

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

МАРТИНОВИЧ ТАРАС ЮРІЙОВИЧ

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри  
підприємництва, корпоративної  
і просторової економіки, доцент  
\_\_\_\_\_ О.С. Трегубов  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ  
СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ  
ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕТАЛООБОРОБНА  
КОМПАНІЯ»)**

Спеціальність 051 Економіка  
ОП «Економіка підприємства»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
О.С. Трегубов, доцент кафедри  
підприємництва, корпоративної та  
просторової економіки,  
канд.екон.наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2021

## АНОТАЦІЯ

**Мартинівч Т.Ю.** Сучасні підходи до впровадження ефективної системи стимулювання персоналу та підвищення продуктивності праці на підприємстві (на прикладі ТОВ «Металооборобна компанія»). Спеціальність 051 Економіка, Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021.

У роботі використовувалися ряд методів теоретичного та практичного дослідження проблематики, зокрема використано методи пояснення систематизації та класифікації при розгляді теоретичних підходів управління кредитоспроможністю суб'єктів господарювання; використано методи аналізу, синтезу та узагальнення при здійсненні практичного дослідження кредитоспроможності суб'єкта господарювання; використано методи індукції та дедукції при написання вдосконалення системи управління кредитоспроможністю суб'єктів господарювання.

У поданій кваліфікаційній роботі представлено теоретичні основи і практичні аспекти мотивації та забезпечення продуктивності праці персоналу на вітчизняному підприємстві.

*Ключові слова:* мотивація, стимулювання, продуктивність праці, виробіток, результативність праці, інноваційний процес.

Табл. 26. Рис. 12. Бібліограф.: 74 найм.

## SUMMARY

**Martynovich T.U.** Modern approaches to the implementation of an effective system of staff incentives and increase productivity at the enterprise (on the example of LLC «Metalworking Company»). Specialty 051 Economics, Programme «Economics of Enterprise». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2021.

The paper used a number of methods of theoretical and practical research, in particular, methods of explaining the systematization and classification when considering theoretical approaches to credit management of business entities; methods of analysis, synthesis and generalization were used in carrying out a practical study of the creditworthiness of the business entity; methods of induction and deduction were used in writing the improvement of the credit management system of business entities.

The presented qualification work presents the theoretical foundations and practical aspects of motivation and productivity of personnel at the domestic enterprise.

*Key words:* motivation, stimulation, labor productivity, output, labor productivity, innovation process.

Tabl. 26. Fig. 12. Bibliography: 74 items



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Поняття, сутність та характерні особливості системи мотивації праці на підприємстві.....	9
1.2. Сучасні методи мотивації праці на підприємстві.....	19
1.3. Продуктивність праці на підприємстві та методи її вимірювання.....	26
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЇЇ ПРОДУКТИВНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКА МЕТАЛООБРОБНА КОМПАНІЯ»).....	34
2.1. Економічно-організаційна характеристика підприємства ТОВ «ТМК».....	34
2.2. Організація праці та аналізування системи стимулювання персоналу на ТОВ «ТМК».....	49
2.3. Аналіз стану та чинників впливу на продуктивність праці на підприємстві.....	57
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТМК».....	67
3.1. Механізми підвищення ефективності використання людського капіталу.....	67
3.2. Впровадження процесних інновацій в виробничу діяльність підприємства – напрямом зростання продуктивності праці.....	71
3.3. Формування комплексної системи стимулювання праці для виробничого персоналу ТОВ «ТМК».....	82
ВИСНОВКИ .....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97

## 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.

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.

**Мета і завдання дослідження.** 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 «ТМК»



- визначити можливий ефект від впровадження системи мотивації персоналу на ТОВ «ТМК»;
- дослідити задоволеність працівників ТМК існуючим механізмом стимулювання та мотивацією до роботи;
- удосконалити механізм заохочення персоналу на ТОВ «ТМК».

**Об'єктом дослідження** виступає вітчизняне підприємство ТОВ «Тернопільська металообробна компанія» (надалі ТОВ «ТМК»), яка є однією з лідируючих компаній по виробництву деталей вихлопної системи.

**Предметом дослідження** є продуктивність праці та система заохочення працівників ТОВ «ТМК».

У роботі використовувалися ряд методів теоретичного та практичного дослідження проблематики, зокрема використано методи пояснення систематизації та класифікації при розгляді теоретичних підходів управління кредитоспроможністю суб'єктів господарювання; використано методи аналізу, синтезу та узагальнення при здійсненні практичного дослідження кредитоспроможності суб'єкта господарювання; використано методи індукції та дедукції при написання вдосконалення системи управління кредитоспроможністю суб'єктів господарювання.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у формулюванні заходів щодо вдосконалення системи стимулювання за допомогою сучасних методів мотивації працівників та підвищення продуктивності праці.

Обґрунтованих в роботі положень і рекомендацій полягає в пропонуванні дієвих заходів щодо покращення системи стимулювання працівників підприємства та забезпечення зростання продуктивності праці. Зокрема в роботі пропонується реалізація проекту модернізації основного капіталу за рахунок введення автоматизованої виробничої лінії полімерної продукції (запасних частин) для автомобілів іноземного виробництва, що дасть можливість підвищити ефективність праці за рахунок автоматизації виробництва та зменшення використання ручної праці.

В аспекті зростання мотивації праці підприємства пропонується дієві

заходи спрямовані на зростання як матеріальних так і нематеріальних стимулів (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; стимулювати впровадження інновацій (відсоток від прибутку проекту); вдосконалення нематеріальних стимулів), що дасть можливість в тому числі і стимулювати більш ефективніше використовувати наявний кадровий потенціал.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (74 джерел). Основний зміст має 102 сторінки, 12 рисунків та 26 таблиць.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **1.1. Поняття, сутність та характерні особливості системи мотивації праці на підприємстві**

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.

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.

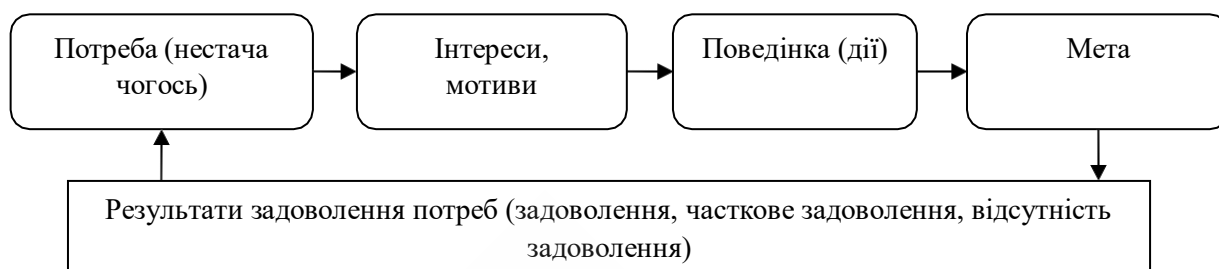


Рисунок 1.1 - Модель мотивації через потреби [8, с.194]

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., ДеЧенцо 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 нап-



ряму, 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).

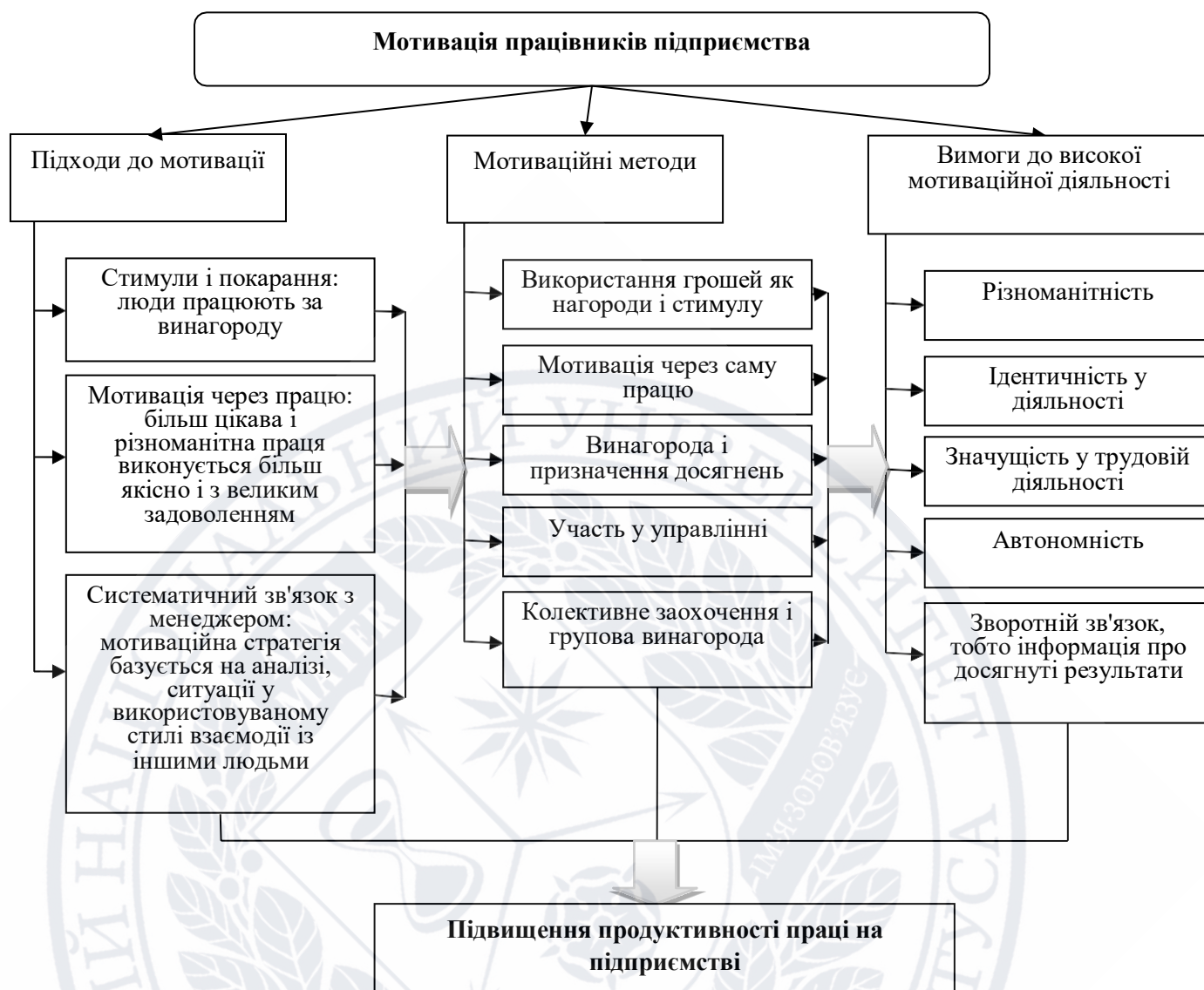


Рисунок 1.3 - Механізм організації мотивації праці на підприємстві [49, с.344]

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 висувуються 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

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
Рациональна 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.

З розглянутої точки зору, системи мотивації складаються з певних стимулів. І оскільки правила, норми, регламенти і ін. встановлюються 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 напряду;

–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 мотивації праці на підприємстві

Розглядаючи можливі методів мотивації працівників, слід зазначити, що їх багато, вони принципово відрізняються за об'єктами мотивації, формами впливу, колами працівників, на яких поширюються, сферами використання, іншими характеристикам. Одним з важливих методів управління персоналом є класифікація мотивації праці в рамках системи мотивації. Класифікація дає змогу поділити системи мотивації на частини, виходячи з визначених критеріїв, виявити можливості кожної з них у мотивуванні і побудувати на цій основі план дій з трансформування (удосконалення) систем для формування потрібної для підприємства поведінки працівників[47, с.187].

