	Франція	2-5	30	1 085
5	Німеччина	2-5	20	970
6	Велика Британія	6-8	40	1 355

*) Складено автором на основі [31]

За даними вищенаведеної таблиці робимо висновок про нерівномірність витрат на підвищення кваліфікації робітників за різними країнами світу, не дивлячись на те, що до порівняння були взяті держави з розвинутим рівнем економіки. Так, Найбільші загальні витрати на розвиток персоналу спостерігаються в Японії – 80 млрд. доларів США. На другому місці знаходяться США з витратами у розмірі 50 млрд. дол. Далі йдуть Велика Британія, Франція та Німеччина з витратами у розмірах 40 млрд, 30 млрд. та 20 млрд. доларів відповідно. Таким самим чином, відповідно, і склався рейтинг середнього розміру витрат на 1 працівника за місяць: лідирує держава Японія з витратами у розмірі 1 670 доларів, аутсайдером є Німеччина з лише 970 доларами на працівника. Перш за все, витрати на розвиток персоналу залежить від економічного стану країни. Оскільки Україна знаходиться в тяжкому економічному періоді, то й витрати вітчизняних підприємств на підвищення кваліфікаційного рівня працівників значно менший, ніж у зарубіжних компаніях. Хоча, з роками помітна тенденція про ріст рівня витрат на розвиток персоналу

підприємств у всіх державах світу. Українські підприємства намагаються зекономити на навчання співробітників, коли чим більша організація – тим більші витрати відповідно, через що корпорації витрачають значні суми на розвиток персоналу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Витрати зарубіжних компаній на розвиток кваліфікації персоналу

№ п/п	Назва компанії	Рівень витрат на розвиток кваліфікації персоналу, млн. дол.	Витрати на розвиток персоналу, у % від загальної оплати праці
1	2	3	4
2	American Thermal Technologies	1 300	6
3	IBM	750	5
4	Дженерал Моторз	1 000	4,5
5	Ксерокс	220	4
6	Тексас Інструментс	145	3,5
7	Моторола	142	2,6

*) Складено автором на основі [35]

За даними таблиці спостерігаємо значні обсяги інвестицій зарубіжних компаній в розвиток їх співробітників. Так, компанія American Thermal Technologies витрачає близько 1 300 млн. доларів на свій персонал, компанія General Motors – 1 000 млн. доларів. Інші компанії мають витрати у розмірі менше 1 000 млн. доларів. У відсотковому вираженні від загальної оплати праці робітників такі суми складають від 2,6% до 6%, тобто в середньому одна корпорація витрачає 2,6% витрат від загальної оплати праці співробітників. Проте, дане число зростає з кожним днем. Згідно з експертними оцінками, 1 долар вкладень у розвиток персоналу приносить корпорації 33 долари доходу. Загалом, американські компанії спрямовують близько 60 млрд. дол. США на рік на підвищення кваліфікації співробітників. Американські підприємства навіть організовують корпоративні університети та навчальні заклади інших типів для постійного навчання робітників у ході роботи. Найбільшим корпоративним університетом Америки вважається заклад «Global learning» від підприємства «IBM», який залучив близько 4 тис. викладачів з різних куточків світу (близько 66 країн) для проведення курсів більше 10 тис. спеціальностей для більше 200 тис.

учнів. Корпорація «Дженерал Електрик» надає 40-50 людино-днів в рік для навчання співробітників у власному корпоративному центрі розвитку персоналу. Різноманіття галузей підприємств визначає рівень їх витрат на підвищення кваліфікації персоналу. Так, діаграма розміру середніх витрат на розвиток одного працівника підприємства виглядає наступним чином (рис. 2.14).

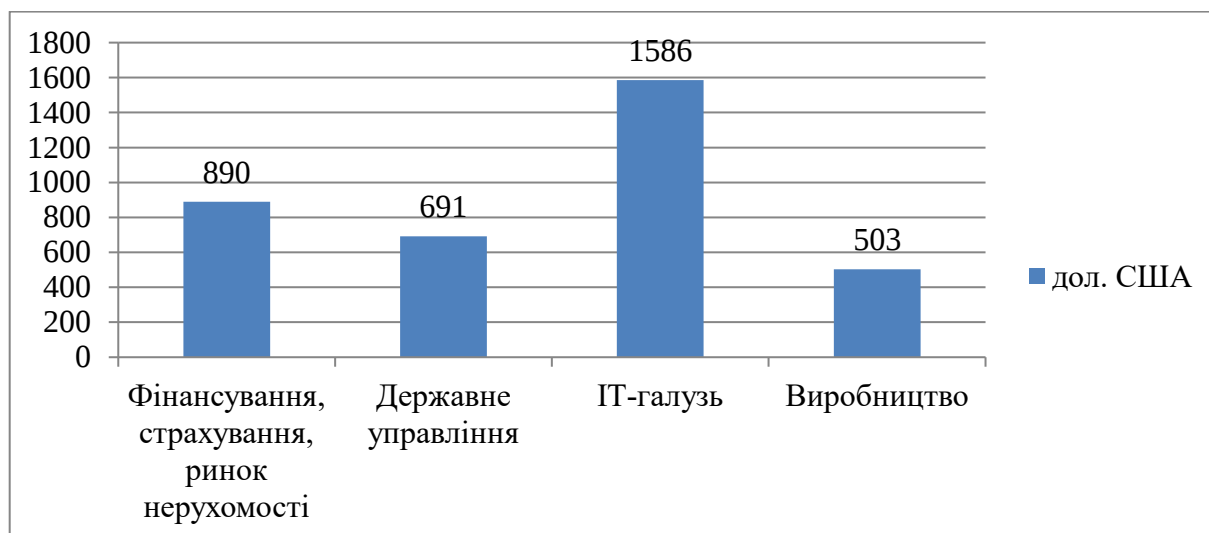


Рис. 2.14. Рівень середніх витрат на навчання одного працівника за галузями, 2019 р, дол. США

*) *Складено автором на основі [35]*

Таким чином, найбільші витрати на навчання працівників у США спрямовані на ІТ-галузь, яка набирає обертів розвитку у світі. На другому місці знаходяться вкладення у працівників сфери фінансування, страхування та ринку нерухомості. На третьому та четвертому місці сфери державного правління та виробництва відповідно.

Проте, різноманіття витрат на розвиток співробітників можна пояснити розмірами компаній тієї чи іншої сфери (рис. 2.15) та географічним розположенням їх виробничих сил. Оплата навчання робітників у різних країнах може мати різну вартість, тому компанія може підвищити кваліфікаційні навички робітників дешевше, ніж інші.

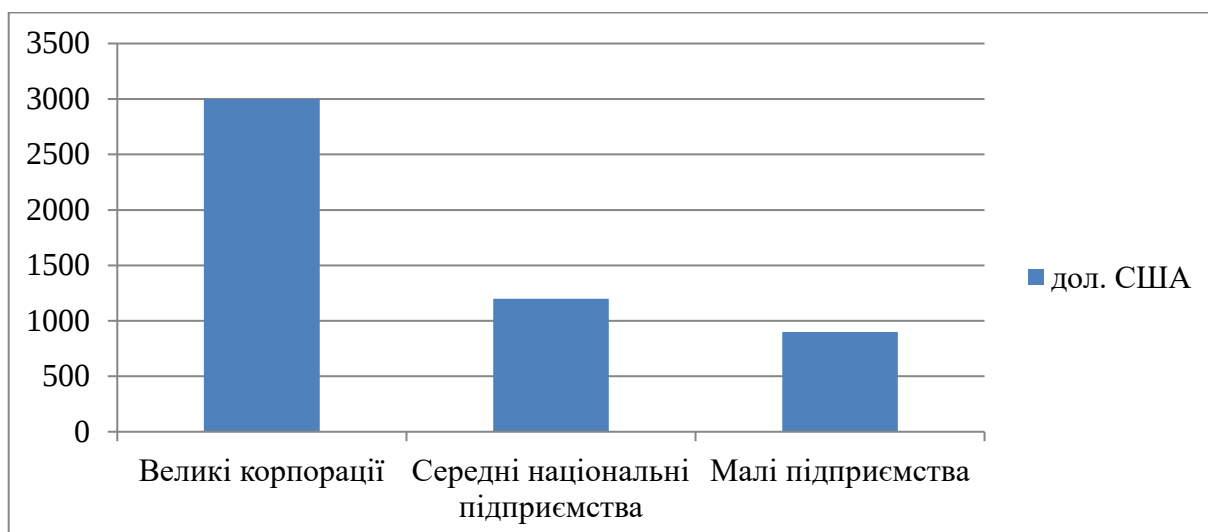


Рис. 2.15. Рівень витрат на підвищення кваліфікації одного співробітника у залежності від розміру підприємства, дол. США

*) *Складено автором на основі [36]*

За аналізом рівня витрат на підвищення кваліфікації одного співробітника спостерігаємо залежність від розміру підприємства: чим більше підприємство – тим більше воно витрачає на розвиток робітників, відповідно, малі підприємства витрачають найменші кошти. Так, малі підприємства з кількістю робітників до 500 чоловік витрачають близько 900 дол. США на навчання співробітників. Середні підприємства з кількістю робітників від 500 до 10 тис. осіб витрачають близько 1200 дол., а великі, тобто з кількістю співробітників від 10 тис. осіб, мають витрати у розмірі від 3 000 дол.

Отже, за аналізом співвідношення рівня доходу ТНК та кількості їх співробітників робимо висновок, що прямої залежності дані показники не мають. Навпроти, існує тенденція серед транснаціональних корпорацій до зменшення кількості співробітників, причиною чому є розвиток технологічного забезпечення компаній. За аналізом індексу транснаціоналізації серед найбільших ТНК виділяються такі компанії, як: Rio Tinto PLC, Medtronic plc, John Swire&Sons Limited, Anglo American plc та інші, котрі розташовані в Великобританії, Ірландії, Нідерландах, Швейцарії, Китаї, Франції. Вони мають найбільше значення індексу за рахунок розгалуження філій по світу. Індекс транснаціоналізації України зростає щороку, що означає позитивну тенденцію економіки держави до збільшення прямих іноземних інвестицій та залучення діяльності нових ТНК.

Серед найбільших ТНК, що працюють на території України, виділяємо PepsiCo, Coca-Cola, Danone, Metro, McDonalds, Nestle. Найбільша з них за кількістю співробітників є компанія McDonalds, що створює робочі місця для більше 8 000 українців. Проблема українських підприємств полягає у недостатньому фінансуванні розвитку українського персоналу, коли Японія витрачає близько 80 млрд. доларів на рік для підвищення кваліфікації робітників та проводить її кожні 4-5 років. Американські компанії не відстають від японських з витратами на розвиток персоналу у розмірі в середньому 4-5% від загальної оплати праці за місяць.

2.3. Аналіз систем мотивації персоналу ТНК

Мотивація праці персоналу ТНК зазвичай виражається у розмірі заробітної плати співробітників. В свою чергу, оплата праці працівників формується на основі фінансових результатів корпорації, з урахуванням мети його діяльності та довгострокових і короткострокових цілей. В Україні середня заробітна плата у 2020 році складає 11 446 грн. За останні 10 років рівень середньої заробітної плати України зазнав достатніх змін (рис. 2.16).

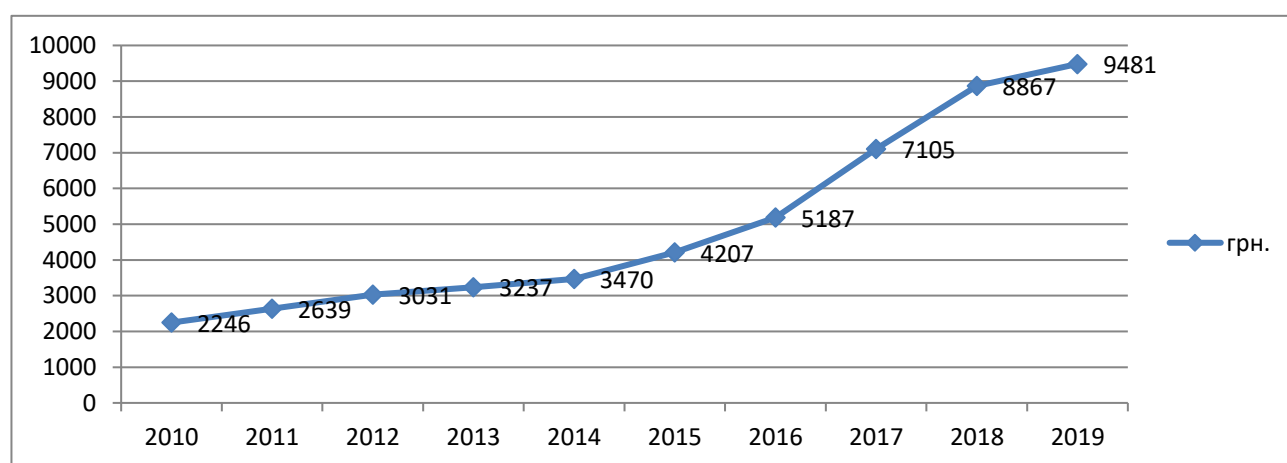


Рис.2.16. Динаміка зміни рівня середньої заробітної плати в Україні, 2010-2019 рр.

