

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та управління бізнесом  
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**до випускної кваліфікаційної роботи**

на тему Мотивація персоналу підприємства та обґрунтування  
напрямів її удосконалення

Виконав студент 2 курсу,  
групи ЗПТБ-22-ск  
спеціальності 076 «Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність»

\_\_\_\_\_ Куклін Є.В.  
(П.І.Б.)

Керівник Короленко О.Б.  
(П.І.Б.)

Рецензент Кутова Н.Г.  
(П.І.Б.)

Кривий Ріг  
2024р.

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом  
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами  
Ступінь вищої освіти бакалавр  
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
зав. кафедри ЕОУП,  
д.е.н., проф. Шахно А.Ю.

«            » червня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

КУКЛІН Євгенії Вікторівні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Мотивація персоналу підприємства та обґрунтування напрямів її удосконалення

Керівник теми к.е.н., доцент Короленко Ольга Борисівна

Затверджені наказом по університету від 02.04.2024р № 244с

2. Строк подання студентом роботи: 10.06.2024р

3. Вихідні дані до роботи: статистична фінансова звітність підприємства ТОВ «Агрофірма «Оршівська» за 2020-2022рр (баланс, звіт про фінансові результати), поточна внутрішня звітність підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні та методологічні основи формування системи заохочення працівників; провести аналіз та оцінку системи стимулювання підприємства визначити можливий ефект від впровадження системи мотивації персоналу на підприємстві; дослідити задоволеність працівників підприємства існуючим механізмом стимулювання та мотивацією до роботи; удосконалити механізм заохочення персоналу підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства; Аналіз системи управління персоналом на підприємстві; Аналіз стимулювання та продуктивності праці на підприємстві; Показники ефективності запропонованих організаційно-економічних заходів.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділи	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доцент Короленко О.Б	19.03.24	02.04.24
Розділ 2	доцент Короленко О.Б	03.04.24	23.04.24
Розділ 3	доцент Короленко О.Б	20.04.24	24.05.24
Нормоконтроль	доц. Поліщук І.Г.	10.06.2023	

7. Дата видачі завдання 28.02.2024р

Календарний план виконання роботи

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	28.02.2024р	виконано
2	Збір матеріалів до випускної роботи	01.03 - 10.03.2024р	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань випускної кваліфікаційної роботи	11.03 - 18.03.2024р	виконано
4	Підготовка I розділу випускної кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	19.03 - 02.04.2024р	виконано
5	Підготовка II розділу випускної кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	03.04 - 23.04.2024р	виконано
6	Підготовка III розділу випускної кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	20.04 - 24.05.2024р	виконано
7	Підготовка вступної частини	25.05 - 07.06.2024р	виконано
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	08.06 - 09.06.2024р	виконано
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	10.06 - 13.06.2024р	виконано
10	Попередній захист роботи	10.06.2024р	виконано
11	Захист роботи в ЕК	21.06.2024р	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Куклін Є.В.

(прізвище та ініціали)

Короленко О.Б.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

на випускнї кваліфікаційнї роботу за темою:  
**Мотивація персоналу підприємства та обґрунтування напрямів її  
удосконалення**

**Випускна кваліфікаційна робота:** 95 с., 26 табл., 13 рис., 18 формул, 42 джерел, 9 додатки.

**Об'єкт дослідження:** виступає вітчизняне підприємство ТОВ «ДНПРО СІТІ СЕРВІС», яке є однією з лідируючих компаній по виробництву деталей вихлопної системи.

**Мета роботи:** є обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві

**Предмет дослідження:** теоретичні, методологічні та практичні підходи до продуктивності праці та система заохочення працівників ТОВ «ДНПРО СІТІ СЕРВІС»

**Методи дослідження** у роботі використано загальнонаукові методи: системно-структурний, табличний, графічний методи, а також стандартні прийоми аналізу фінансового стану: горизонтальний, коефіцієнтний і порівняльний аналіз.

Система мотивації праці передбачає забезпечення комплексу заходів матеріального, морального, соціального напрямку, що сприяють активізації діяльності персоналу у виробничому процесі для задоволення різноманітних його потреб, котрі розглядають як нагороду за трудові зусилля. Ефективна система мотивації праці працівників повинна бути гнучкою. Гнучкість системи мотивації повинна забезпечуватися стимулюванням працівників за досягнення запланованих результатів. Крім того, вона повинна враховувати індивідуальні показники діяльності робітника, його структурного підрозділу та підприємства в цілому.

Реалізувати проект модернізації основного капіталу за рахунок введення автоматизованої виробничої лінії полімерної продукції (запасних частин) для автомобілів іноземного виробництва, котра користується значним попитом серед споживачів продукції. Зокрема, в тому числі і за рахунок реалізації інноваційно-інвестиційного проекту приріст продуктивності остерігатиметься протягом 2021-2022 рр., відповідний показник продуктивності праці у 2021 році складатиме 424,9 тис.грн./особу, у 2021 році значення показника становитиме 509,12 тис.грн. / особу.

МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ,  
ВИРОБІТОК, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ПРАЦІ, УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА  
НАВЧАННЯ, СПІВРОБІТНИКИ, КАДРОВА ПОЛІТИКА

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Сутність і зміст механізму, системи мотивації та методів мотивації праці персоналу підприємства	9
1.2. Сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	37
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз господарсько- фінансового стану підприємства	37
2.2. Організація праці та аналізування системи стимулювання персоналу на підприємстві	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС»	63
3.1. Економічний ефект від зростання продуктивності праці на підприємстві за рахунок ефективної мотиваційної політики	63
3.3. Формування комплексної системи стимулювання праці для виробничого персоналу підприємства	77
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	95

## ВСТУП

Актуальність обраної теми роботи обумовлюється тим, що на сучасному етапі розвитку економіки України основним ресурсом підприємства стає персонал. Мотивація виступає головним елементом активізації людського фактору, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але і забезпечує їх ефективне використання.

Для керівництва підприємства персонал є найбільш цінним ресурсом - адже саме персонал підприємства може постійно удосконалюватися. Відповідно, уміло керуючи персоналом, можна постійно удосконалювати організацію виробництва і збільшувати прибуток. Тому керівництво підприємства має добре розбиратися в персоналі, знати достоїнства і недоліки працівників, мотиви, що спонукають їх до праці. Знання персоналу підприємства – умова створення більш досконалої системи мотивації найманих працівників.

Незважаючи на мотивацію та основну мотивацію персоналу, великий внесок вчених у вивчення їх унікальних характеристик та характеристик та визначення їхньої позиції в ефективному управлінні бізнесом та інноваціях, ця проблема вирішена. Проблеми, що підлягають вирішенню, не вирішуються. Терміни мотивації та стимулу не є чітко визначеними і вважаються синонімами, оскільки вони не однакові у розумінні національних та міжнародних експертів з цього питання, але тісно пов'язані та тісно пов'язані. Визначається спільним використанням. Отримайте позитивні ефекти найбільших компаній. Мотивація праці як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій, як усвідомлення прагнення до певного типу задоволення потреб до успіху ніби є «локомотивом» трудової діяльності працівників, а відтак здатна значно вплинути на соціально-економічний розвиток підприємства.

З розвитком соціальних відносин у суспільстві змінюються й потреби

персоналу підприємства. У сучасній економіці крім матеріального фактору велике значення мають моральні стимули і соціальні пільги, еволюціонують і матеріальні форми мотивації найманих працівників, у матеріальній винагороді збільшується частка виплат за результатами господарської діяльності підприємства, більш великого значення набуває розвиток у працівників корпоративного мислення, та розвиток системи соціальних пільг.

Матеріальне стимулювання впливає на продуктивність праці. Продуктивність праці, характеризуючи ефективність витрат праці в матеріальному виробництві, визначається кількістю продукції, яка виробляється за одиницю робочого часу. В умовах ринкової економіки, яка в свою чергу характеризується жорсткою конкуренцією, виникає об'єктивна необхідність в збільшенні продуктивності праці, конкурувати з конкурентами, випускати конкурентоспроможну продукцію. Таким чином, питання продуктивності праці, особливо шляхи її зростання на сьогодні є досить актуальними. З переходом підприємств (організацій) промислового комплексу на ринкові умови господарювання проявляються тенденції до різкого зниження ефективності праці.

На сучасному етапі економічного розвитку велике значення в зростанні продуктивності праці отримують фактори удосконалювання організації і управління промисловим виробництвом, організації праці. Необхідність постійного удосконалювання суспільних форм організації виробництва і праці впливає з об'єктивного економічного закону відповідності характеру виробничих відносин рівню розвитку продуктивних сил.

Актуальність мотивації працівників та забезпечення її високої продуктивності викликала великий інтерес у науковців. Проблеми мотивації і продуктивності праці підприємств вивчали такі відомі зарубіжні вчені, як М. Армстронг, вчений Р. Дафт, Д. Макклелланд, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. Макгрегор та А. Сміт. Серед вітчизняних учених Д. П. Бохня, В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. Т. Куліков, С. О. Цимбалюк та інші внесли великий внесок у розробку питань мотивації та забезпечення її високої продуктивності.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ та практичних аспектів впровадження ефективної системи стимулювання персоналу та підвищення продуктивності праці на вітчизняному підприємстві.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи ми поставили такі завдання:

- дослідити теоретичні та методологічні основи формування системи заохочення працівників;
- провести аналіз та оцінку системи стимулювання ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» визначити можливий ефект від впровадження системи мотивації персоналу на підприємстві;
- дослідити задоволеність працівників ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» існуючим механізмом стимулювання та мотивацією до роботи;
- удосконалити механізм заохочення персоналу на ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС».

Об'єктом дослідження виступає вітчизняне підприємство ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС», яке є однією з лідируючих компаній по виробництву деталей вихлопної системи.

Предметом дослідження є продуктивність праці та система заохочення працівників ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС».

Основою кваліфікаційної роботи стали наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених-економістів із проблеми управління та формування механізму управління стійким розвитком підприємства, нормативні документи в сфері управління діяльністю господарюючих суб'єктів, статистичні дані та фінансова звітність підприємства ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС». База даних досліджень представлена підручниками та посібниками, науковими статтями, Інтернет-ресурсами та даними бухгалтерського обліку дослідницького підприємства.

У роботі використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання. Зокрема, такі методи як:

- діалектичний, логічний, метод узагальнення, порівняльний аналіз – для вивчення та узагальнення теоретико-методичних засад управління стійким



розвитком підприємства; – метод аналізу та синтезу, системний підхід – для аналізу й систематизації методичних підходів до оцінювання стійким розвитком підприємства; – метод факторного аналізу та аналіз головних компонентів – для визначення факторів, що в найбільшій мірі впливають на управління стійким розвитком підприємства; – метод логічного узагальнення – для обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення стійкого розвитку підприємства.

У процесі дослідження використано засоби програмного забезпечення (MS Excel, MS Word).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Сутність і зміст механізму, системи мотивації та методів мотивації праці персоналу підприємства

Важливою ознакою сучасного суспільства є пріоритетна увага до персоналу - провідного виробничого чинника, резерву економічного зростання та конкурентоспроможності.

Досвід розвинутих світових економік доводить, що жодну із задач управління у будь-якій сфері діяльності неможливо реалізувати без зацікавленості в її вирішенні працівників. Якщо здатність виконувати ту чи іншу роботу можна поліпшити за допомогою навчання і підвищення кваліфікації, зміни видів виконуваних робіт, систематичним посадовим просуванням і плануванням кар'єри, то примусити людину працювати краще, докладати до виконання роботи більше зусиль - призначення мотивації праці[56, с.189].

Отже, мотивація праці персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства, розвиток соціального партнерства стають нагальними завданнями підприємства.

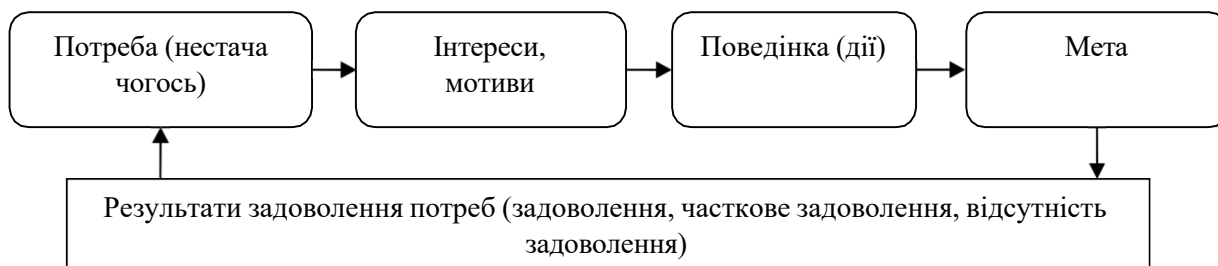


Рисунок 1.1 – Модель мотивації через потреби [8, с.194]

Мотивація є головним елементом в активізації людського фактору, який

не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але і забезпечує їх ефективне функціонування. Так, за деякими даними, серед факторів, що впливають на підвищення продуктивності праці є такі складові мотивації праці персоналу: матеріальна зацікавленість, моральне заохочення, гнучкий графік робочого дня та навчання персоналу [51, с.192].

Важливе значення у системі мотивації мають потреби, що представлені на рисунку 1.1.

Психологи стверджують, що людина відчуває потребу, коли вона відчуває фізіологічно або психологічну нестачу чого-небудь. Більшість психологів погоджуються, що потреби можна класифікувати як первинні, так і вторинні. Первинні потреби є за своєю природою фізіологічними і, як правило, природженими. Вторинні потреби за своєю природою психологічні. Наприклад, потреби в успіху, пошані, прихильності, владі і потреби в комусь або чомусь.

Первинні потреби закладені генетично, а вторинні зазвичай усвідомлюються з досвідом. Оскільки люди мають різний набутий досвід, вторинні потреби людей розрізняються більшою мірою, ніж первинні. Оскільки потреби викликають у людини прагнення до їх задоволення, то менеджери повинні створювати такі ситуації, які дозволяли б людям відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби за допомогою типу поведінки, яка приводить до досягнення мети організації [5, с.56].

Існує велика кількість означень поняття мотивації, що розкривають його сутність з різних аспектів. Проблема визначення економічної сутності поняття «мотивація» присвячені численні праці вітчизняних та закордонних авторів. Існує безліч визначень цього поняття, основні з яких наведені у таблиці 1.1

Узагальнюючи результати дослідження, слід відмітити, що мотивація трудової діяльності – складний, відносно стійкий процес, обумовлений певними особистими характеристиками людини, а також необхідністю задоволення її потреб та їх відповідності зовнішнім умовам діяльності. Вона є

сукупністю зовнішніх і внутрішніх сил, що спонукають людину до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, яка орієнтована на досягнення цілей підприємства (організації).

Таблиця 1.1 – Визначення економічної сутності поняття «мотивація»

Автор	Визначення
Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. [32, с. 295]	Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації
Коваленко М.А., Грузнов І. І., Сухомлин Л.Є. [39, с. 68]	Мотивація - сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій
Діденко В.М. [15, с. 207]	Мотивація - причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації
Крамаренко В.І. [38, с. 88]	Мотивація - сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей
Робінс С.П., Де Ченцо Д.А. [60, с. 396]	Мотивація - готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби
Зенірова А. [25, с.108]	Мотивація - процес впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів

Тому, мотивація – це процес спонукання людей до високоефективної праці з боку адміністрації чи органу управління виробництвом, пов'язаний із задоволенням потреб людей у матеріальних чи соціальних благах. Таке вузьке поняття мотиваційного процесу призводило до орієнтації на короткострокові економічні цілі, не викликало зацікавленості у власному розвитку, самовдосконаленні працівника.

Система мотивів і стимулів праці базується на нормативному рівні трудової діяльності, тобто вступ працівника до системи трудових відносин передбачає, що за відповідну винагороду він має виконувати певні обов'язки. При цьому мета мотивації полягає не тільки в тому, щоб спонукати людину працювати, а примусити її робити це краще, ніж передбачено трудовими

відносинами, тобто ефективна система мотивації повинна спиратися на результати трудової діяльності. Саме тому система мотивації праці передбачає забезпечення комплексу заходів матеріального, морального, соціального напрямку, що сприяють активізації діяльності персоналу у виробничому процесі для задоволення різноманітних його потреб, котрі розглядають як нагороду за трудові зусилля. Для глибшого розуміння елементів мотивації результативної праці персоналу зобразимо їх на рис. 1.2.

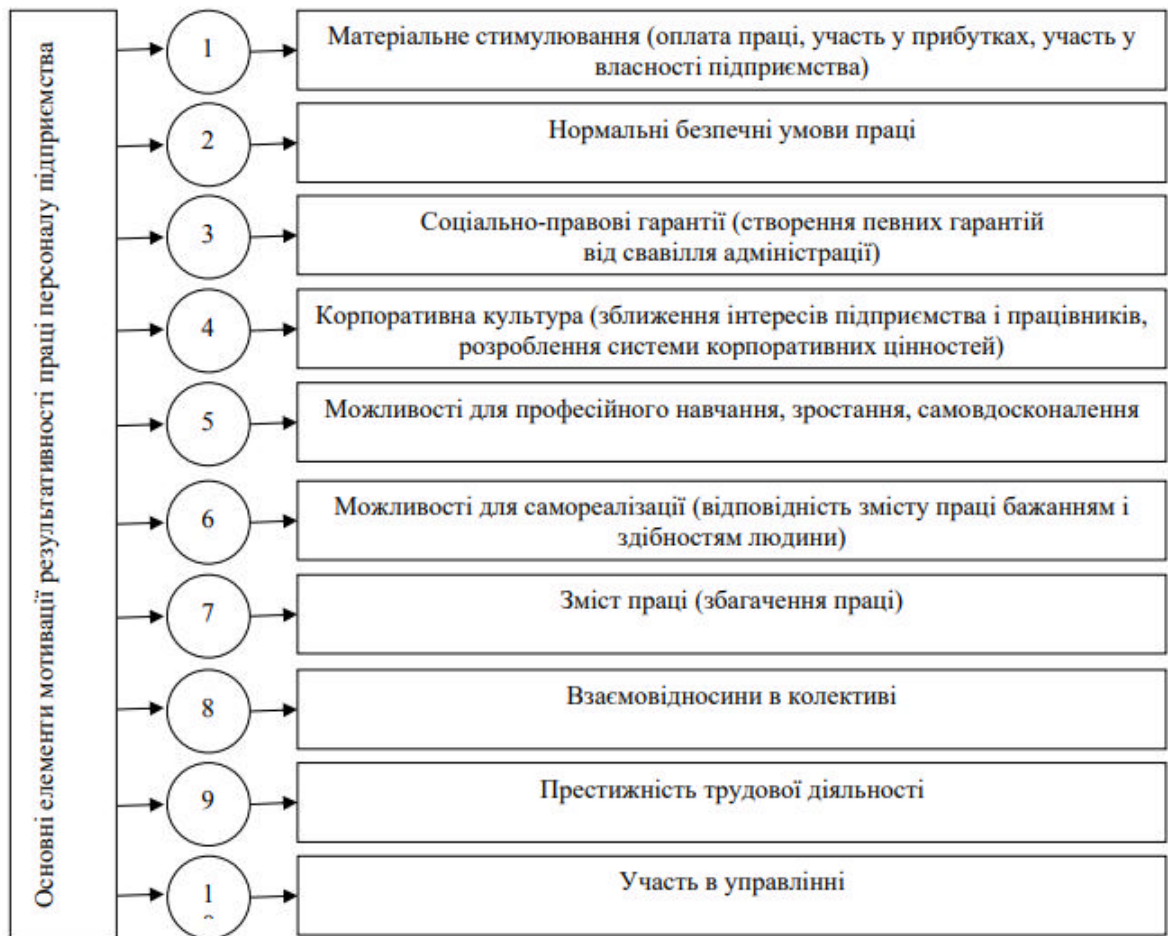


Рисунок 1.2. –Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства[51, с.190]

В цілому, результативність праці - підсумок цілеспрямованої діяльності людини. Результативною можна вважати працю, якщо є максимальний результат за мінімальних витрат праці. Результатом варто вважати отриманий дохід внаслідок реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг [63, с. 83]. Г.Є. Слезінгер під результативністю праці розуміє «ступінь досягнення

поставленої мети, забезпечення конкурентоздатності продукції і високої якості виконуваних робіт та послуг за всією сукупністю споживчих властивостей понад ті вимоги, що враховані при оцінці продуктивності праці». Він же вважає результативність праці одним з критеріїв оцінки якості праці як характеристики ефективності, поряд з показником економічності витрат [43, с.95].

Результативність праці конкретного працівника зумовлюється передовсім індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від самооцінки працівника достатності рівня винагороди й упевненості в тому, що її буде отримано. Заохочування працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань є об'єктивною потребою, яку усвідомлюють всі керівники. Однак протягом тривалого періоду наука управління персоналом перебільшувала значення матеріальних стимулів [24, с.149]. На наш погляд, задоволеність працівників матеріальними умовами праці (заробітною платою, матеріальною допомогою та ін.) далеко не у всіх випадках приводить до підвищення результативності праці. Як свідчить практика, найбільш ефективними стимулятивними факторами є відповідність виконуваної роботи потребам людини у визнанні її як особистості і можливість самовираження.

