

УДК 005.32:331.101.3

Лілія Миколаївна СВОРОБОВИЧ

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет, Україна,
e-mail: lilisvor@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0607-1382>

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Своробович, Л. М. Організаційно-економічне забезпечення мотиваційної складової в контексті стратегічного управління стійким розвитком підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2021. № 1 (76). С. 158–174.

Анотація. У статті розглянуто питання організаційно-економічного забезпечення мотиваційної складової підрозділів промислового підприємства в контексті стратегічного управління його стійким розвитком. Досліджено теоретичні та методологічні аспекти формування ефективного механізму матеріального заохочення в системі управління структурними підрозділами виробничого підприємства. Розглянуто та проаналізовано системи матеріального заохочення в організації. Сформульовано недоліки діючої системи матеріального заохочення працівників промислового підприємства. Запропоновано теоретичні основи для побудови дієвої системи мотивування персоналу, що враховує реальний внесок кожного виробничого підрозділу і кожного окремого працівника підприємства у кінцеві результати діяльності організації. Відображено у вигляді алгоритму загальну схему розподілу фонду додаткової заробітної плати на промисловому підприємстві. Систематизовано підхід до розмежування критеріїв визначення коефіцієнту трудового внеску та коефіцієнту трудової участі. Сформовано оптимальну структуру і підходи до кількісної оцінки показників, що характеризують мотиваційні зусилля працівників та структурних підрозділів підприємства. Розглянуто основні види і межі матеріальної відповідальності та узагальнено основні умови залучення до матеріальної відповідальності працівників. Обґрунтовано значення системи внутрішньої матеріальної відповідальності на підприємстві в контексті мотиваційної складової. Узагальнено вимоги до елементів мотиваційної підсистеми виробничого підприємства в аспекті стратегічного управління стійким розвитком. Сформульовано рекомендації та перспективи наступних досліджень у підходах до побудови мотиваційної складової управління підприємством як основи підвищення трудової активності працівників для стратегічного управління стійким розвитком організації.

Ключові слова: додаткова заробітна плата; матеріальне заохочення; мотивація персоналу; оплата праці; показники трудового внеску; матеріальна відповідальність; управління розвитком підприємства.

Лилия Николаевна СВОРОБОВИЧ

кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента
организаций, Одесский национальный экономический университет, Украина,
e-mail: lilisvor@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0607-1382>

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
МОТИВАЦИОННОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ В КОНТЕКСТЕ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ
РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Своробович, Л. М. *Организационно-экономическое обеспечение мотивационной составляющей в контексте стратегического управления устойчивым развитием предприятия*. Вестник социально-экономических исследований : сб. науч. трудов. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2021. № 1 (76). С. 158–174.

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы организационно-экономического обеспечения мотивационной составляющей подразделений промышленного предприятия в контексте стратегического управления его устойчивым развитием. Исследованы теоретические и методологические аспекты формирования эффективного механизма материального поощрения в системе управления структурными подразделениями производственного предприятия. Рассмотрены и проанализированы системы материального поощрения в организации. Сформулированы недостатки действующей системы материального поощрения работников промышленного предприятия. Предложены теоретические основы для построения эффективной системы мотивации персонала, учитывающий реальный вклад каждого производственного подразделения и каждого отдельного работника предприятия в конечные результаты деятельности организации. Отражена в виде алгоритма общая схема распределения фонда дополнительной заработной платы на промышленном предприятии. Систематизирован подход к разграничению критериев определения коэффициента трудового вклада и коэффициента трудового участия. Сформирована оптимальная структура и подходы к количественной оценке показателей, характеризующих мотивационные усилия работников и структурных подразделений предприятия. Рассмотрены основные виды и границы материальной ответственности, обобщены основные условия привлечения к материальной ответственности работников. Обосновано значение системы внутренней материальной ответственности на предприятии в контексте мотивационной составляющей. Обобщены требования к элементам мотивационной подсистемы производственного предприятия в аспекте стратегического управления устойчивым развитием. Сформулированы рекомендации и перспективы последующих исследований в подходах к построению мотивационной составляющей управления предприятием как основы повышения трудовой активности работников для стратегического управления устойчивым развитием организации.

Ключевые слова: дополнительная заработная плата; материальное поощрение; мотивация персонала; оплата труда; показатели трудового вклада; материальная ответственность; управление развитием предприятия.

Lilia SVOROBVICH

*PhD in Economics, Senior Lecturer of Organizational Management Department,
Odessa National Economic University, Ukraine,
e-mail: lilisvor@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0607-1382>*

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PROVISION OF THE MOTIVATIONAL COMPONENT IN THE CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Svorobovich, L. (2021). *Organizational and economic provision of the motivational component in the context of strategic management of enterprise sustainable development* [Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia motyvatsiinoi skladovoi v konteksti stratehichnoho upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstva], Socio-economic research bulletin, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen' (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 1 (76), pp. 158–174.

Abstract. The article is devoted to the study of organizational and economic support of the motivational component of the divisions of the industrial enterprise in the context of strategic

management of its sustainable development. Theoretical and methodological aspects of formation of the effective mechanism of material encouragement in the system of management of structural divisions of the industrial enterprise are investigated. The systems of material incentives in the organization are considered and analyzed. The shortcomings of the current system of material incentives for employees of industrial enterprises are formulated. Theoretical bases for construction of effective system of motivation of the personnel taking into account the real contribution of each production division and each separate employee of the enterprise in final results of activity of the organization are offered. The general scheme of distribution of the fund of additional salary at the industrial enterprise is reflected in the form of algorithm. The approach to distinguishing the criteria for determining the coefficient of labor contribution and the coefficient of labor participation is systematized. The optimal structure and approaches to the quantitative assessment of indicators that characterize the motivational efforts of employees and departments of the enterprise are formed. The main types and limits of material responsibility are considered and the basic conditions of involvement of employees in material responsibility are generalized. The significance of the system of internal material responsibility at the enterprise in the context of the motivational component is substantiated. The requirements to the elements of the motivational subsystem of the production enterprise in the aspect of strategic management of sustainable development are generalized. The recommendations and prospects of further research in the approaches to the construction of the motivational component of enterprise management as a basis for increasing the labor activity of employees for strategic management of sustainable development of the organization are formulated.