*) Складено автором на основі [28]

За динамікою зміни рівня середньої заробітної плати в Україні спостерігаємо значний його ріст за останні 10 років. Так, якщо в 2010 році середня заробітна плата становила 2 246 грн. в місяць, то до 2019 вона піднялась більш ніж у 4 рази – до 9 481 гривні. Проте, аналіз за самими даними по середній заробітній платі не може бути достовірним, оскільки в номінальному вираженні це лише сума грошей, яку отримує співробітник. Для цього існує реальна заробітна плата, яка відображає кількість товарів та послуг, яку співробітник може отримати за нараховані йому кошти та враховує ціни на товари та послуги (індекс споживчих цін (Додаток 2)). За реальною заробітною платою вираховується індекс реальної заробітної плати як відношення зміни номінальної заробітної плати до індексу споживчих цін [28]. Таким чином, зведена динаміка індексу реальної заробітної плати в Україні з 2014 по 2020 (початок) року виглядає наступним чином (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка зміни індексу реальної заробітної плати України, %

№ п/п	Значення індексу реальної заробітної плати, %							
	Місяць	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	січень	87,0	83,3	80,3	91,7	86,6	86,4	87,3
3	лютий	100,7	99,6	105,3	102,3	100,6	101,7	101,4
4	березень	104,1	95,9	106,2	106,8	105,9	107,6	104,8
5	квітень	97,3	90,8	96,1	97,7	100,4	99,2	-
6	травень	96,3	99,0	101,6	101,4	102,9	99,0	-
7	червень	103,9	105,8	107,2	105,8	104,8	105,8	-
8	липень	97,7	103,1	100,9	99,5	101,0	102,4	-
9	серпень	92,9	96,6	97,1	97,0	97,9	96,3	-
10	вересень	100,3	101,0	101,2	101,3	98,8	100,7	-
11	жовтень	98,5	105,6	97,0	99,2	100,2	99,7	-
12	листопад	98,8	97,3	99,3	100,5	98,0	99,5	-
13	грудень	110,0	115,2	118,6	116,2	114,5	115,1	-
14	Рік	86,5	90,1	106,5	118,9	109,7	111,4	92,8

*) Складено автором на основі [28]

За даними вищенаведеної таблиці помітна тенденція до росту індексу реальної заробітної плати за 2014 – 2019 роки. На початку 2020 року індекс зменшився: якщо за 2019 рік становив 111,4%, то за проаналізовані 3 місяці 2020 року становить 92,8% в середньому. За січень місяць 2020 року отримано надзвичайно малий рівень індексу, який не спостерігався від січня місяця 2019 року. За лютий та березень 2020 року індекс середньої заробітної праці зріс на 4,1% та на 3,4% відповідно. Це означає відновлення позитивної тенденції до росту індексу. Детальніше слід розглянути динаміку зміни індексу середньої заробітної плати у порівнянні з динамікою зміни індексу інфляції (рис. 2.17).

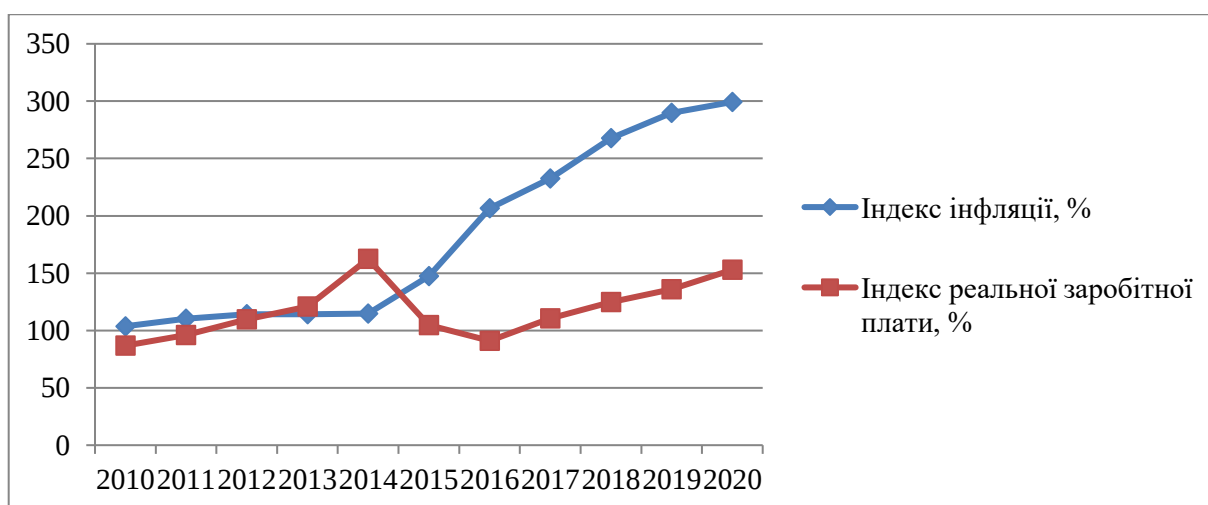


Рис. 2.17. Динаміка зміни індексу реальної заробітної плати та індексу інфляції

*) Складено автором на основі [28]

До 2014 року відповідно до росту індексу інфляції зростав індекс реальної заробітної плати, проте після почалися значні коливання обох показників. У нормі, індекс реальної заробітної плати має бути близько 100%, можливе невелике відхилення в бік більшого значення. Проте, помітна негативна тенденція до різкого зростання темпів інфляції в Україні та значні коливання за індексом реальної заробітної плати, не властивим допустимій нормі. Мінімальна заробітна плата українця на квітень 2020 року складає 4 723 гривні [28]. Динаміку зміни мінімальної заробітної плати розглянемо нижче (рис. 2.18).

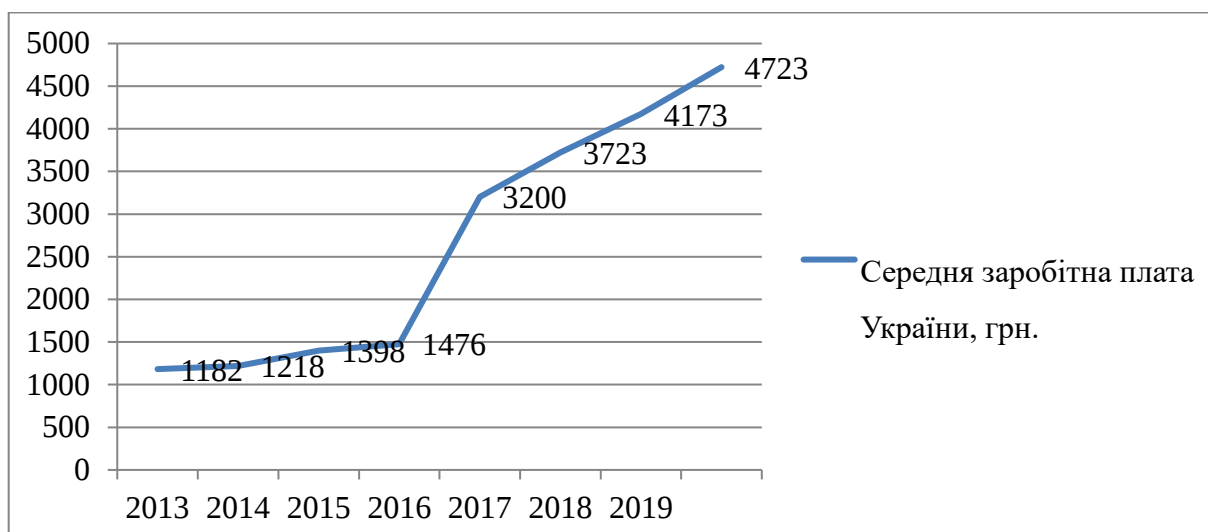


Рис. 2.18. Динаміка зміни рівня мінімальної заробітної плати в Україні 2013-2020рр., грн.

*) *Складено автором на основі [28]*

Мінімальна заробітна плата українця у 2013 році становила 1 182 гривні та до 2016 року повільно зростала – до 1 476 грн. З 2016 до 2017 рр. мінімальна заробітна плата різко збільшилась на 1 724 грн., у порівнянні з попереднім роком, та становила 3 200 грн. У 2018 та 2019рр. даний показник становив 3 723 грн. та 4 173 грн. відповідно. До 2020 року, станом на квітень місяць, мінімальна заробітна плата зросла до суми в 4 723 грн., що спричинено таким самим різким стрибком індексу інфляції. Інфляція на споживчому ринку у квітні 2020р. порівняно із березнем 2020р. становила 0,8%, з початку року – 1,5% . Базова інфляція у квітні 2020р. порівняно із березнем 2020р. становила 0,4%, з початку року – 1,4% [28].

ТНК зазвичай утримують робітників вищою заробітною платою, ніж на звичайних національних підприємствах. Не виключенням є і українські компанії, які позиціонуються на шляху до статусу транснаціональної корпорації та є найбільшими компаніями України. До таких входять:

1. НАК «Нафтогаз»;
2. ДП «Енергоринок»;
3. Мережа «АТБ – маркет»;
4. Група «Метінвест»: «Азовсталь» та ММК ім.Іліча;
5. «Сільпо-Фуд» (Fozzy Group).

Серед найбільших українських компаній, які дають роботу тисячам українців та забезпечують їх належним рівнем заробітної плати відносять наступні (рис. 2.20).

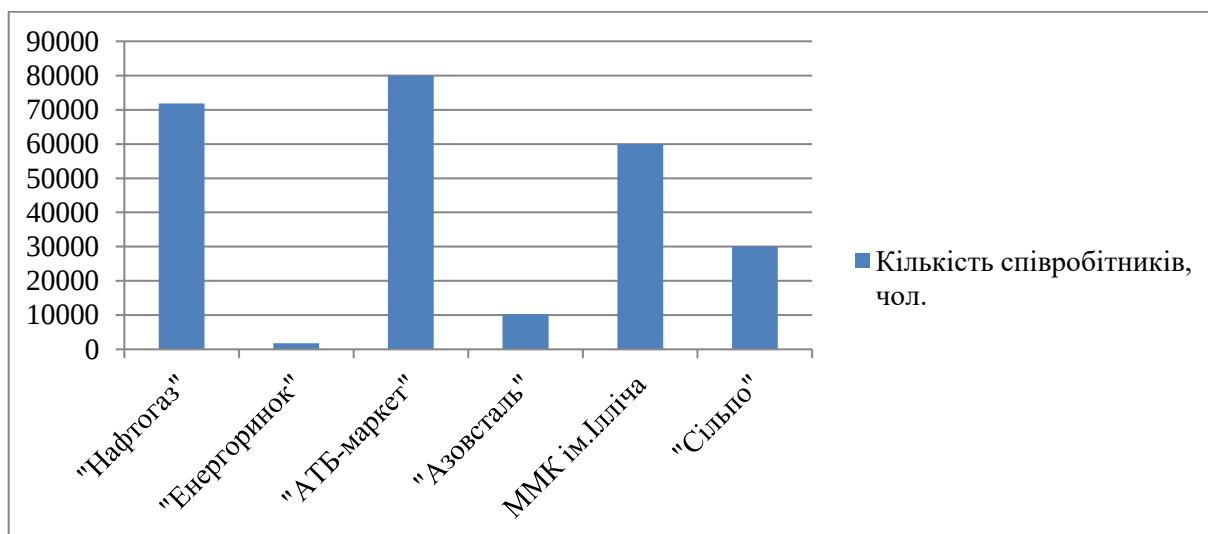


Рис.2.20. Порівняння кількості співробітників серед найбільших українських компаній

*) Складено автором на основі [28]

Найбільші компанії України за рівнем доходу, що зазначені вище, різняться за кількістю співробітників в них. Наприклад, мережа супермаркетів «АТБ – маркет» налічує більше 80 000 співробітників, коли ДП «Енергоринок» лише близько 2 000 осіб. Проте, не дивлячись на те, що «Укрзалізниця» не увійшла у рейтинг за рівнем доходу, та за рейтингом кількості співробітників зайняла б лідируюче місце з більше ніж 400 тис. осіб. Сукупний дохід найбільших компаній України в 2019 році становив більше 3,5 млрд. гривень, що на 20% більше попереднього періоду. Така сума у перерахунку в долари перевищує дохід компанії Alphabet, материнської компанії Google. Найбільша українська компанія – НАК «Нафтогаз», яка займається видобуванням газу, транзитом, імпортом та продажом. До основних активів «Нафтогазу» входять найбільша газовидобувна компанія держави «Укргазвидобування» та оператор транспортної системи ГТС «Укртрансгаз». Динаміка прибутку компанії зображена нижче (рис. 2.21).

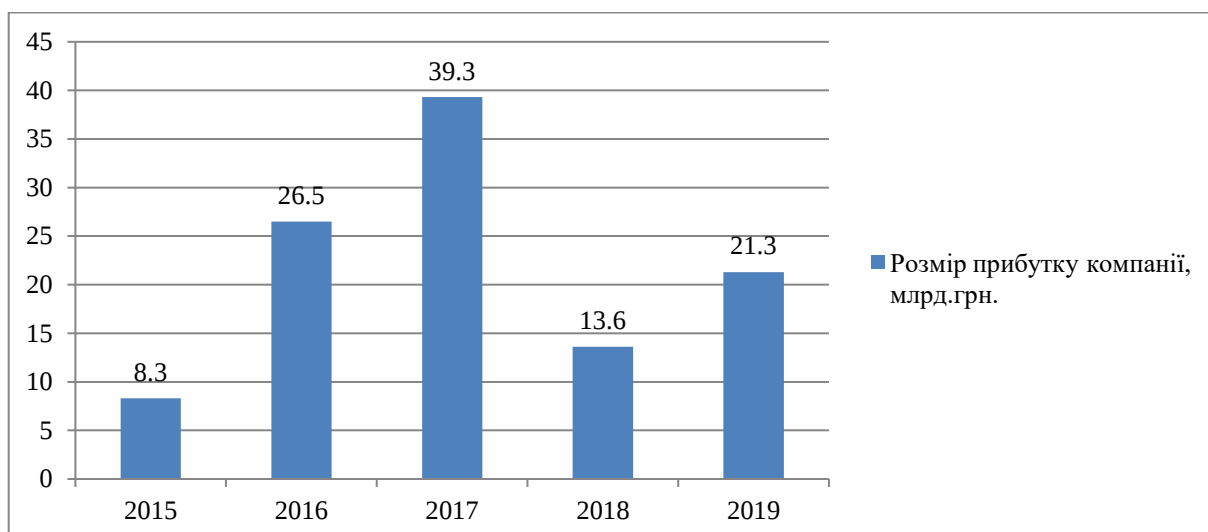


Рис. 2.21. Динаміка зміни розміру прибутку НАК «Нафтогаз» 2015-2019рр., млрд. грн.