Ефективна система мотивації праці працівників повинна бути гнучкою. Гнучкість системи мотивації повинна забезпечуватися стимулюванням працівників за досягнення запланованих результатів. Крім того, вона повинна враховувати індивідуальні показники діяльності робітника, його структурного підрозділу та підприємства в цілому.

Мотивацію працівників необхідно здійснювати відповідно до потреби підприємств та їх працівників залежно від стану навколишнього середовища, в якому функціонує підприємство, а також з урахуванням працівників підприємства (рис. 1.3).

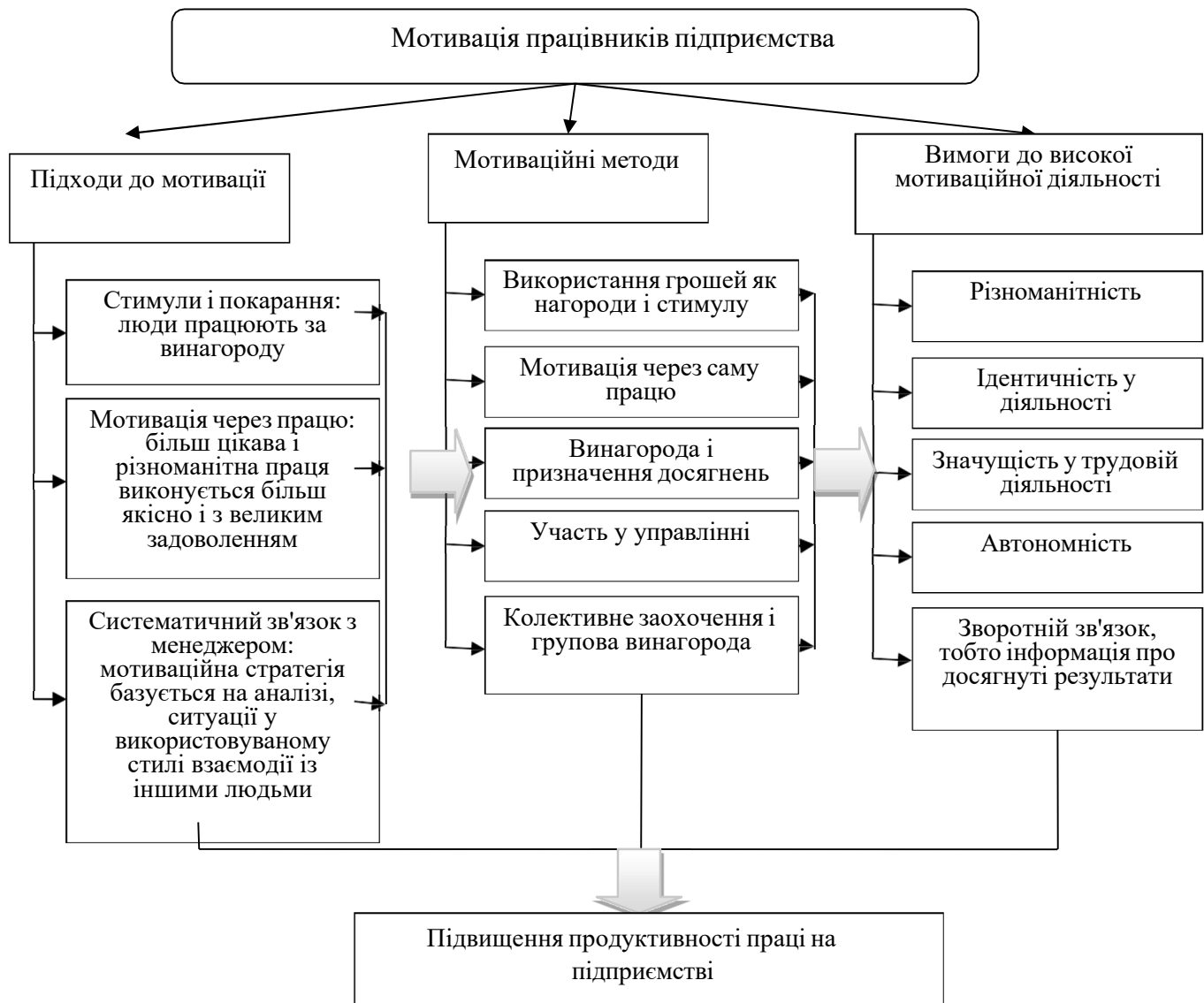


Рисунок 1.3. – Механізм організації мотивації праці на підприємстві [49, с.344]

Досліджуючи механізм мотивації праці на підприємстві необхідно відмітити, що на узагальнюючий показник - рівень продуктивності праці впливають підходи до мотивації (стимули та покарання, мотивація через працю, систематичний зв'язок з менеджером), мотиваційні методи (використання грошей як нагороди та стимулу, мотивація через саму працю, винагорода і призначення досягнень, участь в управлінні, колективне заохочення і групова винагорода), вимоги до високої мотиваційної діяльності (різноманітність, ідентичність діяльності, значущість у трудовій діяльності, автономність, зворотній зв'язок). При цьому, приймаючи працівника дуже

важливо визначити, який вид мотивації для нього пріоритетний. Людина, для якої головною є матеріальна мотивація, буде проявляти меншу ініціативу у нововведеннях, творчих розробках, навчанні, ніж особа, для якої гроші не є основним фактором, щоб працювати професійно та якісно. Також на вибір засобів мотивації впливає стать та вік працівників [71, с.30].

Виходячи з того, що об'єктом мотивування є працівники різних рівнів управління, треба брати до уваги відмінність мотивації від виду їх виробничо-управлінської діяльності. Сучасна практика зарубіжних та деяких вітчизняних підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу.

Для працівників, перш за все, працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток.

Результативність праці конкретного робітника зумовлюється передусім індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від самооцінки робітника достатності рівня винагороди та упевненості в тому, що її буде отримано. Заохочування працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань є об'єктивною потребою, яку усвідомлюють всі керівники.

Найпоширенішим чинником, який на сьогодні використовують власники вітчизняних підприємств, в мотивації є гроші, премії, підвищення заробітної плати тощо. Вважається, що дані елементи є найголовнішим і повинні задовольняти потреби працівника у мотивації. Однак, для сучасних менеджерів, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання. Можливі акценти мотивації, що визначаються в залежності від пріоритетів діючого підприємства представлені у таблиці 1.2.



Таблиця 1.2 – Характеристика об'єктів мотивації праці в залежності від пріоритетів підприємства [74, с.49]

Об'єкт мотивації	Характеристика об'єкта мотивації
Суб'єкт мотивації	окремий працівник; група (відділ, підрозділ і т.п.); колектив організації в цілому
Нормативна адекватність	порушення нормативних показників; відповідність нормативним показникам; перевищення нормативних показників
Рівень професіоналізму	відповідність рівню кваліфікації; підвищення рівня кваліфікації; підвищення рівня освіти; розширення набору спеціальностей; передача майстерності колегам
Ступінь напруги при виконанні роботи	фізичне; емоційне; розумове; організаційне
Ступінь відповідальності	мінімальна; середня; висока
Предмет відповідальності	устаткування; приміщення; якість матеріалів; адекватність технології; своєчасність технічного обслуговування; якість продукції; рівень витрат у виробництві; безпека співробітників; доосвіта співробітників і т.п.
Ступінь ризику (небезпеки)	здоров'я; гроші
Економія	робочого часу; матеріалів; фінансів
Причетність до..	збільшення обсягу продажів; збільшення прибутку; у завантаженні виробничих потужностей; просуванні товару; виконанні плану і т.д.
Стаж роботи на підприємстві	іспитовий термін; 1 рік роботи в організації; 2 роки роботи в організації; 3 роки роботи в організації і т.д.
Соціальні виплати і пільги	оплата святкових днів; оплата відпусток; оплата лікарняних аркушів; оплата декретних відпусток; медичне страхування; додаткове пенсійне забезпечення; безкоштовне харчування
Раціональна пропозиція	внесення раціональної пропозиції; участь у впровадженні раціональної пропозиції; за результат упровадження
Суміжна взаємодопомога	консультування; виконання частини роботи; інша участь
Керівництво групами	створена під задачу творча група; відділ, підрозділ
Кар'єрне зростання	рядового виконавця; менеджера нижньої ланки; менеджера середньої ланки; обслуговуючого персоналу

При побудові ієрархії акцентів мотивації необхідно враховувати багатьох факторів: стадія життя підприємства, традиції, що склалися; стратегія діяльності підприємства, спрямованість корпоративної культури, характер кадрової політики і ін. У зв'язку з цим надати єдино вірну систему пріоритетів для мотивації навряд чи можливо.

З розглянутої точки зору, системи мотивації складаються з певних стимулів. І оскільки правила, норми, регламенти і ін. установлюються людьми, адміністрацією підприємства, тому системи мотивації є керованими. Керівництво самостійно чи з залученням трудового колективу встановлює об'єкти мотивації і формує стимулюючі фактори, що мають впливати, мотивувати працівників на певні дії. Це свідоме управління діяльністю працівників.

Вимогою формування систем мотивації є їх відповідність продуктивним силам і суспільним відносинам. Тільки в цьому випадку можна очікувати позитивного результату в роботі персоналу підприємства. Вчасно помітити зміни в продуктивних силах і суспільних відносинах і почати відповідні зміни в системах мотивації - одна з найважливіших умов їхнього ефективного впливу на виробництво, економічні і соціальні показники діяльності підприємств.

Системи мотивації складаються з надійних, активних стимулів, які позитивно впливають на ті чи інші дії працівників, а можуть виступати в ролі антистимулів, що породжують негативний вплив на діяльність працівників. Звідси виникає необхідність постійного поліпшення удосконалення систем мотивації, оскільки функції управління в сфері мотивації можуть виконуватися по-різному: і добре і погано.

З урахуванням сказаного можна сформулювати загальні вимоги до формування систем мотивації[76]:

– визначення об'єктів мотивації з позиції досягнення цілей підприємства при всебічному врахуванні організаційно-технічних, соціально-економічних і інших умов підприємства і працівників. Основою мотивації завжди є досягнення цілей підприємства, але ці цілі щодо різних ділянок виробництва і працівників можуть бути конкретизовані у певних об'єктах мотивації за умови, що стимули створювані системою мотивації, не вступають у протиріччя з кінцевими цілями діяльності підприємства, а узгоджуються з ними;

- порівняння стимулів з інтересами працівників - як із загальними інтересами, так і з інтересами окремих професійних і соціальних груп працівників;

- вагомість стимулів у свідомості працівників щодо даного (кожного) об'єкта мотивації. У кожному випадку має забезпечуватися вагомість стимулу, нижче якої в працівника пропадає інтерес діяти у визначеному системою мотивації напрямку;

- сталість, безперервність впливу системи на працівника, що припускає, з одного боку, упевненість працівника, що стимули нікуди не зникнуть, їх не скасують, а з другого боку, як правило, відносно невеликі періоди часу, у які працівник одержує визначений стимул, а з третього боку, досить тривале застосування системи мотивації в незмінному виді;

- відкритість систем мотивації. З одного боку, системи, що використовуються, мають бути відомі на підприємстві, вони не повинні бути «секретом» лише тих працівників, до яких застосовуються, з іншого, вони не повинні розроблятися келійно, без участі як тих, до яких будуть застосовуватися системи, так і трудового колективу в цілому. У протилежному випадку важко уявити ефективну реалізацію вимог формування систем мотивації;

- своєчасне внесення змін у системи мотивації, пов'язаних із принциповими змінами в діяльності підприємства (зміна положення на ринку товарів і послуг, випуск нової продукції, упровадження нової техніки і технології);

- конкурентоспроможність систем мотивації, використовуваних на даному підприємстві, по відношенню до інших підприємств. Ринок праці є рухливим. У зв'язку ж з новими науково-технічними тенденціями в розвитку виробництва підприємства зацікавлені у формуванні стабільних висококваліфікованих кадрів фахівців і працівників. Втрата кожного такого працівника негативно позначається на роботі підприємства. Звідси - необхідність націлювання систем мотивації на закріплення кадрів, а це

можливо лише за умови застосування конкурентних систем, тобто систем не гірше, ніж у «сусідів».

Зазначені вимоги до формування систем мотивації є загальними і належать рівною мірою і до формування системи мотивації поведінки працівників як цілісної сукупності матеріальних і нематеріальних форм впливу на їх поведінку. Але тут є специфічні вимоги та особливості.

## 1.2. Сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці персоналу

В останні роки фахівці у галузі управління персоналом освоюють все нові способи стимулювання працівників. Використовується не тільки класичне економічне мотивування в вигляді грошових бонусів й високих зарплат, а та неекономічні способи стимулювання. До таких можна віднести організаційні та морально-психологічні способи.

Методи мотивації праці аналогічні методам, що застосовуються у управлінні персоналом у цілому. Серед даних методів виділяють загальні, що широко використовуються у управлінні іншими об'єктами (виробництвом, народним господарством у цілому), це такі як: адміністративні, економічні, соціальні та велика кількість певних приватних методів. Управління персоналом, включаючи мотивацію праці, має формуватися на принципах системного підходу та аналізу, аби торкнутися весь кадровий склад компанії, ув'язку певних рішень у межах підсистеми з урахуванням впливу їх на всю систему в цілому, аналіз й прийняття рішень по відношенню до співробітників з урахуванням факторів зовнішнього й внутрішнього середовища в всій повноті взаємозв'язків.

1. Адміністративні методи. Дані методи характеризуються прямим впливом суб'єкта на об'єкт управління. Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена важливість трудової дисципліни,

почуття обов'язку, прагнення людини працювати у даній компанії, культура трудової діяльності.

2. Економічні методи. Завдяки даним методу виконується матеріальне стимулювання колективів й деяких працівників. Економічні методи – виступають як елементи економічного механізму, завдяки яким виконується ефективний розвиток компанії. Це ціла система мотивів і стимулів, яка підштовхує співробітників добре працювати. Серед даних методів виділяють [8]:

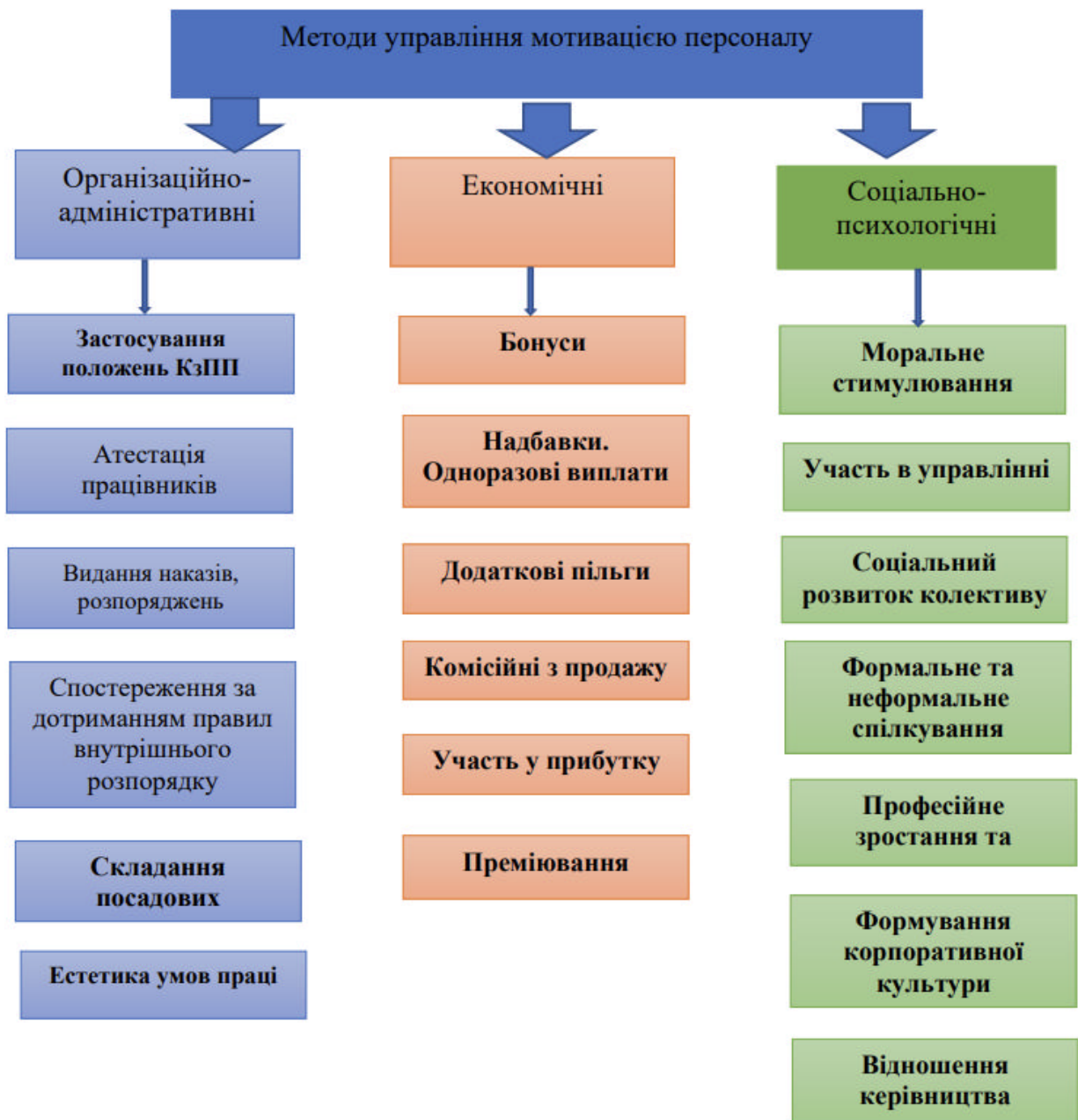


Рисунок 1.4 – Методи управління мотивацією персоналу

- методи, що використовуються державними органами управління (податкова система, кредитно-фінансовий механізм регіонів і країни в цілому);
- методи, що використовуються організацією (економічні нормативи функціонування підприємства, система матеріального заохочення працівників, система відповідальності за якість і ефективність роботи, участь в прибутках і капіталі).

3. Соціально-психологічні методи. Соціальні методи пов'язані з соціальними відносинами, з моральним і психологічним впливом. З їх допомогою активізуються цивільні і патріотичні почуття, регулюються ціннісні орієнтації людей через мотивацію, норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральне стимулювання, соціальне планування і соціальну політику в організації. Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні моральних стимулів до праці і наданні впливу на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання в усвідомлений борг, внутрішню потребу людини. До складу даних методів входять [8]:

- Розвиток колективів, з урахуванням типу особистості і характеру співробітників, формування спокійного психологічного клімату, робочої атмосфери. Тут, для гарної мотивації, важливо пам'ятати, що ставлення до праці у кожного своє. Особливу увагу керівника повинні загострюватися на ставленні працівників до праці як до об'єкта. Саме на даних принципах і слід будувати колективні відносини [4].

- Свій приклад як керівника – своїм працівникам. По-перше, це імідж менеджера, який впливає як мотиваційний вплив на працівників в плані їх самовираження і причетності до трудової діяльності в компанії з хорошим і успішним керівником. Крім цього, на особистому прикладі часто створюється влада керівника, яка важлива для виконання інших функцій з управління персоналом.

- Орієнтуючі умови, тобто завдання, організації та її місія. Будь-який працівник зобов'язаний знати ці завдання, так як задовольняючи особисті

потреби, він в той же час працює, щоб досягти цілей, які стоять перед компанією в цілому.

- Ухвалення участі працівників в управлінні.

- Задоволення культурних і духовних потреб – це можливості соціального спілкування працівників. Багато керівників, які роблять ставку на співробітників компанії, головним чином в фірмах, які не займаються матеріальним виробництвом, а надають послуги населенню, намагаються проводити у вільний час заходи, спрямовані на організацію дозвілля своїх працівників і членів їх сімей, або відзначають святкові події в житті компанії, або тих працівників які особливо відзначилися – спільними походами в кафе, кіно і т.п. Дані походи вважаються найбільш значущими в плані поліпшення мотивації праці, ніж елементи грошового стимулювання, що застосовуються до певних співробітників. Важливо сказати, що заробітна плата на цих підприємствах відносно висока.

- Встановлення соціальних норм поведінки і соціальне стимулювання розвитку співробітників. Люди зазвичай дотримуються будь-яких етичних правил і норм. Дані норми важливі не тільки в побуті, але і в робочому колективі. Виходячи з цього, керівництво компанії ставить соціальні норми поведінки на робочому місці, або вони виробляються на основі угоди між працівниками та керівництвом, або на базі вироблених роками традицій – то такий стан речей допомагає поліпшенню соціально-морального клімату в робочому складі співробітників і виступає головним мотивуючим фактором .

- Встановлення моральних санкцій і заохочень, тобто грамотне поєднання хороших і поганих стимулів. Моральні санкції, такі як догани та зауваження мають в собі міць мотиваційного впливу в компаніях, де це вироблено багаторічної традицією.

- Соціальна профілактика і соціальний захист співробітників – це медична допомога, на безкоштовній основі, безкоштовні путівки, профілактичні огляди, пільги, талони на харчування, компенсації на проїзд та інші види морального стимулювання. Але ці методи соціального захисту

мають певний мотиваційний вплив в компаніях, де ціна робочої сили досить невелика і потрібні додаткові заходи грошового заохочення співробітників.