Keywords: *additional salary; material incentives; staff motivation; wages; labor contribution indicators; material responsibility; enterprise development management.*

JEL classification: *J300; M500*

DOI: *[https://doi.org/10.33987/vsed.1\(76\).2021.158-174](https://doi.org/10.33987/vsed.1(76).2021.158-174)*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Рішення проблем мотивації працівників підприємства є важливим фактором в контексті стратегічного управління стійким розвитком організації та підвищення її конкурентоспроможності. Наявність сучасного обладнання, інноваційного технологічного виробництва, якісної сировинної бази, зовсім не гарантує, що підприємство буде успішно розвиватися і підвищувати свою ефективність. Найважливішим елементом виробничої системи є людський фактор. Здатність людини до раціоналізації і творчості може проявитися в оптимізації витрат виробництва, в нестандартному підході до вирішення проблем, в здатності побудувати нові організаційні напрямки функціонування підприємства.

Дієва система матеріального заохочення ефективності і якості праці дозволить мобілізувати трудовий потенціал, створити необхідну зацікавленість працівників у зростанні індивідуальних і колективних результатів, сприятиме прояву творчого потенціалу, зростанню рівня їх компетентності та підвищенню якості та ефективності виконуваних робіт, що, у свою чергу, є запорукою стійкого розвитку підприємства.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. В практиці стратегічного управління стійким розвитком підприємства питання розробки ефективної системи мотивації персоналу набувають особливого значення задля забезпечення стратегічної мети підприємства – конкурентоспроможного існування на ринку в довгостроковій перспективі. Проблеми стимулювання праці були досліджені в працях багатьох вчених, як зарубіжних, так і вітчизняних. Серед зарубіжних

вчених можна назвати таких, як В. Врум, А. Маслоу, Д. Мак-Клеланд та ін. Серед сучасних вітчизняних дослідників: А. І. Амоша, С. І. Бандура, С. І. Дорогунцова, С. П. Калініна, Г. А. Черніченко, А. М. Колот, Д. П. Богиня, Г. Т. Куліков, О. С. Мороз та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний обсяг досліджень з питань забезпечення мотиваційної складової в системі стратегічного управління підприємством, не знайшли належного відображення теоретичні та практичні аспекти побудови мотиваційної складової, не визначено основні напрямки формування підсистем матеріальної відповідальності та матеріального заохочення підрозділів, відсутні методичні підходи щодо реалізації цих напрямків. Це зумовило вибір теми дослідження та його мету.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження формування організаційно-економічного забезпечення мотиваційної складової промислового підприємства в системі стратегічного управління стійким розвитком.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система матеріального заохочення праці є сукупністю взаємопов'язаних елементів, що становлять цілісне утворення і забезпечують формування матеріальної зацікавленості працівника у результатах своєї праці.

В економічній літературі до системи матеріального заохочення включаються такі елементи: заробітна плата, додаткові виплати до заробітної плати, надбавки, премії та соціальні виплати й пільги. Розглянемо виділені елементи більш докладно.

Заробітна плата як елемент матеріального заохочення праці складається з основної та додаткової оплати. Основна заробітна плата представлена двома основними формами: погодинною і відрядною. Розміри основної заробітної плати визначаються виходячи з тарифної системи, тому незалежно від застосовуваної форми вона розглядається як оплата за тарифними ставками (окладами) з урахуванням складності, важкості й відповідальності виконуваної роботи.

Додаткові виплати до заробітної плати включають: змінність, ступінь зайнятості протягом зміни тощо. Неприятливі умови праці, якщо їх практично неможливо поліпшити, повинні компенсуватися працівникові, перш за все, за рахунок збільшення часу відпочинку, профілактичних і лікувальних заходів. Якщо цього недостатньо, вводяться доплати на основі атестації робочих місць і трудових процесів за існуючими методиками. Доплати за змінність встановлюються за роботу в вечірні та нічні зміни. Доплати повинні встановлюватися не за факт суміщення професій, а за співвідношення між нормативним і дійсним рівнями зайнятості.

На підприємствах застосовуються такі види надбавок: за високу продуктивність праці; за раціоналізаторські пропозиції щодо вдосконалення організації праці, виробництва і управління; за високу якість продукції, виконання термінових і відповідальних завдань, які виплачуються з фонду керівника підрозділу, та ін.

Механізм розподілу надтарифної частини заробітку повинен бути заснований на наступних принципах:

1. Діє повний ринковий принцип результативної системи в механізмі оплати праці: за якістю індивідуального трудового внеску в загальні кінцеві результати.
2. Розподіл не є самоціллю, він покликаний стати засобом підвищення ефективності виробництва в рамках обраної стратегії розвитку.

3. Принцип заробляння. Виключається принцип «один бере в іншого» з метою запобігання обмежування інтересів іншого підрозділу (працівника), коли для збільшення свого заробітку одному підрозділу (працівнику) потрібно, щоб інший підрозділ (працівник) зробив помилку, що тягне покарання матеріального характеру.

4. При розподілі виключаються межі заробітку одного підрозділу в межах іншого.

5. Принцип об'єктивності. Частка кожного підрозділу (працівника) не встановлюється будь-ким (керівником, головою правління, менеджерами різного рівня), а визначається відповідно до єдиного механізму, прийнятого загальними зборами колективу. Для об'єктивізації варто використовувати математичну (матричну) модель з наочними, легко доказовими та ідентифікованими оцінками поведінки працівників.

6. Принцип гнучкості. Не допускати сталість одного разу прийнятих оцінок, їх значень, чинників, які обумовлюють ці значення. Вимоги ринку, внутрішня соціально-економічна ситуація, короткострокові й довгострокові цілі в рамках сталої стратегії розвитку, диктують необхідні умови відкритості даного механізму розподілу, здатності вносити в нього своєчасні зміни. Важливо підкреслити, що практика довела: внесення змін після того, як методика і механізм розподілу були затверджені, недоцільно. Для реалізації принципу гнучкості в подібному випадку знову прийняту методика варто застосовувати поряд з діючим механізмом. У початковий період надтарифну частину необхідно розподіляти за раніше діючою методикою і паралельно налагоджувати, виправляти і доповнювати експериментальну.