*) *Складено автором на основі [38]*

До 2015 році компанія «Нафтогаз» терпіла великі збитки, проте з 2015 ситуацію вдалось виправити і компанія, нарешті, отримала 8,3 млрд. грн. прибутку. До 2017 року прибуток виріс до 39,3 млрд. грн. У 2018 році знову різко впав на 64% та склав 13,6 млрд. грн. У 2019 році збільшився на 7,7 млрд. грн., або на 27% у порівнянні з попереднім роком. Компанія веде активну зовнішньоекономічну діяльність, співпрацює з зарубіжними компаніями та міжнародними фінансовими інститутами. Зокрема, «Нафтогаз» зобов'язався йти на шляху до наближення стандартів своєї діяльності з принципами еколого-соціальної політики ЄБРР. Зовнішньоекономічні контракти компанії були заключені з підприємствами Росії, Туреччини, Польщі, Чехії, Австрії тощо. Уже в 2020 році компанія залучила нового інвестора – міжнародну компанію «Expert Petroleum» за контрактом на 5 років з можливим його продовженням. Компанія також є великим інвестором в свої дочірні та спільні підприємства (ПАТ «Газтрансит», ПАТ «Укрнафта», та інші), інвестиції в які у 2019 році склали 830 млн. грн.

Одна з найбільших компаній України за кількістю співробітників та рівнем доходу – «АТБ-маркет» також відображає позитивну динаміку фінансових показників. З своїх доходів підприємство відзначилось допомогою в фінансуванні української армії під час проведення АТО. На початок 2020 року мережа

супермаркетів нараховує більше 1 000 магазинів, які розташовані по всій державі. Динаміку зміни доходу компанії розглянемо нижче (рис. 2.22).

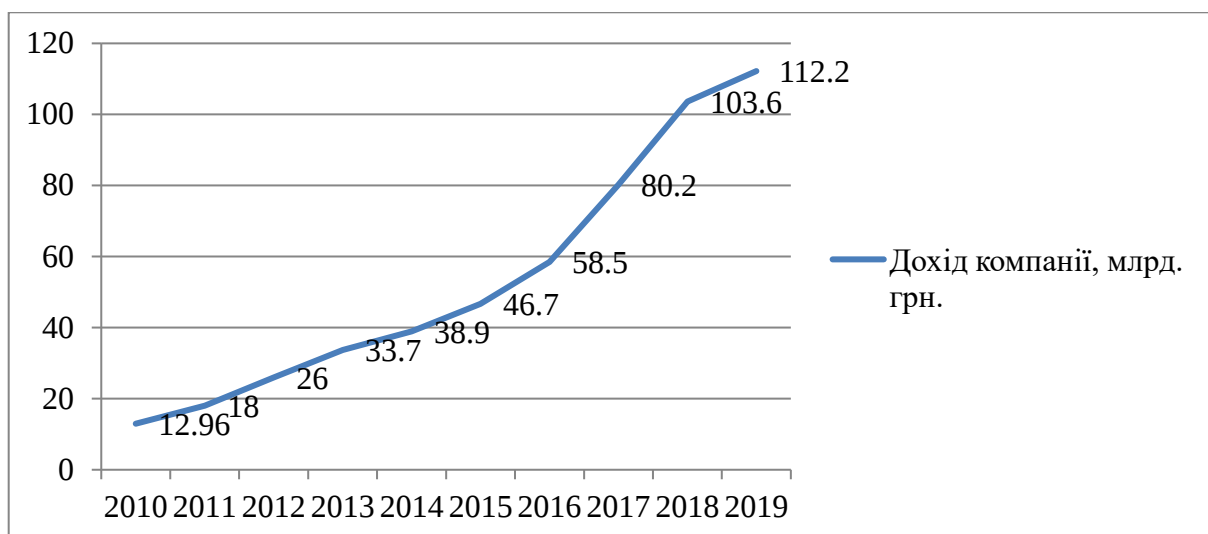


Рис. 2.22. Динаміка зміни доходу компанії «АТБ-маркет» 2010-2019рр., млрд. грн.

*) *Складено автором на основі [39]*

За наведеним вище графіком спостерігаємо постійний ріст доходів вибраної компанії. Якщо у 2010 році він становив 12,96 млрд. грн., то до 2012 року він виріс більше ніж на 50% та становив 26 млрд. грн. Від 2012 року до 2016 дохід компанії збільшувався у середньому на 8,1 млрд. грн. у рік та зростав рівномірно. У 2017 році дохід компанії виріс на 37% у порівнянні з попереднім роком та становив 80,2 млрд. грн. У 2018 та 2019 роках дохід збільшився на 29,1% та 8,% у порівнянні до попередніх років відповідно. Такий зріст спричинений ростом інфляції в Україні, хоча і заслуга роботи компанії відслідковується — за останні роки кількість супермаркетів мережі стрімко зростає. Таким чином, компанія «АТБ-маркет» є одним з найбільших роботодавців України. У середньому компанія відкриває 100 нових магазинів за рік, оновлюючи дизайн та функціонування супермаркетів (рис.2.23).

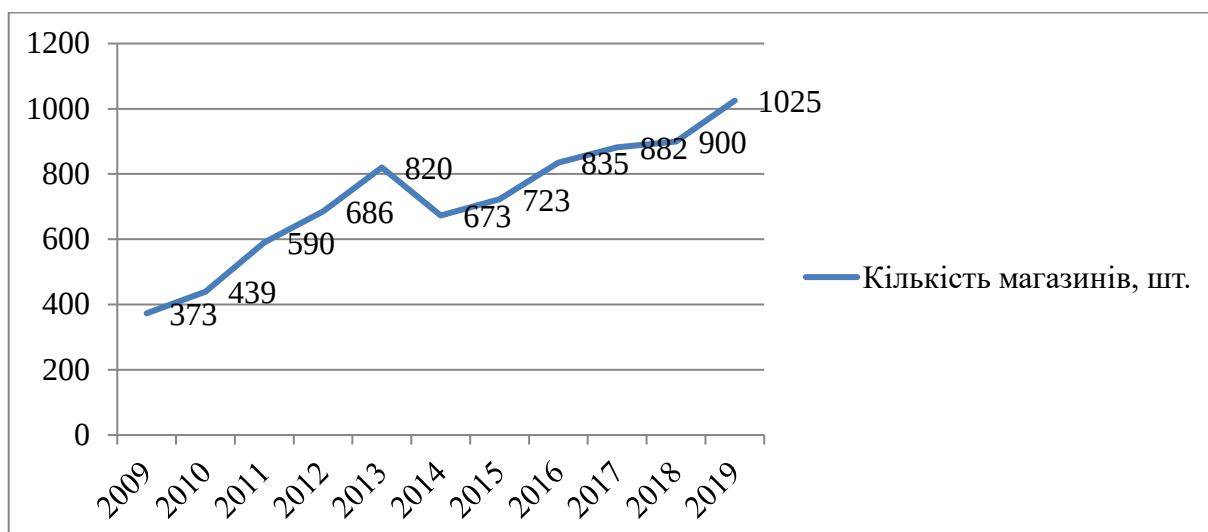


Рис. 2.23. Динаміка зміни кількості супермаркетів компанії «АТБ-маркет» 2009-2019 рр., шт.

*) Складено автором на основі [39]

Кількість супермаркетів компанії зростає неймовірними темпами: у 2009 році їх налічували всього 373 магазини, у 2010 вже 439, у 2011 та 2012 роках – 590 та 686 супермаркетів відповідно. У 2013 році позначка зросла до 820 магазинів на території України. З 2014 по 2015 роки кількість супермаркетів зменшилась через початок конфлікту з Росією та, відповідно, закриття супермаркетів на території тимчасово окупованої АР Крим. Проте з 2016 року компанія вийшла на попередню кількість магазинів, щороку збільшуючи її до позначки в 1025 магазинів у 2019 році.

Не дивлячись на позитивну динаміку діяльності великих підприємств України, малий та середній бізнес знаходиться в руйнівному стані. У структурі економіки країн Європейського Союзу, навпроти, надають шлях для розвитку малого та середнього бізнесу, на який припадає більше 20 млн. підприємств, що створюють 57% загального обороту, 53% доданої вартості та близько 70% зайнятих. Кількість підприємств в Україні щороку зростає, проте їх ефективність та частка у загальному ВВП країни зменшується. Окрім цього, знижується і кількість найманих працівників серед українських компаній, що спричинено скорочення робочих місць через високий рівень податків та високу облікову ставку України (рис. 2.24), (рис.2.25).

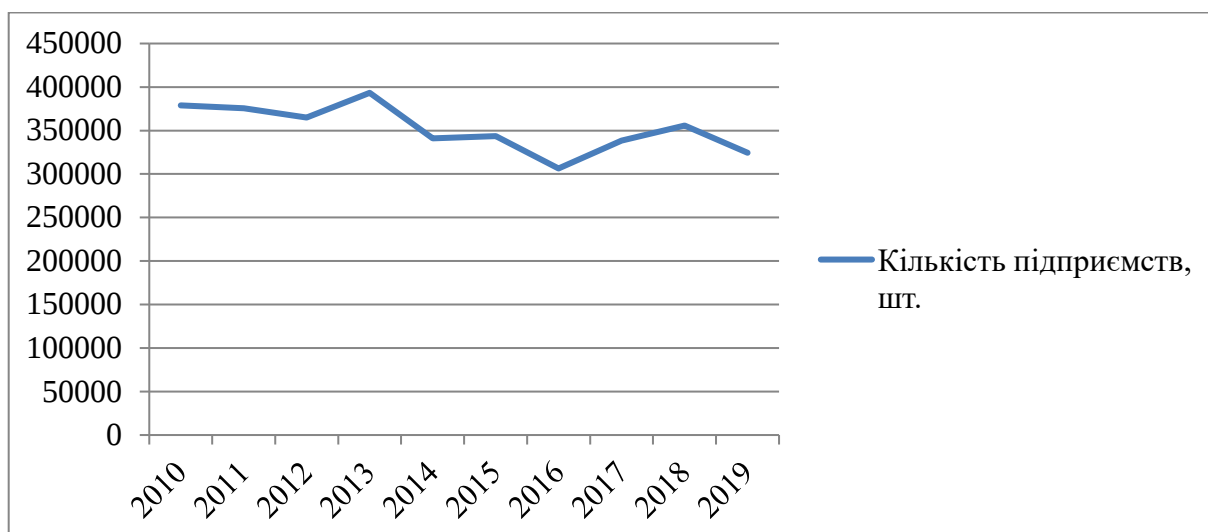


Рис. 2.24. Динаміка зміни кількості підприємств України 2010 – 2019 рр.

*) Складено автором на основі [33]

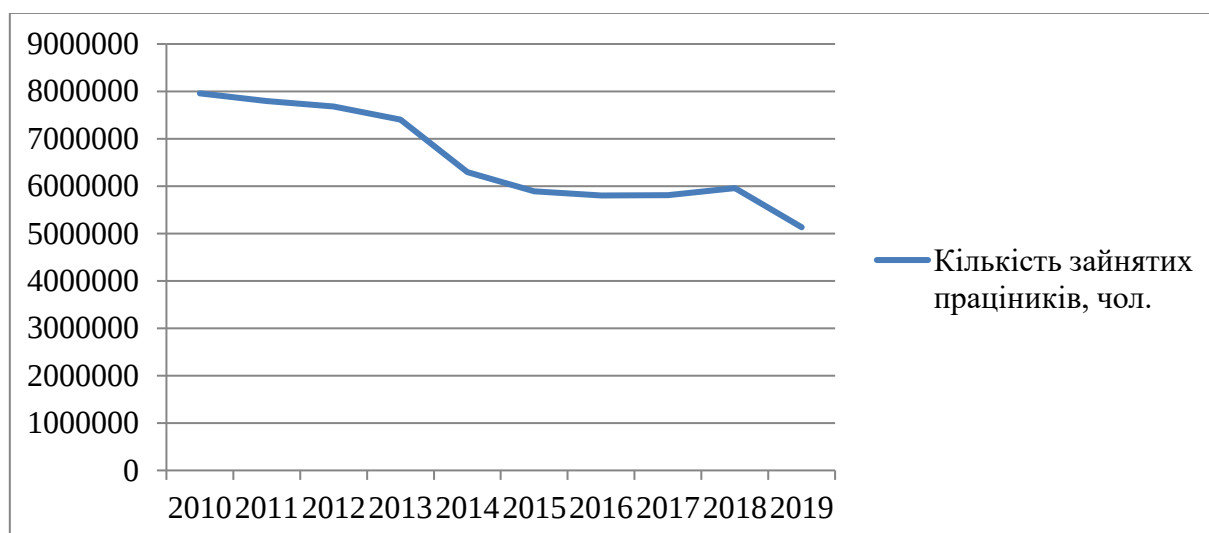


Рис. 2.25. Динаміка зміни кількості працівників на українських підприємствах 2010 – 2019 рр.