Окремим пунктом можна сказати про духовно-моральні методи, які відносяться в більшому обсязі до радянської моделі стимулювання співробітників. Це спрямованість на глобальні цілі, що озвучуються у вигляді гасел. Для задоволення у деяких працівників потреб вищого порядку в їх важливості і успіху керівництво компанії має виявити головні цілі компанії і робити політику їх досягнення духовно-моральними методами [15].

Так само, крім згаданих раніше матеріальних і нематеріальних методів мотивації, виділяють наступні найбільш ефективні методи мотивації персоналу, такі як [38]:

1. Типові стимули, до яких можна віднести: перехід на більш високу посаду, збільшення повноважень, дача відсотка економічного ефекту, визнання, найбільш зручне місце за столом під час проведення наради, усна подяка директора компанії при колективі, шанс прямого спілкування з вищим керівником, грошова премія з уточненням «за що», страхування життя і здоров'я, оплата медичних послуг, позачергова оплачувана відпустка, гарантія збереження робочого місця, позики зі зниженою ставкою на навчання, придбання житла, оплата витрат на ремонт особистого автомобіля і бензин та інші.

2. Індивідуальний пакет стимулів. При цьому в певній компанії не може бути звичного пакету стимулів, стимулювання має бути індивідуальним, націленим на певного співробітника.

3. Покарання, як один із методів мотивації працівників. В одних компаніях воліють більше карати, в інших – більше хвалити, в-третьох і то і то. Форма покарання прив'язана до мети впливу. Головне завдання покарання – це недопущення дій, які можуть зашкодити компанії. Тобто покарання цінне не саме по собі, як «помста» за неправильні дії підлеглого, а як бар'єр, який не дозволить даній людині повторити ці дії в майбутньому і стане прикладом всьому трудовому колективу.



Але практика показує, що директору не потрібно сильно вірити натхненним розповідям про зловживання своїх працівників [36].

Виходячи з цього, можна сказати, що покарання ефективно, але в тому випадку, якщо воно націлене на надання потрібного психологічного впливу на співробітника і весь колектив. При цьому, караючи небажані дії, ми певним чином заохочуємо тих співробітників, які працюють в дозволеному напрямку. При покаранні співробітника обов'язкова наявність пояснення, за що і навіщо застосовується покарання. Покарання обов'язково повинно відповідати проступку. Матеріальне ж покарання допустимо в тому випадку, коли діями співробітника організації заподіяно дійсно прямий матеріальний збиток, який можна виміряти і прорахувати. У багатьох випадках після проступку підлеглого начальнику буває досить просто поговорити з ним, і питання закривається. Якщо основна розумна мета використання покарань в організації – це уникнення невдач, то відповідно застосування заохочень висловлює прагнення до досягнення кращих результатів і розвитку.

4. Грошові виплати за виконання задуманих цілей – найбільш відомий метод мотивації. Дані виплати проводяться при відповідності співробітника якимсь раніше встановленим параметрам. Серед даних параметрів можуть бути: економічні критерії, критерії якості, оцінка працівника іншими особами. Будь-яка фірма встановлює свої критерії даного роду.

5. Виплати до заробітної плати для стимулювання правильного способу життя співробітників. Це виплати у вигляді винагороди за відмову від куріння, співробітникам, які не пропустили жодного робочого дня протягом року через хворобу, співробітникам, які регулярно займаються спортом.

6. Особливі індивідуальні винагороди – це певні премії, які виплачуються за вміння, необхідні фірмі в певній ситуації.

7. Соціальна політика компанії – також потрібний механізм економічного стимулювання, так як [1]:

- По-перше, в компанії здійснюються пільги і гарантії в межах соціального захисту співробітників, наприклад такі як: соціальне страхування

по старості, з нагоди тимчасової непрацездатності, безробіття та інші, вони повинні бути встановлені на державному або регіональному рівні.

- По-друге, організації надають своїм співробітникам і членам їх сімей певні пільгові умови, які відносяться до механізму грошового стимулювання, за рахунок відкладення на дані цілі коштів з фондів соціального розвитку компанії.

Виходячи з вищесказаного, соціальна політика компанії, як складова частина політики управління персоналом, виглядає як заходи, що пов'язані з наданням співробітникам певних пільг, послуг і виплат соціального характеру.

Зацікавленість співробітників у праці в компанії і її ефективній економічній діяльності тим краще, чим більше кількість відведених пільг і послуг. Це призводить до зменшення плинності кадрів, так як працівник не захоче втрачати хороші пільги при звільненні. Дана політика може надавати певний дохід співробітникам фірми в разі низького рівня заробітної плати, наприклад, можна привести державні установи або надаватися в інтересах залучення і збереження кваліфікованої робочої сили при досить великому рівні заробітної плати. Зарубіжний і вітчизняний досвід ведення соціальної політики в компаніях дає можливість сформуванню приблизний розширений перелік надання пільг і послуг соціального характеру, які даються в різному вигляді .

8. Поліпшення системи організації праці і управління компанією. Удосконалення координації і взаємодії між працівниками підприємства, яке орієнтоване на розподіл службових обов'язків, конкретна система просування по кар'єрних сходах, поліпшення взаємин між директором і працівниками – все це покращує ефективність, продуктивність і мотивацію працюючого на підприємстві персоналу [42].

9. Нематеріальні стимули, які не зачіпають ніяких додаткових витрат роботодавця. Дані інструменти дуже важливі для компаній з обмеженими матеріальними ресурсами стимулювання, наприклад державні організації.

До нематеріальних стимулів можна віднести такі як:

- винагороди-подяки. До даних винагород можна віднести перехідні вимпели, дипломи, звання «кращий за професією», «керівник року», «менеджер року» з врученням значка та цінного подарунка, письмова подяка керівництва підприємства, зроблена у трудову книжку. Комплімент працівникові компанії теж можна розглядати як метод заохочення;

- винагороди, які пов'язані з великою оцінкою статусу працівника, запрошення працівника в якості лектора, помічника та ін.

Напрямами активізації застосування нематеріальних факторів для поліпшення лояльності співробітників компанії можуть бути:

- підтримка хорошого психологічного клімату в колективі;
- формування механізмів управління конфліктами;
- формування і становлення організаційної культури;
- формування у працівників почуття справедливості, побудови працюючих механізмів зворотного зв'язку;
- розстановка серед співробітників функціонуючих систем оцінки діяльності;
- чуйне ставлення до проблем співробітників і формування у них почуття захищеності;
- взаємодія працівників в колективі;
- створення «однієї команди» шляхом поліпшення близькості сприятливих емоційних зв'язків і розвиток позитивного групового думки щодо виконуваної діяльності [54].

Аналізуючи вищесказане, мотивація є процесом активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і формування стимулів (зовнішня мотивація) для їх просування на краще праці [18]. Завданням мотивації виступає формування комплексу механізмів, які підштовхують працівника до виконання дій, націлених на досягнення мети з максимальним ефектом. Стандартне опис процесу мотивації складається з таких понять як:

- потреби;
- мотиви;

- цілі.

Мотиви, які керують людьми, дуже непрості, схильні до частих змін і складаються під впливом ряду зовнішніх і внутрішніх факторів – здібностей, освіти, соціального стану, матеріального становища, думки оточуючих і т.п. Через це прогнозування поведінки працівників колективу у відповідь на різні системи мотивації дуже не просто.



Рисунок.1.5 – Методи мотиваційного механізму працівників

Способи мотивування співробітників фірми дуже різноманітні і залежать від розвиненості системи мотивування в компанії, загальної системи управління та особливостей діяльності самої фірми. Є такі механізми

мотивування високого трудового поведінки:

- грошове заохочення;
- організаційні методи;
- морально-психологічні.

Найбільш відомим методом матеріального мотивування виступає індивідуальна премія. Її потрібно давати один раз в рік, тому що в протилежному випадку вона може стати заробітною платою, і втратити своє мотивуюче значення. Грамотна, заздалегідь встановити відсоток премії по закінченню року і зіставити його з результатами працівника. Розмір премії в більшості випадків не менше 30% основного заробітку, при цьому на нижчому рівні керівництва премія повинна бути 10-30%, на середньому 10-40%, на вищому 15-50% [47].

Ефективність преміювання складається з грамотного вибору критеріїв, їх диференціацією залежно від місця і характеру підструктури, рівня посад, орієнтацією на вклад і підсумкові результати, гнучкість критеріїв оцінки досягнень співробітника.

Задоволеність грошовою винагородою, його чесним рівнем мотивує ініціативу людей, складає у них прихильність компанії, привертає до неї нових співробітників.

Природно, будь-яка система грошової винагороди не може в повному обсязі передбачити характер і важливість праці, особистий внесок співробітника і вазі кордону роботи, так як багато трудові функції не згадуються в нормативних актах і посадових регламентах [54].

Потреби весь час змінюються, через це неможливо розраховувати, що мотивація, яка дала результат один раз, буде ефективною і в наступний раз. З розвитком особистості стають більше можливості, потреби в саморозвитку.

Як зазначалося, крім економічних (матеріальних) способів мотивації існують не економічні, а саме: організаційні та морально-психологічні.

Організаційні способи мотивації (мотивування) включають в себе такі як [26]:

- участь у справах компанії;
- можливість навчитися новим знанням і навичкам;
- збагачення змісту праці.

Морально-психологічні методи мотивування включають в себе:

- створення умов, які допомагали б становленню професійної гордості, особистої відповідальності за виконану працю;
- присутність виклику, забезпечення можливостей показати себе в роботі;
- визнання. Наприклад, за заслуги - нагородження орденами і медалями, нагрудними знаками, присвоєння почесних звань та ін.;
- великі цілі, які підштовхують співробітників на ефективну роботу (кожне завдання повинно мати в собі елемент виклику);
- атмосфера взаєморозуміння, поваги.

Особливим механізмом методом мотивації виступає просування по кар'єрних сходах. Але даний метод внутрішньо обмежений, тому що:

- по-перше, на підприємстві число посад високого рівня обмежено;
- по-друге, просування по службі тягне за собою збільшення витрат на перепідготовку.

У практиці управління, зазвичай, в один час використовуються різні методи і їх комбінації. Для кращого управління мотивацією важливо застосовувати в управлінні компанією усі 3 групи методів. Так, застосування тільки владних і фінансових мотивацій не дає можливості мобілізувати творчу активність співробітників компанії на досягнення цілей підприємства. Для досягнення максимальної ефективності важливо використання нематеріальної мотивації.

В умовах ринку економічні методи управління неминуче отримають подальший розвиток, підвищиться дієвість і результативність економічних мотивів, що дозволить поставити кожного працівника і колектив в такі економічні умови, при яких з'явиться можливість найбільш повно поєднувати особисті інтереси з робочими цілями.



Рисунок 1.6 – Види мотивації

Розроблення системи мотивації персоналу та на її основі використання різноманітних методів матеріальної та нематеріальної мотивації залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: економічної ситуації в регіоні, країні, світі, характеру виробництва та особливостей галузі, фінансового стану підприємства, умов праці, освітнього, професіонального, вікового, статевого складу працівників, їх посади, характеру, життєвих потреб тощо [42].

Продуктивність праці виступає однією із важливих категорій виробничо-господарської діяльності підприємства. Сутність та зміст категорії продуктивність праці науковців вбачають, в тому що вона відображає одночасно специфічно-суспільний та природно-речовий характер продуктивного використання працівників в процесі історичного розвитку виробничо-господарських відносин [16, с.55].

Продуктивність праці на підприємстві визначають як здатність персоналу виготовляти визначену кількість продукції (матеріальних благ) протягом одиниці робочого часу, як ступінь здатності конкретної робочої сили виготовляти споживчі цінності та виконувати різноманітну суспільно корисну роботу [74, с.124].

Науковці К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю під продуктивністю праці розуміють виробіток одного робітника за одну годину або середній продукт праці [79, с.127]. Іншими словами, зазначена дефініція характеризує співвідношення результату (зазвичай виробництва продукції) до витрат праці [65, с. 136].

Існує думка, що продуктивність праці – це плідотворність, ефективність суспільної праці в процесі виробничої діяльності людей, здатність конкретних робітників виробляти певну кількість продукції (або виконувати певний обсяг робіт установленої якості) за одиницю робочого часу [2, с.177; 5, с.122].

Дослідивши погляди науковців-економістів до визначення поняття продуктивності праці та її ефективності, вважаємо, що зазначені економічні категорії взаємопов'язані та взаємообумовлені, при цьому вони мають і визначену самостійність. На наш погляд, ефективність праці є більш ширшим поняттям, ніж продуктивність, оскільки останнє лише виступає частковим показником ефективності праці. Значно вища продуктивність праці означає зростання обсягу виробництва продукції за тих самих витрат, при цьому необхідним є врахування потреби даної продукції на ринку зокрема та в суспільстві цілому. Зростання національного добробуту та розвиток економічних процесів залежать від подальшого підвищення продуктивності праці. Валовий національний продукт та національний дохід так сам зростають за рахунок підвищення праці, котра збільшується швидше ніж відповідні показники витрат.

Продуктивність праці слід розглядати також як загальний показник, котрий характеризує ефективність використання ресурсів для виробництва продукції. При цьому сучасна економічна теорія зазначає, що точно визначити роль, значення та частку витрат різноманітних ресурсів, використаних для виробництва продукції не є можливим. Відповідно для визначення ефективності виробництва зазвичай використовують показник продуктивності праці, хоча це і не означає, що тільки праця виступає джерелом продуктивності [12]. Підвищення ж продуктивності праці характеризує економію сукупної



праці. Конкретно даний факт полягає у тому, що частка живої праці зменшується, а уречевленої збільшується, проте збільшується в такий спосіб, що загальна величина трудомісткості товарів зменшується.

Отже, продуктивність праці – це ефективність затрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції. Зростання продуктивності праці означає збільшення кількості продукції, виробленої за одиницю часу, або економію робочого часу, витраченого на одиницю продукції.

Існує три найпоширеніших методи обчислення показників продуктивності індивідуальної праці, представлена на рис.1.7.



Рисунок 1.7 – Методи вимірювання продуктивності праці на підприємстві

[21, с.168]

В сучасних умовах найпоширенішим з усіх є вартісний метод вимірювання продуктивності праці, який ґрунтується на використанні вартісних показників обсягу продукції (валова, товарна продукція, нормативна

вартість обробки, чиста, умовно-чиста, нормативно-чиста продукція). Перевага вартісного методу полягає у можливості порівняння різнорідної продукції з витратами на її виготовлення як на окремому підприємстві або в галузі, так і економіки в цілому.

Продуктивність праці за цим методом розраховується як відношення вартості виробленої продукції до затрат праці на її виробництво або середньооблікової чисельності працівників (робітників) галузі, підприємства або його структурних підрозділів.

Отже, продуктивність праці, розрахована за валовою продукцією, не дає правильного уявлення про фактичний її стан, має місце повторний багаторазовий рахунок тих самих вартостей – і у виробників, і у споживачів продукції. На величину виробітку і його динаміку побічний вплив чинять зміни асортименту продукції, її матеріаломісткість і трудомісткість, зміни обсягу кооперованих поставок, обсягу незавершеного виробництва, відмінності і динаміка цін на продукцію.

Перш ніж перейти до розгляду методичних підходів до оцінки організації праці підприємства, необхідно визначити мету оцінки, основні завдання, функції та принципи оцінки трудового потенціалу. Відзначимо, що метою оцінки стану організації праці на підприємстві є аналіз тенденцій, що спостерігаються в роботі персоналу, та розробка заходів, що спрямовані на формування та збереження трудового потенціалу підприємства [12].

Основними завданнями аналізу продуктивності праці підприємства є: формування сукупності показників для оцінки ефективності організації праці підприємств; оцінка забезпеченості підприємства персоналом із заданими кількісними та якісними характеристиками; визначення показників ефективності використання трудового потенціалу; факторний аналіз впливу чинників на продуктивність праці підприємства; виявлення тенденцій змін трудового потенціалу підприємств; розробка заходів та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління трудовим потенціалом підприємства. Як переконливо свідчить практика управління, оцінка

продуктивності праці на підприємстві може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах: невідворотності (обов'язковості); загальності (оцінюють кожного); систематичності (оцінка здійснюється постійно); всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини); об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності та поведінки; використання вірогідної інформаційної бази для розрахунку показників); гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб); демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих); результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки) [31, с.77].

Оцінювання організації праці та її продуктивності підприємства реалізується у декілька етапів, зокрема на першому етапі здійснюється аналіз складу, структури та динаміки працівників підприємства, визначається кількість промислово-виробничого персоналу для виконання виробничих програм розвитку підприємства. Також важливим є дослідження структури персоналу за кваліфікаційними категоріями (вік, стать, стаж роботи), що дасть можливість оцінити працівників підприємства за якісними параметрами.

Наступним етапом аналізу є оцінювання показників, що характеризують рух персоналу на підприємстві. В даному контексті доцільним є аналіз прийнятих, вибулих працівників і із яких причин, дослідження облікової кількості персоналу підприємства на початок та на кінець звітного періоду. Основними мотивами вибуття працівників підприємства є вибуття за власним бажанням, звільнено за прогул, інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді осіб; вибуття персоналу із причин скорочення штатів осіб. При цьому, найбільш поширеними розрахунковими показниками стану трудового потенціалу є:

$$1. \text{ Коефіцієнт загального обороту (К}_{30}\text{): } K_{30} = \frac{Ч_{п} + Ч_{в}}{Ч_{обл}}$$

де  $Ч_{п}$  кількість прийнятих працівників,  $Ч_{в}$  - кількість вибулих працівників,

$Ч_{\text{обл}}$  – облікова кількість працівників на кінець періоду.

2. Коефіцієнт обороту по прийому ( $K_{\text{о.п.}}$ ):  $K_{\text{оп}} = \frac{Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{обл}}}$

3. Коефіцієнт обороту по прийому ( $K_{\text{о.в.}}$ ):  $K_{\text{ов}} = \frac{Ч_{\text{в}}}{Ч_{\text{обл}}}$

4. Коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{\text{п.к.}}$ ):  $K_{\text{пк}} = \frac{Ч_{\text{в.влас.баж}}}{Ч_{\text{обл}}}$

де  $Ч_{\text{в.влас.баж}}$  - вибулих працівників за власним бажанням, звільнено за прогул, інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді осіб;

5. Коефіцієнт відновлення працівників ( $K_{\text{в.пр.}}$ ):  $K_{\text{в.пр}} = \frac{Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{в}}}$

6. Коефіцієнт постійності кадрів ( $K_{\text{пост.к.}}$ ):  $K_{\text{пост.к.}} = \frac{Ч_{\text{обл}} - (Ч_{\text{п}} + Ч_{\text{в}})}{Ч_{\text{обл}}}$

Рух є важливою складовою оцінки організації праці підприємства, оскільки дає можливість визначити кількість персоналу на певну дату та спрогнозувати тенденції зміни у стані та структурі працівників підприємства.

Завершальним етапом оцінки є дослідження ефективності (продуктивності) використання праці працівників підприємства. Ключовим показником в оцінюванні є продуктивність праці, котра передбачає розміри виробництва продукції на одного працівника підприємства, що зайнятий у виробничих процесах підприємства.

Досліджуючи даний показник необхідно відмітити, що важливими параметрами для аналізу, в тому числі і здійснення факторного аналізу, на підприємстві є дослідження обсягу виготовленої продукції в натуральних та грошових показниках, а також визначення робочого часу, що відпрацьований усіма працівниками підприємства. Здійснюючи факторний аналіз продуктивності праці підприємства, слід відмітити, що основними чинниками, що впливають на продуктивність праці працівників підприємства є: а) зміна тривалості робочого дня; б) зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником; в) зміна питомої ваги робітників в складі ПВП; г) зміна середньогодинного виробітку.

Методом ланцюгових підстановок можна визначити вплив чинників на узагальнюючий результат – зміну продуктивності праці підприємства.

Формула розрахунку за методом ланцюгових підстановок:

$$ПП = T_{рд} \times D_{вр} \times K_{пвп} \times B_{сер}, \text{ год}$$

де  $T_{рд}$  – тривалість робочого дня, год.;  $D_{вр}$  – кількість днів відпрацьованих одним робітником, днів;  $K_{пвп}$  – питома вага робітників в складі ПВП;  $B_{сер}$ . год – середньогодинний виробіток одного робітника.

Результати оцінювання дають можливість визначити вплив на зміну продуктивності праці основних чинників впливу.

В цілому, ефективність організації праці на підприємстві повинна аналізуватися із позиції дослідження показників продуктивності праці та її трудомісткості. Лише в динаміці можна визначити на скільки відбулися зміни даних показників і як це вплинуло на основні результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Досліджувані методичні підходи щодо оцінки продуктивності праці на підприємстві повинні будуватися на підставі оцінки здібностей працівників підприємства створювати певні фінансові результати діяльності та формувати прибутковість діяльності підприємства в цілому.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз господарсько-фінансового стану підприємства

ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» - одна з провідних компаній, що виробляє автомобільні деталі в центрі України. Запорукою успіху в бізнесі є поєднання багаторічного досвіду та сучасних тенденцій. Компанія забезпечує компоненти сучасних вихлопних систем: головний глушник, додатковий глушник (резонатор), приймальна труба, вставка замість каталізатора, середня та випускна труба. Штамп зварний і закатний.