В економічній літературі виділяють наступні системи матеріального заохочення, що визначають форму і зміст механізму взаємозв'язку заохочувальної виплати з основним заробітком:

– системи, що погоджують основну оплату праці з рівнем виконання і перевиконання показників, які виходять за межі основної норми праці працівника. До них відносяться різні премії за поточні результати роботи, які, зазвичай, мають чіткі кількісні параметри та дозволяють контролювати рівень нарахованої заробітної плати працівникам;

– системи, що погоджують основну оплату праці з особистими діловими якостями працівника, рівнем його професійної майстерності та індивідуальними якостями, ставленням до роботи (доплати і надбавки за: професійну майстерність; суміщення професій/посад; розширення норм (зон) обслуговування; виконання колишнього чи більшого обсягу робіт (послуг) меншою чисельністю робітників);

– системи, що погоджують основну заробітну плату робітника або групи працівників з певними досягненнями, що не мають систематичного характеру, або з будь-якими загальними колективними результатами роботи протягом певного, достатньо тривалого, календарного періоду (півріччя, рік) (за виконання особливо важливих виробничих завдань, за реалізацію спеціальних проєктів і т.п.) [1, с. 38].

Вважаємо, що для досягнення максимальної ефективності праці необхідно, щоб система заохочення праці відповідала за своєю структурою системі мотивації працівників організації. Це також підтверджує твердження низки економістів про те, що «успіх фірми залежить, перш за все, від ефективності праці персоналу, що у свою чергу, визначається системою стимулів праці організації та рівнем умотивованості працівників» [2].

Система матеріального заохочення, яка застосовується на підприємстві, повинна формувати у працівників відчуття справедливості матеріальних винагород і сприяти підвищенню зацікавленості персоналу в поліпшенні не тільки індивідуальної, але й колективної роботи. Вона повинна бути гнучкою, що дає можливість одразу ж заохотити кожен позитивний результат роботи, розміри заохочення повинні бути економічно і психологічно обґрунтовані.

Дослідження економічної літератури і аналіз діяльності промислових підприємств дозволив виділити наступні недоліки в діючій системі матеріального заохочення працівників промислового підприємства.

Так, на більшості підприємств існує зрівнялівка, і розмір оплати праці мало залежить від внеску працівника в результат діяльності підприємства і всього колективу. Це призводить до незадоволеності оцінкою своєї праці працівниками, що, відповідно, призводить до зниження ефективності їх праці. Не менш важливого значення набувають ці проблеми в контексті стратегічного управління підприємством та стимулювання колективів підрозділів.

Крім того, сьогодні відсутня чіткість у підходах до формування номенклатури оціночних показників. У результаті, показники преміювання, які застосовуються, не завжди відповідають завданням виробництва. У багатьох випадках показники, що використовуються, не мають реального взаємозв'язку з трудовими зусиллями виробничого підрозділу або працівника. Частина показників суперечить одне одному.

Залишається невирішеною проблема об'єктивного і обґрунтованого розподілу фонду преміювання за кінцеві результати діяльності підприємства, що істотно знижує мотивацію колективів підрозділів та окремих працівників в досягненні високих кінцевих результатів.

На основі вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду організації матеріального заохочення нами розроблено теоретичні основи побудови дієвої системи мотивування персоналу, що враховує реальний внесок кожного виробничого підрозділу та окремого працівника підприємства у кінцеві результати діяльності.

Зокрема, для забезпечення стимулюючого впливу системи мотивування персоналу необхідне дотримання низки вимог при її побудові, враховуючи:

- чітке визначення завдань, виконання яких покликана стимулювати система;
- повну відповідність показників матеріального заохочення завданням виробництва в даному підрозділі та на підприємстві;
- наявність реальної залежності показників заохочення від трудових зусиль даного підрозділу;
- встановлені показники і умови матеріального заохочення не повинні суперечити один одному з тим, щоб поліпшення одних показників не спричинило погіршення інших;
- до кола премійованих працівників за тими чи іншими показниками преміювання повинні включатися тільки ті працівники, які здійснюють безпосередній вплив на їх рівень.

Ключовим фактором у стратегічному управлінні стійким розвитком підприємства в умовах ринкової конкуренції є інноваційна діяльність, що включає комплекс технічних і організаційних заходів з упровадження у виробництво прогресивних якісних змін на основі розвитку науково-технічного прогресу.

Інноваційна діяльність відноситься до найважливіших об'єктів системи управління підприємством.

Ефективність управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства переважно визначається рівнем його організаційної культури. Найважливішою складовою останньої є створення системи корпоративних інтересів в розробці та впровадженні інновацій в різних областях діяльності підприємства.

Зарубіжний досвід (і, в першу чергу, досвід управління японськими корпораціями) свідчить про те, що необхідною умовою успішного розвитку інноваційної діяльності в сучасних умовах є залучення до цього процесу широкого кола працівників підприємства – від робітників до менеджерів вищої ланки.

Так, в Японії, одним з мотивуючих заходів для персоналу компаній стала організація гуртків якості, в яких після роботи займалися активні співробітники. Це дозволяло виділяти серед працівників ентузіастів, які розробляли і пропонували керівництву свої інноваційні рішення щодо поліпшення якості продукції та підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Відчуття того, що їхня думка може реально вплинути на роботу компанії, виявилось сильним мотивуючим фактором. Японські топ-менеджери стали активно проводити в життя ідею про те, що навіть самий простий робітник на підприємстві повинен думати, що він робить, нести відповідальність за результати своєї праці.

Різноманіття підходів до формування та розподілу надтарифного фонду оплати праці окремих підрозділів і підприємства зумовило необхідність глибокого дослідження цієї проблеми та пошуку варіантів її вирішення.

Зупинимось детальніше на викладі авторського бачення вирішення зазначеної проблеми. Загальна схема розподілу фонду додаткової заробітної плати (ΔF), що включає чотири послідовні етапи, представлена на рис. 1.

На I етапі, виходячи з результатів діяльності підприємства за звітний період, формується загальний фонд додаткової заробітної плати ($\Delta F\Sigma$) (рис. 1).

На II етапі загальний фонд додаткової заробітної плати ($\Delta F\Sigma$) розподіляється пропорційно фонду основної заробітної плати ($F\Sigma$) на дві складові і формується фонд додаткової заробітної плати виробничих підрозділів ($\Delta Fp\Sigma$) і фонд додаткової заробітної плати апарату управління підприємством ($\Delta Fm\Sigma$). Розрахунки здійснюються в наступній послідовності:

а) визначається питома вага фонду основної заробітної плати виробничих підрозділів у загальному фонді основної заробітної плати підприємства:

$$K\Delta Fpi = \frac{Fpi}{F\Sigma}, \quad (1)$$

де Fpi , $F\Sigma$ – фонд основної заробітної плати відповідно виробничих підрозділів і підприємства в цілому.