*) Складено автором на основі [33]

При незначних змінах в кількості підприємств України, спостерігаються різкий спад в кількості зайнятих робітників на даних підприємствах. Таким чином, коли у 2010 році налічувалось 378 тис. підприємств, у 2019 році даний показник складав 355 тис. підприємств з динамікою зміни у середньому на 10 тис. підприємств за рік. Коли ж з найманих 7,9 млн. працівників у 2010 році до 2019 залишились лише 5,1 млн. За останні 10 років кількість українських підприємств зменшилась на 6,1 % при зменшенні кількості зайнятих в них на близько 36%. Загалом, великі та середні підприємства України приносять близько 73% ВВП

України, відповідно малі та мікро підприємства – лише 16%, що удвічі менше даного показника серед країн Європи. При тому, що кількість малих підприємств найбільша серед українських підприємств загалом (рис. 2.26).

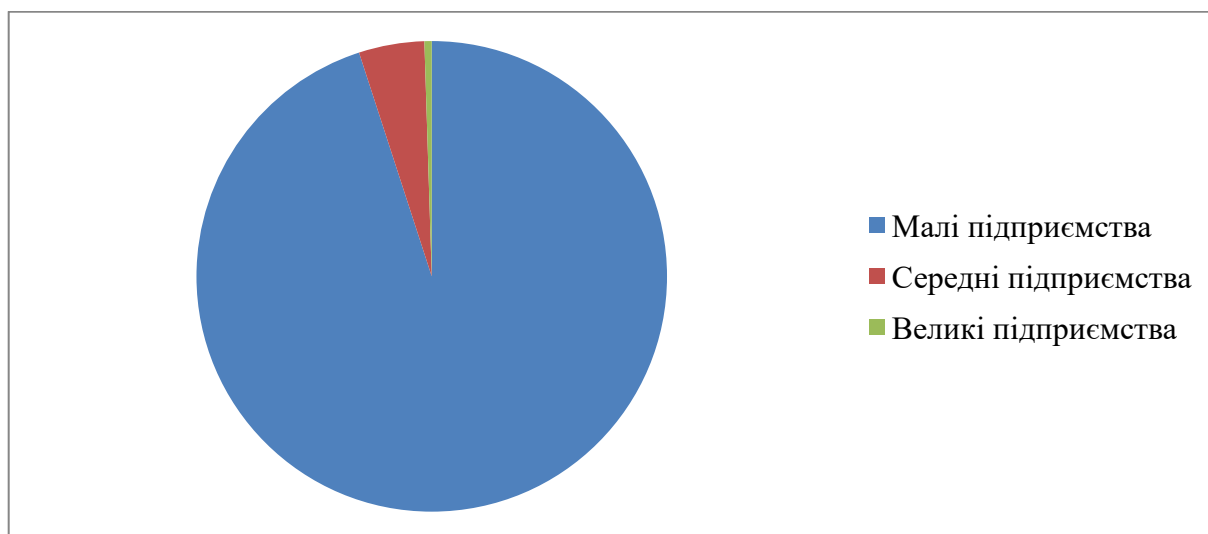


Рис. 2.26. Структура підприємств України за розмірністю, 2019 р.

*) Складено автором на основі [33]

Малі підприємства України серед загальної кількості займають 95 % з кількістю близько 349 тис. од. Середні займають 4,5% та великі 0,5%. Негативна динаміка розвитку середнього і малого бізнесу в Україні означає регрес економіки України, оскільки малий та середній бізнес є основою економіки завдяки значним обсягам реалізації продукції та сплаченим податкам (рис. 2.27), (рис. 2.28).

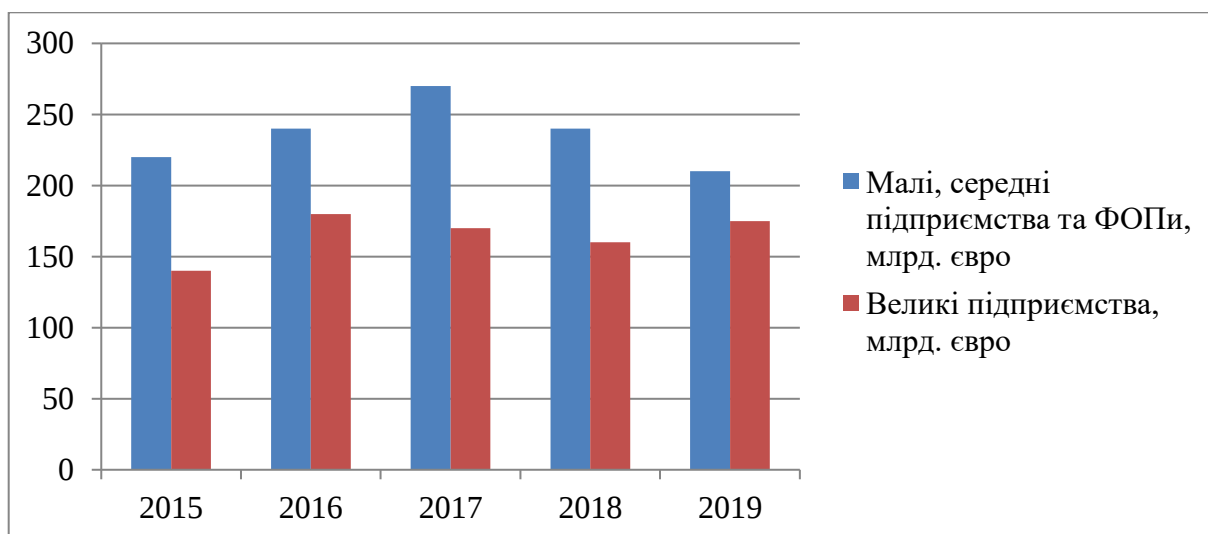


Рис. 2.27. Динаміка обсягів реалізації продукції серед малих, середніх підприємств та ФОП-ів у порівнянні з великими підприємствами

*) Складено автором на основі [33]

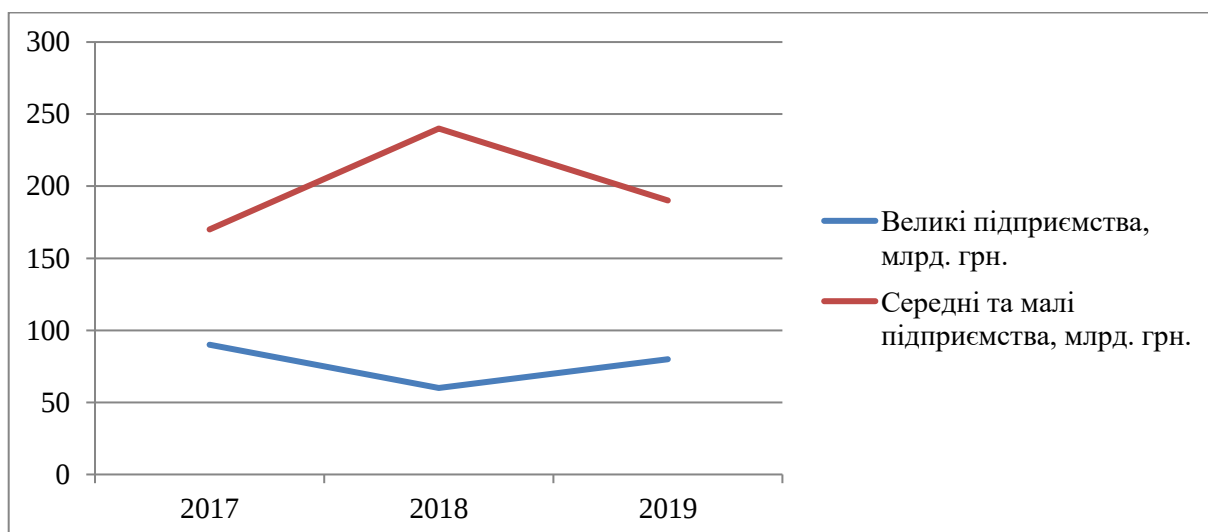


Рис. 2.28. Динаміка обсягів податків і зборів у співвідношенні розмірів підприємств 2017 – 2019 рр.

*) Складено автором на основі [38]

Малий і середній бізнес в Україні занепадає за всіма проаналізованими показниками, коли в державах Європи підтримують саме його як рушійну силу роботи великих компаній і ТНК, стимулюючи їх збільшувати оборти та впроваджувати нові технології у виробництво. Щоб стимулювати малий бізнес у Європі створено юридичні моделі: Європейська акціонерна компанія, Європейський пул економічних інтересів, що надають можливість малим підприємствам різних країн вирішувати проблеми відмінностей правових систем різних держав. Таких підприємств в Європі більше, ніж в Україні (рис. 2.29).

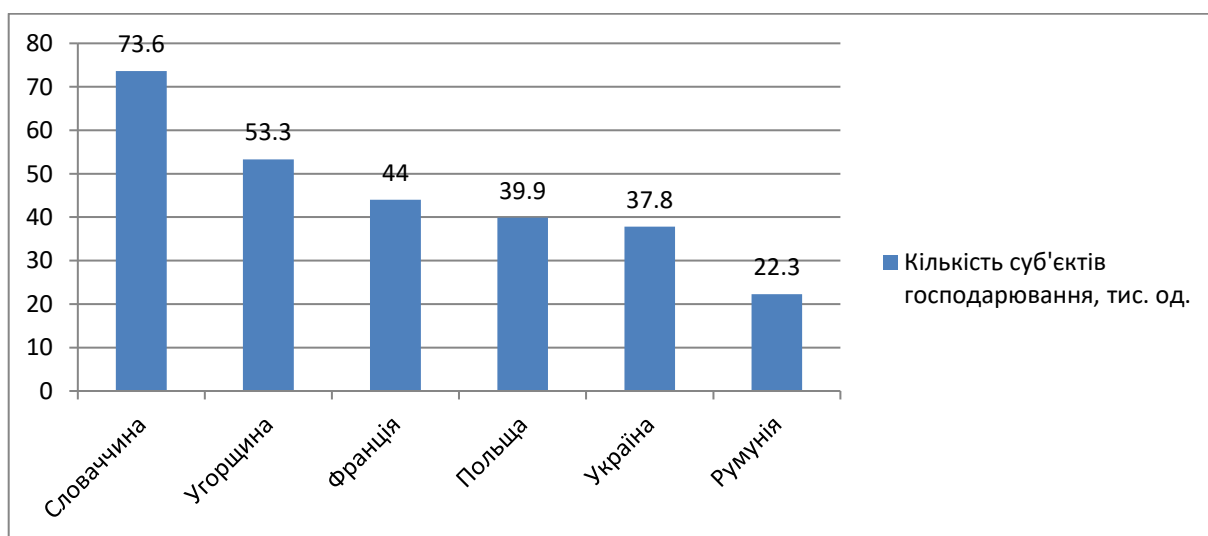


Рис. 2.29. Кількість суб'єктів господарювання за країнами ЄС, 2019 р.

*) Складено автором на основі [33, 34]

За кількістю суб'єктів господарювання Україна програє державам ЄС ледь не у два рази та має більшу кількість підприємств лише за Румунію, що не є позитивним відгуком – Румунія одна з найгірших країн Європи за економічними показниками.

Причинами негативної тенденції розвитку малих та середніх підприємств є не тільки надвисока облікова ставка України (Додаток 3), неймовірні темпи інфляції та податкова політика держави, а й недостатній розвиток науково технічного прогресу компаній та інвестування в їх модернізацію. Так, обсяг витрат на інноваційну діяльність підприємств України становить наступні дані (рис. 2.30).

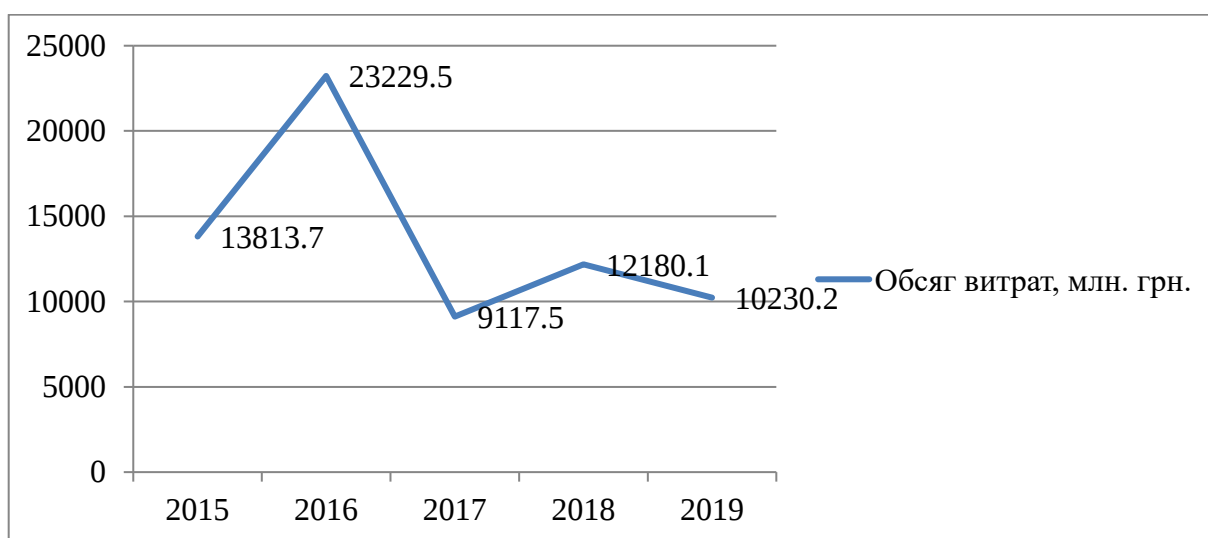


Рис. 2.30. Динаміка обсягів витрат на інноваційну діяльність підприємств України 2015 – 2019 рр.

