

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки і права

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

Юлія ЛЕВЧЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 051 «Економіка»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Економіка та правове забезпечення бізнесу»
на тему: Організаційно-економічні та правові аспекти мотивації трудової
діяльності на підприємстві

Виконав (ла) здобувач (-ка) 4 курсу групи ПЕ-4-2

Шкара Діана Віталіївна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Ємцева Галина Федорівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Консультанти Володимир Слободян
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Рецензент Ольга Михайленко
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач (-ка) _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра Економіки і права
Освітній ступінь Бакалавр
Спеціальність 051 «Економіка»
(шифр і назва)
Освітньо-професійна програма «Економіка та правове забезпечення бізнесу»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

в. о. завідувача кафедри економіки і права
Юлія ЛЕВЧЕНКО
«01» листопада 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Шкари Діани Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Організаційно-економічні та правові аспекти мотивації трудової діяльності на підприємстві

керівник роботи: Ємцева Галина Федорівна, старший викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «01» листопада 2024 року № 928-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 02.06.2025 року,

3. Вихідні дані до роботи: Законодавчі та нормативні акти України, підручники, навчальні посібники, монографії, наукові статті з питань управління персоналом, трудового права та мотивації праці; фінансова та статистична звітність ТОВ «Фірма Фавор»; внутрішня документація підприємства, зокрема маркетингові матеріали, аналітичні довідки, звіти про оплату праці та показники ефективності персоналу; електронні ресурси та аналітичні матеріали з мережі Інтернет, що відповідають тематиці дослідження.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Теоретико-методичні засади мотивації трудової діяльності на підприємстві;

Аналіз фінансово-господарської діяльності та мотивації праці на підприємстві ТОВ

«Фірма Фавор»; Шляхи підвищення ефективності мотивації праці на підприємстві ТОВ

«Фірма Фавор»;

5. Перелік графічного матеріалу робота включає 10 рисунків, 31 таблиця. Презентація кваліфікаційної роботи на 11 слайдів.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>п.п. 1.4</i>	Слободян В.Я., доцент, кандидат наук з державного управління		
<i>п.п. 2.5</i>	Слободян В.Я., доцент, кандидат наук з державного управління		

7. Дата видачі завдання _____ 01 листопада 2024 року _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	01.03.2025 р.	виконано
2	Написання розділу 1	15.04.2025 р.	виконано
3	Робота над розділом 2	12.05.2025 р.	виконано
4	Підготовка розділу 3	25.05.2025 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	до 02.06.2025 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	27.05.2025 р.	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	до 08.06.2025 р.	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	02.06.2025 р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 08.06.2025 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	__ .06.2025 р.	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Шкара Д.В.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ємцева Г.Ф.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Шкара Діана Віталіївна. *Організаційно-економічні та правові аспекти мотивації трудової діяльності на підприємстві.* – НУХТ. Київ. 2025.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ, правових аспектів і практичних підходів до формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах сучасного ринку праці.

У першому розділі розглянуто економічну сутність і класифікацію видів мотивації, обґрунтовано її роль у підвищенні ефективності підприємства, описано методи оцінки мотиваційної системи, а також висвітлено правові засади регулювання трудових відносин.

У другому розділі здійснено фінансово-господарський аналіз діяльності ТОВ «Фірма Фавор», зокрема оцінено мотиваційні інструменти, що застосовуються на підприємстві, а також рівень їх відповідності чинному трудовому законодавству.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення мотиваційної системи, зокрема шляхом запровадження грейдингової системи оплати праці, та проведено оцінку її впливу на показники діяльності підприємства. У результаті дослідження сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом через вдосконалення мотиваційного механізму.

Робота містить 10 рисунків та 31 таблиць. Оформлена відповідно до вимог.

Призначена для студентів, викладачів, керівників підприємств, спеціалістів у галузі управління персоналом і трудового права.

Ключові слова: мотивація праці, грейдинг, стимулювання персоналу, ефективність, трудове законодавство, ТОВ «Фірма Фавор».