б) визначається фонд додаткової заробітної (ΔFp) виробничих підрозділів:

$$\Delta Fpi = \Delta Fp\Sigma \times K\Delta Fpi, \quad (2)$$

Аналогічно формується фонд додаткової заробітної плати апарату управління підприємством (ΔFmi).

На III етапі, сформовані на попередньому етапі фонди розподіляються відповідно між виробничими підрозділами і відділами адміністративного

управління підприємством пропорційно фонду основної заробітної плати з урахуванням коефіцієнта трудового внеску, що відображає порівняльну ефективність діяльності кожного виробничого підрозділу (відділу АУП) та його внесок у досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства.

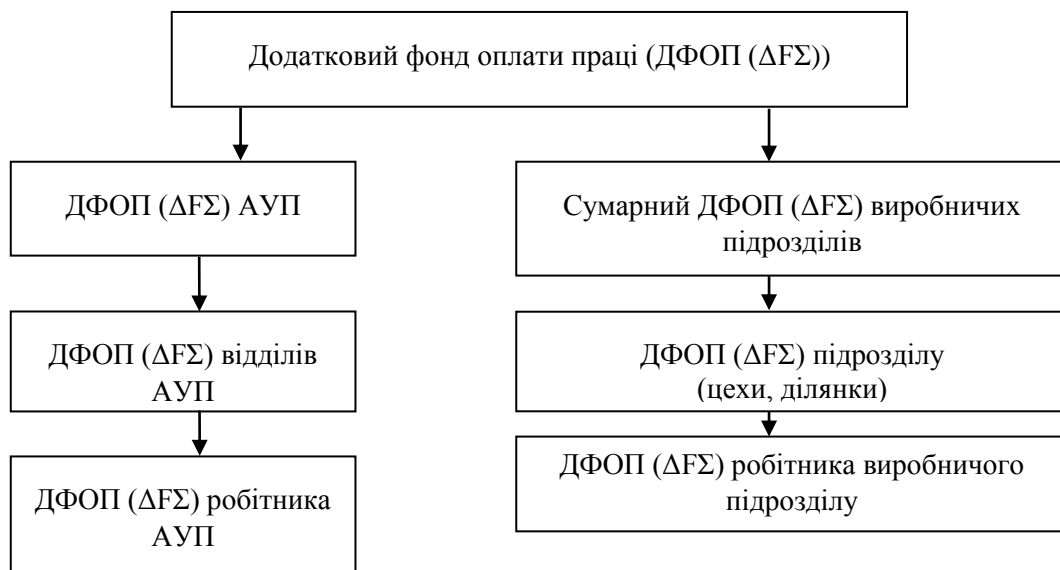


Рис. 1. Алгоритм розподілу додаткового фонду оплати праці за місяць (квартал, рік)

Джерело: розроблено авторами

Після формування додаткового фонду оплати праці для кожного i -го виробничого структурного підрозділу підприємства на заключному IV етапі відбувається його розподіл між окремими працівниками пропорційно основній заробітній платі з урахуванням коефіцієнта трудової участі працівника. Алгоритм розподілу включає розрахунки, аналогічні розглянутим раніше.

Основним елементом розробленого підходу до розподілу додаткового фонду оплати праці є коефіцієнт трудового внеску. Сьогодні в економічній літературі зустрічаються різні точки зору як щодо сфери застосування даного коефіцієнта, так і методики його розрахунку.

Сфера застосування коефіцієнта трудового внеску відрізняється за двома ознаками, включаючи:

- вид засобів, що розподіляються на основі коефіцієнта трудового внеску;
- об'єкт отримання коштів, що розподіляються.

За першою ознакою існує два підходи. Відповідно до першого, коефіцієнт трудового внеску застосовується в якості інструменту нарахування заробітної плати і матеріального заохочення [3, с. 62; 4, с. 47 та ін.]. Другий підхід передбачає використання коефіцієнта трудового внеску суто для визначення розміру винагороди – премії [5, с. 98; 6, с. 54 та ін.].

Також два підходи склалися і до вибору об'єкта застосування коефіцієнта трудового внеску. Причому, як в економічній літературі, так і в господарській практиці. Перший підхід передбачає його застосування до виробничих підрозділів, а також до окремих працівників (аналог коефіцієнта трудової участі) [3, с. 64;

4, с. 51 та ін.]. Другий підхід заснований на принциповому розмежуванні сфери застосування коефіцієнта трудової участі і коефіцієнта трудового внеску [5, с. 101; 6, с. 56 та ін.].

Використання коефіцієнта трудового внеску в розподілі фонду заробітної плати, що зустрічається у вітчизняній практиці, вважаємо, є неприпустимим, оскільки призводить до порушення базових принципів організації оплати праці. Так, основна заробітна плата повинна гарантовано виплачуватися працівникам у повній відповідності з кількістю і якістю їх праці та не залежати від показників, які використовуються при розрахунку коефіцієнта трудового внеску. Це відноситься і до законодавчо встановлених доплат і надбавок, які входять до фонду додаткової заробітної плати. Також повинен бути незалежним від коефіцієнта трудового внеску розмір винагороди, яка виплачується відповідно до економії матеріальних ресурсів.

Щодо об'єкта застосування коефіцієнта трудового внеску, то істотні відмінності в оцінці вкладу виробничих підрозділів і окремих працівників у досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства обумовлюють необхідність одночасного використання двох показників – коефіцієнта трудового внеску і коефіцієнта трудової участі. Ці коефіцієнти мають принципові відмінності, як за своєю сутністю, так і за функціональним призначенням.

Так, коефіцієнт трудової участі використовується для диференціації в рамках структурного підрозділу розміру винагороди, яка виплачується окремим працівникам. Він характеризує відносну ступінь участі кожного працівника в досягненні кінцевих результатів діяльності структурного підрозділу підприємства.