Вся продукція підприємства контролюється 100% геометрією, розмірністю, герметичністю зварних швів та складок, а також якістю матеріалів, що використовуються на всіх стадіях виробництва. Фарбування глушника проводиться електростатичним напиленням термостійкої емалі з антикорозійними добавками у високовольтному полі на напівавтоматичній лінії фарбування з сушильною камерою [45].

ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України та положень статуту компанії. Це юридична особа, яка відповідно до чинного законодавства має незалежні баланси, розрахункові та інші рахунки в банках в Україні, а також марки та печатки зі своїм найменуванням.

Основними напрямками діяльності «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» на КВЕД-2010 є:

– Виробництво сільськогосподарської та лісової техніки та обладнання; Вироблення інших товарів; Оптова торгівля іншими товарами з економічним призначенням; Оптова торгівля сільськогосподарськими

машинами та обладнанням; Оптова торгівля автозапчастинами;

Система оподаткування ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» є загальною. Компанія сплачує такі податки: податок на додану вартість (ПДВ), податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), податок на прибуток підприємств, єдиний соціальний внесок (ЄСВ).

Метою корпоративної діяльності є господарська діяльність, спрямована на отримання прибутку. Одним із факторів зовнішнього середовища є природний фактор ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС». Взимку порівняно з весною та літом продажі промислових товарів значно падають. Через переохолодження машини також виникають проблеми в процесі виробництва. На додаток до природних та кліматичних умов, на компанію впливають також конкуренти.

Керівництво та директори відповідають за всі заходи, що відносяться до зборів. Повноваження ради директорів та директорів включають такі питання: збільшення майна компанії; укладення угод, пов'язаних з можливістю передачі або продажі майна[45].

Директор очолює раду директорів, організовує роботу та керує засіданнями. Виконавчим агентством компанії є директор компанії. Він виконує поточне керівництво компанією відповідно до українських нормативних актів та повноважень, передбачених чинним законодавством. Керівник вирішує проблеми, пов'язані з діяльністю співробітників:

- вдається до винагород та успішності працівників компанії та покарань за порушення трудової дисципліни;
- вирішує питання щодо надання позик та фінансової допомоги працівникам;
- затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку компанії;
- відповідає за виконання конкретних покладених на нього завдань;
- згідно з статутом компанії, директори мають право приймати рішення про прийняття на роботу та звільнення працівників, компенсацію за умови праці, економічне стимулювання, робочий час, відпустки, соціальне

забезпечення та інші питання.

Призначити заступників директора компанії, головного бухгалтера компанії, керівників підрозділів та експертів структурного підрозділу та інших працівників компанії може тільки директор. Коли директор відсутній (хвороба, відрядження, звільнення тощо), то його заступник буде виконувати директорські повноваження, передбачені статутом.

Основними об'єктами аналізу діючої структури управління є ієрархічні і функціональні елементи організаційної структури. При аналізі ієрархії управління вивчається склад і кількість ступенів в апарату управління, розподіл повноважень між рівнями управління, з'ясовується рівень кваліфікації працівників, відповідність її посаді, зв'язок відповідальності і повноважень, якість інформаційного забезпечення кожного рівня управління.

Проаналізуємо структуру персоналу ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» за 2017-2021 рр.(рис.2.1).

Виходячи з даних, наведених вище, можна зробити висновок що кількість робочих місць з кожним роком зростає. ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» проводить навчання працівників, які приходять без досвіду роботи. Це дозволяє створити кваліфікованого фахівця для виробництва. Навчання проводиться за рахунок підприємства.

Після прийому на роботу працівник оформляється згідно протоколу. На підприємстві діє лише офіційне працевлаштування. Кожен працівник в зв'язку з шкідливістю робіт (цех) отримує доплати за шкідливість роботи.



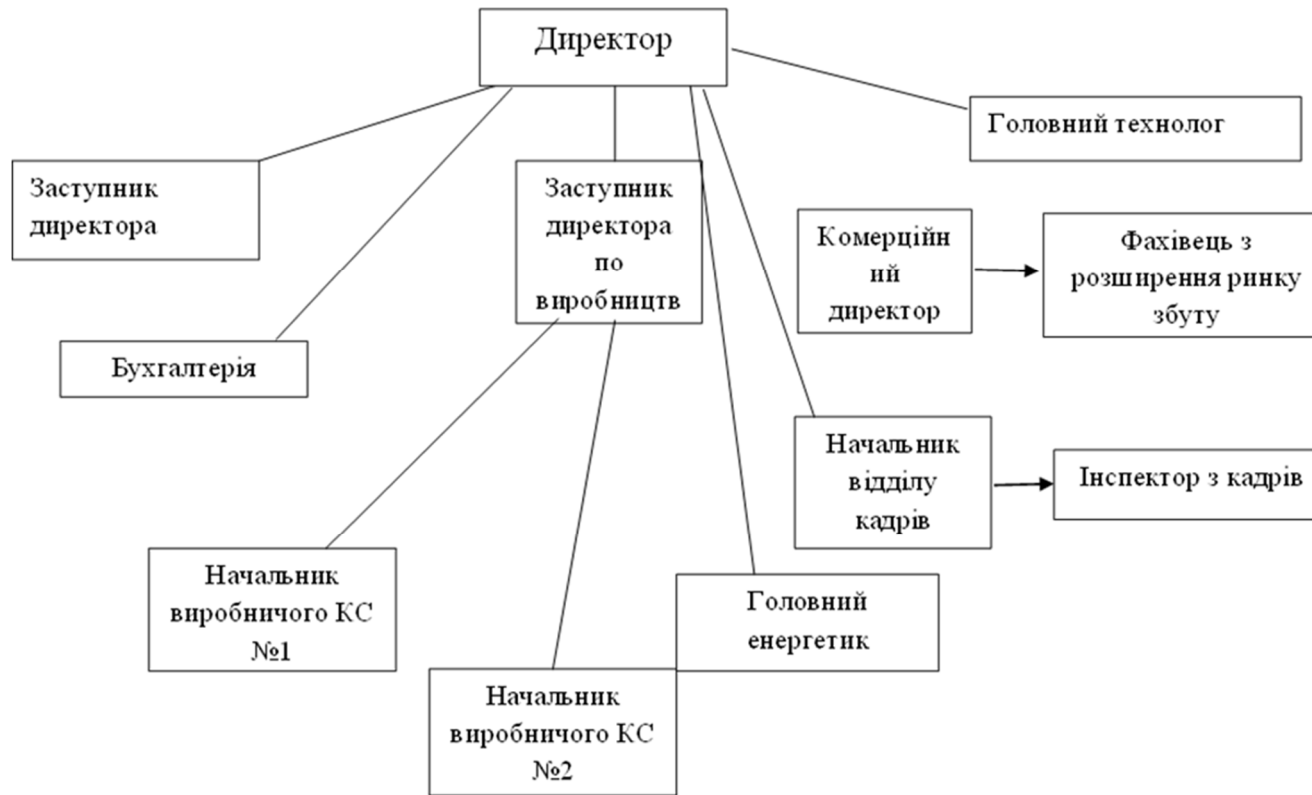


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» 2021 р. [45]

Оцінювання рівня розвитку організаційної структури є необхідним етапом обґрунтування рішень щодо впровадження змін в управлінні підприємством, необхідних для успішної реалізації його стратегії, що дозволяє процес реалізації стратегічних змін зробити обґрунтованим і поставити на наукову основу.

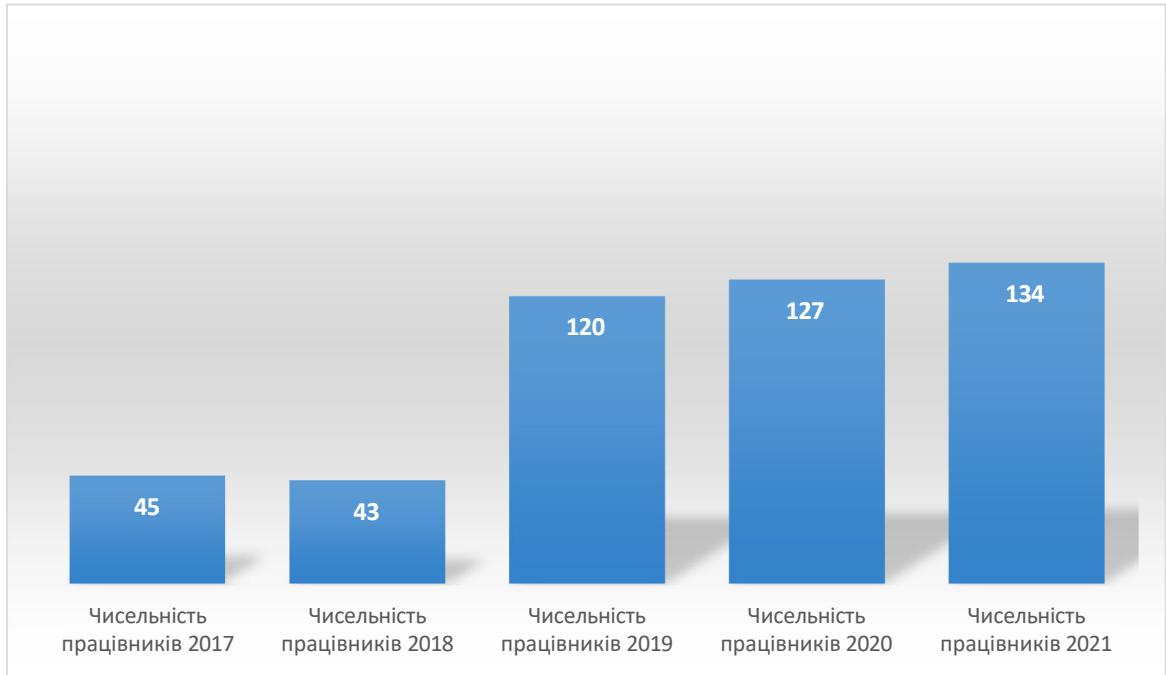


Рисунок 2.2 – Зміна чисельності працівників ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС»

Як видно з рисунку на ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» відбувся значний приріст працівників починаючи з 2018 року. Основна частка збільшення відбулась за рахунок цехових працівників. Це в свою чергу відбулося за рахунок зростання виробництва.

Фінансовий стан підприємства - це складна концепція, яка є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства. Вона визначається сукупністю виробничо-економічних факторів, а її характеристикою є система показників, що відображає наявність, розподіл та використання фінансових ресурсів [40, с. 93].

Визначимо техніко-економічні показники діяльності підприємства таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 Аналіз динаміки балансу ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС»

Актив	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення, %				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Необоротні активи	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Основні засоби:	-87,9	369	287,6	511	-406	-13,1	63,3	30,2	41,2	-23,2
первісна вартість	78,8	586,1	640,8	880	-5	7,9	54,6	38,6	38,2	-0,15
знос	166,7	-217,1	1766,8	369	401	51,6	44,3	-249,9	34,8	28,0
Усього за розділом 1	-87,9	369	287,6	511	-14	-13,1	63,3	30,2	41,2	-0,8
2. Оборотні активи										
Запаси	1491,6	1883,9	5818,1	4902	1265	72,9	53,2	107,3	43,6	7,8
Виробничі запаси	-	-	-	4012	-1152	-	-	-	83,48	-13,06
Незавершене виробництво	-	-	2567	1602	488	-	-	204,54	41,92	9,00
Готова продукція	266,4	174,3	1856,9	-712	1342	97,4	32,29	260,03	-27,69	72,19
Товари	-	41	0	0	587	-	-	0,00	0,00	1431,71
Дебіторська заборгованість за продукцію	7,7	806,3	-761,2	515	1029	4,9	494,97	-78,54	247,60	142,32
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	0,3	-	-	-	-55	16,6	-	-	-	-46,61
з бюджетом	-	-0,3	-	-	6	-	-14,29	-	-	14,63
Інша поточна дебіторська заборгованість	-36,5	495	82	-618	64	-34,2	707,14	14,51	-95,52	220,69
Гроші та їх еквіваленти	469,7	954	-588,3	-775	-31	2280	194,57	-40,73	-90,54	-38,27
Рахунки в банках	-	1444	-588	-775	-31	-	-	-40,72	-90,54	-38,27
Усього за розділом 2	1996,6	4311,2	4791,9	3702	2266	61,8	97,72	54,93	27,39	13,16
Баланс	1908,7	4680,2	5079,5	4213	2252	61,8	93,71	52,50	28,55	11,87

Пасив										
1.Власний капітал										
Зареєстрований (пайовий) капітал	1500	0	0	0	0	51,3	0	0	0	0
Резервний капітал	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0
Нерозподілений прибуток (збиток)	484,7	708,7	891,4	838	1595	700	127,95	70,60	38,90	53,31
Усього за розділом 1	2167,7	708,7	1129,2	921	1595	84,4	14,96	20,74	14,01	21,28
3.Поточні зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
товари, роботи і послуги	-259	26,5	8,3	1345	410	-50	10,26	2,92	459,04	25,03
розрахунками з бюджетом	-	-	-	201	-103	-	-	-	558,33	-43,46
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-	237	-103	-	-	-	-	-43,46
Інші поточні зобов'язання	-	-	323	323	323	-	-	88,72	28,91	3,37
Усього за розділом 3	-259	3971,5	3950,3	3292	657	-50	1538,1	93,39	40,24	5,73
Баланс	1908,7	4680,2	5079,5	4213	2252	61,8	93,71	52,50	28,55	11,87

Наведені дані дозволяють зробити такі висновки:

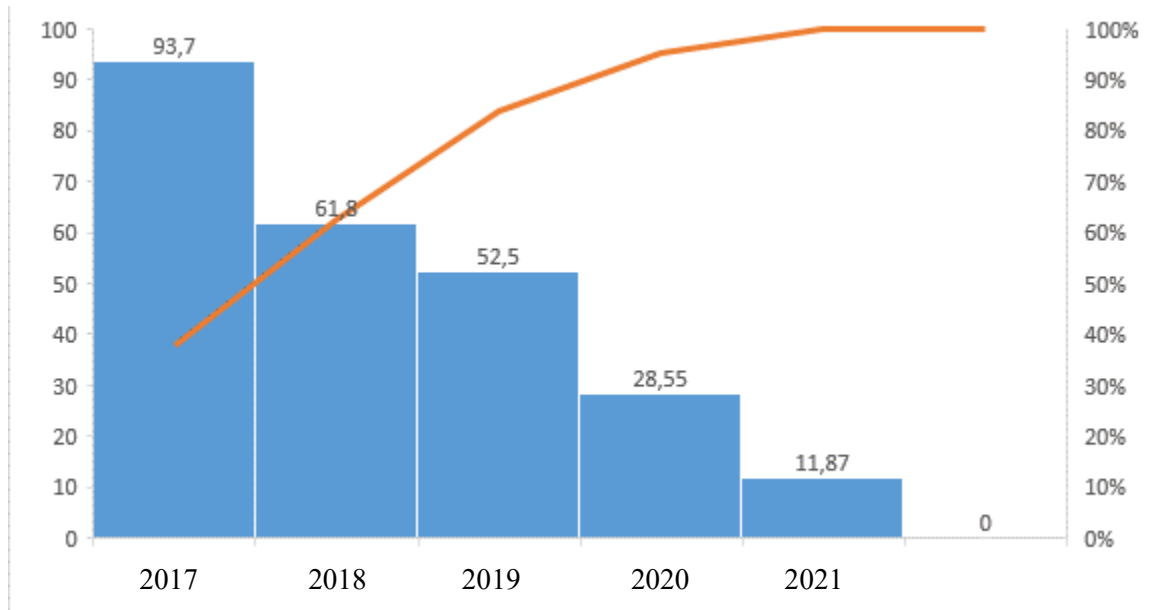


Рисунок 2.5 – Активи ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС»

Сума активів за 2017-2021 рр. постійно зростає. Найбільше підвищення активів відбулось у 2018 році (93,7% порівнюючи з 2017). Це підвищення відбулось в більшості за рахунок збільшення основних засобів (з 13,1 до 63,3%), що свідчить про закупівлю підприємством нового устаткування. Проте значно зросла дебіторська заборгованість, що може мати негативний вплив на підприємство, якщо з ними будуть невчасно розраховуватись.

Що стосується структури оборотних коштів, то можна зазначити, що вона значно покращилася. Хоча виробничі запаси у 2021 році зменшилися за рік на 1152 тис. грн або на 13%.

При аналізі пасивів ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» слід зазначити, що зобов'язання підприємства скоротилися (3, 37% у 2021 порівняно з 88,72% у 2019). Це відбулося внаслідок значного скорочення кредиторської заборгованості (1345 тис. грн у 2019 році до 410 тис. грн. у 2021 році). Таким чином, підприємство вчасно розраховалося з постачальниками за виконані роботи та отримані послуги.



Також значно (більш, ніж утричі) зменшилися поточні зобов'язання за розрахунками, у тому числі, з оплати праці і за авансами, що одержані від інших підприємств у рахунок наступних поставок продукції. Динаміка показників ліквідності є позитивною за рахунок зменшення короткострокової заборгованості, що збільшує фінансову стійкість.

ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» за власні кошти здійснює досить активну інвестиційну та інноваційну діяльність. Використання сучасних технологічних виробничих ліній дозволяє виробляти високоякісну продукцію та розширювати її сферу застосування.

Ефективність інвестиційної та інноваційної діяльності в основному відображається на фінансових показниках діяльності підприємств. У таблиці наведені основні техніко-економічні показники підприємств.

Аналізуючи наведені вище дані, можна побачити швидкість розвитку підприємства. Найбільший приріст виручки від реалізації був у 2020 - 98,03 тис. грн. (з 1,985 млн грн у 2019 році до 2,965 млн грн у 2020 році). Витрати на виробництво зросли на 7 596 українських гривень. У 2021 році (з 13287 у 2020 до 19042 у 2021). Валовий прибуток збільшився на 4,048 млн. грн було у 2020 році, але у 2021 році ця цифра була від'ємною - 466 000 грн. Зі збільшенням доходів компанії зростали і видатки, особливо у 2019 році, коли загальні витрати склали 27 110 000 українських гривень. У 2020 році це становило 29 947 тис. грн., що на 47% більше порівняно з 2021 роком. Загалом кажучи, згідно з результатами розрахунку, чистий прибуток компанії демонструє позитивну тенденцію зростання.

Для того, щоб оцінити платоспроможність компанії на основі балансу ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» (протягом певного періоду з 2017 по 2021 рік), необхідно використовувати такі коефіцієнти для аналізу та визначення фінансового стану компанії.

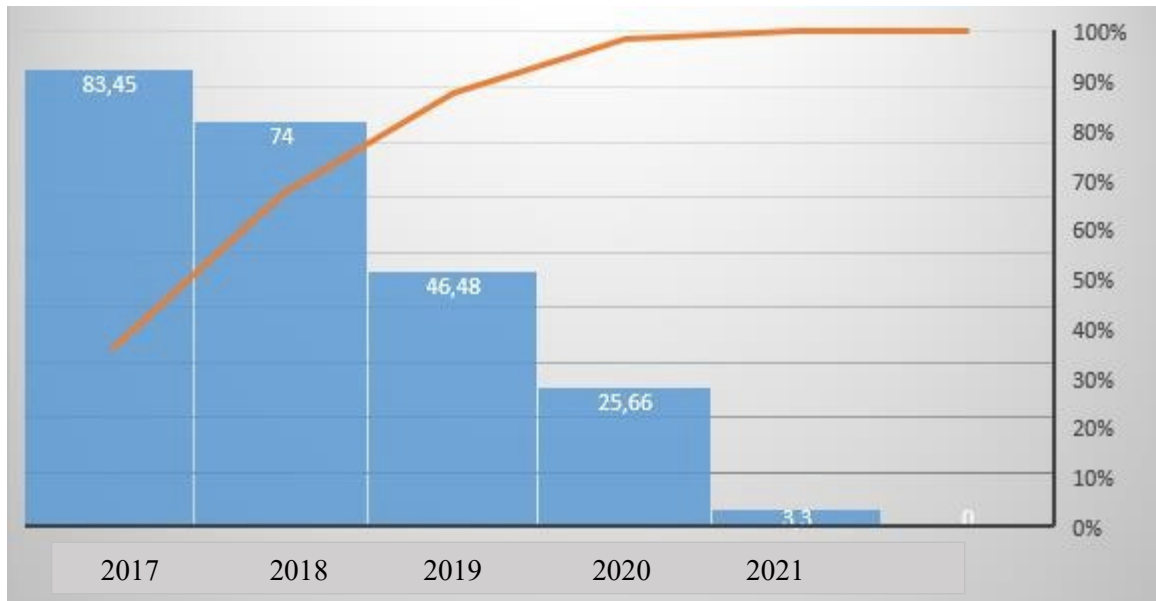


Рисунок 2.4 – Зміна чистого прибутку ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС»

Завдяки наведеному аналізу ми можемо зробити кілька висновків щодо фінансової стійкості ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС»:

- коефіцієнт автономності з 2017 по 2021 рік був значно зменшений (з 0,94 у 2017 році до 0,42 у 2021 році), вказуючи, що 0,42 гривні за 100 гривень інвестиційних активів власних коштів підприємства (Акціонерний капітал), тобто компанія наполягає на підтримці капіталу та його стабільності на мінімумі;

- аналізуючи коефіцієнт фінансової стійкості, можна сказати наступне: за цей період число змінилося, що є найнижчим значенням у 2020 році, але в 2021 році число збільшилось на 0,10% порівняно з попереднім роком, вказуючи на те, що зросло залучення власних джерел фінансування підприємства;

- співвідношення основних фондів до оборотних коштів (КСН / обор) у 2021 році менше значення коефіцієнта фінансової стійкості ( $0,75 > 0,09$ ), що вказує на фінансову стійкість компанії.