ABSTRACT

Shkara Diana Vitaliivna. *Organizational, Economic and Legal Aspects of Labor Motivation at the Enterprise*. – NUFT. Kyiv. 2025.

The aim of this thesis is to study the theoretical foundations, legal aspects, and practical approaches to forming an effective employee motivation system at the enterprise in the context of the modern labor market.

The first chapter explores the economic essence and classification of motivation types, substantiates its role in enhancing enterprise efficiency, describes methods for evaluating motivation systems, and outlines the legal basis for labor relations regulation.

The second chapter provides a financial and economic analysis of LLC "Firma Favor", evaluates the motivation tools applied at the enterprise, and assesses their compliance with current labor legislation.

The third chapter proposes directions for improving the motivation system, particularly through the introduction of a grading-based remuneration approach, and assesses its potential impact on enterprise performance. As a result of the study, practical recommendations have been developed to improve personnel management by enhancing motivation mechanisms.

The thesis includes 10 figures and 31 tables. It is formatted in accordance with academic requirements. The work is intended for students, educators, enterprise managers, and specialists in human resource management and labor law.

Key words: labor motivation, grading system, personnel stimulation, efficiency, labor legislation, LLC "Firma Favor".

ЗМІСТ

Ст.

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1.Економічна сутність та види мотивації трудової діяльності на підприємстві.....	9
1.2. Роль мотивації праці у підвищенні ефективності діяльності підприємства.....	16
1.3. Методи оцінки мотивації персоналу на підприємствах.....	20
1.4. Правові аспекти мотивації працівників на підприємстві.....	30
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ФІРМА ФАВОР».....	35
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	35
2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства.....	39
2.3. Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану підприємства.....	45
2.4. Аналіз мотивації праці на підприємстві.....	53
2.5. Правове регулювання мотивації працівників на підприємстві.....	65
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ФІРМА ФАВОР».....	70
3.1. Напрями мотивації та стимулювання праці персоналу на підприємстві та шляхи підвищення їх ефективності.....	70
3.2. Впровадження грейдингової системи як один із шляхів підвищення ефективності мотивації праці на підприємстві	78
3.3. Вплив запропонованого заходу на результати діяльності підприємства.....	83
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Актуальність теми. Важливість мотивації в організаціях та задоволеності роботою життєво важливі задля досягнення цілей та завдань організації. У розвитку суспільства значення мотивації персоналу у забезпеченні ефективності діяльності компаній та будь-яких інших організацій безперервно зростає. Це пов'язано зі зміною змісту праці в результаті автоматизації та інформатизації виробництва, що ускладнює зовнішній контроль за працівниками, з підвищенням рівня освіти та соціальних очікувань співробітників, з глобалізацією ринку та загостренням конкуренції, що вимагають більшої трудової старанності та творчої активності працівників, з розвитком особистості, мотиваційної сфери працівника, його потреб, цінностей та інтересів.

Мотивовані співробітники можуть призвести до підвищення продуктивності та дозволити організації досягти вищого рівня розвитку. Мотивація співробітників дуже важлива для кожної компанії через переваг, які вона приносить компанії. Коли співробітники мотивовані на роботу, вони, як правило, докладають максимум зусиль для виконання поставлених перед ними завдань. Мотивація може сприяти досягненню працівником його особистих цілей, а також може сприяти саморозвитку особистості. Як тільки цей працівник досягає деяких початкових цілей, він усвідомлює чіткий зв'язок між зусиллями та результатами, що ще більше мотивує його продовжувати працювати на високому рівні.

Високомотивовані співробітники мають драйв і ентузіазм, щоб керувати своїми командами та компанією в галузі інновацій. Вони зможуть побачити області для покращення та будуть мотивовані на дії, які зроблять компанію більш конкурентоспроможною. Рівень ефективності працівника залежить не лише від його здібностей чи кваліфікації. Для того щоб компанія отримала найкращі результати, співробітник повинен мати хороший баланс між здатністю виконати поставлене завдання та бажанням виконати завдання. Цей

баланс може призвести до збільшення продуктивності та підвищення ефективності.