Інше функціональне призначення має коефіцієнт трудового внеску. Його застосування забезпечує взаємозв'язок розміру винагороди, яка виплачується окремому працівнику, з результатами діяльності підприємства в цілому і того структурного підрозділу, в якому він працює. Це реалізується за допомогою механізму формування додаткового фонду оплати праці структурних підрозділів підприємства, основним елементом якого є коефіцієнт трудового внеску. Чим ефективніше протягом звітного періоду працював підрозділ, тим вище його коефіцієнт трудового внеску. Відповідно, тим вище розмір ΔF_{ri} підрозділу і вище величина винагороди, яка виплачується його працівникам.

Незважаючи на суттєві відмінності у функціональному призначенні коефіцієнта трудового внеску і коефіцієнта трудової участі, сьогодні використовується практично єдиний алгоритм їх розрахунку. Останній заснований на коригуванні базової величини коефіцієнта (зазвичай, рівного 1) з урахуванням значень оціночних показників (різних за складом у розрахунках коефіцієнта трудового внеску і коефіцієнта трудової участі).

Найважливішими вимогами, що пред'являються до методики розрахунку коефіцієнта трудового внеску і коефіцієнта трудової участі, є об'єктивність і обґрунтованість отриманих результатів.

Виконання першої вимоги забезпечується використанням широкої номенклатури оціночних показників, що всебічно характеризують реальний внесок кожного виробничого підрозділу в досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства (для коефіцієнта трудового внеску) і ступінь участі окремих працівників в досягненні результатів роботи структурного підрозділу (для коефіцієнта трудової участі).

Склад оціночних показників для коефіцієнта трудового внеску варто формувати з урахуванням техніко-технологічних і організаційних особливостей

виробництва і рівня організації праці на підприємстві. Показники повинні стимулювати за кожним підрозділом підприємства виконання планових завдань, ритмічну роботу, забезпечення заданого рівня якості продукції, зростання продуктивності праці, зниження трудомісткості, скорочення втрат від браку і т.д.

Вважаємо, що для забезпечення об'єктивності розрахунку коефіцієнта трудового внеску склад оціночних показників повинен бути єдиним для всіх виробничих підрозділів підприємства. Крім того, для стимулюючого значення коефіцієнта трудового внеску пропонуємо у складі оціночних показників обов'язково враховувати і показники, що відображають санкції і претензії підрозділам. Методологічний аналіз комплексної моделі процесуальної мотивації дозволив сформулювати оптимальний, на наш погляд, склад оціночних показників для коефіцієнта трудового внеску виробничих підрозділів виробничого підприємства, що містить:

- відсоток виконання планового завдання, %;
- коефіцієнт ритмічності виробництва продукції;
- відсоток браку (питома вага собівартості остаточно забракованої продукції у загальних витратах на виробництво), %;
- темп приросту продуктивності праці, %;
- сума матеріальних претензій підрозділу, тис. грн.

Ці показники відрізняються високою інформативністю, легко розраховуються і не дублюють один одного.

Склад оціночних показників, які використовуються в розрахунках коефіцієнта трудової участі, залежить від специфіки організації виробництва і праці в окремих структурних підрозділах і може мати істотні відмінності. Однак, незалежно від особливостей виробничої діяльності в підрозділах, при розрахунку коефіцієнта трудової участі, вважаємо, необхідно обов'язково враховувати такі групи показників, як:

- обсяг виконаних робіт;
- умови праці;
- якість праці;
- дотримання технологічної дисципліни;
- дотримання виробничої та трудової дисципліни;
- ініціативність і взаємодопомога.

Склад і підходи до кількісної оцінки перерахованих вище груп показників представлені в табл. 1.

Досвід функціонування вітчизняних підприємств показує, що сьогодні, на жаль, на промислових підприємствах відсутня ефективна система матеріальної відповідальності їх структурних підрозділів. Наслідком цього є недостатня зацікавленість колективів окремих підрозділів підприємства в ефективній діяльності, дотриманні трудової дисципліни і зобов'язань.

На думку В. Ф. Шматова, «варто побудувати систему матеріальної відповідальності один раз, і вона сама буде працювати на компанію, вносячи свою частку в забезпечення збереження цінностей. Вся справа в підході, який полягає в наданні матеріальної відповідальності статусу елемента системи безпеки підприємства» [7].

Загальні основи і умови виникнення матеріальної відповідальності працівників за заподіяну підприємству шкоду, визначені главою IX КЗпП «Гарантії при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству, установі, організації» [8, с. 130–138].

Таблиця 1

Кількісна оцінка показників, що характеризують мотиваційні зусилля

Групи показників	Найменування приватного показника	Кількісна оцінка показника
1. Обсяг виконаних робіт	1.1. Ступінь виконання планового завдання	%
	1.2. Інтенсивність праці	бали: від 1 до 10
	1.3. Збільшення норми обслуговування	%
	1.4. Простої не з вини робітника	сумарний час простою за розрахунковий період (год)
2. Умови праці	2.1. Виконання робіт за складністю вищою за кваліфікаційний розряд робітника	обсяг робіт (нормо-год)
	2.2. Виконання робіт в умовах, які відрізняються від умов праці за основною роботою	обсяг робіт (нормо-год)
3. Якість праці	3.1. Застосування в роботі передових прийомів та методів праці	кількість, од.
	3.2. Задача продукції з першого пред'явлення	питома вага, %
	3.3. Повернення продукції відділом якості	питома вага, %
	3.4. Брак з вини робітника	вартість виправлення браку (вартість кінцевої забракованої продукції) (грн.)
4. Дотримання технологічної дисципліни	4.1. Порушення правил експлуатації обладнання, що призвело до аварії	кількість, од.
	4.2. Робота з несправним інструментом і апаратурою	кількість, од.
	4.3. Втрата або псування технічної документації	кількість, од.
	4.4. Незадовільний стан робочого місця	бали: від 1 до 5
5. Дотримання виробничої і трудової дисципліни	5.1. Порушення інструкції з техніки безпеки	кількість, од.
	5.2. Невиконання розпоряджень бригадира	кількість, од.
	5.3. Запізнення на роботу	сумарний час запізнь
	5.4. Прогули	сумарний час запізнь
6. Ініціативність і взаємодопомога	6.1. Надання допомоги молодим робочим	бали: від 1 до 5
	6.2. Надання допомоги відстаючим робочим	бали: від 1 до 5
	6.3. Наставництво	бали: від 1 до 5

Джерело: розроблено автором

Матеріальна відповідальність – це окремий вид відповідальності, і її застосування не залежить від притягнення працівника до дисциплінарної, адміністративної або кримінальної відповідальності, а тому може застосовуватися одночасно з ними.