Позитивні, з погляду цілей підприємства, реакції в працівників можуть бути зумовлені впливом тих зовнішніх факторів, що несе певні блага для працівників, які відповідають їх матеріальним і нематеріальним потребам, чи які можуть увійти в коло цих потреб і інтересів. З цього погляду благами є грошовий дохід, поліпшення умов праці, участь в управлінні підприємством і багато чого іншого. Виходячи з цього, класифікацію методів можна проводити наступним чином, при цьому мотивація праці може бути розрізненою [38, с.245]:

- 1) за формою впливу - матеріальне й нематеріальне;
- 2) за рівнем впливу — на окремого працівника і на весь колектив підприємства;
- 3) за формою винагороди - грошове та не грошове;
- 4) за силою впливу на об'єкт стимулювання - пряме й опосередковане;
- 5) за суб'єктами стимулювання - з боку керівництва (власників) державних, орендних, кооперативних, приватних підприємств;
- 6) за об'єктами стимулювання - стимули, спрямовані на інтереси працівників державних, кооперативних і орендних підприємств; приватних, акціонерних, спільних підприємств; менеджерів різного рівня, підприємців, працівників вільних професій;
- 7) за результатами праці - на якість, продуктивність, інтенсивність праці;

8) за організаційно-економічними (механізми розподілу доходів усередині підприємств різних форм власності).

Можна представити й іншу класифікацію, основою якої є види реакцій, на які впливають ті чи інші фактори. Однак, така класифікація, що найближче підходить до завдання формування системи мотивації поведінки, практично ускладнена через складність чіткого визначення багатьох реакцій (об'єктів мотивації), а також їхнього на частини (групи), тому що реакції, як правило, тісно взаємопов'язані, переплітаються одна з одною.

З погляду видів благ, самими загальним методами мотивації можуть бути такі[13, с.76]:

–методи матеріальної мотивації праці, де благами виступають грошові чи прирівняні до них виплати (пільги і послуги);

–методи нематеріальної мотивації праці, де благами виступають організаційно-технічні, психофізіологічні, соціально-економічні і суспільні умови і заходи.

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.

При цьому, матеріальні стимули праці це не тільки грошові винагороди, але й можливість зміни соціального статусу, отримання туристичних путівок, подарунків тощо (рис. 1.4.).

Моральні стимули виявляються у визнанні особливих заслуг (подяки, присвоєння звань). Загалом система стимулювання являє собою оптимальним поєднанням матеріального і морального стимулювання, вихованих дій для порушників трудової дисципліни. Соціальна ефективність стимулювання визначається мірою взаємозв'язку системи стимулів із системою інтересів і потреб, на які ці стимули спрямовано.



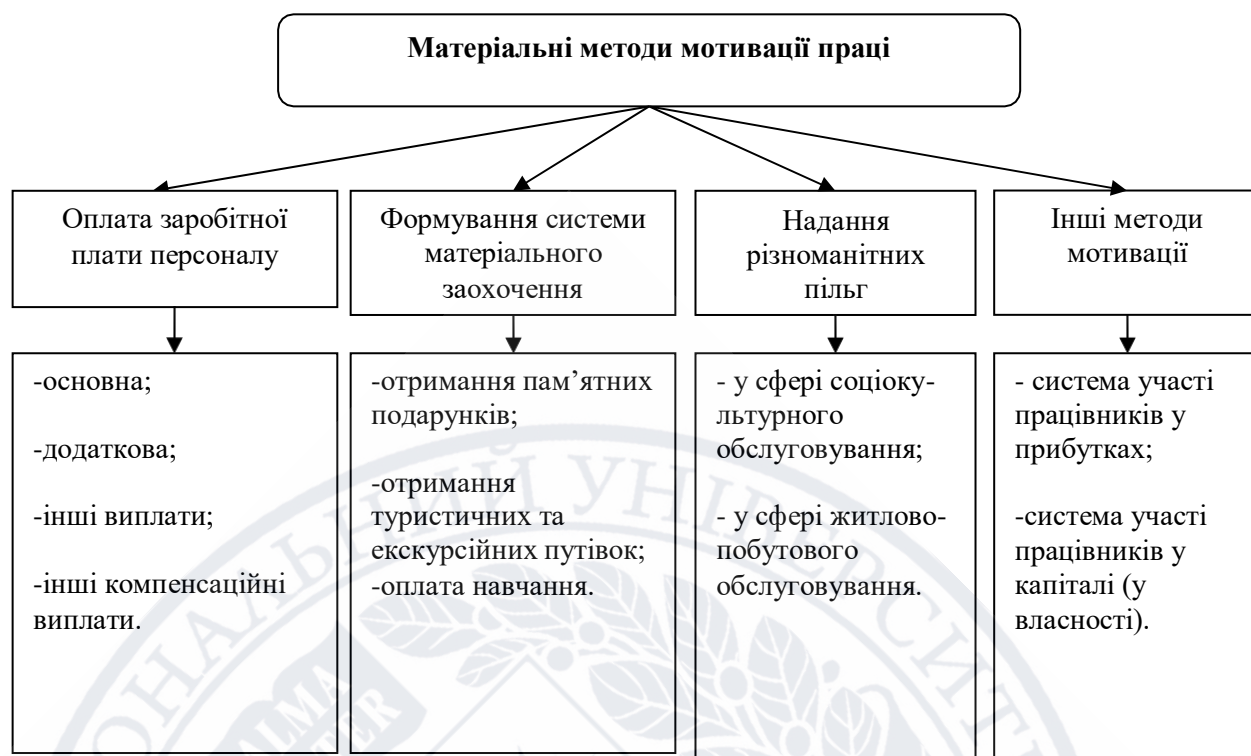


Рисунок 1.4 - Матеріальні методи мотивації праці [19, с.152]

Серед матеріальних стимулів праці провідне місце посідає заробітна плата, оскільки вона найповніше відображає залежність між результатами праці окремого працівника та його матеріальною винагородою. Заробітна плата значною мірою визначає рівень життя населення і є необхідною умовою розвитку всієї економіки.

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 уявленнями 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[24, с.188].

Оскільки поліпшення умов роботи на підприємстві потребує проведення організаційних, технічних, психологічно-фізіологічних, соціально-економічних, суспільних заходів, то системи нематеріального стимулювання нерозривно пов'язані з цими заходами.

Матеріальні системи можуть бути поділені на три великі групи[40, с.368]:

- системи, пов'язані з реакцією на заробітну плату;
- системи, засновані на соціальних виплатах, пільгах і послугах;
- системи, засновані на доходах від власності.

Ставка в мотивуванні завжди робилася на заробітну плату. За своєю питомою вагою у витратах на матеріальне стимулювання вона складає основну частину, і багато років головна увага приділялася розробці стимулюючих систем заробітної плати. Соціальні виплати, пільги і послуги матеріального характеру, надані працівникам підприємством, як правило, не розглядалися як стимули праці і поведінки працівників. Як свідчить досвід західних країн у соціальних виплатах, пільгах і послугах матеріального характеру криється чималий стимул зростання продуктивності праці працівників підприємств. Використання їх як системи стимулювання дає змогу в першу чергу, впливати на поведінку працівників.

Системи, засновані на доходах від власності, базуються на мотивуванні кінцевих економічних показників роботи підприємства, що описуються показниками прибутку, рентабельності, загального доходу. При такому мотивуванні, як правило, не враховуються конкретні результати працівників, а увагу акцентується на усвідомленні працівниками вигідності досягнення підприємством високих кінцевих результатів. Ці системи спрямовані на розвиток поведінки працівників, що позитивно впливає на всі аспекти діяльності підприємства, від яких залежать його кінцеві результати.

Нематеріальні методи мотивації праці можуть бути поділені на шість великих груп, представлені на рисунку 1.5.

Умови наймання і звільнення працівників - це складна система правил і норм, що визначає вимоги до працівників при влаштуванні їх на роботу. Гуманізація праці перебігає як постійно розроблювальні і реалізовані заходи щодо поліпшення умов праці і роботи.

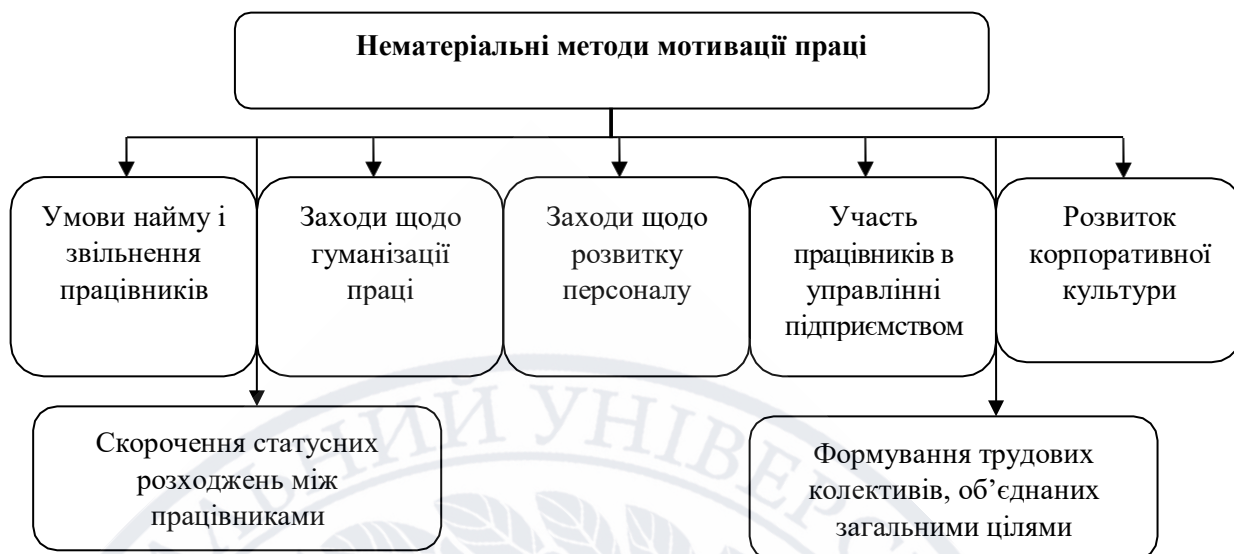


Рисунок 1.5 - Нематеріальні методи мотивації праці на підприємстві [16, с.55]

Заходи щодо розвитку персоналу спрямовані на формування працівників, що відповідають психологічно-фізіологічним вимогам, грамотних, творчих, ініціативних, відповідальних[11, с.110].

Участь працівників в управлінні, як широка система організаційних і соціально-економічних заходів, веде до усвідомлення ними своєї ролі не тільки на робочому місці, але і ролі, з одного боку, свого робочого місця в загальній системі управління виробництвом, з іншого, себе як працівника підприємства, що здатний вносити лепту до вирішення питань управління виробничою ділянкою, цехом, підприємством. Природно, що таке усвідомлення надзвичайно важливо для формування поведінки, що відповідає досягненню цілей підприємства, оскільки працівники через участь в управлінні беруть на себе відповідальність за широке коло питань діяльності підприємства.

Зменшення статусних розходжень, як систему відносин, порівняно з розглянутими можна було б і не виділяти як самостійну систему. Однак, від того, якою вона буде, чимало залежить поведінка працівників, пов'язана з усвідомленням ними, хто вони на підприємстві і як до них ставляться: або вони працівники, готові на творчу, відповідальну роботу, або непомітні виконавці з поведінкою «що накажуть»[42, с.81].



І остання група систем, пов'язана з формуванням корпоративної культури, трудового колективу, об'єднаного загальними цілями. Якщо такий колектив сформований і як колектив живе інтересами підприємства, то його вплив на кожного працівника є чималою запорукою активної, позитивної поведінки працівників підприємства.