*) Складено автором на основі [33]

За проаналізовані 5 років спостерігається загальна негативна тенденція до зменшення загальних витрат на інноваційну діяльність підприємств України. Позитивний зріст відбувся лише між 2015 та 2016 роками з обсягів у 13 813,7 млн. грн. до 23 229, 5 млн. грн. відповідно. До 2017 року витрати впали до суми в 9 117, 5 млн. грн. Не дивлячись на незначне підвищення показника в 2018 році, у 2019 обсяги витрат на інноваційну діяльність знову зменшились.

Таким чином, підприємства України мало забезпечені новітніми технологічними розробками та не мають стимулювання їх інноваційної

діяльності. Кількість наукових досліджень та розробок в Україні також нестримно зменшується, що спричинено недостатнім їх фінансуванням (рис. 2.31).

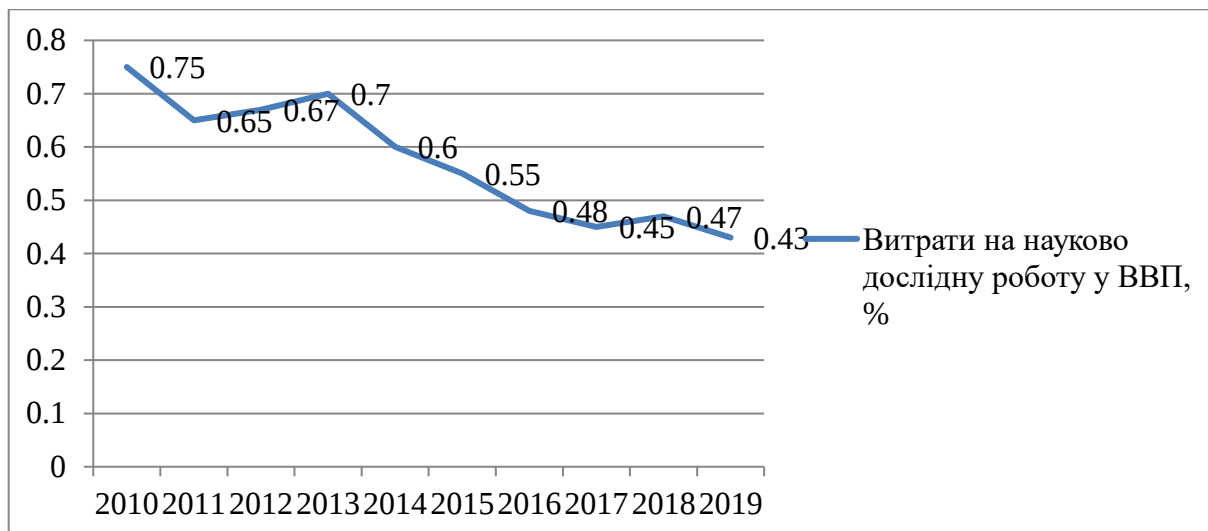


Рис. 2.31. Динаміка витрат на виконання наукових досліджень і розробок України 2010-2019 рр.

*) Складено автором на основі [33]

За наведеними вище даними робимо висновок про постійне зменшення витрат на виконання наукових досліджень і розробок України у загальному розмірі ВВП України (Додаток 5). Даний показник у відсотковому розмірі і раніше не був більшим 1%, а коливався від 0,7% до 0,4%.

Так, у 2010 році обсяг витрат становив 0,75% від ВВП України. У 2011 та 2012 роках – 0,65% та 0,67% відповідно. У 2013 році відбулось невелике збільшення обсягів показника – до 0,70%.

Після цього, до 2017 року показник поступово зменшувався у середньому на 0,06% у рік та становив 0,45% у 2017 році. У 2018 році зріс на 0,02 % і становив 0,47%. У 2019 році знову зменшився до позначки у 0,43%.

Таким чином, підприємства змушені самостійно фінансувати власні науково-технічні розробки (рис.2.32).

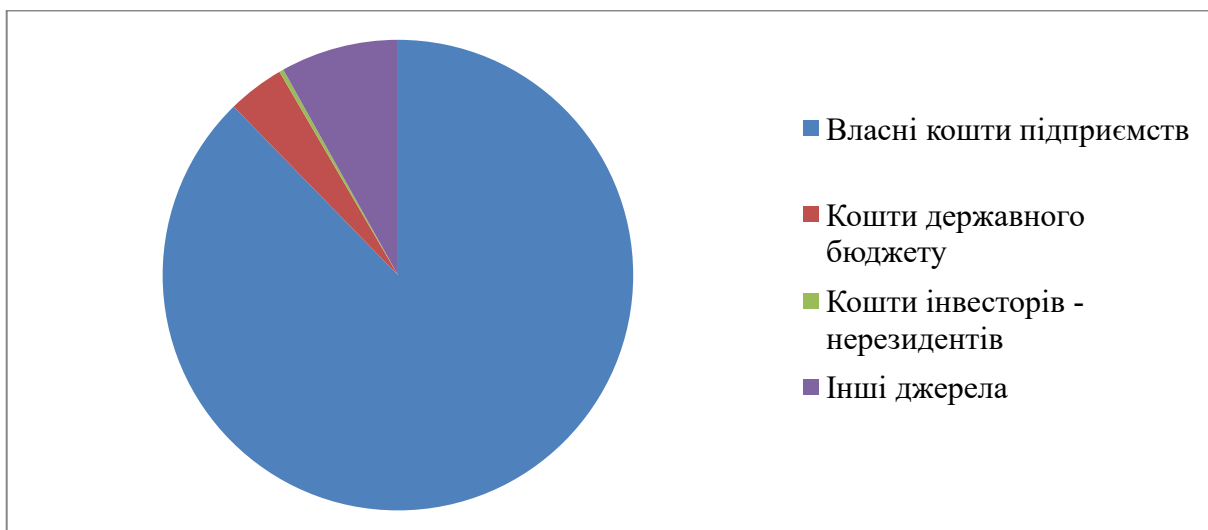


Рис. 2.32. Структура фінансування інноваційної діяльності підприємств за джерелами отримання, 2019 р.

*) Складено автором на основі [33]

Власними коштами підприємств оплачується 87,7% проведення інноваційної діяльності та залучення науково-технічних розробок в компанії. Тобто, підприємства змушені самотійно оплачувати власні розробки та інновації та їх втілення в процес виробництва або роботи компанії в цілому.

За кошти державного бюджету відбувається лише 3,9% інноваційної діяльності. На інвестування від нерезидентів припадає 0,3% та інші джерела займають 8,1% фінансування.

Виходячи з цього, впровадження інновацій на підприємствах України – складний та затратний процес, який мало стимулюється з боку держави. А інновації, прийняті за рахунок власних коштів компанії, часто приносять невеликий обсяг реалізації товарів за рахунок неплатоспроможності споживача у контексті економічного стану України. Це призводить до негативної – спадної тенденції щодо впровадження інноваційних технологій та ноу-хау на підприємствах. Таким чином, впровадження інновацій на підприємствах України має наступні показники (рис. 2.33).

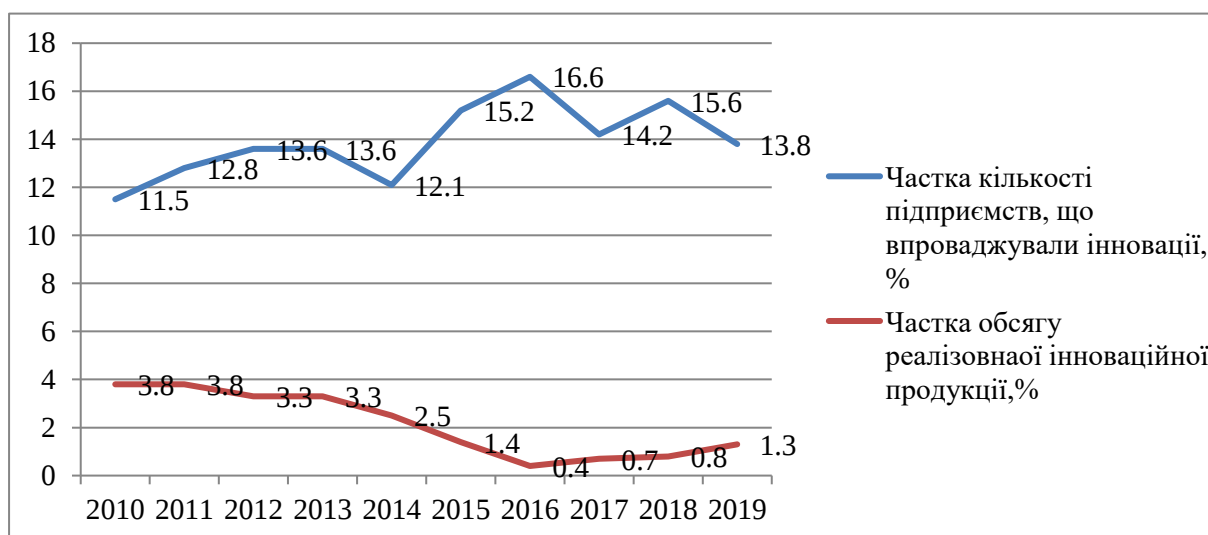


Рис. 2.33. Динаміка впровадження інновацій на підприємствах України
2010 – 2019 рр., %

*) Складено автором на основі [33]

Для аналізу впровадження інновацій на підприємствах було взято динаміку двох показників: частка кількості підприємств, що впроваджували інновації у свою діяльність, в загальній кількості підприємств України та частку обсягів реалізованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації продукції (їх відсоткове вираження). Таким чином, кількість підприємств з інноваційною діяльністю має динамічний характер та змінюється з року в рік. З 11,5% у 2010 році їх відсоткове вираження серед загальної кількості підприємств виросло до 13,6% у 2013 році. У 2014-2015 роках показник зменшення через відхилення даних з підприємств тимчасово окупованих територій та АР Крим. У 2016 році показник становив вже 16,6%, пізніше почав знижуватись – до 14,3% у 2017 році та 15,6% у 2018 році. До 2019 року відсоток підприємств за впровадженою інноваційною діяльністю становив 13,8%, тобто знову зменшився на 1,8% у порівнянні з попереднім періодом. Негативну тенденцію до спаду має і обсяг реалізованої інноваційної продукції: з позначки у 3,8% у 2010 році він зменшився до менше 1 %. Так, у 2012 та 2014 роках він становив 3,3% та 2,5% відповідно. У 2015 та 2016 роках він дістав найменших позначок – 1,4% та 0,4% відповідно. З 2017 року почав набирати крихітні оберти та становив 0,7% і 0,8% у 2018 році. За 2019 рік збільшився до позначки у 1,3%, проте не наздогнав досягнень попередніх років. Таким чином, кількість підприємств, що у своїй виробничій діяльності

впроваджували інновації, поступово зменшується разом із обсягами реалізації інноваційної продукції.

Отже, рівень середньої заробітної плати в Україні зростає одночасно з рівнем мінімальної заробітної плати та індексу реальної заробітної плати, що означає позитивну тенденцію. Однак, зростає і індекс споживчих цін України. Мінімальна заробітна плата на квітень 2020 року складає 4 723 грн., середня заробітна плата – 11 446 грн., а індекс реальної заробітної плати становить 92,2% при нормі у розмірі 100%. Базова інфляція у квітні 2020р. порівняно із березнем 2020р. становила 0,4%, з початку року – 1,4%. Найбільшою компанією серед українських підприємств є НАК «Нафтогаз», яка займається видобуванням, транспортуванням та імпортом газу в Україні. Аналіз її фінансових показників показав коливання за рівнем доходів компанії, що спричинені конфліктом з російським Газпромом. Не дивлячись на це, компанія продовжує працювати та знаходить нових іноземних інвесторів, зокрема міжнародну компанію «Expert Petroleum» як приклад останнього підписаного зовнішньоекономічного контракту у 2020 році. Аналіз компанії «АТБ-маркет», яка є одним з найбільшим підприємств України за кількістю співробітників, показав такі ж позитивні результати: дохід компанії щороку росте, а кількість супермаркетів мережі нестримно збільшується. Не дивлячись на позитивну динаміку фінансового стану великих підприємств, середній та малий бізнес в Україні занепадає. Кількість підприємств України щороку зменшується, а кількість зайнятих робітників на них спадає з ще більшою швидкістю, при тому що в розвинених країнах ЄС на малі та середні підприємства спрямовується найбільша увага, оскільки вони мають великі обсяги реалізації продукції та сплачують значну кількість податків до державного бюджету. Така тенденція в Україні спричинена рядом аспектів, а саме: недоліками податкової політики України, постійним ростом інфляції та надмірними обліковими ставками НБУ, недостатнім фінансуванням науково-технічних розробок в Україні та інноваційної діяльності компаній.

Висновки до другого розділу

У другому розділі за допомогою статистичних даних було проаналізовано тенденції діяльності ТНК у світі та в Україні, ефективність діяльності українських підприємств та проблеми їх розвитку. Був проведений аналіз персоналу ТНК та українських підприємств. Таким чином, було визначено найбільші корпорації світу та проаналізовано їх основні фінансові показники. Десятка найбільших ТНК світу за обсягами доходу сягає 2/3 ВВП Америки, а загальна виручка ТНК становить більше 35 трильйони доларів. Корпорації створюють робочі місця для більше ніж 70 мільйонів осіб по всьому світу.