Трудове законодавство виділяє наступні види матеріальної відповідальності працівників:

- обмежена – коли працівник відповідає за пряму дійсну шкоду, заподіяну їм, але в розмірі, що не перевищує його середній місячний заробіток;
- повна – коли працівник відповідає за пряму дійсну шкоду в повному її розмірі, без обмеження відповідальності середньомісячним заробітком;
- підвищена – коли працівник відповідає за пряму дійсну шкоду, але збільшену в кратному обчисленні. При цьому обсяг відповідальності не обмежується середньомісячним заробітком.

Основні умови залучення працівників до матеріальної відповідальності, її види та межі, а також порядок відшкодування шкоди передбачені ст. 130–138 КЗпП, а також іншими нормативними документами, основними з яких є:

1. Кодекс законів про працю України (КЗпП) [8].
2. Закон № 217 – Закон України «Про визначення розміру збитків, завданих підприємству, установі, організації розкраданням, знищенням (псуванням), нестачею або втратою дорогоцінних металів, дорогоцінного каміння та валютних цінностей» № 217 / 95-ВР від 06.06.1995 р. [9].
3. Порядок № 100 – Порядок обчислення середньої заробітної плати, затверджений постановою КМУ № 100 від 08.02.1995 р. [10].
4. Порядок № 116 – Порядок визначення розміру збитків від розкрадання, нестачі, знищення (псування) матеріальних цінностей, затверджений постановою КМУ № 116 від 22.01.1996 р. [11].
5. Положення № 879 – Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань, затверджене наказом Мінфіну № 879 від 02.09.2014 р. [12].
6. Постанова № 14 – Постанова Пленуму Верховного суду України «Про судову практику у справах про відшкодування шкоди, заподіяної підприємствам, установам, організаціям їх працівниками» № 14 від 29.12.1992 р. [13].

Матеріальна відповідальність у сфері праці представляє собою обов'язок однієї сторони трудового договору, винної у заподіянні шкоди іншій стороні, відшкодувати її у розмірі і порядку, передбачених трудовим законодавством.

Значення матеріальної відповідальності відбивається в таких аспектах:

- відновне значення: відшкодовується заподіяна шкода;
- виховне значення: необхідність долати несприятливі наслідки; здійснюється вплив на самого працівника і інших членів трудового колективу не допускати подібних діянь;
- правове значення: процедура, обсяг відшкодування, порядок – все регламентується законодавством, і недотримання встановлених правил може позбавити сторону можливості відшкодування.

Підрозділи, діяльність яких обмежується внутрішніми відносинами на підприємстві, відповідають за виконання планових завдань з виготовлення продукції і її внутрішньовиробничих поставок. Матеріальна відповідальність підприємств та їх підрозділів – суб'єктів ринку за виконання своїх договірних зобов'язань здійснюється в формах штрафних санкцій і відшкодування збитків.

Штрафні санкції – це встановлені виплати за певні порушення. Їх особливість полягає у тому, що вони фіксовані і кількісно прямо не пов'язані з величиною збитків потерпілої сторони. У договорах штрафи можуть встановлюватися на певну суму за факт порушення.

Водночас, штрафним санкціям більше властива профілактична функція, ніж компенсаційна. Тому для компенсації економічних втрат і підтримання еквівалентних відносин важливе значення має така форма матеріальної відповідальності, як відшкодування збитків, викликаних порушенням господарських договорів і невиконанням інших взятих на себе зобов'язань однієї зі сторін.

Система матеріальної відповідальності підрозділів підприємства спрямована на дотримання виконання планових завдань і договірних зобов'язань між підрозділами підприємства.

Підтримуємо думку дослідників, які вважають, що система матеріальної відповідальності, чітко і грамотно організована, здатна:

1. Значно знизити ризики навмисного нанесення збитку з боку матеріально відповідальних осіб.
2. Підвищити відповідальність працівників за довірені цінності, посилити пильність і увагу до сторонніх, а також до своїх колег.
3. Переконати працівників щодо розуміння реальної невідвратної розплати за порушення процедур матеріальної відповідальності.
4. Відшкодувати завдані збитки в повному розмірі.
5. Оптимізувати документообіг і технологічні процеси руху матеріальних цінностей [7].

Внутрішня матеріальна відповідальність реалізується через систему економічних претензій виробничих, обслуговуючих підрозділів і функціональних служб, у випадках порушення взаємних зобов'язань.

Забезпечення матеріальної відповідальності за раціональне використання всіх видів ресурсів і порушення взаємних зобов'язань може бути досягнуто шляхом оптимальної організації внутрішньовиробничої і внутрішньоцехової роботи з розгляду претензій, системи санкцій.

Як зазначалося вище, більшість підприємств промисловості практично не використовують у своїй внутрішньовиробничій діяльності принцип матеріальної відповідальності. Однак навіть там, де цей інструмент використовується, є істотні недоліки. Перш за все, система матеріальних санкцій не охоплює всі виробничі і функціональні підрозділи підприємства [7, с. 144].

Водночас, вважаємо, що запорукою створення ефективної системи матеріальної відповідальності є обов'язкова участь усіх підрозділів підприємства. При цьому можна умовно виділити наступні види відповідальності за підрозділами:

- основні підрозділи матеріально відповідають один перед одним за недотримання встановлених технологічним процесом графіків руху деталей у виробництві та термінів їх подачі;
- допоміжні підрозділи несуть матеріальну відповідальність перед основними підрозділами, і один перед одним за порушення порядку та строків надання послуг, виконання замовлень та робіт для інших підрозділів;
- функціональні відділи та служби несуть відповідальність перед підрозділами за несвоєчасність видачі планових завдань, необґрунтованість внесення змін до планів, за несвоєчасне документальне та матеріальне забезпечення виробництва.

Міжцехові претензії можуть пред'являтися у зв'язку з несвоєчасним та некомплектним постачанням напівфабрикатів і комплектуючих виробів, невідповідністю їх технічним умовам, простоями обладнання через відсутність електроенергії, води, пара і іншими порушеннями, що погіршують показники підрозділів – споживачів даної продукції або послуг.