Очевидно, що виділені групи нематеріальних систем стимулювання тісно пов'язані між собою, і тому можна укрупнити групи, розглядаючи їх разом, а не самотійно. У свою чергу, групи матеріальних і нематеріальних систем стимулювання можуть бути поділені на підгрупи або підсистеми.

Нематеріальна система стимулювання нерозривно пов'язана з організаційно-технічними, психологічно-фізіологічними, соціально-економічними, суспільними системами, такими як організаційно-функціональна система управління, система управління працею, система участі працівників у управлінні й ін. Без цих систем не може функціонувати виробництво. Але одночасно всі ці системи, як правило, містять у собі певні стимули. От чому при розробці і застосуванні різних систем управління необхідний ретельний їхній аналіз на наявність в них стимулів, оцінка цих стимулів з погляду можливого впливу на поведінку працівників. Не можна не враховувати, що ці стимули здатні істотно підсилювати дію матеріальних стимулів, але можуть і послабляти їх. При досягненні певного рівня задоволення матеріальних і культурних потреб працівників дієвість стимулів усе більше переміщується із зони матеріальних стимулів до зони нематеріальних.

Домогтися результативності системи мотивації поведінки працівників не просто. З одного боку, необхідна відповідна розробка кожної системи. І у зв'язку цим важливо, щоб вплив кожної системи був націлений на певну поведінку, а не взагалі на роботу. Робота складається з багатьох складових і стимулювання більшою мірою має спрямовуватися на ці складові, хоча домогтися цього не завжди можна, а іноді - й не треба. Звичайно, оцінити ефективність системи досить складно, але використовуючи різні як прямі, так і непрямі показники, а також різні системи оцінки, усе-таки можна.

Тому, необхідне узгодження всіх систем мотивації для того, щоб вони діяли в загальному руслі і не суперечили одна одній. При розробці нематеріальних систем мотивації варто враховувати, що системи управління, з якими вони безпосередньо пов'язані, є самостійними і мають велике значення незалежне від того, які стимули містять. Існуючі нематеріальні форми мотивації являють собою такі засоби залучення людей до праці, що засновані на ставленні до праці як вищої цінності, на визнанні трудових заслуг як головних. Вони не зводяться тільки до заохочення нагородами.

Застосування їх передбачає створення такої атмосфери, такої суспільної думки, морально психологічного клімату, при яких у трудовому колективі добре знають, хто і як працює. Такий підхід потребує забезпечення впевненості в тому, що сумлінна праця і зразкова поведінка завжди отримують визнання і позитивну оцінку, принесуть повагу і подяку. І навпаки, погана робота, бездіяльність, безвідповідальність мають невідворотним образом позначатися не тільки на зменшенні матеріальної винагороди, але і на службовому становищі і моральному авторитеті працівника[50, с.189]. Зміни в матеріальному і нематеріальному мотивуванні мають бути глибокими (докорінними), тому що у протилежному випадку вони не будуть відповідати настільки ж глибоким змінам у продуктивних силах і суспільних відносинах[65, с.361].

Самі по собі конкретні кількісні чи якісні результати роботи працівників на індивідуальному чи груповому робочому місці ще не говорять про досягнення працівниками цілей підприємства, не говорить про це і рівень кваліфікації працівників. Такі досягнення виявляються через оцінку діяльності працівників, оцінку її впливу на реалізацію цілей підприємства.

### 1.3. Продуктивність праці на підприємстві та методи її вимірювання

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 плодотворність, 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 взаємобумовлені, 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.1.6.



Рисунок 1.6 - 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 займаний посаді осіб; вибуття персоналу із причин скорочення штатів осіб. При цьому, найбільш поширеними розрахунковими показниками стану трудового потенціалу є:

1. Коефіцієнт загального обороту ( $K_{з.о.}$ ):



$$K_{zo} = \frac{Ч_{п+Ч_{в}}}{Ч_{обл}} \quad (1.3)$$

де Ч<sub>п</sub> кількість прийнятих працівників, Ч<sub>в</sub>- кількість вибулих працівників, Ч<sub>обл</sub> – облікова кількість працівників на кінець періоду.

2. Коефіцієнт обороту по прийому (К<sub>о.п.</sub>):

$$K_{оп} = \frac{Ч_{п}}{Ч_{обл}} \quad (1.4)$$

3. Коефіцієнт обороту по прийому (К<sub>о.в.</sub>):

$$K_{ов} = \frac{Ч_{в}}{Ч_{обл}} \quad (1.5)$$

4. Коефіцієнт плинності кадрів (К<sub>п.к.</sub>):

$$K_{пк} = \frac{Ч_{в.влас.бaj}}{Ч_{обл}} \quad (1.6)$$

Ч<sub>в. власбaj</sub>- вибулих працівників за власним бажанням, звільнено за прогул, інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді осіб;

5. Коефіцієнт відновлення працівників (К<sub>в.пр.</sub>):

$$K_{в. пр} = \frac{Ч_{п}}{Ч_{в}} \quad (1.7)$$

6. Коефіцієнт постійності кадрів (К<sub>пост.к.</sub>):

$$K_{пост. к.} = \frac{Ч_{обл.} - (Ч_{п} + Ч_{в})}{Ч_{обл}} \quad (1.8)$$

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:

$$\text{ПП} = \text{Трд} \times \text{Двр} \times \text{Кпвп} \times \text{Всер. год} \quad (1.9)$$

де Трд – тривалість робочого дня, год.; Двр – кількість днів відпрацьованих одним робітником, днів; Кпвп. – питома вага робітників в складі ПВП; В 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.

## **Висновки до розділу 1**

Отже, узагальнюючи досліджене в розділі 1 «Теоретичні основи мотивації праці та забезпечення продуктивності праці персоналу на підприємстві» слід сформулювати наступні висновки до розділу:

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..

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЇЇ ПРОДУКТИВНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКА МЕТАЛООБРОБНА КОМПАНІЯ»)

#### 2.1. Економічно-організаційна характеристика підприємства ТОВ «ТМК»

ТОВ «Тернопільська металообробна компанія» - одна з провідних компаній, що виробляє деталі автомобільних вихлопних систем на заході 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 Тернопільської металообробної компанії 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 «ТМК» 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 «ТМК» на КВЕД-2010 є:

1. Виробництво сільськогосподарської та лісової техніки та обладнання
2. Вироблення інших товарів
3. Оптова торгівля іншими товарами з економічним призначенням
4. Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами та обладнанням

## 5. Оптова торгівля автозапчастинами

Система оподаткування ТОВ «Тернопільська металообробна компанія» 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 «ТМК». 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.

Управління ТОВ «ТМК» здійснюється загальними зборами акціонерів (засновників), керівництва та директорів компанії. Вищим органом управління ТОВ «ТМК» є конференція учасників. У своїй діяльності ТОВ «ТМК» використовує безліч поточних рахунків, на яких зберігаються валюти в різних валютах (особливо гривні). Розрахунково-касові послуги ТОВ «ТМК» надають Промінвестбанк та Укрсиббанк.

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. Без довіреності він представляє асоціацію у всіх країнах, державних, приватних та інших організаціях, групах та установах в Україні та за її межами. За рішенням зборів членів товариства комітет видає розпорядження, які є обов'язковими для



виконання всіма представниками товариства. Розпорядження будь-яким майном (включаючи рухоме або нерухоме майно) вартістю понад 500 000 гривень (500 000 гривень і 00 коб) або розпорядження коштами, що перевищують 500 000 гривень, розпоряджається директором.

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;

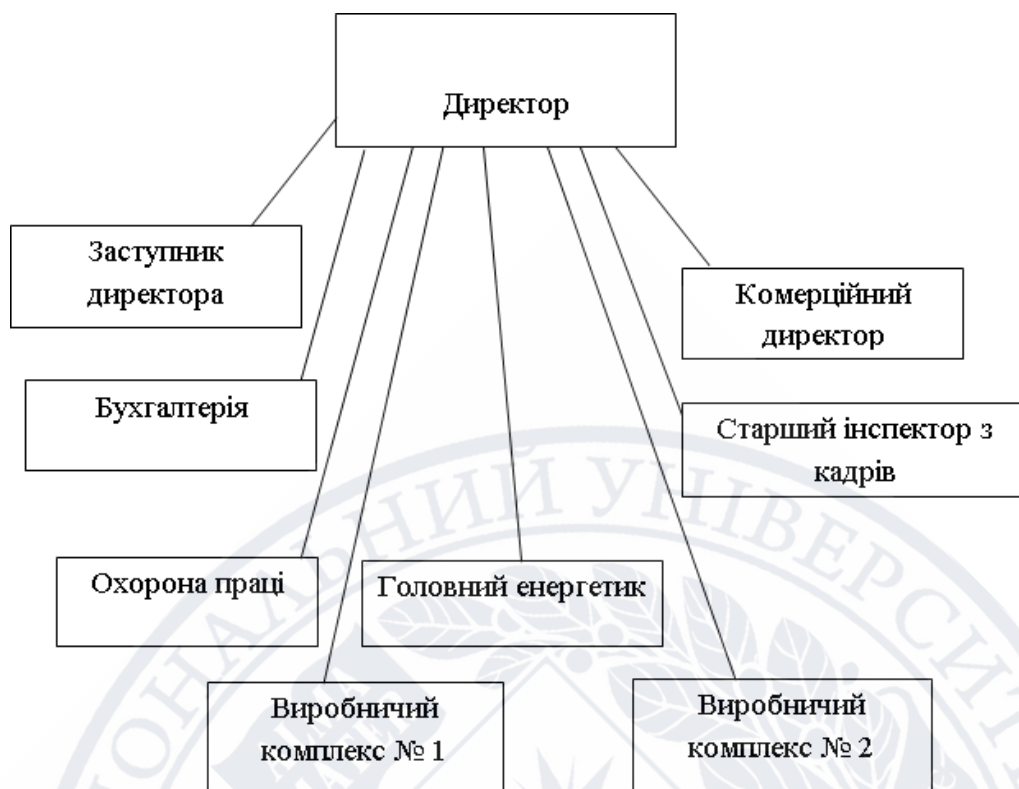
- відповідає за виконання конкретних покладених на нього завдань;

- 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 апараті 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.