Проблем мотивації праці присвячено багато наукових праць вчених та практиків. Методологічні засади зародження та розвитку мотиваційних теорій знайшли своє відображення у роботах таких зарубіжних та вітчизняних учених як: В. Врум, С. Шапіро, О. Віханський, Є. Маслоу, С. Каверін, Є. Ільїн та багатьох інших. Серед українських вчених можна відзначити: М. Вольського, Г. Цехановського, М. Туган-Барановського. Незважаючи на досить глибоку опрацьованість даної проблематики, в сучасних ринкових умовах існує ще багато теоретичних та практичних питань мотивації праці, що вимагають переосмислення, подальшого аналізу та вдосконалення.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів удосконалення системи мотивації в сучасній організації.

Для досягнення поставленої мети у роботі мають бути вирішені наступні **завдання:**

- навести економічну сутність та види мотивації трудової діяльності на підприємстві;
- визначити роль мотивації праці у підвищенні ефективності діяльності підприємства;
- описати методи оцінки мотивації персоналу на підприємствах;
- розглянути правові аспекти мотивації працівників на підприємстві;
- навести загальну характеристику діяльності підприємства;
- провести аналіз ефективності господарської діяльності підприємства;
- провести аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану підприємства;
- провести аналіз мотивації праці на підприємстві;
- дослідити правове регулювання мотивації працівників на підприємстві
- виявити напрямки удосконалення та обґрунтування впровадження ефективної організації мотивації праці;

- дослідити впровадження грейдингової системи як один із шляхів підвищення ефективності мотивації праці на підприємстві;
- дослідити вплив запропонованого заходу на результати діяльності підприємства.

Об’єкт дослідження – система мотивації трудової діяльності працівників підприємства.

Предмет дослідження – методичні підходи та інструменти мотивації праці працівників підприємства.

Методи дослідження – монографічний (вивчення підходів вчених до сутності мотивації праці), наукового пошуку (складання порівняльної характеристики видів мотивації, дослідження публікацій з передового досвіду у вітчизняній та зарубіжній практиці застосування різних мотиваційних схем), методи класифікації та групування (для формування теоретичного дослідження – від загального до приватного та навпаки), метод коефіцієнтів, соціологічні методи (анкетування та опитування персоналу на предмет виявлення якості наявної системи мотивації), методи математичної статистики (для визначення впливу мотивації на якість роботи персоналу), прогнозування, а також інші.

Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері мотивації праці персоналу, законодавство України у сфері трудового права.

Практична значимість одержаних результатів полягає у розширенні та уточненні понятійного апарату проблематики мотиваційних механізмів управлінського впливу. Встановлено, що управлінський вплив має складну багатокомпонентну структуру і механізм, що відображає полімотивований характер детермінації професійної діяльності, змістовно-динамічний характер будови мотиваційної системи особистості в цілому, позитивно-негативний характер будови управлінського впливу (заохочення або покарання). Визначено, що ефективність управлінських впливів визначається, з одного боку, рівнем внутрішнього особистісного прийняття даного впливу, що

відображають очікувані позитивні наслідки у разі виконання відповідної вимоги та негативні наслідки у разі її невиконання; з іншого боку, ефективність управлінського впливу визначається особистісною значимістю очікуваних санкцій (заохочення чи покарання). Розроблений та запропонований до використання у практиці сучасний мотиваційний механізм, заснований на нематеріальних методах стимулювання.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг – 112 сторінок. Робота складає – 31 таблиць та 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність та види мотивації трудової діяльності на підприємстві

Мотивація – це внутрішній психологічний стан окремої людини. Це спонукання до дії, процес, який керує її активністю, самоорганізацією, стійкістю до зовнішніх факторів.

Мотивація співробітників – це створення всередині компанії таких умов, в яких у персоналу підвищується прагнення роботи, а також з'являються можливості для досягнення поставлених цілей [25,с.5].