Штрафи і невиробничі витрати, понесені підприємством з вини своїх внутрішніх підрозділів, також відносяться на їх госпрозрахункову діяльність у вигляді штрафних санкцій, наприклад, за несвоєчасне виконання замовлень, за допущений брак і т. п. [14, с. 327].

Вважаємо, що в кожному конкретному випадку порушення підрозділом своїх зобов'язань, відповідальність за завдану шкоду повинна здійснюватися як за рахунок збільшення витрат підрозділу, так і за рахунок зниження фондів матеріального заохочення. Актуальність і виправданість застосування системи матеріальної відповідальності необхідно оцінювати стосовно конкретних виробничих (організаційних) процесів. А при розробці системи матеріальної відповідальності необхідно враховувати всі особливості даних процесів, в іншому випадку матеріальна відповідальність так і залишиться формальністю, а не ефективним інструментом.

Основним завданням матеріальної відповідальності, зазвичай, є не тільки створення умов для обґрунтованого і максимального відшкодування збитку, нанесеного працівниками, але й стимулювання колективу до ефективної праці.

Система внутрішньої матеріальної відповідальності на основі економічних претензій включає, на думку М. Г. Грецака, такі регламентуючі складові:

- класифікатор претензій (перелік типових порушень та їх наслідки);
- документи, на основі яких може бути оформлена претензія;
- порядок оформлення та подання претензії;
- терміни подачі, розгляду та задоволення чи відхилення претензії;
- організація обліку пред'явлених і отриманих претензій;
- механізм впливу пред'явлених і отриманих претензій на результати діяльності підрозділів і їх економічні інтереси;
- орган (комісія), що виконує арбітражні функції за взаємними внутрішніми і зовнішніми претензіями;
- методика обчислення збитків (втрат) і величини претензій [15, с. 171–172].

Основними шляхами реалізації матеріальної відповідальності підрозділів підприємства є:

- збільшення собівартості продукції (робіт, послуг) відповідного підрозділу;
- зменшення заохочувальних фондів винних підрозділів, використовуючи механізм розрахунку коефіцієнта трудового внеску виробничих підрозділів. Зокрема, сума пред'явлених претензій буде входити до складу оціночних показників як фактор-дестимулятор і безпосередньо впливати на формування величини додаткового фонду оплати праці кожного виробничого підрозділу.

Відповідно джерелами відшкодування витрат (покриття претензій) слугують:

- собівартість продукції або прибуток;
- фонд матеріального заохочення.

Матеріальна відповідальність окремих працівників може реалізовуватися:

- прямим (повним або частковим) відшкодуванням збитку із заробітної плати винного працівника;

– шляхом зниження коефіцієнта трудової участі винним працівникам і відповідним зменшенням розмірів їх премій або заробітної плати.

За підсумками узагальнення результатів проведеного аналізу можна сформулювати низку вимог до елементів мотиваційної підсистеми виробничого підприємства в аспекті стійкого розвитку (табл. 2).

Таблиця 2

Вимоги до елементів мотиваційної підсистеми

Елемент мотиваційної підсистеми	Формальна змінна	Відповідність вимогам	
		Комплексної моделі процесуальної мотивації	Неоінституціональної методології
1.1. Компонента посадових обов'язків	Fp1	«Рольове сприйняття», місце в ланцюжку створення продукту, прояв кваліфікації	Визначає рівень корисності, що досягається найманим робітником при нормативних умовах
1.2. Компонента стажу кваліфікації			
1.3. Варіативна компонента	$\Delta Fp1$, $K\Delta Fp1$, КТВ, КТУ	Оцінка ймовірності зв'язки зусилля – винагорода, оцінка справедливості винагороди	Визначає додаткову корисність
Співвідношення (1.3 та 1.1-1.2)	«Прозорість» механізму визначення КТВ, КТУ	Цінність винагороди, зв'язка зусилля – результат	Форма функції корисності
Компонента дотримання технологічної дисципліни	Класифікатори претензій	Прояв кваліфікації	Зниження агентських витрат

Джерело: розроблено автором

Висновки і перспективи подальших розробок. Таким чином, у статті досліджено та сформовано організаційно-економічне забезпечення реалізації мотиваційної складової в контексті стратегічного управління стійким розвитком підприємства через розробку послідовної логічної схеми (алгоритму) розподілу надтарифного фонду оплати праці, на підставі використання для оцінки діяльності підрозділів показника коефіцієнта трудового внеску, а для оцінки діяльності працівників підприємства – показника коефіцієнта трудової участі. Також визначено склад і підходи до кількісної оцінки показників, що використовуються в розрахунках коефіцієнта трудової участі та забезпечують максимально точну реалізації мотиваційної зв'язки «продуктивність – винагорода»: обсяг виконаних робіт; умови праці; якість праці; дотримання технологічної дисципліни; дотримання виробничої та трудової дисципліни; ініціативність і взаємодопомогу.

Проведені дослідження виявили необхідність в подальшій розробці нового підходу до побудови мотиваційної складової у стратегічному управлінні стійким розвитком підприємства на основі кардинальної зміни принципів його організації,

що сприятиме підвищенню як трудової активності працівників, так і ефективності організації в цілому.