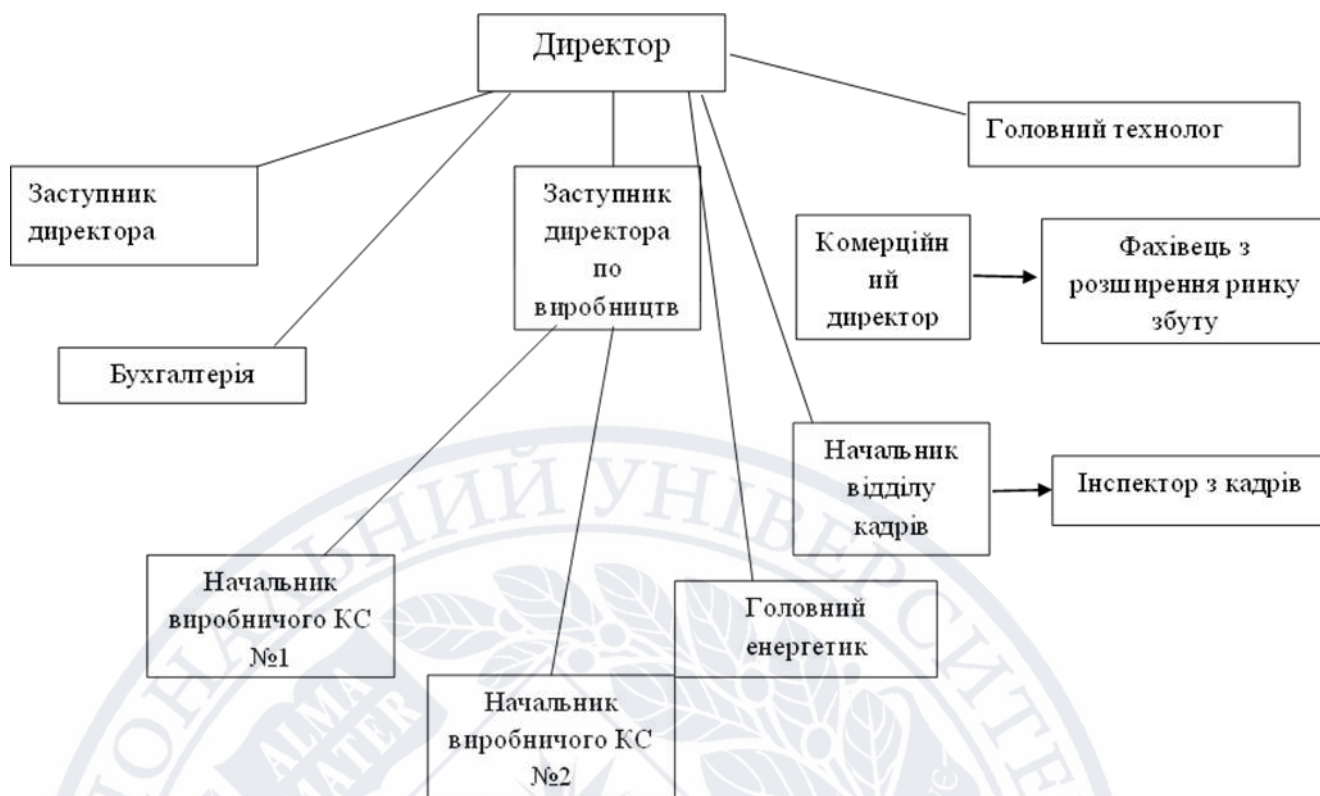
Проаналізуємо структуру персоналу ТОВ «ТМК» за 2016-2020 рр.(рис.2.1).



а) організаційна структура 2016-2018 рр.



б) організаційна структура 2019 р.



в) організаційна структура 2020 р.

Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «ТМК» 2016-2020 р.р. [45]

Виходячи з даних, наведених вище, можна зробити висновок що кількість робочих місць з кожним роком зростає. ТОВ «ТМК» 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.

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.



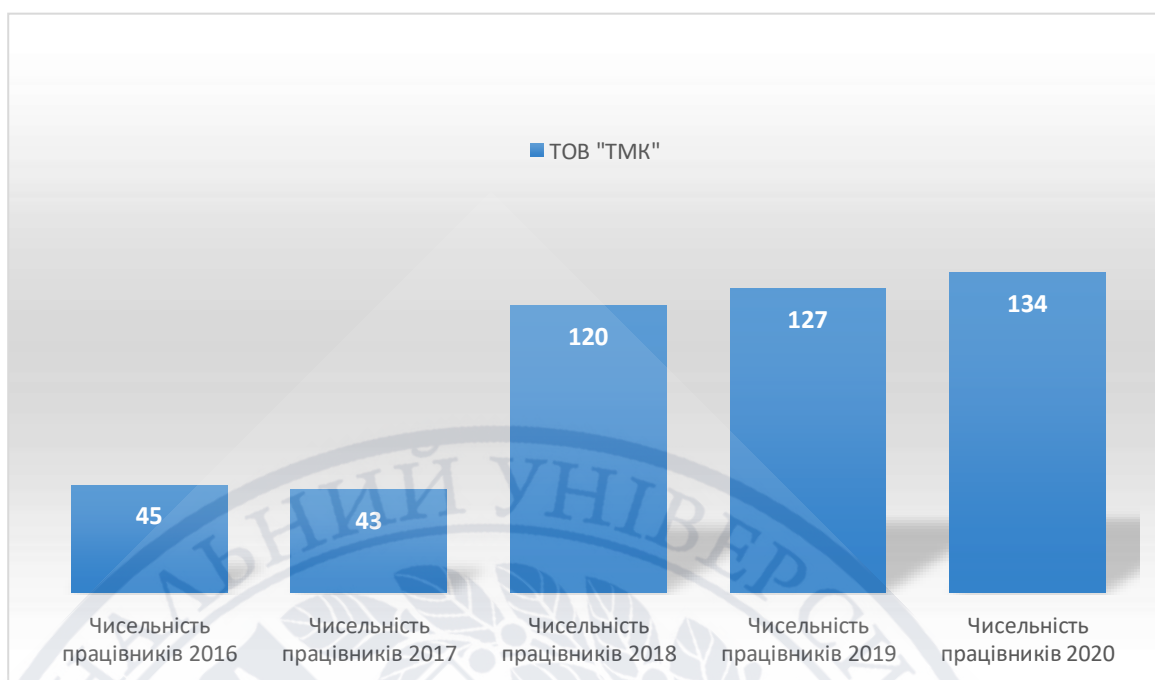


Рисунок 2.4 - Зміна чисельності працівників ТОВ «ТМК» за 2016-2020 рр.

Як видно з рисунку на ТОВ «ТМК» відбувся значний приріст працівників починаючи з 2017 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].

Основною метою корпоративної фінансової діяльності є отримання прибутку за рахунок збільшення виробництва та реалізації, збільшення власного капіталу та забезпечення стабільних фінансових умов. З цієї причини необхідно постійно підтримувати платоспроможність та прибутковість підприємства, а також оптимальну структуру активів та пасивів у балансі [61, с. 169].

Проведемо вертикальний та горизонтальний аналіз підприємства на основі форми №1 «Звіт про фінансовий стан підприємства» за 2016-2020 рр.

Таблиця 2.1 - Агрегований баланс ТОВ «ТМК» 2016-2020 рр.

Актив	Код	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
<b>1. Необоротні активи</b>	1000	-	-	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	-	-	392
Основні засоби:	1010	582,4	951,4	1239	1750	1344
первісна вартість	1011	1072,1	1658,2	2299	3179	3174
знос	1012	(489,7)	(706,8)	1060	1429	1830
<b>Усього за розділом 1</b>	1095	<b>582,4</b>	<b>951,4</b>	<b>1239</b>	<b>1750</b>	<b>1736</b>
<b>2. Оборотні активи</b>		-	-	-	-	-
Запаси	1100	3538,0	5421,9	11240	16142	17407
Виробничі запаси	1101	-	-	4806	8818	7666
Незавершене виробництво	1102	-	1255	3822	5424	5912
Готова продукція	1103	539,8	714,1	2571	1859	3201
Товари	1104		41	41	41	628
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	162,9	969,2	208	723	1752
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-	-	118	63
з бюджетом	1135	2,1	1,8	-	41	47
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	70,0	565,0	647	29	93
Гроші та їх еквіваленти	1165	490,3	1444,3	856	81	50
Рахунки в банках	1167		1444	856	81	50
<b>Усього за розділом 2</b>	1195	<b>4411,9</b>	<b>8723,1</b>	<b>13515</b>	<b>17217</b>	<b>19483</b>
<b>3. Необоротні активи, утримані для продажу та групи вибуття</b>	1200	-	-	-	-	-

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
<b>Баланс</b>	1300	<b>4994,3</b>	<b>9674,5</b>	<b>14754</b>	<b>18967</b>	<b>21219</b>
Пасив	Код	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
<b>1.Власний капітал</b>						
Зареєстровани (пайовий) капітал	1400	4420,0	4420,0	4420	4420	4420
Резервний капітал	1415	-	-	-	83	83
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	553,9	1262,6	2154	2992	4587
<b>Усього за розділом 1</b>	<b>1495</b>	<b>4736,1</b>	<b>5444,8</b>	<b>6574</b>	<b>7495</b>	<b>9090</b>
3.Поточні зобов'язання і забезпечення		-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборогованість за:	1610	-	-	-	-	-
товари, роботи і послуги	1615	258,2	284,7	293	1638	2048
розрахунками з бюджетом	1620	-	-	36	237	134
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-		237	134
Інші поточні зобов'язання	1690	-	3945	7445	9597	9920
<b>Усього за розділом 3</b>	<b>1695</b>	<b>258,2</b>	<b>4229,7</b>	<b>8180</b>	<b>11472</b>	<b>12129</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>4994,3</b>	<b>9674,5</b>	<b>14754</b>	<b>18967</b>	<b>21219</b>

З таблиці 2.1 видно, що загальний баланс компанії з 2016 по 2020 рік згрупований відповідно до частини таблиці №1 «Баланс підприємства». У таблиці 2.2 наведено аналіз динаміки балансу ТОВ «ТМК».

Таблиця 2.2 - Аналіз динаміки балансу ТОВ «ТМК»

Актив	Абсолютне відхилення					Відносне відхилення, %				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>1. Необоротні активи</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Основні засоби:	-87,9	369	287,6	511	-406	-13,1	63,3	30,2	41,2	-23,2



Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
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
<b>Усього за розділом 1</b>	<b>-87,9</b>	<b>369</b>	<b>287,6</b>	<b>511</b>	<b>-14</b>	<b>-13,1</b>	<b>63,3</b>	<b>30,2</b>	<b>41,2</b>	<b>-0,8</b>
<b>2.Оборотні активи</b>										
Запаси	1491,6	1883,9	5818,1	4902	1265	72,9	53,2	107,3	43,6	7,8
Виробничі запаси	-	-	-	401 2	-1152	-	-	-	83,48	- 13,06
Незавершене виробництво	-	-	2567	160 2	488	-	-	204,54	41,92	9,00
Готова продукція	266,4	174,3	1856,9	-712	134 2	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	102 9	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
<b>Усього за розділом 2</b>	<b>1996,6</b>	<b>4311,2</b>	<b>4791,9</b>	<b>3702</b>	<b>2266</b>	<b>61,8</b>	<b>97,72</b>	<b>54,93</b>	<b>27,39</b>	<b>13,16</b>
<b>Баланс</b>	<b>1908,7</b>	<b>4680,2</b>	<b>5079,5</b>	<b>4213</b>	<b>2252</b>	<b>61,8</b>	<b>93,71</b>	<b>52,50</b>	<b>28,55</b>	<b>11,87</b>
Пасив										
<b>1.Власний капітал</b>										
Зареєстровани (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	159 5	700	127,95	70,60	38,90	53,31

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Усього за розділом 1</b>	<b>2167,7</b>	<b>708,7</b>	<b>1129,2</b>	<b>921</b>	<b>1595</b>	<b>84,4</b>	<b>14,96</b>	<b>20,74</b>	<b>14,01</b>	<b>21,28</b>
3.Поточні зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборогованість за:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
товари, роботи і послуги	-259	26,5	8,3	134 5	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
<b>Усього за розділом 3</b>	<b>-259</b>	<b>3971,5</b>	<b>3950,3</b>	<b>3292</b>	<b>657</b>	<b>-50</b>	<b>1538,1</b>	<b>93,39</b>	<b>40,24</b>	<b>5,73</b>
<b>Баланс</b>	<b>1908,7</b>	<b>4680,2</b>	<b>5079,5</b>	<b>4213</b>	<b>2252</b>	<b>61,8</b>	<b>93,71</b>	<b>52,50</b>	<b>28,55</b>	<b>11,87</b>

Наведені дані дозволяють зробити такі висновки:

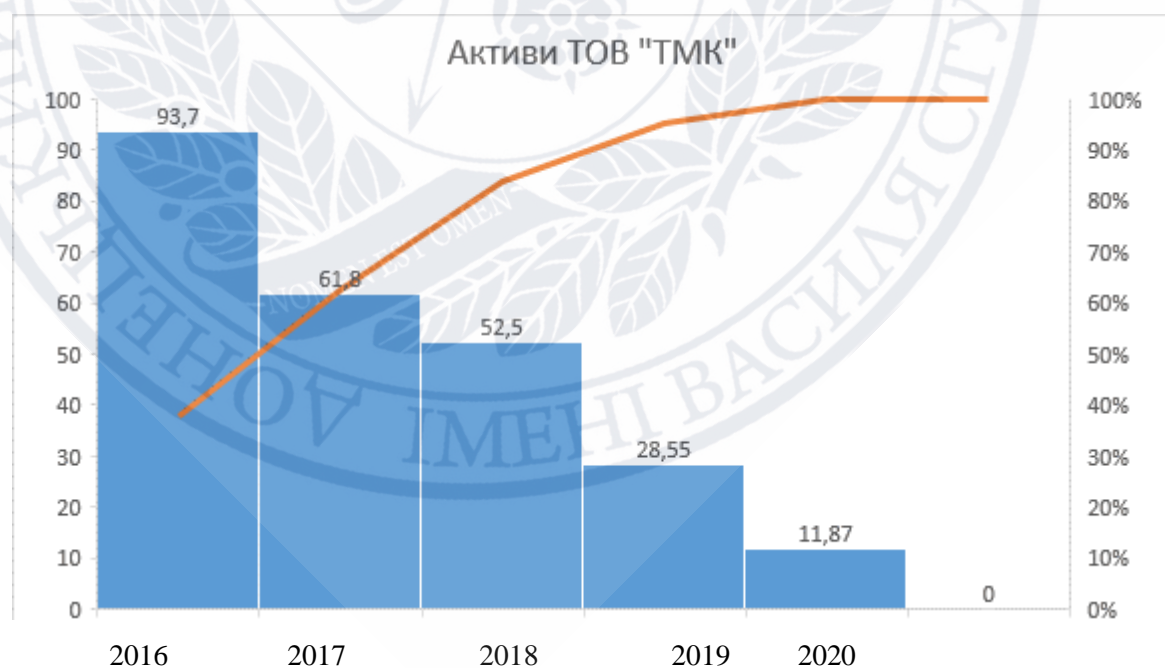


Рисунок 2.5 - Активи ТОВ «ТМК» за 2017-2020 рр.

1. Сума активів за 2017-2020 рр. постійно зростає. Найбільше підвищення активів відбулось у 2017 році (93,7% порівнюючи з 2016). 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.

2. Що стосується структури оборотних коштів, то можна зазначити, що вона значно покращилася. Хоча виробничі запаси у 2020 році зменшилися за рік на 1152 тис. грн або на 13%.

3. При аналізі пасивів ТОВ «ТМК» слід зазначити, що зобов'язання підприємства скоротилися (3, 37% у 2020 порівняно з 88,72% у 2018). Це відбулося внаслідок значного скорочення кредиторської заборгованості (1345 тис. грн у 2018 році до 410 тис. грн у 2020 році). Таким чином, підприємство вчасно розраховувалося 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.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Тернопільська металообробна компанія» 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 2.3 наведені основні техніко-економічні показники підприємств.



Таблиця 2.3 - Техніко-економічні показники підприємницької діяльності

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід	10890	15039	19 850	29 653	32483
Собівартість реалізованої продукції	8099	10918	13 287	19 042	26638
Валовий прибуток	-	4121	6 563	10 611	5845
Інші операційні доходи	-	542	35	11	8912
Інші операційні витрати	2299	2843	4 605	7 948	11730
Разом витрати	10421	15781	27 110	29 947	39450
Чистий прибуток	484	709	891	921	1595
<b>Абсолютне відхилення</b>	<b>2015 до 2014</b>	<b>2016 до 2015</b>	<b>2017 до 2016</b>	<b>2018 до 2017</b>	<b>2019 до 2018</b>
Чистий дохід	4481,1	4149	4811	9803	2830
Собівартість реалізованої продукції	4142	2819	2369	5755	7596
Валовий прибуток	-	-	2442	4048	-4766
Інші операційні доходи	-	-	-507	-24	8901
Інші операційні витрати	523,5	544	1762	3343	3782
Разом витрати	4658,6	5360	11329	2837	9503
Чистий прибуток	220,5	225	182	30	674
<b>Відносне відхилення . %</b>	<b>2015 до 2014</b>	<b>2016 до 2015</b>	<b>2017 до 2016</b>	<b>2018 до 2017</b>	<b>2019 до 2018</b>
Чистий дохід	81,2311	38,09917	31,99016	49,38539	9,543722
Собівартість реалізованої продукції	104,6649	34,80677	21,69811	43,31301	39,89077
Валовий прибуток	-	59,25746	61,67911	-44,9157	59,25746
Інші операційні доходи	-	-93,5424	-68,5714	80918,18	-93,5424
Інші операційні витрати	29,4554	23,66246	61,97679	72,59501	47,5843
Разом витрати	80,8377	51,4346	71,78886	10,46477	31,73273
Чистий прибуток	83,4595	46,4876	25,66996	3,367003	73,18132

Аналізуючи наведені вище дані, можна побачити швидкість розвитку підприємства. Найбільший приріст виручки від реалізації був у 2019-98,03 тис. грн. (з 1,985 млн грн у 2018 році до 2,965 млн грн у 2019 році). Витрати

на виробництво зросли на 7 596 українських гривень. У 2020 році (з 13287 у 2019 до 19042 у 2020 р.). Валовий прибуток збільшився на 4,048 млн. грн було у 2019 р. році, але у 2020 році ця цифра була від'ємною - 466 000 грн. Зі збільшенням доходів компанії зростали і видатки, особливо у 2018 році, коли загальні витрати склали 27 110 000 українських гривень. У 2019 році це становило 29 947 тис. грн., що на 47% більше порівняно з 2020 роком. Загалом кажучи, згідно з результатами розрахунку, чистий прибуток компанії демонструє позитивну тенденцію зростання.

Для того, щоб оцінити платоспроможність компанії на основі балансу ТОВ «ТМК» (протягом певного періоду з 2016 по 2020 рік), необхідно використовувати такі коефіцієнти для аналізу та визначення фінансового стану компанії:

1. Кп - показник коефіцієнту покриття (загальна ліквідність) - Цей коефіцієнт показує частку поточних зобов'язань, яку компанія може погасити при продажі всіх оборотних активів (включаючи запаси). Цей коефіцієнт показує, скільки гривень оборотних активів припадає на кожну гривню поточних зобов'язань, і показує достатність ресурсів компанії, доступних для погашення її поточних зобов'язань.

$$\text{Кп} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.1)$$

$$\text{Кп 2016 р.} = 4411,9 / 258,2 = 17,08$$

$$\text{Кп 2017 р.} = 8723,1 / 4229,7 = 2,06$$

$$\text{Кп 2018 р.} = 13515 / 8180 = 1,65$$

$$\text{Кп 2019 р.} = 17217 / 11472 = 1,5$$

$$\text{Кп 2020 р.} = 19483 / 12129 = 1,6$$

2. Кшл – критичний показник ліквідності - показує, яку частину поточних зобов'язань компанії можна погасити за рахунок найбільш ліквідного капіталу: капіталу та його еквівалентів з фінансів та доходів. Він відображає здатність компанії сплачувати поточні зобов'язання та потребує своєчасного розрахунку з боржниками.

$\text{Кшл} = (\text{Оборотні активи} - \text{Тов.-мат. запаси}) / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.2)$

$$\text{Кшл 2016 р.} = (4411,9 - 3538) / 285,2 = 3,06$$

$$\text{Кшл 2017 р.} = (8723,1 - 5421,9) / 4229,7 = 0,78$$

$$\text{Кшл 2018 р.} = (13515 - 11240) / 8180 = 0,28$$

$$\text{Кшл 2019 р.} = (17217 - 16142) / 11472 = 0,1$$

$$\text{Кшл 2020 р.} = (19483 - 17407) / 12129 = 0,17$$

Даний коефіцієнт показує на скільки можливо буде погасити поточні зобов'язання, якщо положення стане дійсно критичним, при цьому виходять із припущення, що товарно-матеріальні запаси взагалі не мають ніякої ліквідаційної вартості.

Таблиця 2.4 - Аналіз показників платоспроможності підприємства

№ з/П	Показник	Значення	Оптимальне значення	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	Загальна ліквідність	Кп	> 1	7,08	2,06	1,65	1,5	1,6
2	Швидка ліквідність	Кшл	0,6-0,8	3,06	0,78	0,28	0,1	0,17
	Відхилення	Кп	> 1		-15,02	-0,41	-0,15	0,1
		Кшл	0,6-0,8		-2,28	-0,5	-0,18	0,07

Оцінимо фінансову стійкість компанії. Для того, щоб використовувати дані балансу для аналізу фінансового стану компанії, необхідно розрахувати показники фінансової стійкості.

1.Кавт - показник автономії показує, яка частина загальних інвестицій компанії є власним капіталом, і характеризує фінансову незалежність компанії від зовнішньої фінансової діяльності.

$$\text{Кавт} = \text{Власний капітал} / \text{підсумок балансу} \quad (2.3)$$

$$\text{Кавт 2016 р.} = 4736,1 / 4994,3 = 0,94$$

$$\text{Кавт 2017 р.} = 5444,8 / 9674,5 = 0,57$$

$$\text{Кавт 2018 р.} = 6574 / 14754 = 0,45$$

$$\text{Кавт 2019 р.} = 7495 / 18967 = 0,40$$

$$\text{Кавт 2020 р.} = 9090 / 21219 = 0,42$$



2.Кфс - величина фінансової стійкості показує частку власних коштів та позикових коштів у корпоративній діяльності та характеризує здатність компанії залучати зовнішні джерела фінансування.

$$\text{Кфс} = \frac{\text{Власний капітал і забезпечення}}{\text{загальна сума зобов'язань}} \quad (2.4)$$

$$\text{Кфс 2016 р.} = 4736,1 / 258,2 = 18,34$$

$$\text{Кфс 2017 р.} = 5444,8 / 4229,7 = 1,28$$

$$\text{Кфс 2018 р.} = 6574 / 8180 = 0,8$$

$$\text{Кфс 2019 р.} = 7495 / 11472 = 0,65$$

$$\text{Кфс 2020 р.} = 9090 / 12129 = 0,75$$

3.Ксн/обор – співвідношення оборотних і необоротних активів.

$$\text{Ксн/обор} = \frac{\text{Необоротні активи}}{\text{оборотні активи}} \quad (2.5)$$

$$\text{Ксн/обор 2016 р.} = 582 / 4412 = 0,13$$

$$\text{Ксн/обор 2017 р.} = 951 / 8723 = 0,11$$

$$\text{Ксн/обор 2018 р.} = 1239 / 13515 = 0,09$$

$$\text{Ксн/обор 2018 р.} = 1750 / 17217 = 0,10$$

$$\text{Ксн/обор 2019 р.} = 1736 / 19483 = 0,09$$

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості підприємства

№	Показник	Значення	Оптимальне значення	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	Коефіцієнт автономної (фінансової незалежності)	Кавт	> 0,5	0,94	0,57	0,45	0,40	0,42
2	Коефіцієнт фінансової стабільності	Кфс	> 1,0	18,34	1,28	0,8	0,65	0,75
3	Коефіцієнт співвідношення необоротних і оборотних активів	Ксн/обор	Якщо даний показник менше показника фінансової стабільності або дорівнює йому, то фінансова стабільність зберігається	0,13	0,11	0,9	0,10	0,09
4	Відхилення	Кавт			-0,37	-0,12	-0,05	0,2
5		Кфс			-17,06	-0,48	-0,15	0,10
6		Ксн/обор			-0,02	-0,02	-0,8	-0,01

Завдяки наведеному аналізу ми можемо зробити кілька висновків щодо фінансової стійкості ТОВ «ТМК»:

1) коефіцієнт автономності з 2016 по 2020 рік був значно зменшений (з 0,94 у 2015 році до 0,42 у 2020 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;

2) аналізуючи коефіцієнт фінансової стійкості, можна сказати наступне: за цей період число змінилося, що є найнижчим значенням у 2019 році, але в 2020 році число збільшилось на 0,10% порівняно з попереднім роком, вказуючи на те, що зросло залучення власних джерел фінансування підприємства;

3) співвідношення основних фондів до оборотних коштів (КСН / обор) у 2019 році менше значення коефіцієнта фінансової стійкості ( $0,75 > 0,09$ ), що вказує на фінансову стійкість компанії.