Таблиця 2.4 – Аналіз показників платоспроможності підприємства

№ з/П	Показник	Значення	Оптимальне значення	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення	
									2020 до 2019	2021 до 2019
1	Загальна ліквідність	Кп	> 1	7,08	2,06	1,65	1,5	1,6	-0,15	0,1
2	Швидка ліквідність	Кшл	0,6-0,8	3,06	0,78	0,28	0,1	0,17	-0,18	0,07

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості підприємства

№ з/П	Показник	Значення	Оптимальне значення	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення	
									2020 до 2019	2021 до 2019
1	Коефіцієнт автономної (фінансової незалежності)	Кавт	> 0,5	0,94	0,57	0,45	0,40	0,42	-0,05	0,2
2	Коефіцієнт фінансової стабільності	Кфс	> 1,0	18,34	1,28	0,8	0,65	0,75	-0,15	0,10
3	Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних активів	Ксн/обор	Якщо $K_{сн} \leq K_{фс}$ , то фінансова стабільність зберігається	0,13	0,11	0,9	0,10	0,09	-0,8	-0,01

Узагальнюючи результати представленого дослідження слід відмітити, що діяльність компаній ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» можна вважати досить ефективною, оскільки більшість із цих показників мають тенденцію до зростання.

## 2.2. Організація праці та аналізування системи стимулювання персоналу на підприємстві

Найбільш важливою складовою формування продуктивності праці на досліджуваному підприємстві є організація праці, відповідно спершу здійснимо дослідження особливостей організації праці та визначимо її продуктивність. Так, організація праці на підприємстві ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» містить наступні елементи:

- підбір, підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників;
- організація робочих місць;
- розробка раціональних прийомів і методів праці;
- створення безпечних і здорових умов праці;
- організація оплати і матеріального стимулювання праці.

Процес підбору кандидатів на підприємстві ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам.

Досліджуючи наявність персоналу на підприємстві ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» здійснимо аналіз структури працівників підприємства за період 2017-2021 рр. (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз структури працівників підприємства ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС».

Показник	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021р до 2017, (+;-)	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова кількість штатних працівників:	45		43		120		127		134		89	197,78%
- Непромисловий персонал	5	12,10%	5	10,69%	15	12,24%	16	12,95%	18	13,11%	12	222,63%
- ПВП, всього	40	87,90%	38	89,31%	105	87,76%	111	87,25%	116	86,89%	77	194,36%
в т. ч.												
- робітники	30	75,23%	29	74,28%	79	75,15%	86	77,31%	91	78,18%	61	205,90%
керівники (спеціалісти)	5	11,50%	4	10,17%	10	9,12%	7	6,10%	8	6,50%	3	66,38%
- службовці	3	6,90%	3	8,80%	8	7,90%	9	8,20%	8	7,20%	6	207,15%
- інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні)	3	6,37%	3	6,75%	8	7,83%	9	8,39%	9	8,12%	7	275,22%

Досліджуючи дані представлені у таблиці 2.6. необхідно відмітити зниження середньооблікової кількості штатних працівників, зокрема у 2017 році працювало на підприємстві 45 осіб, їх кількість збільшилася у 2019 році до значення 120 працівників та зросла до 134 особи у 2021 році. В структурі працівників значна частка промислово-виробничого персоналу – 87,9% у 2017 році, 87,76% у 2019 році та 86,89% у 2021 році.

Відповідно кількість ПВП на підприємстві збільшується із 40 осіб у 2017 році до показника 77 осіб у 2021 році. Також збільшується кількість непромислового персоналу підприємства із 5 осіб у 2017 році до показника 18 осіб у 2021 році.

В структурі промислово виробничого персоналу необхідно відмітити наявність у 2017 році - робітників – 75,23%, керівників – 11,5%, службовців – 6,9%, іншого персоналу – 6,37%. У 2019 році структура дещо змінилася і відповідно питома вага робітників склала 77,31%, керівників – 6,1%, службовців – 8,2%, іншого персоналу - 8,39%. У 2021 році структура промислово-виробничого персоналу досліджуваного підприємства мала наступні показники: робітники – 78,18%, керівники – 6,5%, службовців – 7,2%, іншого персоналу -8,12% (рис.2.5).

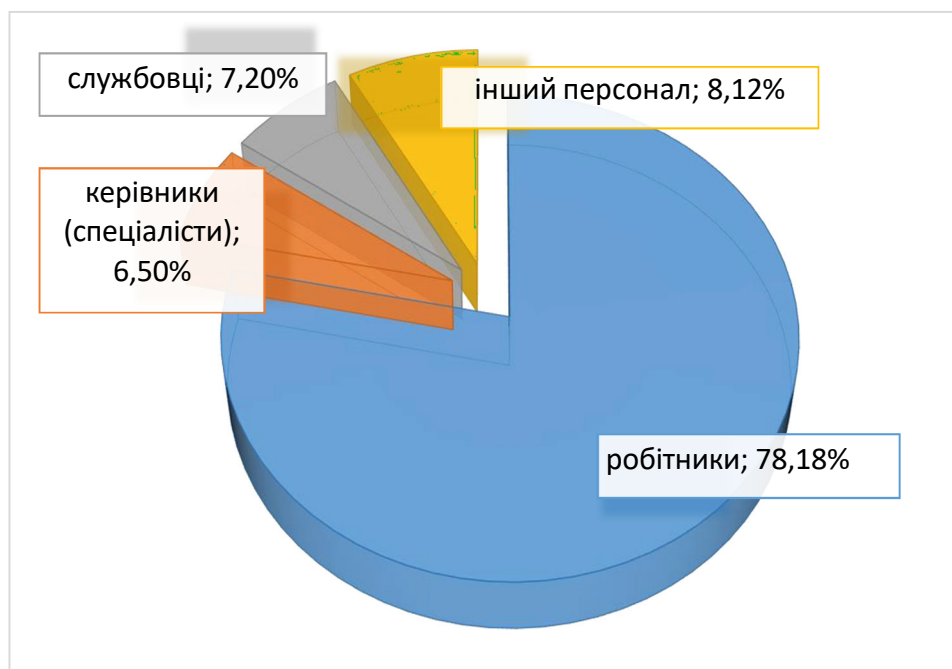


Рисунок 2.5 – Структура промислово-виробничого персоналу підприємства ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» у 2021 році

Проаналізувавши форму і систему оплати праці на підприємстві ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС», можна зробити висновок, що основною системою оплати праці є погодинна.

Оплата праці керівників і службовців здійснюється відповідно до посадових окладів. Розподіл працівників по посадах здійснюється за допомогою Єдиної номенклатури (переліку) посад і Кваліфікаційного довідника посад керівників і службовців.

На підприємстві ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» встановлена відрядно-прогресивна оплата праці. При відрядно-прогресивній системі оплати праці частина продукції чи робіт, випущеної чи здійсненої в зв'язку з перевиконанням установлених норм, оплачують за підвищеними розцінками.

Сама заробітна плата працівника повністю залежить від фінансових результатів роботи на підприємстві ТОВ «СІТІ СЕРВІС» і складається з двох частин (рис 2.6).

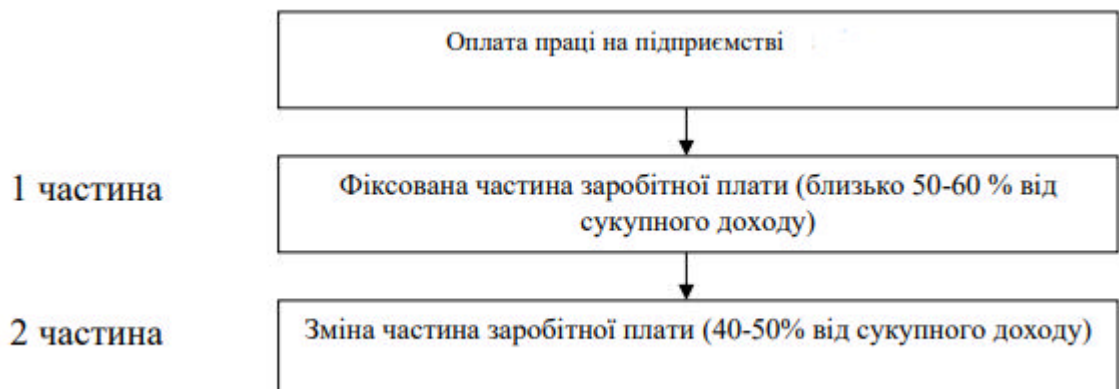


Рисунок 2.6 – Механізм оплати праці на підприємстві ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС»

Для мотивування роботи персоналу підприємства існує система матеріальних стимулів праці, яка складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповняють один одного і пов'язані єдиним процесом зацікавленості в трудовій діяльності.

Формування системи матеріального стимулювання підприємства ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» передбачає здійснення трьох етапів (рис.2.7).

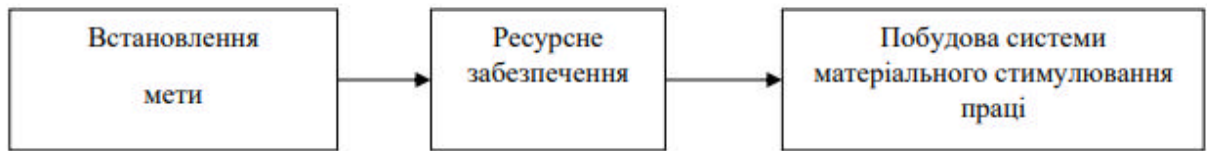


Рис.2.7. Формування системи матеріального стимулювання підприємства ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС»

Основними стимулюючими заходами в виробничо-господарської діяльності підприємства є додаткові надбавки до заробітної плати за результатами виконання планів, премії приурочені до історичних дат в діяльності підприємства, премії за активну інноваційну позицію та генерування інноваційних ідей, доплати за результатами фінансово-господарської діяльності в кінці року (часткову участь в розподілі прибутку підприємства).

На підприємстві ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» реалізуються заходи охорони праці та покращення умов праці, а саме:

- для унебезпечення працівників від падіння з висоти змонтований майданчик для обслуговування ємності;
- для усунення вірогідності професійних захворювань від газів, що утворюються при газозварюванні, в автотранспортній дільниці та РМЦ встановлено стіл з витяжною вентиляцією;
- задля зменшення важкості й напруженості праці водіїв навантажувачів цеху готової продукції №2 реконструйовано рампу готової продукції із заміною перехідних містків на електрогідравлічні вирівнюючі платформи;
- на стадії виконання облаштування робочого місця акумуляторній автотранспортної дільниці;
- у цеху №2 з метою профілактики профзахворювань, для унеможливлення шкідливого впливу на дихальні шляхи хімічних речовин робоче місце налагоджувальник - оператора лінії №3 винесено з небезпечної зони завдяки продовженню транспортера на дільницю готової продукції;

– щомісячно проводяться заходи щодо ознайомлення працівників підприємства із особливостями охорони праці та забезпечення безпеки життєдіяльності працівників.

Отже, організація праці підприємства ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» будується на підборі та доборі необхідної кваліфікації персоналу, підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів, організації робочих місць, створенні безпечних умов праці, забезпеченні ефективної системи оплати праці та матеріального стимулювання працівників підприємства.

Система стимулювання персоналу на підприємстві повинна досягати наступних головних цілей: залучати та утримувати працівників, підвищувати ефективність праці та трудову дисципліну. Відповідно до цілей системи заохочення працівників її ефективність оцінюється за показниками, які перевищують зростання продуктивності праці, мобільності праці, використання робочого часу та трудової дисципліни (табл. 2.7).

Фонд основної заробітної плати:

ФОП<sub>ос 2017 р.</sub> = 612155,31 грн.

ФОП<sub>ос 2018 р.</sub> = 752350,03 грн.

ФОП<sub>ос 2019 р.</sub> = 3386497,07 грн.

ФОП<sub>ос 2020 р.</sub> = 5380318,73 грн.

ФОП<sub>ос 2021 р.</sub> = 6691152,39 грн.

Додаткові фонди заробітної плати включають доплати, надбавки, гарантії та компенсації, передбачені чинними нормативними актами, та премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань та функцій.

ФДЗП<sub>2017 р.</sub> = 49723,75 грн.

ФДЗП<sub>2018 р.</sub> = 158148,54 грн.

ФДЗП<sub>2019 р.</sub> = 196332,03 грн.

ФДЗП<sub>2020 р.</sub> = 415162,51 грн.

ФДЗП<sub>2021 р.</sub> = 461880,18 грн.

Таблиця 2.7 – Основні показники оцінювання ефективності системи стимулювання праці на підприємстві

ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС», %

Показники	Алгоритм розрахунку	2017	2018	2019	2020	2021
Питома вага основної заробітної плати в загальному обсязі фонду оплати праці (ФОП) ( $K_{зб1}$ )	$K_{зб1} = \frac{\text{ФОП}_{ос}}{\text{ФОП}} \times 100,$ де $\text{ФОП}_{ос}$ – фонд основної ЗП, ФОП – загальний ФОП	92,48	82,63	94,5	92,83	93,54
Питома вага додаткової ЗП в загальному обсязі ФОП ( $K_{зб2}$ )	$K_{зб2} = \frac{\text{ФОП}_{дод}}{\text{ФОП}} \times 100,$ де $\text{ФОП}_{дод}$ – фонд додаткової ЗП	7,50	17,36	5,5	7,16	6,45
Прибуток в розрахунку на 1 грн ФОП ( $K_{рен3}$ )	$K_{рен3} = \frac{\text{П}}{\text{ФОП}},$ де П – прибуток	0,73	0,77	0,24	0,15	0,22
Валовий дохід в розрахунку на 1 грн ФОП ( $K_{рен4}$ )	$K_{рен4} = \frac{\text{ВД}}{\text{ФОП}},$ де ВД – валовий дохід	-	4,52	1,83	1,83	0,82
ФОП в розрахунку на 1 працівника ( $K_{рес3}$ )	$K_{рес3} = \frac{\text{ФОП}}{\text{Ч}_{со}}$	14708,42	21174,38	29856,9	45633,7	53380,8
Співвідношення між темпом зростання ФОП та валовими доходами підприємства ( $K_{рес7}$ )	$K_{рес7} = \frac{\text{ФОП}_i / \text{ФОП}_{i-1}}{\text{ВД}_i / \text{ВД}_{i-1}},$ де $\text{ФОП}_i$ ; $\text{ФОП}_{i-1}$ – фонд оплати праці за i-й та i-й періоди, $\text{ВД}_i$ та $\text{ВД}_{i-1}$ – валові доходи, відповідно за i-й та i-1 періоди	-	2,47	1	2.23	-



Загальний фонд оплати праці розраховуємо за формулою:

$$\text{ФОП} = \text{ФОП}_{\text{ос}} + \text{ФОП}_{\text{дод}}$$

де ФОП – загальний фонд;

ЗП  $\text{ФОП}_{\text{ос}}$  – фонд основної ЗП ;

$\text{ФОП}_{\text{дод}}$  – фонд додаткової ЗП:

$$\text{ФОП}_{2017 \text{ р.}} = 661879,06 \text{ грн.}$$

$$\text{ФОП}_{2018 \text{ р.}} = 910498,57 \text{ грн.}$$

$$\text{ФОП}_{2019 \text{ р.}} = 3582830,10 \text{ грн}$$

$$\text{ФОП}_{2020 \text{ р.}} = 5795481,24 \text{ грн.}$$

$$\text{ФОП}_{2021 \text{ р.}} = 7153032,57 \text{ грн.}$$

Ефективний механізм оцінки створює умови для підвищення якості відбіркових процедур при заміщенні вакантних посад. Оскільки наявність оціночної процедури дозволяє підприємствам більш чітко формулювати вимоги до претендентів на посаду, за допомогою механізму оцінки можливо на науково-обґрунтованій основі чітко формувати кваліфікаційні карти та карти компетенції.

На основі розрахованих даних проведемо аналіз ефективності систем стимулювання персоналу по визначальних факторах їх впливу на результативність діяльності ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС». Дані ефективності систем стимулювання персоналу по визначальних факторах та їх впливу на результативність діяльності ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» відобразимо у таблиці 2.8.

$$I_{зб} = 1/1,814813 \quad \times (0,902418 \times K_{зб1} + 0,915202 \times K_{зб2})$$

$$I_{рен} = 1/2,524844 \quad \times (0,91740 \times K_{рен3} + 0,735401 \times K_{рен4})$$

$$I_{рес} = 1/4,71113 \quad \times (0,998525 \times K_{рес3} + 0,894732 \times K_{рес7})$$

Таблиця 2.8 – Ефективність систем стимулювання персоналу по визначальних факторах та їх впливу на результативність діяльності ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС»

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Інтегральний показник збалансованості систем стимулювання:	45,9	49,74	49,66	49,67	49,67
Інтегральний показник рентабельності систем стимулювання	0,26	1,56	0,61	0,58	0,31
Інтегральний показник ресурс місткості систем стимулювання	256,91	370,46	521,89	797,8	932,78
Інтегральний показник ефективності систем стимулювання підприємства	4,1	4,5	4,8	5,3	5,5

Інтегральний показник ефективності систем стимулювання підприємства:

$$I_{ef} = \sqrt[4]{I_{зб} \times I_{рен} \times I_{рес}}$$

Інтерпретація  $I_{ef}$  наступна:

- а)  $0,75 < I_{ef} \leq 1,2$  – зона високого рівня ефективності систем стимулювання персоналу підприємства;
- б)  $0,45 < I_{ef} \leq 0,75$  – зона нормального рівня ефективності систем стимулювання персоналу підприємства;
- в)  $0,05 \leq I_{ef} \leq 0,45$  – зона низького рівня ефективності систем стимулювання персоналу підприємства;
- г)  $I_{ef} < 0,05$  – зона незадовільного рівня використання систем стимулювання персоналу (кризового становища).

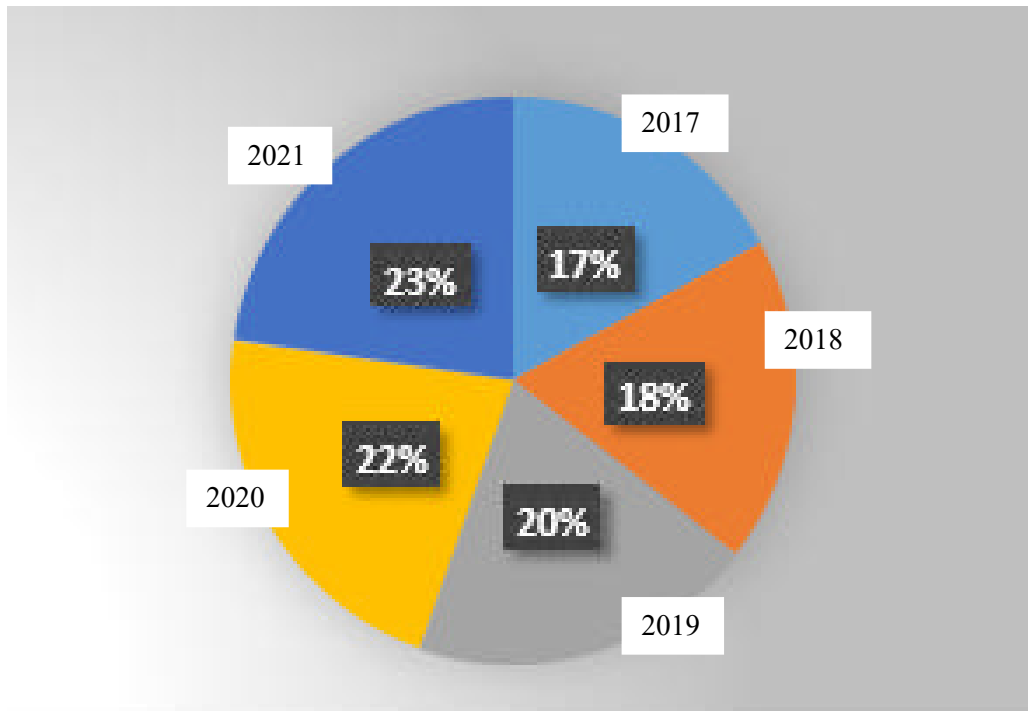


Рисунок 2.5 – Інтегральний показник ефективності стимулювання персоналу ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС»

Як бачимо з розрахунків вище підприємство ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» ефективно використовує системи стимулювання персоналу і якісніше працює над системою управління діяльністю підприємства.