Література

1. Мягкова Г. Г. *Экономика и социология труда* : учеб. пособ. Владивосток, Изд-во ВГУЭС, 2002. 99 с. URL: http://abc.vvsu.ru/Books/u_e_sots_t/default.asp (дата обращения: 02.12.2020).
2. Белкин В., Белкина Н. *Потребности, интересы, мотивы, стимулы*. Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. 2005. № 4. С. 51–53.
3. Белкин В. *Система «РОСТ» позволяет согласовать интересы организации и каждого работника*. Человек и труд. 2006. № 10. С. 61–67.
4. Носыров А. «РОСТ» повышает эффективность труда. *Служба кадров*. 2003. № 2. С. 45–52.
5. Редько С. К., Свирид Н. В. *Аккордная система оплаты труда*. Заработная плата. 2007. № 12. С. 95–104.
6. Овчинникова Т., Щелокова С. *Социология управления и аутсорсинг в управлении персоналом*. Управление персоналом. 2000. № 8. С. 53–59.
7. Шматов В. Ф., Малышев Ю. М., Тищенко В. Я. и др. *Экономика, организация и планирование производства на предприятиях нефтяной и газовой промышленности* : учеб. Москва : Недра, 1990. 411 с.
8. *Кодекс законів про працю України* : Закон, Кодекс № 322-VIII від 10.12.1971 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 03.12.2020).
9. *Про визначення розміру збитків, завданих підприємству, установі, організації розкраданням, знищенням (псуванням), недостачею або втратою дорогоцінних металів, дорогоцінного каміння та валютних цінностей* : Закон України № 217/95-ВР від 06.06.1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/217/95-вр#Text> (дата звернення: 03.12.2020).
10. *Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати* : Постанова Кабінету Міністрів України № 100 від 08.02.1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100-95-п#Text> (дата звернення: 04.12.2020).
11. *Про затвердження Порядку визначення розміру збитків від розкрадання, нестачі, знищення (псування) матеріальних цінностей* : Постанова Кабінету Міністрів України № 116 від 22.01.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/116-96-п#Text> (дата звернення: 04.12.2020).
12. *Про затвердження Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань* : Наказ Міністерства фінансів України № 879 від 02.09.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> (дата звернення: 07.12.2020).
13. *Про судову практику у справах про відшкодування шкоди, заподіяної підприємствам, установам, організаціям їх працівниками* : Постанова Пленуму Верховного Суду України № 14 від 29.12.1992 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0014700-92#Text> (дата звернення: 07.12.2020).
14. Тимохин М. Н., Лебедь В. Г. *Экономика и организация промышленного производства*. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Мысль, 2008. 694 с.
15. Грещак М. Г., Гребешкова О. М., Коцюба О. С. *Внутрішній економічний механізм підприємства* / За ред. М. Г. Грещака. Київ : КНЕУ, 2001. 228 с.

References

1. Myagkova, G. G. (2002). *Economics and sociology of labor* [Ekonomika i sotsiologiya truda], VGUES, Vladivostok, 99 s. Retrieved from: http://abc.vvsu.ru/Books/u_e_sots_t/default.asp [in Russian]
2. Belkin, V., Belkina, N. (2005). *Needs, interests, motives, incentives* [Potrebности, interesy, motivy, stimuly], Normirovanie i oplata truda v selskom hozyaystve, No. 4, s. 51–53 [in Russian]

3. Belkin, V. (2006). *The «GROWTH» system allows to coordinate the interests of the organization and each employee* [Sistema «ROST» pozvolyaet soglasovat interesy organizatsii i kazhdogo rabotnika], *Chelovek i trud*, No. 10, s. 61–67 [in Russian]
4. Nosyrov, A. (2003). *«GROWTH» increases labor efficiency* [«ROST» povyshayet effektivnost truda], *Sluzhba kadrov*, No. 2, s. 45–52 [in Russian]
5. Redko, S. K., Svirid, N. V. (2007). *Lump-sum wage system* [Akkordnaya sistema oplaty truda], *Zarabotnaya plata*, No. 12, s. 95–104 [in Russian]
6. Ovchinnikova, T., Shchelokova, S. (2000). *Sociology of management and outsourcing in personnel management* [Sociologiya upravleniya i autorsoring v upravlenii personalom], *Upravlenie personalom*, No. 8, s. 53–59 [in Russian]
7. Shmatov, V. F., Malyshev, Yu. M., Tishchenko, V. Ya et al. (1990). *Economics, organization and planning of production at the enterprises of oil and gas industry* [Ekonomika, organizatsiya i planirovanie proizvodstva na predpriyatiyakh neftyanoy i gazovoy promyshlennosti], Nedra, Moskva, 411 s. [in Russian]
8. *Labor Code of Ukraine: Code of Ukraine*, No. 322-VIII, 10.12.1971 [Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy: Kodeks Ukrainy, No. 322-VIII, 10.12.1971]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> [in Ukrainian]
9. *On determining the amount of damage caused by enterprise, institution, organization theft, destruction (damage), deficiency or loss of precious metals, precious stones and currency values: Law of Ukraine*, No. 217/95-BP, 06.06.1995 [Pro vyznachennia rozmiru zbytkiv, zavdanykh pidprijemstvu, ustanovi, orhanizatsii rozkradanniam, znyshchenniam (psuvanniam), nedostacheiu abo vtratoi dorohotsinnykh metaliv, dorohotsinnoho kaminnia ta valiutnykh tsinnostei: Zakon Ukrainy, No. 217/95-BP, 06.06.1995]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/217/95-bp#Text> [in Ukrainian]
10. *On approval the Procedure for calculation of the average salary: Law of Ukraine*, No. 100, 08.02.1995 [Pro zatverdzhennia Poriadku obchyslennia serednoi zarobitnoi platy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy, No. 100, 08.02.1995]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/100-95-p#Text> [in Ukrainian]
11. *On approval the Procedure for determining the amount of losses from theft, shortage, destruction (damage) of material values: Law of Ukraine*, No. 116, 22.01.1996 [Pro zatverdzhennia Poriadku vyznachennia rozmiru zbytkiv vid rozkradannia, nestachi, znyshchennia (psuvannia) materialnykh tsinnostei: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy, No. 116, 22.01.1996]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/116-96-p#Text> [in Ukrainian]
12. *On approval of the Regulations on inventory of assets and liabilities: Law of Ukraine*, No. 879, 02.09.2014 [Pro zatverdzhennia Polozhennia pro inventaryzatsiiu aktyviv ta zoboviazan: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy, No. 879, 02.09.2014]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> [in Ukrainian]
13. *On judicial practice in cases of compensation for damage caused to enterprises, institutions and organizations by their employees: Law of Ukraine*, No. 14, 29.12.1992 [Pro sudovu praktyku u spravakh pro vidshkoduvannia shkody, zapodiianoii pidprijemstvam, ustanovam, orhanizatsiiam yikh pratsivnykamy: Postanova Plenumu Verkhovnoho sudu Ukrainy, No. 14, 29.12.1992]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0014700-92#Text> [in Ukrainian]
14. Timokhin, M. N. & Lebed, V. G. (2008). *Economics and organization of industrial production*. 2th ed. [Ekonomika i organizatsiya promyshlennogo proizvodstva; 2 izd.], Mysl, Moskva, 694 s. [in Russian]
15. Hreshchak, M. H., Hrebeshkova, O. M., Kotsiuba, O. S. (2001). *Internal economic mechanism of the enterprise*. Ed. by M. H. Hreshchak [Vnutrishnii ekonomichniy mekhanizm pidprijemstva], KNEU, Kyiv, 228 s. [in Ukrainian]