Сивицька І. Г. під мотивацією праці розуміють організацію роботи компанії в такий спосіб, щоб кожен намагався виконувати професійні обов'язки якнайкраще і «викладався на повну». Іншими словами, кожен службовець отримує внутрішній стимул, що підвищує продуктивність праці та спрямований на досягнення спільної мети [37,с.181].

Мотузенко О. В. зазначає, що мотивація персоналу – це матеріальні та нематеріальні стимули з боку компанії, які спонукають співробітників працювати ефективніше [27,с.104].

Совсун К.С. зазначає, що мотивація персоналу – основний елемент ефективної діяльності організації. Від рівня трудової мотивації залежить як продуктивність, а й моральний клімат у колективі [35,с.150].

Фонарьова Т.А. у своєму дослідженні зазначає, що мотивація персоналу – це стимули з боку керівництва, які спонукають співробітників працювати ефективніше, досягаючи високих результатів. Правильно розроблена система мотивації дозволяє сформувати надійний трудовий колектив, який злагоджено працюватиме над зростанням та розвитком компанії [42,с.219].

Основними причинами впровадження мотивації працівників на підприємстві є:

- підвищення ефективності трудових ресурсів підприємства;
- покращення якості виконуваних завдань;
- підтримка позитивної атмосфери в колективі, згуртування, створення корпоративної культури;
- зменшення плинності кадрів;
- залучення кваліфікованих працівників [30,с.46].

Залежно від завдань компанія може вибирати різні види мотивації трудової діяльності. Наприклад, для зниження плинності кадрів важливо своєчасно платити зарплату, знизити кількість переробок та позаштатних ситуацій, запропонувати соцпакет.

В системі економічних наук виокремлено три методологічні підходи до формування систем мотивації та стимулювання праці співробітників на підприємствах, класифікованих за критерієм залежності від різних видів мотивації та стимулювання (рис.1.1):