Важливе значення в аспекті оцінки результативності організації праці підприємства є оцінювання продуктивності праці. Продуктивність праці є важливий показник оскільки характеризує здатність працівником виготовляти визначену кількість продукції, а також визначає ефективність використання трудових ресурсів даного підприємства. Аналізуючи продуктивність праці даного підприємства здійснимо дослідження представивши дані у табл. 2.9.

Аналізуючи продуктивність праці на підприємстві ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» необхідно відмітити зростання показника за період 2020-2021 рр. на 22,3 тис. грн. / особу та зниження показника за період 2017-2021 рр. на 26,2 тис. грн. / особу. Відповідне зниження показника спостерігається із 320,3 тис. грн. / особу у 2017 році до значення показника 294,1 тис. грн. / особу у 2021 році.

Таблиця 2.9 – Стан та динаміка продуктивності праці на підприємстві  
ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС»

Показник	Од.вим.	Роки					Відхилення (+;-)	
		2017	2018	2019	2020	2021	2021/ 2017	2021/ 2020
		1. Обсяг виробленої продукції	тис. грн.	12812	17043	20975	30175	34116
2. Обсяг виробленої продукції	натур. тис.од.	2064	2205	2396	3413	3509	1445	96
3. Середньооблікова чисельність ПВП всього, в т.ч.:	осіб	40	38	105	111	116	76	5
3.1 - робітники	осіб	30	29	79	86	91	61	5
ПП на 1 працюючого	тис. грн. / особу	320,3	448,5	199,8	271,8	294,1	-26,2	22,3
ПП на 1 працюючого	тис. од. / особу	51,6	58,0	22,8	30,7	30,3	-21,4	-0,5
ПП на 1 робітника	тис. грн. / особу	427,1	587,7	265,5	350,9	374,9	-52,2	24,0
ПП на 1 робітника	тис. од. / особу	68,8	76,0	30,3	39,7	38,6	-30,2	-1,1

Зниження продуктивності праці обумовлено зменшенням обсягів виробництва продукції та зростанням кількості працівників підприємства за період 2017 – 2021 рр. В даному параграфі важливо розглянути інформацію впливу чинників на узагальнюючий показник трудової діяльності працівників підприємства – продуктивності праці. Зазначений показник та чинники, котрі на нього впливають на продуктивність праці працівників підприємства ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» представимо у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники, що характеризують продуктивність праці працівників на підприємстві  
ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС»

Показник	од.вим.	Роки					Відхилення (+;-)	
		2017	2018	2019	2020	2021	2021/ 2020	2021/ 2017
1. Обсяг виробленої продукції	тис. грн.	12812	17043	20975	30175	34116	3941	21304
2. Обсяг виробленої продукції	натур. тис. од.	2064	2205	2396	3413	3509	96	1445
3. Середньооблікова чисельність ПВП всього, в т.ч.:	осіб	40	38	105	111	116	5	76
3.1 - робітники	осіб	30	29	79	86	91	5	61
4. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. чол.- днів	9080	8550	23205	25197	25404	207	16324
5. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. чол.- годин	71732	67118	183784	197544	200184	2639	128452
Розрахункові дані								
6. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.1/п.3)	тис. грн./ос.	320,3	448,5	199,8	271,8	294,1	22,3	-26,2
7. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.2/п.3)	натур. тис.од./ ос	51,6	58,0	22,8	30,7	30,3	-0,5	-21,4
8. Середньорічний виробіток на одного робітника (п.1/п.3.1)	тис. грн./ ос.	427,1	587,7	265,5	350,9	374,9	24,0	-52,2
9. Середньорічний виробіток на одного робітника(п.2/п.3.1)	натур. од./ос.	68,8	76,0	30,3	39,7	38,6	-1,1	-30,2
10. Тривалість робочого дня (п.5/п.4)	год	7,9	7,85	7,92	7,84	7,88	0,04	-0,02
11. Відпрацьовано одним робітником в рік (п.4/п.3.1)	днів	227	225	221	227	219	-8	-8
12. Питома вага робітників в складі ПВП (п.3.1/п3)	%	0,75	0,76	0,75	0,77	0,78	0,01	0,03
13. Середньогодинний виробіток одного робітника (п.1/п.5)	грн./ос.	198,61	253,93	164,13	198,34	218,49	20,15	19,88

Зростання чисельності працівників обумовило зниження показника середньорічного виробітку на одного працівника промислово-виробничого персоналу (продуктивність праці), відповідне значення показника знижується із 320,3 тис. грн. на одну особу у 2017 році до рівня 294,1 тис. грн. на одну особу у 2021 році, відповідне значення показника зменшується на 26,2 тис. грн. /особу за період 2017-2021 рр. та збільшується 22,3 тис. грн. /особу за період 2020-2021 рр. Зростання показника продуктивності праці свідчить про приріст ефективності використання наявного персоналу підприємства.

Більш точне визначення показника продуктивності праці на підприємстві ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС», відповідний середньорічний виробіток на одного працівника у 2017 році становив 51,6 тис. грн. на одну особу і знижується до рівня 30,6 тис. грн. на одну особу. При середній тривалості робочого дня 7,9 годин у 2017 році, 7,88 годину у 2021 році на одного працівника даний показник є досить високий, як у галузі так і у країні в цілому. Середньогодинний виробіток на одного працівника підприємства становить 198,61 грн. на особу у 2017 році, 164,13 грн. у 2019 році та 218,49 грн. у 2021 році.

В цілому, на продуктивність праці персоналу підприємства ТОВ «СІТІ СЕРВІС» впливає ряд чинників впливу, зокрема зміна тривалості робочого дня, зміна кількості днів відпрацьованим одним робітником, зміна питомої ваги робітників у складі промислово-виробничого персоналу та зміна середньогодинного виробітку.

Визначимо продуктивність праці працівників підприємства ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» враховуючи чинники впливу:

$$ПП_{2020} = 7,84 * 227 * 0,77 * 152,75 = 271,8 \text{ тис. грн. / особу}$$

$$ПП_{2021} = 7,88 * 219 * 0,78 * 170,42 = 294,1 \text{ тис. грн. / особу}$$

Отже, зростання продуктивності праці за останні два роки становило 22,3 тис. грн. / особу.

Визначимо вплив чинників на узагальнюючий показник – продуктивність праці (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Вплив різних чинників на динаміку продуктивності праці на підприємстві ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС»

Показник	2020	2021	Розрахунок	Розмір впливу
1. Зміна тривалості робочого дня	7,84	7,88	$(7,88-7,84) **227 *0,77*198,34$	1,39
2. Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником	227	219	$7,88 * (224-227)* 0,77*198,34$	-9,63
3. Зміна питомої ваги робітників в складі ПВП	0,77	0,78	$7,88 * 219 *(0,78-0,77)*198,34$	3,42
4. Зміна середньогодинного виробітку	198,34	218,49	$7,88 * 219 *0,78* (218,49-198,34)$	27,12
Разом	271,8	294,1		22,3

Результати факторного аналізу представлені у таблиці 2.11. дозволяють зробити наступні висновки, щодо зміни продуктивності праці:

1. За рахунок зростання тривалості робочого дня на 0,08 год., річна продуктивність праці збільшилася на 1,39 тис. грн. / особу.

2. За рахунок зменшення кількості днів відпрацьованих одним робітником на 3 днів річна продуктивність праці зменшилася на 9,63 тис. грн. / особу.

3. Збільшення питомої ваги основних робітників в складі ПВП на 0,01% призвело до зростання річного виробітку на 3,42 тис. грн. / особу.

4. За рахунок зростання годинного виробітку одного робітника на 108,89 грн., річний виробіток зріс на 27,12 тис. грн. / особу.

Таким чином за рахунок впливу чинників продуктивність праці працівників підприємства ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» збільшилася на 22,3 тис. грн. / особу, що позитивно впливає на зростання обсягів виробництва та реалізації продукції. В подальшому підприємству, слід акцентувати значну увагу на зростання продуктивності праці ще більшими темпами, оскільки приріст продуктивності праці на представленому рівні не дає комерційного ефекту.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС»

3.1. Економічний ефект від зростання продуктивності праці на підприємстві за рахунок ефективної мотиваційної політики

Для будь-якого сучасного підприємства, в основі є співробітники, а отже людський капітал. Важливою особливістю людського капіталу є її динамічний характер: структура, склад людського капіталу і ряд інших параметрів. Характер людського капіталу може змінюватися, але при цьому змінюється і величина людського капіталу. Однозначно, організації зацікавлені, щоб величина її корпоративного людського капіталу була якомога більше.

В аспекті зростання продуктивності праці важливим є підтвердження необхідності інвестування в людський капітал і його вдосконалення, що дасть можливість покращити ефективність виробничої діяльності, забезпечити їх захист та охорону праці, а також покращити умови праці на підприємстві.

Сьогодні підприємство ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» готове вкладати в своїх співробітників, проте система стимулювання розвитку персоналу не до кінця сформована. Перш за все, відсутній формальний документ, який зачіпає всі аспекти стимулювання співробітників, як матеріального, так і нематеріального.

Необхідно ретельніше опрацьовувати питання матеріального стимулювання праці, оскільки далеко не всі працівники відчують зв'язок між своїм внеском в діяльність підприємства і рівнем оплати праці. Система матеріальної зацікавленості повинна вибудовуватися як система інвестування в якість робочої сили.

Велика продуктивність праці від співробітників можлива лише за умови зацікавленості в кінцевому результаті, при цьому будуть позитивно ставитися до своєї виконуваний роботі. Все це можливо тоді, коли кінцеві результати і



процес роботи дозволяють задовольнити людині найважливіші його потреби. Заходи щодо покращення виробничих можливостей та умов праці працівників підприємства ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС», представлений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Заходи щодо покращення виробничих можливостей та умов праці працівників підприємства ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» (в аспекті зростання продуктивності праці)

Пропозиції	Період реалізації
Підвищення кваліфікації працівників за рахунок участі у навчаннях, конференціях, форумах. Основний акцент – професійний ріст, підвищення ефективності системи захисту працівників, нові законодавчі вимоги до організації праці	постійно
Проведення тренінгів персоналу в межах підприємства. Основні напрями – вдосконалення виробничої дисципліни, інноваційна політика підприємства, підвищення ефективності управління персоналом та ін.	2023-2024
Проводити навчання під егідою управління надзвичайних ситуацій ДСНС України в аспекті покращення реагування та підвищення якості різновидів допомоги в разі виникнення надзвичайних ситуацій	2023
Складення плану-графіку і проведення заходів охорони праці та уникнення виробничого травматизму (основні акценти: шум, пожежі, складні умови праці, заходи забезпечення працівників від виробничого травматизму, формування виробничої дисципліни та ін.)	постійно
Заходи зняття психологічної напруженості та зменшення стресів в процесі виконання виробничих та адміністративних завдань	постійно

Таким чином, на підприємстві ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» уже створено необхідні умови для підвищення ефективності функціонування персоналу підприємства. Зокрема, основними акцентами покращення умов праці стали забезпечення працівників, усунення вірогідності професійних захворювань, заходи запобігання аварійним ситуаціям, профілактика профзахворювань.

Постійно проводяться навчальні тренінги персоналу, котрі можна поділити на внутрішні та зовнішні. Зокрема до внутрішніх необхідно віднести – вступний тренінг та адаптацію нових працівників, навчання торгового візиту, визначення стандартів роботи у торговельних точках, реалізація нових навичок управління персоналом.

До зовнішніх слід віднести – тренінги з розвитку професійних навичок «Управління персоналом: дієві інструменти мотивації», «Трейд-маркетинг. Найкращі стратегії у бізнесі», «Відкриття і нові продукти Mikrotik», «V Міжнародний форум з інтелектуальної власності»; законодавчої теми: «Нові процесуальні кодекси та проблеми застосування їх норм в 2022 році», «Нові зміни в земельному законодавстві та практика їх застосування», «Оплата праці: нові зміни. Зміни в податковому законодавстві», «Системи управління безпекою та гігієною праці», «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Розрахунки шляхів евакуації, вогнестійкості будівельних конструкцій».

В подальшому для підвищення продуктивності праці на підприємстві ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» важливим є постійна робота із персоналом підприємства різної кваліфікації та різноманітних підрозділів. Основними акцентами програми розвитку персоналу повинні стати:

- підвищення кваліфікації працівників за рахунок участі у навчаннях, конференціях, форумах;
- проведення тренінгів персоналу в межах підприємства ТОВ «СІТІ СЕРВІС»;
- реалізація заходів зняття психологічної напруженості та зменшення стресів в процесі виконання виробничих та адміністративних завдань;
- інші основні напрями – вдосконалення виробничої дисципліни, інноваційна політика в сфері управління персоналом підприємства, підвищення ефективності управління персоналом та ін.

З метою оптимального інвестування коштів в людський капітал, підприємство повинно фокусуватися на кадровому резерві організації. Його складають, як правило, кращі 3-10% від загальної чисельності персоналу - працівники, найбільш лояльні до компанії, з великим потенціалом професійного зростання. Побудувати роботу зі створення кадрового резерву можливо за двома основними напрямками: залучення студентів і молодих фахівців на стажування з подальшим включенням до кадрового резерву; інтенсивна програма розвитку найбільш талановитих співробітників компанії.

Вступ до кадрового резерву буде додатково мотивувати співробітника. Це додає кожному «резервісту» певний статусний положення в компанії, дасть йому гарантію стабільної зайнятості і, можливо, швидкого кар'єрного росту. Люди зможуть брати участь в програмах додаткового безкоштовного навчання, а це теж важлива частина мотивації. Нарешті, вони зможуть спробувати себе в роботі інших підрозділів компанії, а при бажанні - навіть змінити напрямок роботи. Важливо зазначити, що на даному етапі свого розвитку керівництво компанії, по відношенню до інвестицій в персонал, робить концентрацію лише на його навчання. Це обумовлено тим, що ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» оснащений найсучаснішим обладнанням, необхідними побутовими та лабораторними приміщеннями.

Підприємство працює на основі новітніх технологій. Відповідно, для успішного функціонування підприємства потрібно навчання і підготовка персоналу для роботи з високотехнологічним обладнанням. Це першочергове завдання на даному підприємстві, яке поетапно організовує свою успішну виробничу діяльність. Однак необхідно враховувати, що успіх компанії може залежати не тільки від знань співробітників, але і від загального настрою колективу.

На підприємстві ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» ведеться політика залучення та «виховання» високо-кваліфікованих фахівців, безпосередньо здатних успішно функціонувати саме на даному підприємстві, підвищуючи його ефективність і прибутковість. Так як, досліджуване підприємства порівняно недавно почало свою діяльність і на даний момент проект його повної побудови і запуску на повну потужність знаходиться в незавершеному стані, то необхідно відзначити, що в подальшому підприємство планує вести активну політику щодо формування та утриманню своїх фахівців, які будуть ядром успіху компанії.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС», безумовно, інвестує і планує далі вкладати кошти в людський капітал, розуміючи, що на сьогоднішньому ринку велика частина

конкуруючих організацій технічно приблизно однаково оснащені. Між ними основна різниця в конкурентній боротьбі полягає в системі управління та персоналі. Тому, щоб підвищити продуктивність праці персоналу та зберегти на належному рівні персонал, треба докласти чималих зусиль і тим самим підвищиться рівень людського капіталу організації. Необхідно відзначити, інвестування в людський капітал супроводжується високим ступенем ризику. Пов'язано це тому, що причинами цього є: високий ступінь ризику при здійсненні інвестицій; велика тривалість інвестиційного періоду; наслідки відходу працівника до іншого роботодавця (втрати інвестиційних коштів). Але головний ризик це те, що керівництво задіє у виробництві не весь людський капітал своїх працівників, а лише ту частину, яку працівник виділив для комплектування своєї робочої сили. Керівництво підприємства ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» не знає напевно і не може повністю регулювати ні то, як будуть засвоєні його інвестиції, ні те, чи відіб'ються результати цього засвоєння на комплектуванні робочої сили. Саме тому таке інвестування ризиковано. Втім, ефективність інвестицій в людський капітал на порядок вище інвестицій у фізичний капітал, але також закономірно, що вище і ступінь ризику.

Матеріальною основою підвищення продуктивної сили праці та її продуктивності на ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» є розвиток науки, техніки і технології, впровадження у виробництво їх досягнень. У зв'язку з цим група матеріально-технічних чинників є провідною, вона визначає усі інші чинники. До матеріально-технічних чинників зростання продуктивності праці належить підвищення технічної та енергетичної озброєності праці на основі науково-технічного прогресу.

Головними напрямками науково-технічного прогресу у виробництві є: впровадження комплексної механізації та автоматизації, удосконалення технології виробництва, зростання рівня електроозброєності, зниження матеріаломісткості продукції, комп'ютеризація виробництва. Важливе значення поряд з впровадженням нової техніки має відтворення основних фондів і поліпшення використання засобів праці, адже рівень зношення

основних виробничих фондів в Україні становить понад 40%. Для промислово-виробничих фондів він перевищує 48%, а в машинобудівній галузі досяг 61% [10].

Для забезпечення продуктивності праці пропонується проект впровадження інноваційних процесів на виробництві, а саме створення автоматизованої лінії виробництва полімерної продукції (запасних частин) для автомобілів іноземного виробництва. Дана лінія дасть можливість розширити асортимент продукції, забезпечити зростання виробничих потужностей та обсягів виробництва продукції, стимулювати зростання продуктивності праці на підприємстві. Вартість лінії становитиме 6 млн. грн.. Амортизація нараховуватиметься рівними частинами протягом всього строку експлуатації, відповідний розрахунок амортизації обладнання представимо у таблиці 3.2. Дані представленого дослідження вказують рівномірний розподіл амортизаційних відрахувань і поступове перенесення вартості обладнання на новостворену цінність у вигляді реалізації продукції.

Таблиця 3.2 – Розрахунок амортизаційних відрахувань впровадження автоматизованої лінії виробництва полімерної продукції (запасних частин) для автомобілів іноземного виробництва підприємства ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС», грн.

Показники	Роки							
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Вартість основних засобів, грн.	6000000	5250000	4500000	3750000	3000000	2250000	1500000	750000
Сума амортизаційних відрахувань, грн.	750000	750000	750000	750000	750000	750000	750000	750000

Отже результати представлені у таблиці 3.9. засвідчують те, що річна сума амортизації транспортних засобів підприємства становитиме 750000 грн. На основі розрахунків постійних і змінних витрат та амортизаційних відрахувань складемо прогноз собівартості реалізації продукції на весь термін

здійснення проекту (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок собівартості виробництва полімерної продукції (запасних частин) для автомобілів іноземного виробництва підприємства ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС», грн.

Показники	Роки							
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Матеріальні затрати	2210352	2365077	2530632	2707776	2897321	3100133	3317142	3549342
Витрати на оплату праці	1228000	1252000	1372000	1416000	1556000	1675000	1712000	1799000
Відрахування на соціальні заходи	288580	294220	322420	332760	365660	393625	402320	422765
Сума амортизаційних відрахувань, грн.	750000	750000	750000	750000	750000	750000	750000	750000
Всього	4476932	4661297	4975052	5206536	5568981	5918758	6181462	6521107

Таким чином, собівартість виробництва полімерних виробів становитиме протягом досліджуваного період становитиме 4476,9 тис.грн. на початковому етапі та зростатиме до рівня 6521,1 тис.грн. через повний цикл реалізації запропонованого проекту.

Здійснено розрахунок доходів від реалізації полімерної продукції підприємством ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» за рахунок оновлення виробничих потужностей (таблиця 3.4).

Загальний дохід отриманий від реалізації полімерної продукції підприємством ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» становитиме 6497,2 тис.грн. і зростатиме щороку до рівня 10830 тис.грн. за вісім років. Зазначена сума є фактичною економією в організації транспортних перевезень даного підприємства, адже доходи формують бюджет даного підприємства.

На основі розрахунків собівартості та чистого доходу від реалізації полімерної продукції підприємством складається прогноз фінансових результатів підприємства ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» (таблиця 3.5).

Таблиця 3.4 – Розрахунок доходів від реалізації полімерної продукції (запасних частин) для автомобілів іноземного виробництва підприємством

Показники	Роки							
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Загальна кількість проданої продукції, шт.	216574	225237	234246	243616	253361	263495	274035	284997
Середня вартість продукції, грн./шт.	30	32	33	34	35	36	37	38
Чистий дохід за рік, грн.	6497220	7207583	7730132	8282954	8867633	9485834	10139302	10829871

Сформований чистий прибуток реалізації полімерної продукції зростатиме із 1656,63 тис.грн. у першому році і до 3533,19 тис.грн. протягом усього періоду реалізації проекту.

Таблиця 3.5 – Прогноз фінансових результатів проекту створення автоматизованої лінії виробництва полімерної продукції (запасних частин) для автомобілів іноземного виробництва підприємства, грн.

Показники	Роки							
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Чистий дохід від реалізації продукції	6497220	7207583	7730132	8282954	8867633	9485834	10139302	10829871
Собівартість реалізованої продукції	4476932	4661297	4975052	5206536	5568981	5918758	6181462	6521107
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2022288	2546286	2755080	3076418	3298653	3567076	3957840	4308764
Податок на прибуток (18%)	363652	458331	495914	553755	593757	642074	712411	775577
Чистий фінансовий результат: прибуток	1656636	2087955	2259166	2522663	2704895	2925002	3245429	3533186

На наступному етапі здійсимо розрахунок критеріїв ефективності

проекту: чистої теперішньої вартості ( $NPV$ ), індексу прибутковості ( $PI$ ), внутрішньої норми рентабельності ( $IRR$ ) та періоду окупності ( $DPP$ ).