Діяльність ТНК в Україні досить незначна, найбільшими з них є PepsiCo, Coca-Cola, Danone, McDonald's, Nestle тощо. ТНК приваблюють в державу залучення прямих іноземних інвестицій, кількість яких в Україні постійно зменшується, що показав попередній аналіз. За аналізом індексу транснаціоналізації серед найбільших ТНК виділяються такі компанії, як: Rio Tinto PLC, Medtronic plc, John Swire&Sons Limited, Anglo American plc та інші, котрі розташовані в Великобританії, Ірландії, Нідерландах, Швейцарії, Китаї, Франції. Вони мають найбільше значення індексу за рахунок розгалуження філій по світу. Індекс транснаціоналізації України зростає щороку, що означає позитивну тенденцію економіки держави до збільшення прямих іноземних інвестицій та залучення діяльності нових ТНК.

Проблема українських підприємств полягає у недостатньому фінансуванні розвитку українського персоналу, коли Японія витрачає близько 80 млрд. доларів на рік для підвищення кваліфікації робітників та проводить її кожні 4-5 років. Американські компанії не відстають від японських з витратами на розвиток персоналу у розмірі в середньому 4-5% від загальної оплати праці за місяць. Найбільші вкладення у розвиток персоналу відбуваються у ІТ-сфері, яка набирає приголомшливих обертів розвитку на сьогодні. Окрім того, чим більша корпорація, тим більші витрати вона має на підвищення кваліфікації персоналу. Рівень середньої заробітної плати в Україні зростає одночасно з рівнем мінімальної заробітної плати та індексу реальної заробітної плати, що означає

позитивну тенденцію. Однак, зростає і індекс споживчих цін України. Найбільшою компанією серед українських підприємств є НАК «Нафтогаз», яка займається видобуванням, транспортуванням та імпортом газу в Україні. Аналіз її фінансових показників показав коливання за рівнем доходів компанії, що спричинені конфліктом з російським Газпромом. Кількість підприємств України щороку зменшується, а кількість зайнятих робітників на них спадає з ще більшою швидкістю, при тому що в розвинених країнах ЄС на малі та середні підприємства спрямовується найбільша увага, оскільки вони мають великі обсяги реалізації продукції та сплачують значну кількість податків до державного бюджету. Така тенденція в Україні спричинена рядом аспектів, а саме: недоліками податкової політики України, постійним ростом інфляції та надмірними обліковими ставками НБУ, недостатнім фінансуванням науково-технічних розробок в Україні та інноваційної діяльності компаній.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТНК УКРАЇНИ

3.1. Напрями удосконалення систем мотивації персоналу на рівні ТНК

За аналізом ефективності діяльності міжнародних ТНК та українських великих, малих та середніх підприємств було визначено ряд недоліків у їх роботі, що зокрема стосуються управління персоналом та мотивації його праці. На основі отриманих даних була розроблена нова концепція системи мотивації персоналом, що включає в себе усі етапи розвитку ТНК та загального підвищення ефективності діяльності корпорації та виглядає наступним чином (рис.3.1).



Рис. 3.1. Запропонована концепція впровадження системи мотивації
персоналу ТНК

За вищенаведеними даними, пропонована концепція впровадження системи мотивації праці персоналу ТНК складається з 6 сходинок, що включають наступні дії:

1. Визначення етапів запровадження системи мотивації працівників з рівномірною періодизацією. Тобто, пропонується запроваджувати нову систему мотивації праці за періодами. Наприклад, беремо період у 1 рік та розділяємо його на 4 етапи, що відповідають кварталам за якими здійснюється формування фінансової звітності компанії. Для різних видів та масштабів діяльності ТНК тривалість одного етапу та впровадження системи мотивації загалом може відрізнятися, оскільки корпорації мають різні довгострокові цілі, особливості діяльності та диференціацію розміщення філій корпорації. Головна умова визначення етапів мотивування – їх рівномірна періодизація, тобто кожен крок мотивування персоналу повинен проходити з однаковою тривалістю та однаковим періодом між ними. Такий крок дасть можливість керівникам чітко розуміти фінансові потреби на мотивування працівників на довгостроковий період та об'єм їх роботи, а працівникам – сприйняття довгострокової перспективи розвитку в корпорації;

2. Аналіз прогнозованої діяльності ТНК на кожному визначеному етапі запровадження системи мотивації праці. На всіх підприємствах, безумовно, проводиться щоквартальний аналіз його фінансових результатів, на основі яких розробляється прогноз фінансових результатів компанії на майбутні періоди. Другий крок у запровадженні системи мотивації праці персоналу на ТНК повинен включати аналіз прогнозованих фінансових результатів корпорації у співвідношенні з визначеними попередньо етапів впровадження системи. Таким чином, корпорація зможе визначити можливе залучення тимчасово вільних коштів на проведення системи мотивування з урахуванням підвищення результативності персоналу міжнародного підприємства, як мінімум, на період впровадження;

3. Розробка методів та видів мотивування для кожного етапу дії системи мотивації праці. На третьому кроці впровадження системи мотивації праці серед

відомих видів та методів мотивування персоналу корпорація повинна визначити ті, які підходять їй, враховуючи особливості сфери діяльності компанії, розгалуження філій корпорації, цілі та перспективи компанії, національні та культурні відмінності персоналу, а також сформовану мету проведення мотивування праці співробітників. Для одного, визначеного раніше, етапу впровадження мотивації праці, слід підібрати один вид або метод мотивування, проте методи різних етапів слід підбирати відмінні один від одного. Такий крок дасть можливість отримати дані для аналізу ефективності того чи іншого виду мотивування на підприємстві, відгуків та результатів роботи працівників за тим чи іншим видом мотивування та зміни фінансових результатів за кожним етапом.

4. Впровадження розроблених методів у дію на основі поетапності. Безпосередній початок роботи системи мотивації праці за попередньо визначеними етапами та видами і методами мотивування на кожному з них, що тягне за собою збір інформації щодо результатів впровадження поетапної системи мотивації для подальшого аналізу.

5. Поетапна оцінка ефективності впровадженого методу мотивації. Тобто, на кожному раніше визначеному етапі слід проводити аналіз діяльності підприємства, його робітників, а також відповідну оцінку запровадження системи мотивування. Це дасть можливість визначити, який з визначених для кожного етапу запровадження методів мотивування доцільніший для використання, який має позитивну результативність, а який непридатний для діяльності даного ТНК в цілому.

6. Загальний аналіз результативності впровадження системи мотивації на всіх етапах її застосування. За період впровадження нової системи мотивування персоналу формується звіт її загальної результативності, що базується на основі зібраних аналізів кожного етапу проведення. Тобто, загальний аналіз дасть змогу підсумувати оцінку ефективності кожного етапу запровадження системи мотивації ТНК та зробити висновки щодо раціональніших видів мотивування та їх сталої роботи вже на довгостроковий період.

Таким чином, запропонована концепція має на меті проведення дослідження ефективності впровадження нової системи мотивації персоналу ТНК на короткостроковому періоді, щоб мати можливість затвердити систему на довгостроковий період. Тобто, за пропонуваній один рік, що поділений на 4 етапи – квартали проводиться аналіз впроваджень, а далі, за позитивними результатами, система включається до роботи на декілька років. Концепція поетапності дасть змогу дослідити декілька варіантів підвищення ефективності діяльності робітників, їх реакцію на той чи інший варіант та проаналізувати відтінок попередніх впроваджень на загальній економічній ефективності корпорації. Загалом, різні види мотивації праці мають поєднуватись у загальній системі мотивації праці, оскільки лише один вид призводить до зниження заохочення співробітників, їх трудової активності, творчості та ініціативності.

Окрім цього, була розроблена сама оптимальна система мотивації праці співробітників, яка включає в себе попередньо визначені етапи за концепцією запровадження нової системи мотивування праці робітників ТНК. Таким чином, якщо концепція запровадження має термін дії один рік з чотирма етапами, то система мотивації включає в себе чотири найбільш ефективних методи мотивування працівників (рис. 3.2).

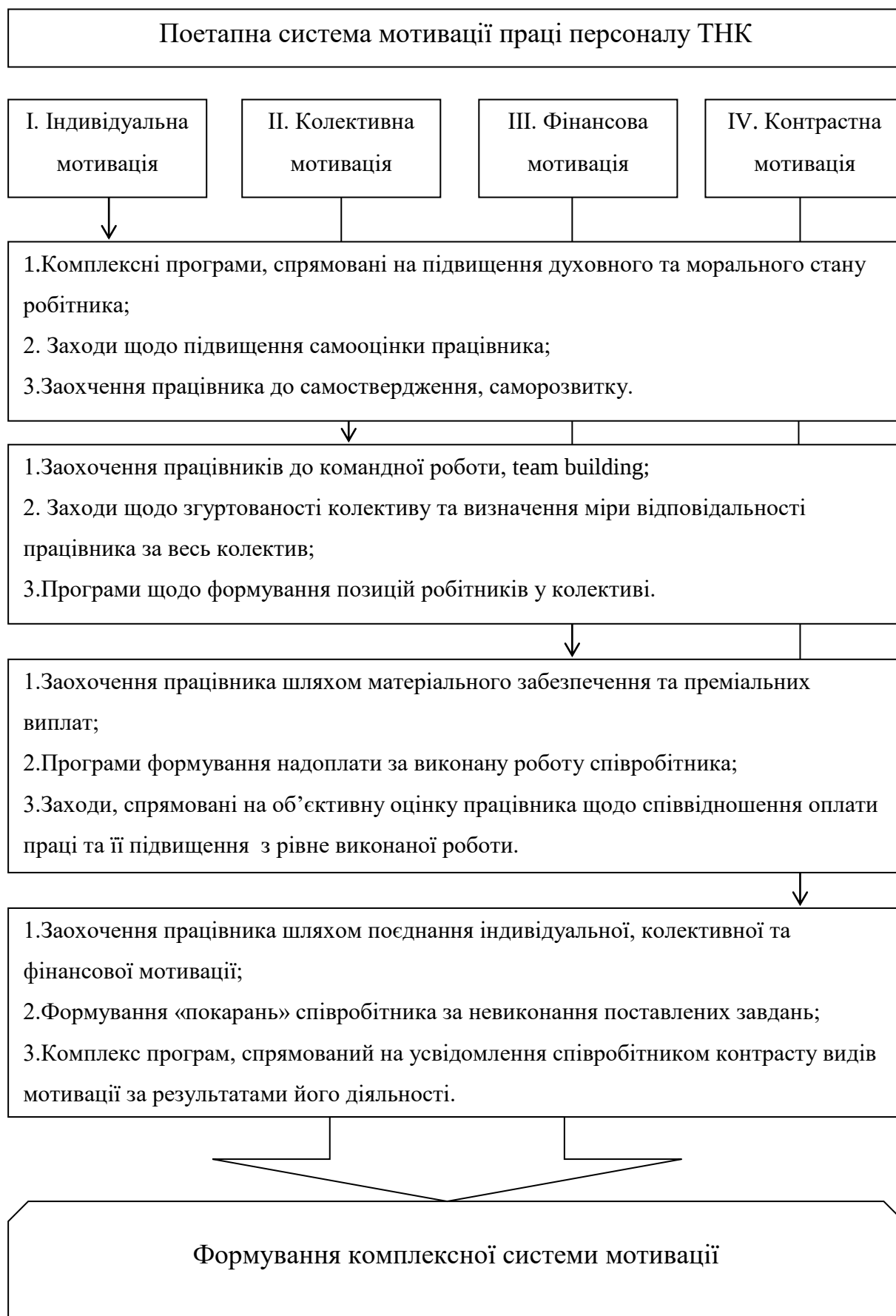


Рис. 3.2. Схема поетапної мотивації персоналу ТНК

Запропонована система мотивації праці включає в себе чотири етапи:

1. Індивідуальна мотивація, що спрямована на підвищення самооцінки працівника, його духовного та морального стану. Включає в себе заходи щодо підвищення кваліфікації працівника, заняття з психології, підвищення ерудиції та всебічної обізнаності як засоби мотивування співробітника. На даному етапі проводиться роботи з робітниками, що дає можливість їм зрозуміти важливість свого місця у комплексі діяльності корпорації, а також важливість подальшого саморозвитку.

2. Колективна мотивація, яка включає в себе заходи щодо заохочення працівників до роботи в команді. На другому етапі можуть бути проведені курси «team building», які спрямовані на згуртованість колективу та визначеність місця кожного співробітника у колективі. Працівник, за допомогою навчальних курсів та програм, повинен зрозуміти свою роль та позицію в колективі, навчитись оцінювати власну відповідальність за усіх співробітників колективу. Засобами мотивації на даному етапі можуть слугувати створення корпоративів, колективних поїздок, відряджень та запровадження нових, цікавих курсів для співробітників.

3. Фінансова мотивація означає оплату праці робітника, її підвищення, виплати премій, страхування роботи співробітника. Працівник повинен розуміти співвідношення результату та своєчасності виконання перед ним завдань з оплатою праці, має усвідомлювати перспективу її збільшення за підвищення ефективності праці. Засобами мотивації є оплата праці, перспектива її збільшення, премії та оплати переробітку співробітника.

4. «Контрастна» мотивація – мається на увазі метод різкого переходу від стимулювання позитивних результатів діяльності працівника до так званих покарань негативних. Засобами мотивації співробітника за гарно виконану роботу може бути комплекс засобів попередніх трьох етапів, проте за невчасно або неякісно виконане завдання може бути введена система штрафування. На даному етапі слід чітко сформулювати систему покарань робітника від зменшення заробітної плати чи пониження по кар'єрі до повного звільнення. Проводяться заходи щодо

усвідомлення працівника відповідальності за виконану роботу, що може бути як винагородженою, так і забрати у працівника можливі досягнення.