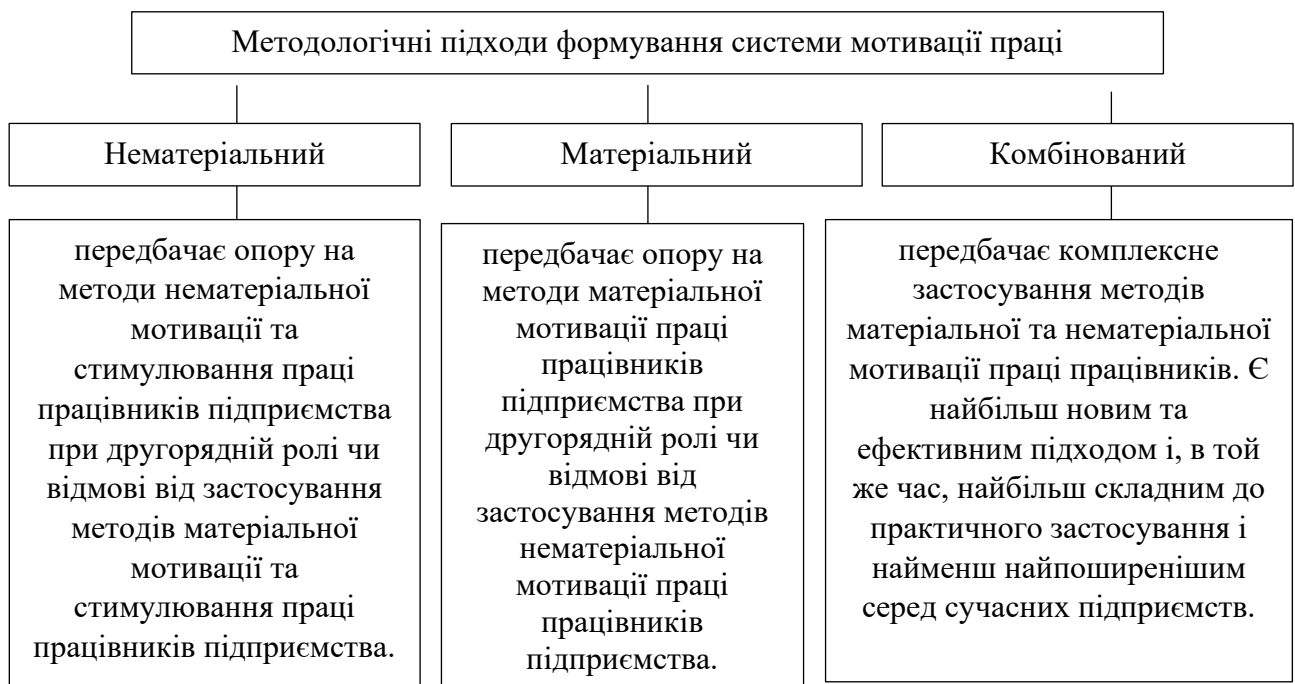


Рис. 1.1. Методологічні підходи формування системи мотивації праці

Джерело: [16]

Методи стимулювання персоналу поділяють три категорії (рис.1.2).

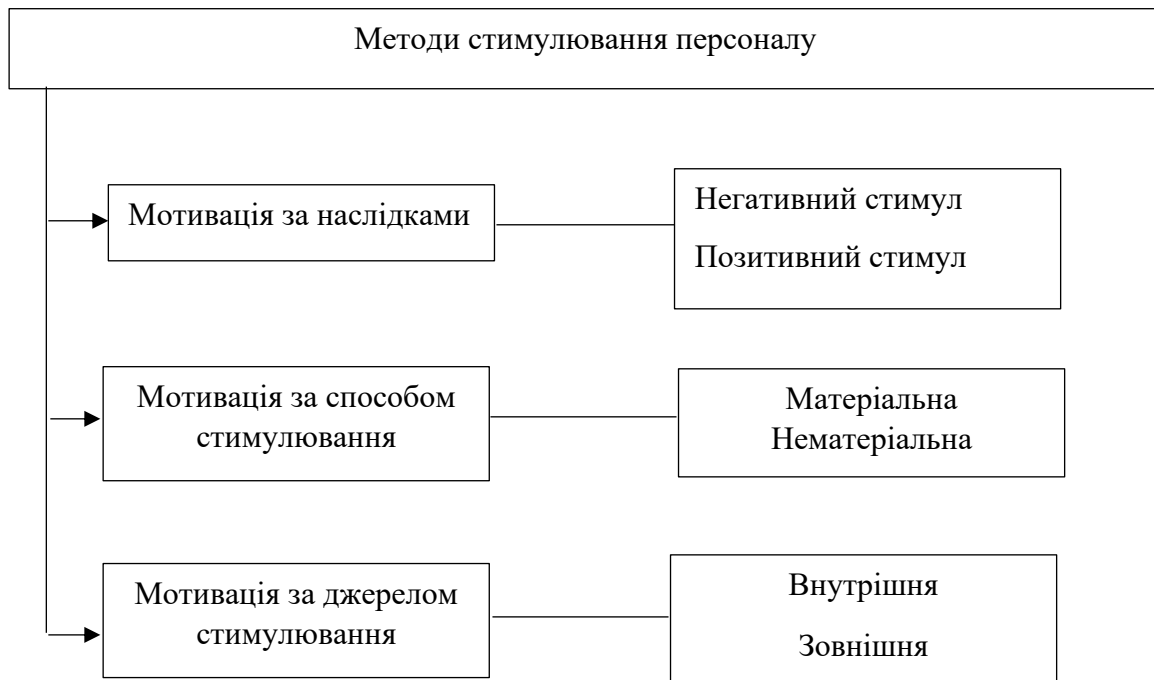


Рис.1.2. Методи стимулювання персоналу

Джерело: [21]

Відповідно до першої класифікації, розрізняють види мотивації працівників за наслідками:

1. Негативний стимул. Загрози, догани та штрафи змушують співробітника виконувати роботу, щоб уникнути поганих наслідків.

2. Позитивний стимул. Визнання високих компетенцій співробітника, похвала та різного роду заохочення, наприклад, премії надихають працівника на досягнення цілей, подальше зростання.

Цю класифікацію також називають батогом та пряником. Дуже часто методи стимулювання стоять разом, наприклад, премії та штрафи, похвала та догана.