Спершу визначимо чисту теперішню вартість проекту створення автоматизованої лінії виробництва полімерної продукції підприємства, представимо дані у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Визначення чистої теперішньої вартості ( $NPV$ ) та індексу прибутковості ( $PI$ ) проекту при ставці дисконту 13% (ставка лізингу)

Показники	Роки								
	Інвестиції	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Чистий дохід від реалізації продукції	-6067000	1656636	2087955	2259166	2522663	2704895	2925002	3245429	3533186
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $r=13\%$	0	750000	750000	750000	750000	750000	750000	750000	0
Дисконтований грошовий потік	-6067000	2406636	2837955	3009166	3272663	3454895	3675002	3995429	3533186

$$NPV = -6067000 + 2406636 + 2837955 + 3009166 + 3272663 + 3454895 + 3675002 + 3995429 + 3533186 = 20117932 \text{ грн.}$$

$$PI = \frac{20117932}{6067000} = 3,31$$

Інвестиційний проект є привабливим, оскільки  $PI > 1$ .

Період окупності ( $DPP$ ) характеризує термін, за який будуть відшкодовані витрати проекту з використанням даних табл. 3.7.

Дисконтований період окупності ( $DPP$ ) визначається за формулою:

$$DPP = T + \frac{|V_{t=0}^T CF_t|}{CF_{T+1}},$$

де  $T$  – кількість повних років відшкодування інвестиційних витрат, роки;

$CF_t$  – дисконтований грошовий потік  $t$ -го періоду, грош. од.



Таблиця 3.7 Визначення періоду окупності проекту (DPP) при ставці дисконту 13% (ставка лізингу), грн.

Показники	Роки								
	Інвестиції	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Дисконтований грошовий потік	-6067000	2406636	2837955	3009166	3272663	3454895	3675002	3995429	3533186
Кумулятивний дисконтований грошовий потік	-6067000	-3660364	-822409	2186757	5459420	8914315	12589317	16584746	20117932

$$DPP = 3 + \frac{822409}{3009166} * 12 = 3,4$$

Отже, досліджуваний проект впровадження автоматизованої лінії виробництва полімерної продукції хоча і розрахований на 8 років, проте окупиться протягом 3,4 років. Результати проведеного інвестиційного аналізу відзначають вигідність проекту, оскільки чиста теперішня вартість проекту становитиме 9043,03 тис.грн.. (або 264056,48 тис.грн.), індекс рентабельності проекту становитиме 2,49 пункти (кожна вкладена гривня принесе 2,49 грн. прибутку), а термін окупності складатиме 3,4 роки із передбачених 8 років на реалізацію проекту. Зазначений проект вплине на зростання продуктивності праці за рахунок впровадження автоматизованої лінії, що дасть можливість залучити мінімальну кількість працівників (до реалізації проекту залучено 40 працівників обслуговування автоматизованої лінії) та забезпечити значні обсяги виробництва та подальшої реалізації продукції.

Результати аналізу продуктивності праці до та після реалізації проекту представимо у таблиці 3.8.

За результатами трендового аналізу спрогнозуємо загальне зростання продуктивності праці даного підприємства, врахуємо те що виробництво та реалізація полімерної продукції є високоприбутковою та при реалізації автоматизованого процесу дасть значну продуктивність, оскільки кількість задіяних працівників мінімальна.

За результатами прогнозування слід відмітити, що спостерігається

зростання обсягів виробництва продукції, чисельність працівників виконання виробничої програми залишатиметься практично сталою, при цьому стимулюватиметься зростання продуктивності праці даного підприємства.

Таблиця 3.8 – Динаміка продуктивності праці до та після реалізації інноваційно-інвестиційного проекту впровадження автоматизованої лінії виробництва полімерної продукції (запасних частин) для автомобілів іноземного виробництва

Показник	2021	2022	2023
Обсяг виробництва, тис.грн.	34116	42489,77	53458,06
Чисельність працівників, осіб	116	100	105
Продуктивність праці, тис.грн./особу	294,10	424,90	509,12
В тому числі за рахунок реалізації проекту впровадження автоматизованої лінії виробництва полімерної продукції для виготовлення автомобільних запчастин			
Обсяг виробництва за проектом, тис.грн.*	-	8373,77	10968,29
Чисельність працівників залучена для реалізації проекту, осіб	-	10	10
Продуктивність праці у проекті, тис.грн./особу	-	837,37	1096,83

Зокрема, в тому числі і за рахунок реалізації інноваційно-інвестиційного проекту приріст продуктивності спостерігається протягом 2022-2023 рр., відповідний показник продуктивності праці у 2022 році складатиме 424,9 тис.грн./особу, у 2023 році значення показника становитиме 509,12 тис.грн. / особу. Реалізація інноваційно-інвестиційного проекту впливатиме на зростання продуктивності праці в цілому, адже продуктивність праці в даному проекті буде значно вища ніж в середньому по підприємства та становитиме 837,37 тис.грн./особу у 2022 році та 1096,83 тис.грн. / особу у 2023 році. Відповідно проект слід реалізувати для підвищення продуктивності праці.

В сучасних умовах для забезпечення якісної організації праці та підвищення її результативності необхідно сформувати мотиваційний механізм на досліджуваному підприємстві. Для формування оцінки праці в сучасних умовах слід, на нашу думку, враховувати наступне: по-перше, якісні

особливості праці як певного виду діяльності, що має власний специфічний зміст; по-друге, рівень підготовки робочої сили, котра виконує цю працю, по-третє, вдосконаленість засобів і предметів праці, що використовує найманий працівник, по-четверте, якість продукту праці; по-п'яте, специфіку умов та організації праці і, по-шосте, обсяг роботи. Для формування мотиваційного механізму працівника ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» потрібно, щоб кожний з перерахованих елементів обсягу його праці був певним чином пов'язаний з відповідним елементом (елементами) величини оплати цієї праці, що характеризує відносини щодо привласнення працівником трудового доходу, котрий він отримує в результаті реалізації здібності до праці і котрий має забезпечувати об'єктивно необхідний рівень відтворення робочої сили.

Для комплексного вдосконалення мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» повинно відбуватися формування дієвого мотиваційного клімату, що повинно базуватись на певних вимогах, основні з яких: представлення рівних можливостей зайнятості та кар'єрного просування працівників за критеріями результативності праці; взаємо узгодженість рівня та результатів праці на підприємстві та визначення особистого внеску працівника у загальний результат діяльності.

Зазначене передбачає справедливий розподіл доходів від забезпечення зростання продуктивності праці; гарантування зайнятості тих працівників, котрі беруть безпосередню участь у реалізації схем зростання продуктивності праці; створення умов для захисту здоров'я, благополуччя та здоров'я працівників; підтримка у колективі атмосфери довіри та зацікавленості у досягненні мети та забезпеченні стабільного зростання продуктивності праці.

Розуміючи різноманітні побажання та потреби працівників підприємства можливо побудувати достатньо ефективну мотиваційну систему, котра включатиме в себе ряд складових [14, с.191]:

1. Формування гнучкої бонусної системи стимулювання ефективної організації праці. Участь у прибутках підприємства, різноманітні премії найкращим працівникам, в тому числі і за стаж роботи та ефективність.

2. Система нематеріальної мотивації включатиме усну подяку в присутності колективу підприємства, внесення досягнень у роботу працівника в його особисту справу. Індивідуальні досягнення також можна відзначити подякою у корпоративній газеті із інформацією та фотографіями тих працівників, котрі були найбільш успішні, створення табличок із гравіруванням найкращих працівників підприємства, поміщення листів подяки клієнтів працівникам підприємства, щоб зазначене усі могли бачити і оцінити їх старання. Також на корпоративних заходах можливо проводити нагородження найкращих працівників тижня, місяця, року, в розрізі окремих відділів та виробництв, вручаючи їх іменні майки, сорочки, значки із спеціальними позначками – «Кращий з кращих», «Кращий працівник місяця», «Найкращий на виробництві».

3. Важливо продумати раціональний як для підприємства так і працівників соціальний пакет, котрий може містити у собі наступні складові: додаткові можливості навчання та розвитку за рахунок підприємства; участь у спеціалізованих конференціях та форумах; безкоштовне медичне страхування працівника та його сім'ї; оплата мобільного зв'язку; оплата комплексних обідів, підписку на професійні газети та журнали; оплата членства у асоціаціях та клубах на вибір працівника та ін.

4. Налагодження якісної комунікації як засобу нематеріального стимулювання працівників. В даному аспекті пропонується реалізовувати заходи покращення комунікацій підприємства ТОВ «СІТІ СЕРВІС» за рахунок організації обідів на честь співробітників; сімейні туристичні подорожі; надання інформації про досягнення працівників на розгляд вищого керівництва для визначення преміювання; організація обідів успішних працівників із вищим керівництвом; участь успішних працівників у технічних конференціях; присутність на засіданнях керівників вищої ланки.

5. Кар'єрна драбина. Реалістичність кар'єрного зростання у майбутньому за результатами ефективно організації праці, виконання функцій працівником, здатність до швидкого розвитку та генерування

інноваційних ідей. Керівник із персоналу повинне визначати та враховувати в подальшому зростання працівника вищезазначені чинники, що забезпечить зростання якості та здорову конкуренцію в межах колективу для раціоналізації праці на підприємстві.

6. Формування організаційної культури. Передбачається використовувати наступні методи формування та підтримки організаційної культури на підприємстві ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС»: поведінка керівника.

Таблиця 3.9 – Рекомендовані заходи щодо формування дієвого мотиваційного клімату на підприємстві ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» та ефективність їх здійснення

Заходи	Наслідки реалізації заходів
Ввести на підприємстві преміювання працівників в залежності від розміру прибутків підприємства у відсотках і вже з отриманого відсотку прибутку виділяти 20% на преміювання всіх учасників виробництва	зросте довіра працівників до компанії, частково зросте виробнича потужність, зростання прибутку, зросте рентабельність підприємства, зменшиться плинність кадрів, зменшаться затрати на навчання нових працівників, зменшиться ризик відтоку кадрів з підприємства, будуть задоволені очікування працівників, зросте ініціатива працівників, зросте конкуренція на ринку праці
Для працівників, орієнтованих на результат слід більше використовувати відрядно - преміальну систему оплати праці	Збільшити обсяги виробництва, стимулювати працівника на отримання більшої кількості якісної продукції, збільшиться розмір оплати праці підприємства, зростатиме відповідальність працівників за кінцевий результат
Частину акцій підприємства розподілити між управлінським персоналом та ініціативними працівниками	Забезпечуватиметься участь працівників у розподілі прибутку підприємства, зростатиме інтерес до результатів роботи підприємства, працівник стає повноцінним учасником та власником частини підприємства, зростатиме відповідальність за кінцеві результати роботи підприємства
Стимулювати впровадження інновацій (відсоток від прибутку проекту)	Активізація інноваційної діяльності підприємства, стимулювання генерування інновацій, реалізація нових проектів розвитку підприємства, зростання заохочення працівників до інноваційної діяльності
Вдосконалення нематеріальних стимулів	Щомісячне відзначення кращих працівників підприємства за результатами роботи, афішування інформації про кращих працівників, винагороди (путівки, додатковий відпуск, проведення вихідного дня із цікавими особистостями, цікаві тренінги та навчання за рахунок підприємства)

Управлінець повинний стати прикладом для наслідування підлеглими, бути цілеспрямованим та інтелектуально розвинутим; навчання персоналу. Забезпечення навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства, що дасть можливість їх професійного зростання та розвитку; критерії добору в організацію. Потрібно обирати професіоналів, котрі володіють необхідними досвідом та знаннями, при цьому важливе значення має здатність нового працівника перейняти цінності та норми поведінки на підприємстві; організаційні традиції і порядки. Організаційна культура закріплюється і транслюється в традиціях і порядках, що діють в організації [3, с.112].

Таким чином, нами рекомендовані заходи по формуванню ефективної мотиваційної системи, що значно підвищить ефективність менеджменту на ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» зведемо в таблицю 3.9.

Формування сприятливого мотиваційного клімату на підприємстві ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» має місце при реалізації наступних заходів: ввести на підприємстві преміювання працівників в залежності від розміру прибутків підприємства у відсотках і вже з отриманого відсотку прибутку виділяти 20% на преміювання всіх учасників виробництва; для працівників, орієнтованих на результат слід більше використовувати відрядно-преміальну систему оплати праці; частину акцій підприємства розподілити між управлінським персоналом та ініціативними працівниками; стимулювати впровадження інновацій (відсоток від прибутку проекту); вдосконалення нематеріальних стимулів.

### 3.2. Формування комплексної системи стимулювання праці для виробничого персоналу підприємства

Зарубіжний досвід розвинутих країн показує, що сьогодні доцільно використовувати багатофакторні методи оцінки ефективності. Вибір факторів тісно пов'язаний з видом діяльності, функціональними обов'язками та

характером продуктів праці. На думку експертів, у США компанії частіше використовують такі фактори, як продуктивність, якість, своєчасність, методи роботи, ініціативність, безпека, стиль роботи та адаптація до робочого місця.

У процесі впровадження системи була розроблена система оцінювання для кожного показника, і бали цих оцінок відображались за схемою, наведеною в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Показник «Своєчасність та повнота». Схема оцінювання

Значення рівнів показника	Виконує свої обов'язки відповідно до вказівок, і якість потрібно постійно перевіряти	Він прагне самостійно виконувати свої обов'язки, але якість потрібно контролювати	Він виконує свої обов'язки самостійно, але якість не завжди відповідає вимогам	Має місце несвоєчасне виконання обов'язків, але якість відповідає вимогам	Своєчасне та якісне виконання функціональних обов'язків самостійно
Бальна оцінка показника, балів	1	2	3	4	5

Керівник щоквартально оцінює ефективність та якість роботи відповідно до спеціальної анкети, а також спеціальну комісію - щорічну «оцінку роботи» кожного працівника. Такі оцінки дозволяють керівництву компанії вживати заходів для заохочення хороших виконавців та покарання поганих виконавців, поки їх не звільнять. У цьому випадку заохочувальні заходи включають збільшення зарплати, визначення доплат і надбавок, підвищення та карні заходи

- зменшення зарплати до мінімальної кількості людей на посаді, зниження посади, звільнення тощо. Керівництво періодично здійснює оцінювання ефективності та якості роботи відповідно до спеціальної анкети, а також спеціальну комісію - щорічну «оцінку роботи» кожного працівника. Такі оцінки дозволяють керівництву компанії вживати заходів для заохочення хороших виконавців та покарання поганих виконавців, поки їх не звільнять.

У таблиці 3.11 наведено систему оцінки результатів роботи кваліфікованих робітників.

Таблиця 3.11 – Система оцінки результатів роботи технічного персоналу ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС»

Чинники оцінки	Ступінь відмінності	Оцінка рівня продуктивності в інтервалі
Якість виконання проекту, робіт	A	90–100
Якість та своєчасність прийняття рішень під час розробки та реалізації проекту	B	82–89
Нові рішення під час розробки та реалізації проекту	C	60–81
Діяльність та ініціативи під час розробки та впровадження проектів	D	36–59
Термін виконання проекту, робіт	E	12–35

Створення ефективної бонусної системи для ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» повинно виходити з економічної раціональності доцільності бонусу, включаючи: визначення джерела бонусу; формулювання показників та умов присудження; частоту та порядок отримання бонусу (рис. 3.1).

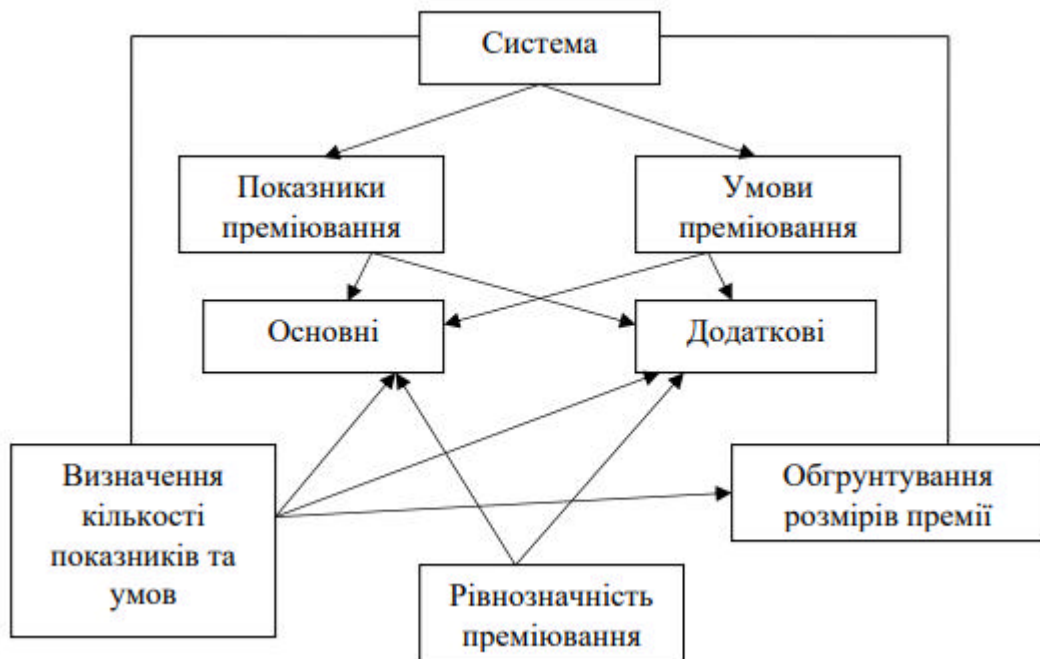


Рисунок 3.1. – Пропонована організаційно-економічна модель, побудована для реалізації системи преміювання на ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС»



Організаційно-економічна модель високоякісної системи мотивації праці базується на певних принципах, а саме:

- визначити показники та умови винагородження певних категорій персоналу. Розмір бонусу повинен залежати від обраних показників бонусу, рівня бонусу та динаміки;

- обов'язковий розподіл бонусних показників та умов на основні та додаткові умови. Додаткові показники та умови преміювання повинні стимулювати менш важливі, але важливі результати праці;

- обмеження кількості показників та умови надання. Комерційна практика показує, що оптимальна кількість бонусних показників та бонусних умов становить 2-3, а максимально допустима величина - 4;

- чітко визначити рівень показників та умови (початкові значення), щоб закласти основу нарахувань та виплат компенсацій. Конкретні завдання, що враховують показники та умови виробництва (діяльності), повинні спрямовуватися на: а) підтримання досягнутого рівня; б) подальше підвищення ефективності;

- встановити розмір бонусу та визначити відносний коефіцієнт ефективності застосування даної системи, щоб переконатися, що розмір бонусу відповідає трудовому внеску колективу або працівника.

Основою для розрахунку конкретної суми є система «оцінки роботи», яка є системою, що оцінює ефективність особистих показників працівника на основі особистих якостей працівника та його трудового ставлення. Ця система базується на балах, які потім перетворюються на різні коефіцієнти оцінки результатів праці робітників, щоб можна було коригувати розмір стимулів (табл. 3.12).

–

Таблиця 3.12 – Система підрахунку результатів роботи на підприємстві  
ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС»

Чинники та показники оцінки	Коефіцієнт	Бальна оцінка результатів праці робітника з урахуванням коефіцієнта				
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
<b>I. Майстерність</b>						
1. Навчання	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
2. Робочий досвід	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
<b>II. Зусилля</b>						
3. Зусилля фізичні	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
4. Візуальні та розумові	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
<b>III. Відповідальність</b>						
5. Виконання норм праці та виробничих (нормованих) завдань	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
6. Використання устаткування	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
7. Додержання техпроцесів	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
8. Розумне використання сировини та матеріалів	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
9. Якість виконаної роботи	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
10. Забезпечення безпеки робітників, що оточують	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
<b>IV. Умови праці</b>						
11. Загальний характер	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
12. Ризики	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
<b>V. Особиста оцінка</b>						
13. Ініціативність	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
14. Старанність	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25

Використання такої оцінки передбачає встановлення рівня кожного показника за п'ятибальною шкалою. Наприклад, у таблиці. 3.13 наводить варіант критеріїв оцінки показника, залежно від часу обслуговування.

Таблиця 3.13 – Критеріїв оцінки показника

Стаж роботи за професією, років	до 1	від 1 до 3	від 3 до 7	від 8 до 12	більше 12
Бальна оцінка, балів	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0

У методі основного стимулювання керівників, професіоналів та службовців премії використовуються як за індивідуальну, так і за колективну роботу. Показниками бонусів можна вважати: виконання плану за кількістю

та найменуванням; реалізація товарного плану товару; зменшення виробничих витрат; забезпечення виконання контрактної поставки; забезпечення якісної продукції. Рекомендується встановити систему преміювання для керівників, експертів та працівників структурних підрозділів відповідно до таких планів: основні умови преміювання; основні показники премій; розмір премій; інші умови преміювання.