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

## **2.2. Організація праці та аналізування системи стимулювання персоналу на ТОВ «ТМК»**

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 «ТМК» 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 «ТМК» і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам.

Досліджуючи наявність персоналу на підприємстві ТОВ «ТМК» здійснимо аналіз структури працівників підприємства за період 2017-2019 рр. (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 Аналіз структури працівників підприємства ТОВ «ТМК» за період 2016-2020 рр.

Показник	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення (+;-)	
	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 2.2. необхідно відмітити зниження середньооблікової кількості штатних працівників, зокрема у 2016 році працювало на підприємстві 45 осіб, їх кількість збільшилася у 2018 році до значення 120 працівників та зросла до 134 особи у 2020 році. В структурі працівників значна частка промислово-виробничого персоналу – 87,9% у 2016 році, 87,76% у 2018 році та 86,89% у 2020 році.

Відповідно кількість ПВП на підприємстві збільшується із 40 осіб у 2016 році до показника 77 осіб у 2020 році. Також збільшується кількість непромислового персоналу підприємства із 5 осіб у 2016 році до показника



18 осіб у 2020 році.

В структурі промислово виробничого персоналу необхідно відмітити наявність у 2016 році - робітників – 75,23%, керівників – 11,5%, службовців – 6,9%, іншого персоналу – 6,37%. У 2018 році структура дещо змінилася і відповідно питома вага робітників склала 77,31%, керівників – 6,1%, службовців – 8,2%, іншого персоналу - 8,39%. У 2019 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).

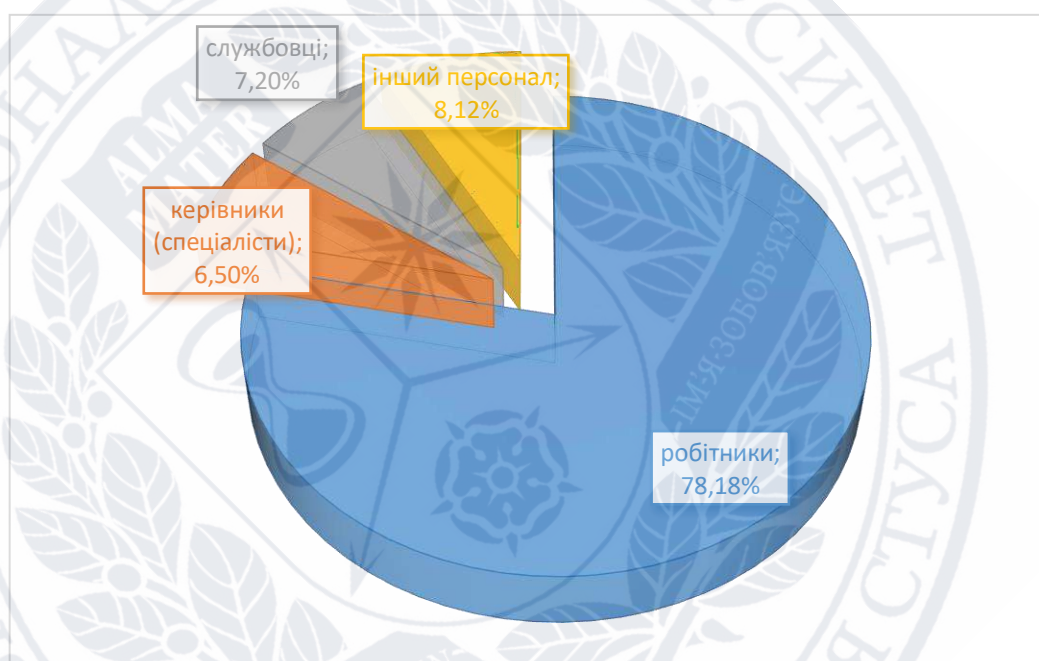


Рисунок 2.5 - Структура промислово-виробничого персоналу підприємства ТОВ «ТМК» у 2020 році

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

На підприємстві ТОВ «ТМК» 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 «ТМК» і складається з двох частин (рис 2.6).

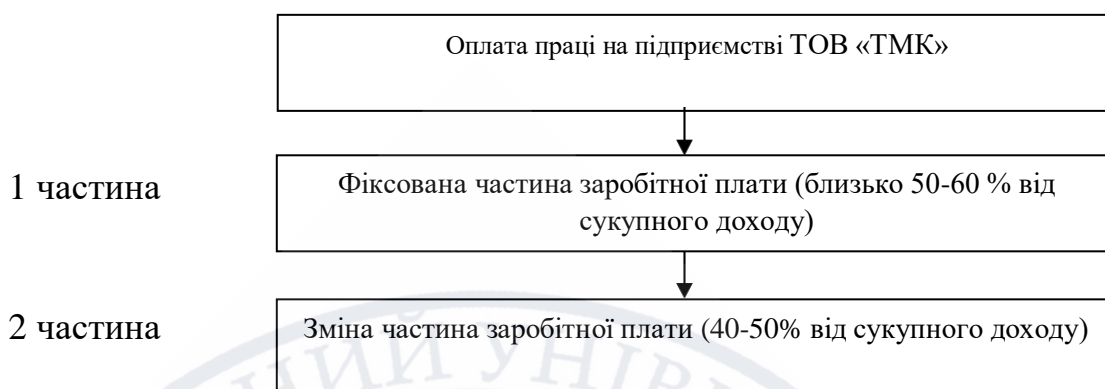


Рисунок 2.6 - Механізм оплати праці на підприємстві ТОВ «ТМК»

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 «ТМК» передбачає здійснення трьох етапів (рис.2.7).

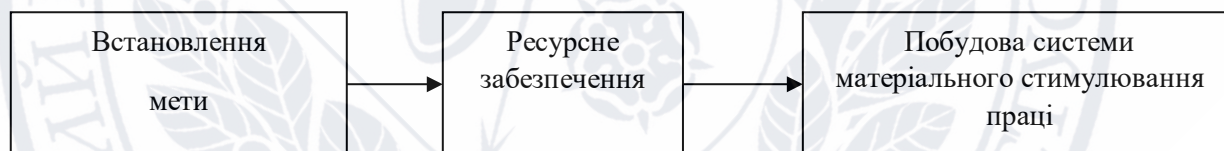


Рисунок 2.7 - Формування системи матеріального стимулювання підприємства ТОВ «ТМК»

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 «ТМК» реалізуються заходи охорони праці та покращення умов праці, а саме:

- для убезпечення 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 налагоджувальника - 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 «ТМК» 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).



Таблиця 2.7 - Основні показники оцінювання ефективності системи стимулювання праці на підприємстві ТОВ «ТМК», %

Показники	Алгоритм розрахунку	2016	2017	2018	2019	2020
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 ( $K_{рен3}$ )	$K_{рен3} = \frac{\Pi}{\text{ФОП}}$ , де $\Pi$ – 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 ( $K_{рес3}$ )	$K_{рес3} = \frac{\text{ФОП}}{Ч_{со}}$	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	-

Фонд основної заробітної плати:

$\text{ФОП}_{ос}$  2016 р. = 612155,31 грн.

$\text{ФОП}_{ос}$  2017 р. = 752350,03 грн.

$\text{ФОП}_{ос}$  2018 р. = 3386497,07 грн.

$\text{ФОП}_{ос}$  2019 р. = 5380318,73 грн.

$\text{ФОП}_{ос}$  2020 р. = 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 2016 р. = 49723,75 грн.

ФДЗП 2017 р. = 158148,54 грн.

ФДЗП 2018 р. = 196332,03 грн.

ФДЗП 2019 р. = 415162,51 грн.

ФДЗП 2020 р. = 461880,18 грн.

Загальний фонд оплати праці розрахуємо за формулою:

$$\text{ФОП} = \text{ФОП}_{\text{ос}} + \text{ФОП}_{\text{дод}} \quad (2.6)$$

Де ФОП – загальний фонд ЗП

ФОП<sub>ос</sub> - фонд основної ЗП

ФОП<sub>дод</sub> – фонд додаткової ЗП:

ФОП 2016 р. = 661879,06 грн.

ФОП 2017 р. = 910498,57 грн.

ФОП 2018 р. = 3582830,10 грн

ФОП 2019 р. = 5795481,24 грн.

ФОП 2020 р. = 7153032,57 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 науковообґрунтованій 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 «ТМК». Дані ефективності систем стимулювання персоналу по визначальних факторах та їх впливу на результативність діяльності ТОВ «ТМК» відобразимо у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 Ефективність систем стимулювання персоналу по визначальних факторах та їх впливу на результативність діяльності ТОВ «ТМК»

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
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 ресурсомісткості 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

$$I_{зб} = 1/1,814813 \times (0,902418 \times K_{зб1} + 0,915202 \times K_{зб2}) \quad (2.7)$$

$$I_{рен} = 1/2,524844 \times (0,91740 \times K_{рен3} + 0,735401 \times K_{рен4}) \quad (2.8)$$

$$I_{рес} = 1/4,71113 \times (0,998525 \times K_{рес3} + 0,894732 \times K_{рес7}) \quad (2.9)$$

Інтегральний показник ефективності систем стимулювання підприємства:

$$I_{еф} = \sqrt[4]{I_{зб} \times I_{рен} \times I_{рес}} \quad (2.10)$$

Інтерпретація  $I_{еф}$  наступна:

а)  $0,75 < I_{еф} \leq 1,2$  – зона високого рівня ефективності систем стимулювання персоналу підприємства;



б)  $0,45 < I_{\text{еф}} \leq 0,75$  – зона нормального рівня ефективності систем стимулювання персоналу підприємства;

в)  $0,05 \leq I_{\text{еф}} \leq 0,45$  – зона низького рівня ефективності систем стимулювання персоналу підприємства;

г)  $I_{\text{еф}} < 0,05$  – зона незадовільного рівня використання систем стимулювання персоналу (кризового становища).



Рисунок 2.5 - Інтегральний показник ефективності стимулювання персоналу ТОВ «ТМК»

Як бачимо з розрахунків вище підприємство ТОВ «ТМК» ефективно використовує системи стримулювання персоналу і якісніше працює над системою управління діяльності підприємства.

### **2.3. Аналіз стану та чинників впливу на продуктивність праці на підприємстві**

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 таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Стан та динаміка продуктивності праці на підприємстві ТОВ «ТМК» за період 2016-2020 рр.

Показник	Од.вим.	Роки					Відхилення (+;-)	
		2016	2017	2018	2019	2020	2020/	2020/
							2016	2019
1. Обсяг виробленої продукції	тис. грн.	12812	17043	20975	30175	34116	21304	3941
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

Аналізуючи продуктивність праці на підприємстві ТОВ «ТМК» необхідно відмітити зростання показника за період 2019-2020 рр. на 22,3 тис.грн. / особу та зниження показника за період 2016-2020 рр. на 26,2 тис.грн. / особу. Відповідне зниження показника спостерігається із 320,3 тис.грн. / особу у 2016 році до значення показника 294,1 тис.грн. / особу у 2020 році.

Зниження продуктивності праці обумовлено зменшенням обсягів виробництва продукції та зростанням кількості працівників підприємства за період 2015 – 2019 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 «ТМК» представимо у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Показники, що характеризують продуктивність праці працівників на підприємстві ТОВ «ТМК» за період 2016-2020 рр.