Таким чином, проведення чотирьох етапів запропонованої системи мотивації на короткостроковому періоді дає змогу визначити комплекс заходів системи мотивації на довгостроковий період шляхом аналізу результативності кожного з етапів. В ідеальному вираженні, дана система мотивації має працювати за комплексом всіх етапів її проведення, стимулюючи таким чином роботу співробітників.

3.2 Пропозиції щодо підвищення рівня економічної ефективності діяльності ТНК в результаті розроблення заходів щодо систем мотивації персоналу

Після аналізу діяльності ТНК на міжнародній арені, в Україні та підприємств України було досліджено проблемні аспекти їх діяльності. Не дивлячись на неймовірний розвиток ТНК в умовах глобалізації, динаміку їх розвитку можна підвищити за допомогою залучення стартапів у виробництво компанії. Зважаючи на те, що корпорації несуть глобальну відповідальність за всіх співробітників та значні обсяги доходів компанії, вони часто відступають від можливості залучення стартапів. Такий хід може збільшити дохід корпорацій та зробити його ріст динамічнішим, ніж є на даний момент, хоча має високий ступінь ризику. Окрім цього, таким чином ТНК могли б допомагати середньому та малому бізнесу світу, який був створений на основі запровадження нового стартапу. До того ж, запропонована модель підвищення мотивації праці персоналу стимулюватиме робітників до підвищення ефективності їх праці та покращення результативності, що в свою чергу приведе ТНК до збільшення обсягів доходу. Підвищення ефективності роботи працівника підвищить динаміку запровадження науково-технічного прогресу корпорацій та призведе до можливості скорочення займаних працівників, що надасть змогу ТНК економити на оплаті праці неефективних працівників.

Діяльність ТНК на території України також показує позитивні тенденції: аналіз їх фінансової діяльності показує постійний ріст доходу та забезпечення місцями роботи великої кількості громадян. Проте, кількість діючих на території держави ТНК невелика. Розташування філій корпорацій на території держави зумовлює залучення прямих іноземних інвестицій та нових науково-технічних розробок в країну. Таким чином, Україні слід сприяти діяльності ТНК на території держави.

Окрім цього, існує проблема з діяльністю малих та середніх підприємств в Україні. Їх кількість щороку зменшується, а кількість створених ними робочих місць знижується ще швидше, коли їх діяльність слід стимулювати як засіб наповнення держбюджету шляхом оподаткування та створення значної кількості робочих місць українцям. Малі та середні підприємства мають значно більший оборот коштів, а також здатні пристосуватись до змін кон'юктури ринку та всесвітнім економічним тенденціям. Проблеми їх діяльності спричинені рядом причин, найважливіші серед яких є:

1. Висока облікова ставка НБУ;
2. Недоліки фіскальної політики;
3. Стрімкий ріст інфляції;
4. Низький рівень інноваційної діяльності підприємств.

Особливу увагу слід надати інноваційній діяльності підприємств, оскільки завдяки впровадженням науково-технічних розробок компанія не лише може збільшити свій дохід, а й успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Як показало проведене дослідження, фінансування інноваційної діяльності українських підприємств щороку зменшується, а за структурою його походження найбільшу участь беруть власні кошти підприємств. Проте, обсяги реалізованої інноваційної продукції також невеликі, тому компанії не охоче вкладаються в розвиток інновацій. На державу ж припадає менше 10% фінансування, що спричиняє невисоку конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародній арені. Таким чином, маємо тенденцію до зменшення експорту товарів вітчизняних виробників.

Недоліки фінансової політики України можна виправити шляхом запровадження реформ, які насамперед матимуть конкретну стратегію дій. Основі податкових надходжень повинні становити прямі податки, що знаходяться від доходів від доходів фізичних та юридичних осіб, їхнього майна, землі, капіталу. При чому чим більший дохід (земля, майно, капітал) – тим більший, але обґрунтований, розмір оподаткування. Формування розмірності оподаткування повинен мати прозорий вид для усіх громадян України та бути легким у розумінні. Велику кількість податкових пільг слід скоротити, щоб не допустити надмірного дефіциту держбюджету. Однак, податкові пільги для малого та середнього бізнесу мають право існувати для стимулювання їх ефективної діяльності, створення нових підприємств.

Таким чином, для розвитку середнього та малого підприємництва на території України можна запровадити наступні пропозиції:

1. Зниження облікової ставки НБУ;
2. Стимулювання зменшення рівня інфляції в державі;
3. Формування чіткої стратегії дій фінансової політики України;
4. Створення сприятливого податкового середовища для вибраних підприємств шляхом запровадження податкових пільг;
5. Фінансування інноваційної діяльності підприємств, залучення науково-технічних розробок компаній;
6. Застосування політики сприяння росту ефективності діяльності малих та середніх вітчизняних підприємств.

Отже, підвищити ефективність діяльності українських підприємств можна за рахунок запропонованої схеми (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Схема підвищення ефективності праці українських підприємств

Отже, за вищезапропонованими пропозиціями та рекомендованій схемі щодо підвищення ефективності праці ТНК та українських підприємств відбудеться ріст фінансових показників даних видів компаній, які також концентруються на основі ефективній діяльності персоналу за комплексною системою мотивації праці.

3.3 Прогнозування економічної ефективності ТНК після впровадження запропонованих заходів

Запропонована модель системи мотивації персоналу дасть змогу підвищити ефективність діяльності персоналу, що у відповідності підвищить економічну ефективність діяльності ТНК загалом. Таким чином, прогнозовано можливі результати до отримання наступні:

1. Збільшення гнучкості оплати праці, що дасть змогу як підвищувати, так і знижувати заробітну плату співробітника та преміальне заохочення. При

чому, після проходження першого етапу запропонованої системи мотивації персоналу, робітник усвідомлюватиме об'єктивність свого результату та працюватиме на його підвищення, навіть на основі попереднього провалу, якщо такий був.

2. Підвищення ролі оцінки персоналу. Тобто, за проведеними заходами кожен працівник знатиме відповідність займаній посаді, своє місце в колективі та відповідальність як за колектив, так і за корпорацію в цілому. Таким чином, співробітник не захоче звільнитись або показати нижчі результати у співвідношенні з колегами, навпроти, намагатиметься довести значимість свого місця в колективі спираючись на об'єктивну оцінку власних можливостей.

3. Оптимізація якості роботи персоналу. Мається на увазі підвищення продуктивності праці робітника, збільшення виробітку у розрахунку на одиницю часу, підвищення якості проробленої роботи. На основі проведених заходів також підвищиться ініціативність працівників, їх здібності до інноваційної діяльності, творчості тощо.

Таким чином, запропонована система мотивації дасть змогу збільшити результативність персоналу, що в свою чергу відобразиться на ефективності діяльності ТНК. Наприклад, при виконанні замовлень працівник повинен вкластись у визначений термін: за дострокове закінчення – отримати премію, за прострочення – покарання. За першого розвитку подій зумовлюється оптимізація діяльності ТНК, підвищення конкурентоспроможності корпорації, збільшення ефективності діяльності відповідно, а також при швидкому виконанні одного працівника завдань з'являється можливість звільнення з ТНК малоефективних співробітників та відповідно зменшити видатки на їх оплату праці. За другого розвитку подій – корпорація має змогу компенсувати можливі втрати за рахунок прострочення зменшенням заробітної плати або преміальних співробітника, а також оцінити його ефективність, потрібність його залучення у діяльність ТНК та раціональність збереження його робочого місця.

Окрім цього, запропоновані заходи спрямовані на підвищення ініціативності та творчості персоналу. Таким чином, ТНК може економити на

фінансування коштовних науково-технічних програм – їх розробок, аналізу тощо, а використовувати надбання власних співробітників, навіть коли це буде коштувати їх преміальних. Ініціативність та творчість персоналу оптимізує процес діяльності, створить нові пропозиції для покращення його ефективності, що будуть обгрунтовані на основі внутрішнього бачення діяльності компанії, чого часто не має змоги зробити керівництво компанії. Якісна робота працівника збільшить оборот компанії, можливості залучення великих інвесторів, динаміку росту фінансових показників компанії тощо. Для того, щоб довести запропоновану ефективність було проведено аналіз на основі даних ПАТ «ГАЗТРАНЗИТ з іноземними інвестиціями», на якому була пройдена переддипломна практика. Таким чином, було отримано наступні дані про заробітну плату робітників підприємства, прибуток та кількість співробітників за 2019 рік:

1. Прибуток підприємства – 1 757 800 грн.;
2. Середня заробітна плата з відрахуваннями – 35 000 грн.;
3. Кількість співробітників – 83 ос.

За наступною формулою 3.1 можемо розрахувати продуктивність праці:

$$ПП = \frac{ЗП + ДП}{Ч}$$

3.1

Де ПП – продуктивність праці, ЗП – заробітна плата, ДП – запланована до отримання частина прибутку, Ч – чисельність працівників.

Таким чином, продуктивність праці робітників підприємства за 2019 рік дорівнює:

$$ПП = \frac{35\,000 + 1\,757\,800}{83} = 21\,600 \text{ грн/чол}$$

Отже, продуктивність праці становила 21 600 грн на особу. Основним засобом проведення запропонованої системи мотивації праці є фінансова мотивація, тобто введення додаткових виплат для працівників – премій. Наприклад, премія буде виплачена у розмірі 1 000 грн. за місяць та буде збільшуватись на 5% поетапно. Таким чином, на першому етапі буде виплачено

$1\,000 \times 3 = 3\,000$ грн. За місяць другого етапу премія зросте до розміру: $1\,000 \times 1,05 = 1\,050$ грн., за другий етап буде виплачено: $1\,050 \times 3 = 3\,150$ грн. На третьому етапі премія зросте до: $1\,050 \times 1,05 = 1\,102,5$ грн., та буде виплачено $1\,102,5 \times 3 = 3\,307,5$ грн відповідно. На третьому етапі премія становитиме $1\,102,5 \times 1,05 = 1\,157,63$ грн. та в сумі $3\,472,95$ грн. за етап. На четвертому за місяць: $1\,157,63 \times 1,05 = 1\,215,5$ грн. та за етап: $1\,215,5 \times 3 = 3\,646,5$ грн. відповідно. Таким чином, загальна сума витрат на премії за поетапне введення мотиваційної системи становитиме: $3\,000 + 3\,150 + 3\,307,5 + 3\,646,5 = 13\,104$ грн. Отже, у середньому за місяць буде виплачено $13\,104 \div 12 = 1\,092$ грн. Тобто, середня заробітна плата зросте до: $35\,000 + 1\,092 = 36\,092$ грн. Розрахуємо новий показник продуктивності праці за попередніх сталих умов та з урахуванням нових змін:

$$\text{ПП} = \frac{36\,092 + 1\,757\,800}{83} = 21\,613,16 \text{ грн/чол}$$

Таким чином, продуктивність праці на підприємстві зросте на: $21\,613,16 - 21\,600 = 13$ грн/чол, що означає позитивну динаміку. При збільшенні розміру преміювання, відповідно, можемо ще більш підвищити продуктивність праці на підприємстві. За умови збільшення продуктивності праці можемо зменшити кількість працівників на підприємстві, що дасть можливість зекономити на оплаті праці. Зокрема, на сьогодні заробітна плата на підприємстві у рази перевищує середню заробітну плату в Україні: $35\,000 \div 10\,129 = 3,46$. Тобто, середня заробітна плата на підприємстві на сьогодні перевищує середню заробітну плату в Україні у 3,46 рази. Така ж тенденція спостерігається і серед ТНК: чим більша заробітна плата\преміювання – тим більша продуктивність праці.

Отже, запропоновані заходи щодо підвищення економічної ефективності діяльності ТНК є ефективними, що було доведено на очевидних прикладах з діяльності корпорацій. Доведена їх результативність у різних напрямках, зокрема: збільшення гнучкості оплати праці, підвищення ролі оцінки персоналу, оптимізація якості роботи персоналу, що в комплексі підвищить конкурентоспроможність ТНК та збільшить їх фінансові показники.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі було запропоновано нову концепцію системи мотивації персоналу, яка основана на аналізі у попередніх двох розділах. Нова система має бути застосована на 4 етапи, що поділені на індивідуальну, колективні, фінансову та контрастну мотивацію. Була розроблена поетапна детальна схема заходів, які мають бути запроваджені у дію на кожному етапі формування системи мотивації персоналу ТНК. Нова система мотивації персоналу включає в себе комплекс заходів, ефективність яких була проаналізована у попередніх розділах та були виділені основні аспекти запровадження.

Було надано методичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ТНК. Не дивлячись на і так позитивні результати діяльності ТНК у світі, існує негативна тенденція розвитку підприємництва в Україні та діяльності ТНК на території держави зокрема. Тому, були також запропоновані заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємств України, зокрема малого і середнього бізнесу. Також, була запропонована схема підвищення ефективності праці українських підприємств, основана на наступних пропозиціях:

1. Зниження облікової ставки НБУ;
2. Стимулювання зменшення рівня інфляції в державі;
3. Формування чіткої стратегії дій фінансової політики України;
4. Створення сприятливого податкового середовища для вибраних підприємств шляхом запровадження податкових пільг;
5. Фінансування інноваційної діяльності підприємств, залучення науково-технічних розробок компаній;
6. Застосування політики сприяння росту ефективності діяльності малих та середніх вітчизняних підприємств.