Іншими умовами корпоративної структури та функціональних підрозділів є функціональні обов'язки.

Розглядаючи коефіцієнти якості та ефективності, варто згадати винагороду інженерно-технічного персоналу та службовців. У цьому випадку необхідно виділити 50% премії на виконання обов'язкових основних показників преміювання, тоді як 25% премії - на виконання інших показників-якість роботи, і нарешті 25% -на підвищення ефективності праці. Подібні бонуси можуть вводити погодинні та погодинні працівники: 50% встановленого бонусу використовується на ключові показники ефективності, а 50% бонусу - на ефективність та якість роботи команди, що є додатковим показником бонусів.

У процесі організації преміювання премії можуть накопичуватися на основі індивідуальних окладів різних підрозділів або колективних службовців. У випадку колективних джек-потів, коефіцієнт трудової участі (КТУ) може застосовуватися, коли премії розподіляються між працівниками.

Варто зазначити, що використання системи преміювання засноване на просуванні професійних навичок, розкритті інформації та максимальному використанні інтелекту працівників.

Коли сама організація забезпечує необхідний темп розвитку та інтенсивність праці, працівники будуть винагородженні за виконання та перевиконання запланованих показників.

Використовуючи спеціальну систему преміювання, наприклад, при продажу експортної продукції, можна підвищити ефективність виробництва.

Враховуючи своєчасне виконання основних обов'язків, працівникам, які

не можуть визначити результати своєї праці, пропонується встановити систему підвищення заробітної плати залежно від періоду служби. З метою збереження кваліфікованого персоналу підприємства, відповідно до його фінансових можливостей, рекомендується прийняти виплату заробітної плати за річний та термін служби на підприємстві.

Цьогорічна компенсація корпоративної діяльності безпосередньо пов'язана з кінцевою корпоративною ефективністю. Її розмір залежить від особистої діяльності кожного працівника та його досвіду роботи в компанії.

Підвищити продуктивність праці, зменшити виробничі витрати, і на цій основі забезпечити високу конкурентоспроможність підприємств, її рентабельність безпосередньо пов'язана із використанням внутрішніх резервів. Успішне вирішення цієї проблеми значною мірою залежить від ефективності механізму стимулювання.

Одноразові премії та винагороди мають цілком конкретну мету і є частиною механізму заохочення працівників компанії. Ці елементи доповнюють систему оцінки внесків працівників і значно покращують гнучкість та ефективність організації заробітної плати. Вводячи одноразові премії та винагороди, роботодавці можуть заохочувати та розвивати якості працівників, які безпосередньо впливають на результати роботи, але не мають точної кількісної оцінки (авторитет у колективі, відданість роботі компанії, інноваційне ставлення до роботи, загальна та професійна культура, чесність тощо).

З огляду на наступні пункти, одноразові премії та винагороди є ефективними формами матеріального та морального стимулювання. Згідно з практикою та даними спеціальних соціологічних та психологічних досліджень, люди характеризуються сильною адаптацією та швидкою адаптацією до звичних, усталених механізмів стимулювання. Якщо позитивне заохочення стає надто передбачуваним (передбачуваним), воно втрачає імпульс - працівники просто перестають на нього реагувати. Більше того, відсутність цього очікуваного підкріплення спричинить негативні емоції,

невдоволення і вважається несправедливим, тому замість мотивації з'являються люди, які мають певну мотивацію. На думку психологів, одне з правил управління мотивацією можна виразити так: Непередбачувані та нерегулярні мотивації кращі за очікувані та передбачувані.

Також можна зазначити, що за допомогою одноразових премій та винагород можна виправити дефіцити заробітної плати, які часто трапляються на робочому місці, пришвидшити вирішення нагальних та непередбачуваних завдань, показників винагород та постійних систем заохочення, які не враховували особливості оплати праці.

Найскладнішим та відповідальнішим етапом розробки системи преміювання є економічна раціональність відносної шкали премій та оцінка ефективності системи.

Для успішного впровадження вдосконаленого механізму стимулювання, який ми пропонуємо на підприємстві, необхідно вжити таких заходів:

1. Пілотна система заохочення. На цьому етапі необхідно впровадити механізм стимулювання у відділі підприємства для виявлення його слабких сторін. Однак швидкі зміни в системі мотивації можуть мати зворотний ефект і спричинити негативні соціально-економічні наслідки. Тому перед тим, як впровадити новий механізм стимулювання на пробній основі, рекомендується дозволити працівникам адаптуватися до двох місяців. Передумовою є те, що працівники отримують зарплату за чинним механізмом стимулювання, але вони пояснюватимуть, що вони отримують подібні результати за новим механізмом стимулювання.

2. Сформулювати внутрішні нормативні акти у галузі мотивації працівників. Цей етап включає формулювання «Положення про заохочення працівників» («Положення про винагороду», «Положення про бонуси», «Положення про нематеріальні заохочення працівників» тощо) та плани впровадження систем заохочення працівників.

3. Розуміння працівниками компанії механізмів стимулювання. Необхідно пояснити працівникам цілі механізму стимулювання, структуру

механізму стимулювання, процедури накопичення істотної та незначної компенсації та переваги впровадження нового механізму стимулювання. Крім того, необхідно поширювати серед працівників брошури, брошури та детальну інформацію про систему заохочення. За необхідності також необхідно надати консультаційну підтримку працівникам та керівникам структурних підрозділів.

З огляду на внутрішні та зовнішні умови компанії, постійні зміни потреб та інтересів співробітників, необхідно регулярно перевіряти ефективність системи стимулювання, тобто моніторингу стимулів. Спонукальний моніторинг дозволить оцінити ефективність системи стимулювання та її вплив на результати діяльності працівників, підрозділів та підприємств. Задоволеність працівників системою стимулювання відкоригує систему стимулювання для підвищення її ефективності. Рекомендується контролювати систему стимулювання щокварталу.

Моніторинг мотивації включає:

1. Визначення мети такого моніторингу.
2. Визначення обсягу і частоти реалізації. На цьому етапі з'ясуємо мету моніторингу (ефективність системи мотивації, профіль мотивації працівника, зміни зовнішніх параметрів, що впливають на мотивацію тощо) та об'єкти, які він охоплює (усі працівники, певні категорії працівників, певні підрозділи тощо)
3. Розрахунок бюджет моніторингу. Для моніторингу потрібні комп'ютери, програмне забезпечення, друк анкет та моніторинг заробітної плати працівників.
4. Визначення напрямків та показників моніторингу. Поле моніторингу може полягати у визначенні того, чи відповідає система стимулювання заохочувальній орієнтації працівників, чи відповідають показники ефективності працівників нормативним значенням, чи відповідають заробітна плата та продуктивність вимогам, чи відповідають витрати та прибуток працівників, чи конкурентоспроможна система стимулювання тощо.

## ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних основ та практичних аспектів впровадження ефективної системи стимулювання персоналу та підвищення продуктивності праці на підприємстві ТОВ «ДНПРО СІТІ СЕРВІС». За результатами дослідження сформовано наступні висновки та подано ряд пропозицій, зокрема:

1. Мотивація – це процес спонукання людей до високоефективної праці з боку адміністрації чи органу управління виробництвом, пов'язаний із задоволенням потреб людей у матеріальних чи соціальних благах. Система мотивації праці передбачає забезпечення комплексу заходів матеріального, морального, соціального напрямку, що сприяють активізації діяльності персоналу у виробничому процесі для задоволення різноманітних його потреб, котрі розглядають як нагороду за трудові зусилля. Ефективна система мотивації праці працівників повинна бути гнучкою. Гнучкість системи мотивації повинна забезпечуватися стимулюванням працівників за досягнення запланованих результатів. Крім того, вона повинна враховувати індивідуальні показники діяльності робітника, його структурного підрозділу та підприємства в цілому.

2. Розглядаючи можливі методи мотивації працівників, слід зазначити, що їх багато, вони принципово відрізняються за об'єктами стимулювання, формами впливу, колами працівників, на яких поширюються, сферами використання, іншими характеристикам. Одним з важливих методів управління персоналом є класифікація систем мотивації за формою впливу, відповідно до якого мотивацію праці поділяють на матеріальну й нематеріальну.

Матеріальні блага, як у грошовій, так і в натуральній формі завжди виступають активним стимулом діяльності працівників. Інтерес до них у працівників визначається вже тим, що за рахунок цих благ в основному

задовольняються не тільки матеріальні, але і культурні, духовні потреби працівників і членів їхніх родин. Нематеріальні блага у загальному вигляді можна охарактеризувати як поліпшення умов роботи на підприємстві, що створює в працівника мотивацію на певні позитивні дії, певну позитивну поведінку, але, природно, створює лише у випадках, якщо поліпшення роботи у свідомості працівників співпадає з їх уявленням про те, якими мають бути робочі місця, режими праці і відпочинку, участь працівників в управлінні виробництвом, відносини між працівниками в колективі і багато чого іншого, що приносить працівнику блага в нематеріальній формі.

3. Ефективність організації праці на підприємстві повинна аналізуватися із позиції дослідження показників продуктивності праці та її трудомісткості. Лише в динаміці можна визначити на скільки відбулися зміни даних показників і як це вплинуло на основні результати фінансово-господарської діяльності підприємства. Досліджувані методичні підходи щодо оцінки продуктивності праці на підприємстві повинні будуватися на підставі оцінки здібностей працівників підприємства створювати певні фінансові результати діяльності та формувати прибутковість діяльності підприємства в цілому.

4. Об'єктом дослідження в роботі стала ТОВ «ДНІПРО Сіті Франс Сервіс», котра є одна з провідних компаній, що виробляє деталі автомобільних вихлопних систем на заході України. Запорукою успіху в бізнесі є поєднання багаторічного досвіду та сучасних тенденцій.

Аналізуючи показники фінансово-господарської діяльності підприємства, ми можемо зробити кілька висновків щодо фінансової стійкості ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС»: 1) коефіцієнт автономії між 2017 і 2021 роками був значно зменшений (з 0,94 у 2017 році до 0,42 у 2021 році), що вказує на те, що компанія рідко наполягає на захисті власного капіталу та його стабільності; 2) аналізуючи коефіцієнт фінансової стійкості, можна сказати наступне: за цей період число змінилось, що є найнижчим значенням у 2020 році, але в 2021 році число збільшилось на 0,10% порівняно з попереднім роком, вказуючи на



те, що зросла участь деяких компаній. Загалом, діяльність ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» можна вважати досить ефективною, оскільки більшість перелічених показників зростає.

5. ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» ефективно використовує систему стимулювання персоналу та має кращі результати в системі корпоративного управління. З 2018 року кількість працівників компанії значно зросла. Основна частка збільшення припала на працівників майстерень. Це знову ж таки пов'язано зі збільшенням виробництва.

6. Проаналізувавши продуктивність праці даного підприємства, слід відмітити те що зростання чисельності працівників обумовило зниження показника середньорічного виробітку на одного працівника промислово-виробничого персоналу (продуктивність праці), відповідне значення показника знижується із 320,3 тис.грн. на одну особу у 2017 році до рівня 294,1 тис.грн. на одну особу у 2021 році, відповідне значення показника зменшується на 26,2 тис.грн./особу за період 2017-2021 рр. та збільшується 22,3 тис.грн./особу за період 2020-2021 рр. Зростання показника продуктивності праці свідчить про приріст ефективності використання наявного персоналу підприємства.

7. Результати факторного аналізу продуктивності праці за на підприємстві ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» останні два роки дозволяють зробити наступні висновки, щодо зміни продуктивності праці:

- за рахунок зростання тривалості робочого дня на 0,08 год., річна продуктивність праці збільшилася на 1,39 тис.грн. / особу;
- за рахунок зменшення кількості днів відпрацьованих одним робітником на 3 днів річна продуктивність праці зменшилася на 9,63 тис.грн. / особу;
- збільшення питомої ваги основних робітників в складі ПВП на 0,01% призвело до зростання річного виробітку на 3,42 тис.грн. / особу;
- за рахунок зростання годинного виробітку одного робітника на 108,89 грн., річний виробіток зріс на 27,12 тис.грн. / особу.

За рахунок впливу чинників продуктивність праці працівників підприємства ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» за період 2020-2021 рр. збільшилася на 22,3 тис.грн. / особу, що позитивно впливає на зростання обсягів виробництва та реалізації продукції. В подальшому підприємству, слід акцентувати значну увагу на зростання продуктивності праці ще більшими темпами, оскільки приріст продуктивності праці на представленому рівні не дає комерційного ефекту.

В аспекті зростання продуктивності праці на підприємстві ТОВ «ДНІПРО СІТІ СЕРВІС» нами пропонується ряд заходів, а саме:

А. Забезпечити формування підвищення кваліфікованості та розвитку персоналу підприємства. Основними акцентами програми розвитку персоналу повинні стати: покращення реагування та підвищення якості різновидів допомоги в разі виникнення надзвичайних ситуацій; проведення заходів охорони праці та уникнення виробничого травматизму; реалізація заходів зняття психологічної напруженості та зменшення стресів в процесі виконання виробничих та адміністративних завдань; підвищення кваліфікації працівників за рахунок участі у навчаннях, конференціях, форумах; проведення тренінгів персоналу в межах підприємства. Основні напрями – вдосконалення виробничої дисципліни, інноваційна політика підприємства, підвищення ефективності управління персоналом;

Б. Реалізувати проект модернізації основного капіталу за рахунок введення автоматизованої виробничої лінії полімерної продукції (запасних частин) для автомобілів іноземного виробництва, котра користується значним попитом серед споживачів продукції. Зокрема, в тому числі і за рахунок реалізації інноваційно-інвестиційного проекту приріст продуктивності спостерігається протягом 2022-2023 рр., відповідний показник продуктивності праці у 2022 році складатиме 424,9 тис.грн./особу, у 2023 році значення показника становитиме 509,12 тис.грн. / особу.

Реалізація інноваційно-інвестиційного проекту впливатиме на зростання продуктивності праці в цілому, адже продуктивність праці в даному проекті

буде значно вища ніж в середньому по підприємства та становитиме 837,37 тис.грн./особу у 2022 році та 1096,83 тис.грн. / особу у 2023 році. Відповідно проект слід реалізовувати для підвищення продуктивності праці.

В. Реалізувати підвищення мотивації персоналу. Зокрема, формування сприятливого мотиваційного клімату на підприємстві має місце при реалізації наступних заходів: ввести на підприємстві преміювання працівників в залежності від розміру прибутків підприємства у відсотках і вже з отриманого відсотку прибутку виділяти 20% на преміювання всіх учасників виробництва; для працівників, орієнтованих на результат слід більше використовувати відрядно-преміальну систему оплати праці; частину капіталу підприємства розподілити між управлінським персоналом та ініціативними працівниками; стимулювати впровадження інновацій (відсоток від прибутку проекту); вдосконалення нематеріальних стимулів.

Г. Рекомендується контролювати систему стимулювання щокварталу. Моніторинг мотивації включає: 1. Визначення мети такого моніторингу. 2. Визначення обсягу і частоти реалізації. На цьому етапі з'ясовуємо мету моніторингу (ефективність системи мотивації, профіль мотивації працівника, зміни зовнішніх параметрів, що впливають на мотивацію тощо) та об'єкти, які він охоплює (усі працівники, певні категорії працівників, певні підрозділи тощо) 3. Розрахунок бюджет моніторингу. Для моніторингу потрібні комп'ютери, програмне забезпечення, друк анкет та моніторинг заробітної плати працівників. 4.Визначення напрямків та показників моніторингу. Поле моніторингу може полягати у визначенні того, чи відповідає система стимулювання заохочувальній орієнтації працівників, чи відповідають показники ефективності працівників нормативним значенням, чи відповідають заробітна плата та продуктивність вимогам, чи відповідають витрати та прибуток працівників, чи конкурентоспроможна система стимулювання тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адам Сміт. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ: Наш формат, 2020. 736 с.
2. Андрейцева І. А. Технології управління персоналом : навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський : Абетка, 2017. 164 с.
3. Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. Вип. 2. С. 51-55.
4. Гаєвська Л. М., Марченко О. І. Підприємницька діяльність : підручник. Ірпінь : Ун-т ДФС Україна, 2021. 499 с.
5. Гільорме Т. В., Єлісеєва О. К. Моделі управління персоналом підприємства : методологічна платформа та шляхи застосування : монографія. Дніпропетровськ : Дробязко С. І., 2018. 170 с.
6. Грінько І. М. Мотивація праці персоналу підприємств машинобудування : монографія. Київ : НТУУ "КПІ", 2018. 240 с.
7. Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. Капіталізація людського капіталу, продуктивність та оплата праці на машинобудівному підприємстві : монографія. Херсон : Грінь Д. С. [вид.], 2017. 271 с.
8. Довідка з Єдиного державного реєстру підприємств та організації України (ЄДРПОУ) URL: <https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/dda9c146417df7c8c2257d7a0056bf6a/ba8457a09168b5fec225833c002a26da!OpenDocument>
9. Дуднева Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обиденнова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 20. С. 229-236. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/20\\_ukr/31.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/31.pdf)
10. Дюгованець О.М. Комплексний аналіз управління ризиками в галузі міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 6 (1). С. 92-97.

11. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 287 с.
12. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та практика: монографія / за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2019. 271 с.
13. Залуцька Х. Я. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : Растр-7, 2019. 247 с.
14. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом : підруч. Одеса : ОНУ, Ч. 2. 2019. 558 с.
15. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом : підруч. Одеса : ОНУ, Ч. 1. - 2018. - 250 с.
16. Інженерне обладнання будинків і споруд URL: <http://kbu.org.ua/assets/app/documents/dbn2/96.1.%20ДБН%20В.2.5-39~2008.%20Інженерне%20обладнання%20будинків%20i.pdf>
17. Кабаченко Д.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*. 2019. № 2. С. 107-115 URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/2/EV20192\\_107-115.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/2/EV20192_107-115.pdf)
18. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2020. 283 с.
19. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2018. 200 с.
20. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 1 (53). С. 1-8: URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2020-1/doc/2/04.pdf>
21. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2018. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
22. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід) : навч. посіб. / М. І. Сокур та ін. Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2018. 335 с.

23. Муромець Н. Є., Мирошниченко Ю. В., Савченко І. Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія. Харків : Панов А. М., 2021. 192 с.
24. Наливайко А. П., Гаращенко Н. М., Прохорова Є. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 485 с.
25. Петрашак О. О. Продуктивність праці у сучасних умовах: соціально- економічний аспект : монографія. Чернівці : Рута, 2020. 183 с.
26. Підприємницька діяльність та економіка підприємства : навч. посіб. / С. Б. Довбня та ін. Дніпро : Ліра, 2018. 438 с.
27. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вінниця : Твори, 2021. 283 с.
28. Посохов І.М. Аналіз ризиків управління в системі менеджменту якості підприємства. *Бізнесінформ*. 2018. № 1. С. 311-316 URL: <http://oaji.net/articles/2018/727-1469533033.pdf>
29. Ріщук Л.І. Микитюк Н.Є. Організація системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. Вип. 23. С. 296-299. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/23-2020/58.pdf>
30. Савченко О. І., Нестеренко Р. О., Побережний Р. О. Інноваційне підприємництво та бізнес-планування : навч.-метод. посіб. Харків : Щедра садиба плюс, 2017. 352 с.
31. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. Монографія. / А. П. Наливайко та ін. Київ : КНЕУ, 2017. 398 с.
32. Стратегія підприємства: підприємницький контекст: зб. Матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 16-17 листоп. 2019 р. Київ : КНЕУ, 2019. 268 с.
33. Стратегія підприємства: результативність за умов системних трансформацій: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 19-20 листоп. 2017 р. Київ : КНЕУ, 2017. 400 с.
34. Стратегія управління персоналом підприємства : монографія. / В.

М. Орлов та ін. Одеса : Бондаренко М. О., 2017. 163 с.

35. Тарасевич О. В. Управління персоналом промислових підприємств: системно-орієнтований підхід : монографія. Вінниця : Нілан, 2019. 397 с.

36. Тимошик М.М. Формування системи управління ризиками промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Тернопіль, 2021. 23с.

37. Управління персоналом в умовах децентралізації : навч.посіб. / В. М. Олуйко та ін. Київ : Юстон, 2020. 502 с.

38. Химич, Н.С. Тимошик, Т.В. Подвірна Стратегія релокації: особливості сучасного бізнес / *Сучасні тенденції розвитку світової економіки: нові виклики та проблеми* : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф., м.Одеса, 19 квіт. 2021 р. Одеса, МГУ, 2019. С. 141-142

39. Христофор Л. Застосування нематеріальної мотивації на підприємствах. Матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Переяслав-Хмельницький, 29 - 30 груд. 2017 р. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1014>

40. Iryna Kramar. Strategic programs of international cooperation of the western region of Ukraine for 2020-2022 / I. Kramar, N.Marynenko, T. Podvirna // *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»* - КНАУ: Київ, 2020.- Випуск 6(68) – с.66-71

41. Lukashev, S.V., and Iandola, K.O. 2017. Motivation technology of employee. *Global and national problems of the economy*, 5: 496-499.

42. Taylor F. W. *Principles of Scientific Management*, New York, Harper, 1911

## ДОДАТКИ