Показник	од.вим.	Роки					Відхилення (+;-)	
		2016	2017	2018	2019	2020	2020/ 2019	2020/ 2016
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 2016 році до рівня 294,1 тис.грн. на одну особу у 2020 році, відповідне значення показника зменшується на 26,2 тис.грн./особу за період 2016-2020 рр. та збільшується 22,3 тис.грн./особу за період 2019-2020 рр. Зростання показника продуктивності праці свідчить про приріст ефективності використання наявного персоналу підприємства.

Більш точне визначення показника продуктивності праці на підприємстві ТОВ «ТМК», відповідний середньорічний виробіток на одного працівника у 2016 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 2016 році, 7,88 годину у 2020 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 2016 році, 164,13 грн. у 2018 році та 218,49 грн. у 2020 році.

В цілому, на продуктивність праці персоналу підприємства ТОВ «ТМК» 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 «ТМК» враховуючи чинники впливу:

$$ПП_{2019} = 7,84 * 227 * 0,77 * 152,75 = 271,8 \text{ тис.грн. / особу}$$

$$ПП_{2020} = 7,88 * 219 * 0,78 * 170,42 = 294,1 \text{ тис.грн. / особу}$$

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 «ТМК» за період 2019-2020 рр.

Показник	2019	2020	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.

За рахунок впливу чинників продуктивність праці працівників

підприємства ТОВ «ТМК» 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.

Узагальнюючи результати дослідження, слід відмітити основні проблеми, в аспекті організації праці та забезпечення її продуктивності праці підприємства ТОВ «ТМК», котрі потребують вирішення:

—формування програми підвищення продуктивності праці, адже середньогалузевий рівень продуктивності праці (280,5 тис.грн./працівників) є дещо вищий ніж у досліджуваного підприємства. Відповідно важливим є у перспективному періоді забезпечити підвищення ефективності використання персоналу даного підприємства;

—проблемою є дещо застаріле обладнання, котре потребує модернізації та оновлення, що стимулюватиме зростання продуктивності праці досліджуваного підприємства. Відповідно пропонується вироблення заходів покращення виробничих можливостей досліджуваного підприємства;

—проблемою значна психологічна та фізичне навантаження на працівників, а також, в ряді випадків, відсутність дієвих заходів охорони праці та безпеки життєдіяльності підприємства. Відповідно, слід у перспективному періоді реалізувати заходи покращення умов праці даного підприємства та забезпечити механізми підвищення кваліфікації персоналу;

—найбільш болючішою проблемою є відсутність дієвих мотиваційних заходів на підприємстві, адже в більшості працівники працюють за ставкою (окладом), а премії реалізуються лише разово або не реалізуються. Відповідно, слід сформувати дієвий мотиваційний механізм, який б давав значний поштовх у розвитку та підвищення продуктивності працівників підприємства та зростання їх зацікавленості у результатах роботи підприємства.



## Висновки до розділу 2

Отже, узагальнюючи досліджене в розділі 2 «Практичні аспекти аналізу мотивації праці та дослідження її продуктивності на підприємстві (на прикладі ТОВ «Тернопільська металообробна компанія»)» слід сформулювати наступні висновки до розділу:

1. Об'єктом дослідження в роботі стала ТОВ «Тернопільська металообробна компанія», 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 «ТМК»: 1) коефіцієнт автономії між 2016 і 2020 роками був значно зменшений (з 0,94 у 2016 році до 0,42 у 2020 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 змінилося, що є найнижчим значенням у 2019 році, але в 2020 році число збільшилось на 0,10% порівняно з попереднім роком, вказуючи на те, що зросла участь деяких компаній. Загалом, діяльність ТОВ «ТМК» можна вважати досить ефективною, оскільки більшість перелічених показників зростає.

2. ТОВ «ТМК» ефективно використовує систему стимулювання персоналу та має кращі результати в системі корпоративного управління. З 2017 року кількість працівників компанії значно зросла. Основна частка збільшення припала на працівників майстерень. Це знову ж таки пов'язано зі збільшенням виробництва.

3. Аналізуючи 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 2016 році до рівня 294,1 тис.грн. на одну особу у 2020 році, відповідне значення показника зменшується на 26,2 тис.грн./особу за період 2016-2020 рр. та збільшується 22,3 тис.грн./особу за період 2019-2020 рр. Зростання показника продуктивності праці свідчить про приріст ефективності використання наявного персоналу підприємства.

4. Результати факторного аналізу продуктивності праці за на підприємстві ТОВ «ТМК» 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 «ТМК» за період 2019-2020 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.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ТМК»

#### **3.1. Механізми підвищення ефективності використання людського капіталу**

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 «ТМК» 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 виконуваних робіт. 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 «ТМК», представлений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Заходи щодо покращення виробничих можливостей та умов праці працівників підприємства ТОВ «ТМК» (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.	2021-2022
Проводити навчання під егідою управління надзвичайних ситуацій ДСНС України в аспекті покращення реагування та підвищення якості різновидів допомоги в разі виникнення надзвичайних ситуацій	2021
Складення плану-графіку і проведення заходів охорони праці та уникнення виробничого травматизму (основні акценти: шум, пожежі, складні умови праці, заходи убезпечення 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 «ТМК» уже створено необхідні умови для підвищення ефективності функціонування персоналу підприємства. Зокрема, основними акцентами покращення умов праці стали убезпечення 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 2020 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 «ТМК» 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 «ТМК»;
- 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 додасть 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 «ТМК» 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 «ТМК» 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 «ТМК», 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 задіює у виробництві не весь людський капітал своїх працівників, а лише ту частину, яку працівник виділив для комплектування своєї робочої сили. Керівництво підприємства ТОВ «ТМК» 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.

### **3.2. Впровадження процесних інновацій в виробничу діяльність підприємства – напрямок зростання продуктивності праці**

Матеріальною основою підвищення продуктивної сили праці та її продуктивності на ТОВ «ТМК» 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]. У зв'язку з цим в сучасних умовах для впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу необхідно інвестиції спрямовувати насамперед на реконструкцію і технічне переозброєння діючих виробництв, підвищувати частку витрат на активну частину основних виробничих фондів. Також, для зростання продуктивності праці, крім упровадження нової техніки, велике значення має максимальне використання діючих потужностей.

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 «ТМК», грн.

Показники	Роки							
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
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 «ТМК», грн.

Показники	Роки							
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
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 «ТМК» за рахунок оновлення виробничих потужностей (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 - Розрахунок доходів від реалізації полімерної продукції (запасних частин) для автомобілів іноземного виробництва підприємством ТОВ «ТМК»

Показники	Роки							
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
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

Загальний дохід отриманий від реалізації полімерної продукції підприємством ТОВ «ТМК» 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 «ТМК» (таблиця 3.5).

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 ТОВ «ТМК», грн.

Показники	Роки							
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
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	2020288	2546286	2755080	3076418	3298653	3567076	3957840	4308764
Податок на прибуток (18%)	363652	458331	495914	553755	593757	642074	712411	775577
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	<b>1656636</b>	<b>2087955</b>	<b>2259166</b>	<b>2522663</b>	<b>2704895</b>	<b>2925002</b>	<b>3245429</b>	<b>3533186</b>

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	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
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
<b>Дисконтований грошовий потік</b>	<b>-6067000</b>	<b>2406636</b>	<b>2837955</b>	<b>3009166</b>	<b>3272663</b>	<b>3454895</b>	<b>3675002</b>	<b>3995429</b>	<b>3533186</b>

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

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

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:

$$DPP = T + \frac{|\sum_{t=0}^T CF_t|}{CF_{T+1}}, \quad (3.1)$$

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	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Дисконтований грошовий потік	-6067000	2406636	2837955	3009166	3272663	3454895	3675002	3995429	3533186
<b>Кумулятивний дисконтований грошовий потік</b>	<b>-6067000</b>	<b>-3660364</b>	<b>-822409</b>	<b>2186757</b>	<b>5459420</b>	<b>8914315</b>	<b>12589317</b>	<b>16584746</b>	<b>20117932</b>

$$DPP = 3 + \frac{822409}{3009166} * 12 = 3,4 \text{ (СЂРѕРѕРє - PI)}.$$

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.

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

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 спостерігатиметься зростання обсягів виробництва продукції, чисельність працівників виконання виробничої програми залишатиметься практично сталою, при цьому стимулюватиметься зростання продуктивності праці даного підприємства. Зокрема, в тому числі і за рахунок реалізації інноваційно-інвестиційного проекту приріст продуктивності спостерігатиметься протягом 2021-2023 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 сучасних умовах для забезпечення якісної організації праці та підвищення її результативності необхідно сформувавши 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 «ТМК» 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.

Зв'язок цей повинен мати яскраво виражений кількісний характер, що, в свою чергу, передбачає необхідність виміру всієї сукупності елементів обсягу праці трудівників, у т. ч. і тих, які відображають якісний аспект цієї величини.

Для комплексного вдосконалення мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «ТМК» 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 результативність праці; взаємоузгодженість 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 роботі 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 «ТМК» 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 ефективної 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 «ТМК»: поведінка керівника.

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 «ТМК» зведемо в таблицю 3.9.

Таблиця 3.9 - Рекомендовані заходи щодо формування дієвого мотиваційного клімату на підприємстві ТОВ «ТМК» 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)

Формування сприятливого мотиваційного клімату на підприємстві ТОВ «ТМК» 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.

### **3.3. Формування комплексної системи стимулювання праці для виробничого персоналу ТОВ «ТМК»**

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 уезалежність функцій
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 «ТМК»

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 «ТМК» повинно виходити з економічної раціональності доцільності бонусу, включаючи: визначення джерела бонусу; формулювання показників та умов присудження; частоту та порядок отримання бонусу (рис. 3.1).

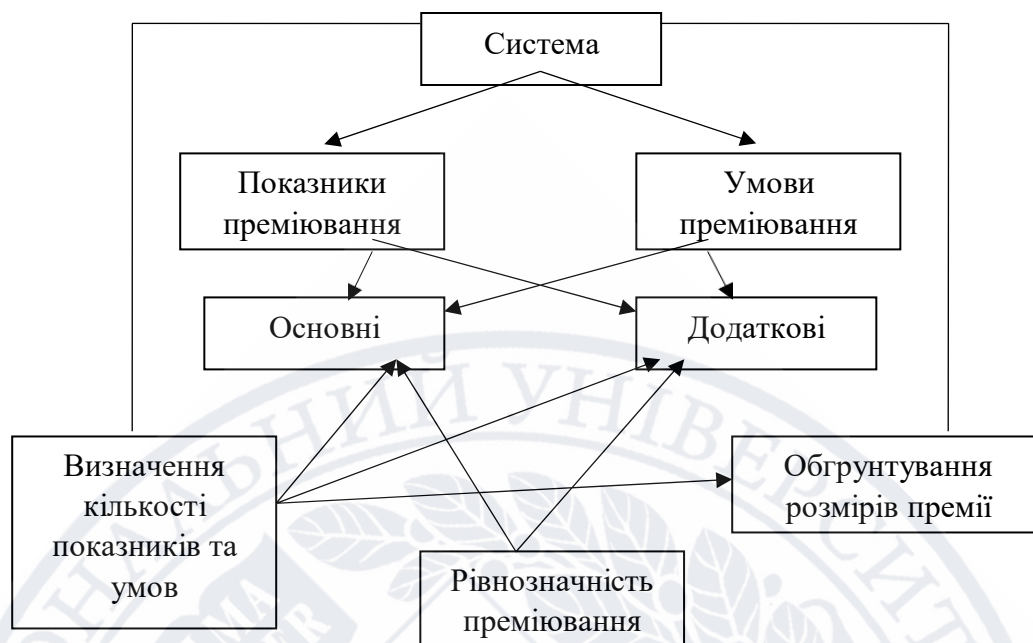


Рисунок 3.1 - Пропонована організаційно-економічна модель, побудована для реалізації системи преміювання на ТОВ «ТМК»

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 «ТМК»

Чинники та показники оцінки	Коефі- цієнт	Бальна оцінка результатів праці робітника з урахуванням коефіцієнта				
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
I. Майстерність						
1. Навчання	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
2. Робочий досві	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
II. Зусилля						
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
III. Відповідальність						
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 робітни- ків, що оточують	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
IV. Умови праці						
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
V. Особиста оцінка						
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 - Шкала оцінки показника на основі стажу роботи

<b>Стаж роботи за професією, років</b>	<b>до 1</b>	<b>від 1 до 3</b>	<b>від 3 до 7</b>	<b>від 8 до 12</b>	<b>більше 12</b>
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 винагороджені 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 взяти 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'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.