На кінець, була доведена економічна ефективність запропонованих заходів та моделей на діяльності ТНК та українських підприємствах.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було вирішено актуальну проблему щодо підвищення економічної ефективності ТНК на основі удосконалення системи мотивації праці, розроблено комплексну модель мотивації праці персоналу та проведено аналіз її ефективності. Проаналізовані дані у дипломній роботі дали змогу дійти до наступних висновків:

1. Методом критичного аналізу наукових робіт вітчизняних та зарубіжних дослідників, було визначено основні теоретичні основи удосконалення систем мотивації персоналу ТНК. На основі проведеного аналізу були досліджені основні фактори, що визначають мотивацію праці, а саме: потреба працівника, мотив праці, дія працівника та ціль і результат. Були сформовані основні засади двох течій теоретичних засад мотивування: змістовних та процесуальних теорій.

2. На основі проведеного аналізу було сформовано ознаки транснаціональних корпорацій та схему розробки стратегії міжнародної компанії. Охарактеризовані теоретичні засади трьох основних видів стратегії розвитку корпорації: конкурентні, маркетингові та фінансові.

3. У процесі дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності реалізації заходів щодо удосконалення систем мотивації персоналу були визначені основні засади управління ТНК, що працює за мережевим принципом. Досліджені принципи оцінювання персоналу та ефективності його роботи, ефективність заходів мотивування працівників та вимоги, методи і форми оцінювання.

4. На підставі аналізу статистичних даних, були проаналізовані тенденції діяльності ТНК в Україні та світі. На основі проаналізованих даних були зроблені висновки про постійний ріст фінансових показників діяльності корпорацій. Досліджено концентрацію розміщення ТНК у світі та найбільшу кількість корпорацій, розташованих у Китаї, США та Японії. Проведений аналіз діяльності десятки найбільший ТНК світу, загальний оборот яких перевищує ВВП багатьох країн, зокрема України. На основі проведеного аналізу було визначено основний

напрям інвестування ТНК у країни, що розвиваються. Таким чином, визначені перспективи залучення іноземного інвестування в Україну, розмір якого має тенденцію до зниження. Було проаналізовано діяльність ТНК на території України, їх фінансові показники та створення робочих місць з перспективою розвитку для українців.

5. У ході роботи був проведений аналіз діяльності підприємств України, на основі якого були зроблені висновки, що великі підприємства мають перспективи до розширення діяльності на рівень ТНК. У той же час, досліджена проблема діяльності малого та середнього бізнесу в Україні, що має ознаки зменшення кількості підприємств, скорочення робочих місць, зменшення податкових надходжень до держбюджету та зниження загальної економічної ефективності компаній. Завдяки проаналізованим даним були визначені основні фактори, що спричинили негативні тенденції діяльності українських підприємств.

6. На основі всіх отриманих результатів, була сформована нова концепція системи мотивації персоналу, яка основана на аналізі у попередніх двох розділах. Нова система має бути застосована на 4 етапи, що поділені на індивідуальну, колективні, фінансову та контрастну мотивацію. Була розроблена поетапна детальна схема заходів, які мають бути запроваджені у дію на кожному етапі формування системи мотивації персоналу ТНК. Нова система мотивації персоналу включає в себе комплекс заходів, ефективність яких була проаналізована у попередніх розділах та були виділені основні аспекти запровадження.

7. На підставі теоретичних засад оцінювання впливу мотивації персоналу на економічну ефективність ТНК, було прогнозовано результати запровадження нової концепції системи мотивацій персоналу ТНК. Таким чином, було доведено результативність запропонованих заходів, що позитивно впливають на конкурентоспроможність та фінансові результати корпорації.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992, с. 360.
2. Травин В.В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2000, с. 108.
3. Грифін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник/ Наук ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів: БаК, 2001. – с. 624 .
4. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. –К.: КНЕУ, 2002. – с. 345 .
5. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт - Питер, 2000. – с. 480.
6. Дряхлов Н., Куприянов Е. Система мотивации персонала в Западной Европе и США Н.Дряхлов. Е.Куприянов / Проблемы теории и практики управления. - 2009. -№ 2. - С. 83-88.
7. Кувакова И. М., Золотова Е.В. Система организации, мотивации, нормирования, стимулирования и оплаты труда: общее проблемное пространство / Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2010. № 23. С. 181 – 199.
8. Еникеев М.И. Общая психология М.: Изд-во ПРИОР, 2000. С.263
9. Саак А. Э., Пшеничных Ю. А.. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие. — СПб.: Питер, — 512 с.: ил. — (Серия «Учебное пособие»). 2007.
10. Наукова стаття: Heylighen, Francis 1992. "A cognitive-systemic reconstruction of maslow's theory of self-actualization" Behavioral Science. 37 (1): с. 39–58.
11. Оригінальний текст: A Theory of Human Motivation — original 1943 article by Maslow.
12. Дмитриченко Л. И., Чунихина Т. С., Дмитриченко Л. А., Химченко А. Н. Корпорация в системе общественного производства: монография / Л. И. Дмитриченко, Т. С. Чунихина, Л. А. Дмитриченко, А. Н. Химченко — Донецк: ООО «Східний видавничий дім», 2010. — 220 с.

13. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. / С. В. Войтко, О. А. Гавриш, О. О. Корогодова, Т. Є. Моїсеєнко. – Київ : КПІ ім. І. Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2016. – 208 с. – Бібліогр. : с. 180. – 100 пр.

14. Портер, М. Е. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Е. Портер. – М.: Экономическая наука, 2005. – 167 с.

15. Біленький, О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності / Олексій Юрійович Біленький / Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 36-41.

16. Адрианов, В. Д. Современные тенденции в развитии и управлении ТНК / В. Д. Адрианов // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 1. – С. 14-18.

17. Ансофф, И. Р. Новая корпоративная стратегия / И. Р. Ансофф; пер. с англ. С. Н. Жильцова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 348 с.

18. Портер, М. Е. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Е. Портер. – М.: Экономическая наука, 2005. – 167 с.

19. Герасименко Г.П., Маркарьян Э.А., Шумилин Е.П. Управленческий, финансовый и инвестиционный анализ: практикум (Серия «Экономика и управление»). – второе издание., пер. и доп. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2008. – 160с.

20. Михайлушкин А.И. Экономика транснациональной компании: учеб. пособие для вузов / А.И. Михайлушкин, П.Д. Шимко. – Москва : Высш. шк., 2005. – 335 с.

21. Захарчин Г.М. Сучасний механізм управління персоналом у транснаціональних корпораціях. URL: {www.nbu.gov.ua/portal/.../Zaharchyshyn.pdf} (дата звернення 20.04.2020).

22. Чикуркова А. Д. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки : [монографія] / А. Д. Чикуркова / Поділ. держ. аграр.-техн. ун-т. – Кам'янець-Подільський : Зволейко Д. Г., 2012. – 455 с.
23. Рейтинг Global Fortune 500 URL: {<https://fortune.com/global500/2019/>} (дата звернення: 22.04.2020).
24. Державна служба статистики України URL: {<http://www.ukrstat.gov.ua/>} (дата звернення: 22.04.2020).
25. Офіційний сайт компанії British American Tobacco URL: {<http://www.bat.ua/group>} (дата звернення 23.04.2020).
26. Офіційний сайт компанії CocaCola URL: {<https://www.coca-cola.ua/know-us-better/company-system>} (дата звернення: 22.04.2020).
27. Ткаченко А.М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : [монографія] / А.М. Ткаченко, Т.С. Морщенок. – Запоріжжя, 2008, 234 с.
28. Офіційний сайт Міністерства фінансів URL: { index.minfin.com.ua } (дата звернення 24.04.2020).
29. Статистичні дані ЮНКТАД URL: { <https://unctad.org/en> } (дата звернення 25.04.2020).
30. Сучасні вимірники рівня розвитку структурних та інституціональних характеристик національної та глобальної економік: навч.-метод. посіб. / ред. В. В. Козюк. Тернопіль: Вектор, 2015. 248 с.
31. Журнал Forbes: Топ найбільших компаній URL: {<https://www.forbes.ru>} (дата звернення: 26.04.2020).
32. The changing nature and role of vocational education and training in Europe URL: { <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5569-0> } (дата звернення 28.04.2020).
33. Державна служба статистики України URL: {<http://www.ukrstat.gov.ua/>} (дата звернення 22.04.2020).

34. Офіційний сайт Eurostat URL: { <https://ec.europa.eu/eurostat> } (дата звернення 22.04.2020).

35. The changing nature and role of vocational education and training in Europe URL: {<http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5569-0>} (дата звернення 01.05.2020).

36. Latest Insights and Analyses URL: { <https://www.td.org/atd-research> } (дата звернення 01.05.2020).

37. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз» України URL: {<http://www.naftogaz.com>} (дата звернення 25.04.2020).

38. Офіційний сайт державної фіскальної служби України URL: {<http://sfs.gov.ua/>} (дата звернення 02.05.2020).

39. Офіційний сайт компанії «АТБ-маркет» URL: {<https://www.atbmarket.com/>} (дата звернення 25.04.2020).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Порівняльна характеристика сучасних методологічних підходів до оцінювання персоналу міжнародної компанії

№ п\п	Назва	Переваги методу	Недоліки методу	Особливості застосування	Предмет оцінки	Мета оцінки
1	2	3	4	5	6	7
2	Атестація	1.Незначні витрати при впровадженні, загальнодоступність; 2.Керівник може не мати спеціальної освіти та ресурсів при проведенні атестації;	1. Не враховують особисті якості працівника, які впливають на результат, потенціал; 2. Фокус на працівнику як одиниці колективу підприємства та його подальша оцінка поза організаційного контексту;	Базується включно на оцінці працівника його керівником;	Кваліфікація, знання, вміння;	Оцінити інтегральний стан підприємства, визначити потребу в навчанні, підвищенні кваліфікації.
3	360 ° атестація	Дозволяє виявити ефективність працівника, визначити його сильні та слабкі сторони;	Отримані данні щодо професіональних компетенцій працівника не можуть вважатися достовірними;	Не застосовується в «чистому вигляді»;	Особливості поведінки працівника;	Отримані результати можливо використовувати для розробки стратегії мотивації та розвитку персоналу.

Продовження таблиці А.1

	2	3	4	5	6	7
4	Метод асесмент-центру	1. Висока об'єктивність результатів; 2. включає в себе набір сучасних інструментів оцінки;	1. Висока вартість проведення даного методу; 2. потребує значних затрат робочого часу працівників; 3. результат залежить від кваліфікації оцінювача;	Оцінювачами виступають керівники, які займають посаду на 2-3 рівні вище, або консультанти ззовні;	Визначення особистих якостей працівника, його потенціалу;	1. Формування кадрового резерву; 2. Визначити необхідності навчання та перекваліфікації працівників;
5	Аналіз людських ресурсів (HRA)	Дозволяє виявити прихильність працівника підприємства;	Отриманні данні щодо лояльності працівника не можуть вважатися достовірними на 100%;	Оцінка персоналу проводиться анонімно;	Прихильність працівників до підприємства;	1. Оцінити якісний склад робітників; 2. Визначити готовність персоналу до роботи з компанією; 3. Розробити рекомендації щодо мотивації співробітників.
6	Метод управління за цілями (MBO)	Дозволяє перейти від щоденного виконання обов'язків усвідомленості роботи, спрямованої до досягнення результату;	Оцінюються тільки ступінь виконання ключових завдань, що обмежує об'єктивність оцінки;	Обов'язковим умовим для впровадження є наявність стратегії та операційних завдань компанії;	Ступінь виконання працівником ключових завдань;	Оцінити мотивацію персоналу підприємства.

Продовження таблиці А.1

	2	3	4	5	6	7
7	Метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (КРІ).	1.Зниження ризику суб'єктивізму; 2. зменшення кількості конфліктів; 3. позитивно сприймається персоналом;	Визначення(ство рення) Показників ефективності – дуже трудомісткий процес, який вимагає від учасників проекту ґрунтовні знання предметної області, досвіду, творчого підходу.	Суворе дотримання вертикальної моделі планування складу критеріїв оцінки;	Результати праці;	1.Сформувати розмір обґрунтованого грошового заохочення працівників; 2. підвищення ефективності діяльності підприємства; 3. мотивація персоналу метою підвищення якості роботи.

Джерело [4]

Додаток Б

Таблиця Б.1

Індекс споживчих цін України, 2011-2020 рр.

№ п\п	Місяць року	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8
2	Січень	103,1	100,9	101,1	101,5	101,0	100,2
3	Лютий	105,3	99,6	101,0	100,9	100,5	99,7
4	Березень	110,8	101,0	101,8	101,1	100,9	100,8
5	Квітень	114,0	103,5	100,9	100,8	101,0	100,8
6	Травень	102,2	100,1	101,3	100,0	100,7	-
7	Червень	100,4	99,8	101,6	100,0	99,5	-
8	Липень	99,0	99,9	100,2	99,3	99,4	-
9	Серпень	99,2	99,7	99,9	100,0	99,7	-
10	Вересень	102,3	101,8	102,0	101,9	100,7	-
11	Жовтень	98,7	102,8	101,2	101,7	100,7	-
12	листопад	102,0	101,8	100,9	101,4	100,1	-
13	Грудень	100,7	100,9	101,0	100,8	99,8	-
14	За рік	143,3	112,4	113,7	109,8	104,1	101,5

Джерело [28]

Додаток В

Таблиця В.1

Облікова ставка України, 2012 – 2020 рр.

№ п\п	Рік	Облікова ставка НБУ, %
1	2	3
2	2012	7,75
3	2013	7,25
4	2014	12,50
5	2015	22,00
6	2016	14,00
7	2017	13,50
8	2018	18,00
9	2019	15,50
10	2020	10,00

Джерело [28]