### **Висновки до розділу 3**

В аспекті зростання продуктивності праці на підприємстві ТОВ «ТМК» 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 спостерігатиметься протягом 2021-2023 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.



## ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних основ та практичних аспектів впровадження ефективної системи стимулювання персоналу та підвищення продуктивності праці на підприємстві ТОВ «ТМК». 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 «Тернопільська металообробна компанія», 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 «ТМК»: 1) коефіцієнт автономії між 2016 і 2020 роками був значно зменшений (з 0,94 у 2016 році до 0,42 у 2020 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 змінилося, що є найнижчим значенням у 2019 році, але в 2020 році число збільшилось на 0,10% порівняно з попереднім роком, вказуючи на те, що зросла участь деяких

компаній. Загалом, діяльність ТОВ «ТМК» можна вважати досить ефективною, оскільки більшість перелічених показників зростає.

5. ТОВ «ТМК» ефективно використовує систему стимулювання персоналу та має кращі результати в системі корпоративного управління. З 2017 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 2016 році до рівня 294,1 тис.грн. на одну особу у 2020 році, відповідне значення показника зменшується на 26,2 тис.грн./особу за період 2016-2020 рр. та збільшується 22,3 тис.грн./особу за період 2019-2020 рр. Зростання показника продуктивності праці свідчить про приріст ефективності використання наявного персоналу підприємства.

7. Результати факторного аналізу продуктивності праці за на підприємстві ТОВ «ТМК» 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 «ТМК» за період 2019-2020 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 «ТМК» 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 спостерігатиметься протягом 2021-2022 рр., відповідний показник продуктивності праці у 2021 році складатиме 424,9 тис.грн./особу, у 2022 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 2021 році та 1096,83 тис.грн. / особу у 2022 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, 2018. 736 с.
2. Андрейцева І. А. Технології управління персоналом : навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський : Абетка, 2015. 164 с.
3. Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. Вип. 2. С. 51-55.
4. Гаєвська Л. М., Марченко О. І. Підприємницька діяльність : підручник. Ірпінь : Ун-т ДФС Україна, 2019. 499 с.
5. Гільорме Т. В., Єлісеєва О. К. Моделі управління персоналом підприємства : методологічна платформа та шляхи застосування : монографія. Дніпропетровськ : Дробязко С. І., 2016. 170 с.
6. Грінько І. М. Мотивація праці персоналу підприємств машинобудування : монографія. Київ : НТУУ "КПІ", 2016. 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.], 2015. 271 с.
8. Довідка з Єдиного державного реєстру підприємств та організацій 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*. 2019. 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*. 2016. Вип. 6 (1). С. 92-97.

11. Дяків О. П., Островерхов В. М. *Управління персоналом : навч.-метод. посіб.* Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 287 с.

12. *Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посіб.* / за заг. ред.: Т. А. Васильєвої, Я. М. Кривич. Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2015. 207 с.

13. *Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посіб.* / Т.А. Васильєва та ін. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.

14. *Економічні і соціально-трудоі аспекти управління персоналом: теорія та практика: монографія* / за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2017. 271 с.

15. Залуцька Х. Я. *Стратегія підприємства : навч. посіб.* Львів : Растр-7, 2017. 247 с.

16. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. *Управління персоналом : підруч.* Одеса : ОНУ, Ч. 2. 2017. 558 с.

17. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. *Управління персоналом : підруч.* Одеса : ОНУ, Ч. 1. - 2016. - 250 с.

18. 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>

19. Кабаченко Д.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*. 2017. № 2. С. 107-115 URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/2/EV20172\\_107-115.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/2/EV20172_107-115.pdf)

20. Климчук А. О. *Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія.* Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.

21. Корж Н.В. *Методи управління фінансовими ризиками. Траектория науки «Международный электронный научный журнал».* 2016. Т. 2. № 10. С.

56-58.

22. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

23. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 1-8: URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2018-1/doc/2/04.pdf>

24. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

25. Луців О. Р. Конкурентна стратегія підприємства в умовах невизначеності : монографія. Тернопіль : Астон, 2016. 199 с.

26. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід) : навч. посіб. / М. І. Сокур та ін. Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. 335 с.

27. Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Савченко І. Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.

28. Наливайко А. П., Гаращенко Н. М., Прохорова Є. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 485 с.

29. Николук О.М. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2016. № 7-8 С. 75-80.

30. Петрашак О. О. Продуктивність праці у сучасних умовах: соціально-економічний аспект : монографія. Чернівці : Рута, 2018. 183 с.

31. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку : монографія. / П. В. Пашко та ін. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2019. 475 с.

32. Підприємницька діяльність та економіка підприємства : навч. посіб. / С. Б. Довбня та ін. Дніпро : Ліра, 2016. 438 с.

33. Підприємницька діяльність та її оптимізація у виробничих структурах агробізнесу : монографія. / М. М. Ільчук та ін. Київ : НУБіП України, 2018. 258 с.
34. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
35. Посохов І.М. Аналіз ризиків управління в системі менеджменту якості підприємства. *Бізнесінформ*. 2016. № 1. С. 311-316 URL: <http://oaji.net/articles/2016/727-1469533033.pdf>
36. Природне і штучне освітлення. URL: <http://www.gorsvet.kiev.ua/wp-content/uploads/2016/08/ДБН-В.2.5-28-2006.pdf>
37. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992р. №49. Дата оновлення: 05.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
38. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 599-607. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/102.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/102.pdf)
39. Ріщук Л.І. Микитюк Н.Є. Організація системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 296-299. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/23-2018/58.pdf>
40. Савченко О. І., Нестеренко Р. О., Побережний Р. О. Інноваційне підприємництво та бізнес-планування : навч.-метод. посіб. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 352 с.
41. Стратегія підприємства : навч. посіб. / Г. А. Семенов та ін. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2015. 351 с.
42. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. Монографія. / А. П. Наливайко та ін. Київ : КНЕУ, 2015. 398 с.
43. Стратегія підприємства: підприємницький контекст: зб. матеріалів



Міжнар. наук.-практ. конф., 16-17 листоп. 2017 р. Київ : КНЕУ, 2017. 268 с.

44. Стратегія підприємства: результативність за умов системних трансформацій: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 19-20 листоп. 2015 р. Київ : КНЕУ, 2015. 400 с.

45. Стратегія управління персоналом підприємства : монографія. / В. М. Орлов та ін. Одеса : Бондаренко М. О., 2015. 163 с.

46. Тарасевич О. В. Управління персоналом промислових підприємств: системно-орієнтований підхід : монографія. Вінниця : Нілан, 2017. 397 с.

47. Телегін В. С., Костін Ю. Д. Стратегія підприємства енергетики : монографія. Харків : Панов А. М., 2017. 181 с.

48. 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, 2019. 23с.

49. Тимошик Н.С. Основні засади управління фінансовими ризиками підприємства. *Сучасний розвиток фінансового ринку України: можливості, виклики, загрози*. Тернопіль. ФОП Паляниця В.А. 2020. С. 54–56..

50. Тимошик Н.С., Семчишин Є.В. Організаційні аспекти формування та оптимізації фінансових ресурсів підприємств. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2019. Том 30 (69). № 2 С. 232-238.

51. Управління персоналом : навч. посіб. / К. Ф. Ковальчук та ін. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.

52. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

53. Управління персоналом в умовах децентралізації : навч.посіб. / В. М. Олуйко та ін. Київ : Юстон, 2018. 502 с.

54. Управління персоналом в умовах знанневої економіки : колект.

Монографія. / О. І. Зайцева та ін. Херсон : Вишемирський В. С., 2019. 129 с.

55. 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. 2019 р. Одеса, МГУ, 2017. С. 141-142

56. Христофор Л. Застосування нематеріальної мотивації на підприємствах. Матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Переяслав-Хмельницький, 29 - 30 груд. 2015 р. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1014>

57. Цілеорієнтована мотивація персоналу та її моніторинг у контексті європейських стандартів якості : навч. посіб. / Г. А. Дмитренко та ін. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2015. 175с.

58. Chandra, S., Manoj, P., and Kumar, S. R. 2016. Prioritising the dimensions of employee motivation using analytic hierarchy process. International journal of business and emerging markets, 8: 49.

59. Curcio, V. 2013. Henry Ford. Oxford University Press. New York.

60. Forbes, D. 2015. The science of why: decoding human motivation and transforming marketing strategy. Palgrave Macmillan. New York.

61. Iryna Kramar. Strategic programs of international cooperation of the western region of Ukraine for 2018-2020 / I. Kramar, N.Marynenko, T. Podvirna // Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці» - КНАУ: Київ, 2018.- Випуск 6(68) – с.66-71

62. Lukashev, S.V., and Iandola, K.O. 2015. Motivation technology of employee. Global and national problems of the economy, 5: 496-499.

63. Maslow A. Motivation and Personality, Harper & Row, New York, 1954

64. Renninger, K. A., and Hidi, S. 2015. The Power of Interest for Motivation and Engagement. Routledge.

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

66. Ахновська І.О., Панасюк П.І. Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. *Економічний простір*. №166. 2021.С. 42-48. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/issue/view/41>

67. Болгов В.Є., Витяганець І.М. Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності як важлива ціль внутрішньофірмового бюджетування. *Економіка і організація управління*. ДонНУ імені Василя Стуса. 2021. № 1 (41). С. 15-29. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10815/10720>

68. Kozlovskiy, S., Baidala, V., Tkachuk, O., Kozyrskaya, T. Management of the sustainable development of the agrarian sector of the regions of Ukraine. *Montenegrin Journal of Economics*. Vol. 14. № 4, pp. 175-190. URL: <http://dx.doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-4.12>

69. Трегубов О.С., Лісовий Д.І. Резерви підвищення ефективності управління формуванням доходів і прибутку підприємства. *Економіка і організація управління*. №3-4. 2014. С. 281-287. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/eiou\\_2014\\_3-4\\_43.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eiou_2014_3-4_43.pdf)

70. Солоненко Ю. В. Управління сімейним бізнесом в умовах ринкової економіки. *Економіка і організація управління*: збірник наукових праць. Донецький національний університет. Вінниця: ДонНУ, 2016. Вип. 3 (23). С. 417–423. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2915>

71. Олійник Л.В. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стабільності підприємства. *Фінанси, облік, банки*. 2017. № 1 (22). С. 118–124. URL: [https://r.donnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/745/Oliinyk\\_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://r.donnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/745/Oliinyk_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

72. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький



національний університет. Вінниця. 2021. №4 (44), С. 118-130.

73. Біркентале В.В., Зима А.О. Інноваційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств та регіонів. *Вісник ДонНУ: Серія В: Економіка і право*. Донецьк: ДонНУ. 2009. №1. С. 53-60.

74. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. *Статистика України*. 2019. №4(87). С. 21-27  
URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/4560>