Але є види систем мотивації персоналу, у яких використовується лише батіг чи пряник. Наприклад, страх перед звільненням може стимулювати працівника виконувати завдання краще, але, як правило, це працює лише в короткочасній перспективі та у складних для співробітника ситуаціях: якщо

він має низьку кваліфікацію або ризикує не знайти інше місце роботи. З іншого боку, зустрічаються системи лише позитивної мотивації. Наприклад, дошки пошани [15,с.57].

Друга класифікація мотивації персоналу – за способом стимулювання:

1. Матеріальна. За добре виконану роботу співробітник отримує грошову винагороду чи інші бонуси. Це може бути медичне страхування, знижка на товари компанії, особистий автомобіль. Зворотний бік матеріальних стимулів – це штрафи.

2. Нематеріальна. Така система мотивації побудована на досягненні співробітником особистих цілей: посада вище, вид з вікна краще, поваги більше, більш гнучкий графік. Кожен член команди хоче заслужити визнання колег та реалізувати свій потенціал.

Іноді керівники спираються лише на матеріальний тип мотивації персоналу як більш ефективний. Підступ криється в тому, що стимулювання грошима, як правило, дає швидкий, але короточасний результат. А нематеріальна мотивація працює на тривалу перспективу.

Щоб це підтвердити, подивимося на піраміду Маслоу (рис.1.2).



Рис.1.3. Піраміда потреб за Маслоу

Гроші допомагають задовольнити лише базові потреби – два перші щаблі. Коли людина має дах, їжу та безпеку, вона потребує хороших взаємин з колективом, поваги, визнання та реалізації потенціалу. Тому, як правило, чим вища посада та зарплата, тим ширше застосовуються способи нематеріальної мотивації співробітників.

Третя класифікація - за джерелом стимулювання. Мотивація буває:

1. Внутрішня. Це прагнення працювати, яке сформувалося під впливом персональних психологічних особливостей та соціальних факторів співробітника. Наприклад, впливає вік, сімейний стан, тип характеру, освіта. Вважається, що молодий колектив більше хвилює розвиток та навчання, при цьому вони готові відмовитися від соцпакету та погодитись на «сірий» оклад. А доросліших співробітників сильніше мотивують пенсійні відрахування та «білий» зарібок. Важливий момент – внутрішні стимули можуть змінюватися з часом.

2. Зовнішня. Прагнення обумовлено впливом середовища. Впливають керівники, колеги, галузь, в яку зайнятий фахівець. Приклади зовнішньої мотивації – винагороди та штрафи, рейтинги всередині компанії, підвищення на посаді та звільнення.

Вважається, що впливати на внутрішні стимули персоналу ефективніше. Добре мотивований співробітник працює у задоволення, досягає високих результатів і пишається цим. Він не потребує постійного контролю, оскільки виконує завдання вчасно та якісно.

Розглянемо конкретні інструменти стимулювання персоналу:

- фіксований дохід;
- премії та бонуси;
- відсоток від продажу;
- корпоративні знижки;
- соціальний пакет;
- позачергова відпустка, додатковий вихідний;
- навчання та відрядження;

- комфортне робоче місце;
- кар'єрне зростання;
- позитивна атмосфера всередині колективу;
- гнучкий графік [27,с.89].

Фіксований дохід – це здається очевидним, але стабільна заробітна плата – це те, що мотивує співробітників щодня виходити на роботу та наполегливо працювати. Важливо, щоб зарплата нараховувалася у вказаний день без затримок. Адже працівник планує свій бюджет та розраховує на обіцяні гроші. Оклад відноситься до основних видів мотивації персоналу в організації.

Крім фіксованого доходу, є інші матеріальні види та форми мотивації персоналу. Зокрема, це премії та штрафи.

Премії та бонуси можна видавати за успішно реалізований проект, закриту угоду, а також за хорошу роботу за підсумками кварталу, півріччя, року. Якщо використовується система змагання мотивації, важливо, щоб вона була прозорою. Співробітники повинні знати, за які КРІ на них чекає премія.

Відсоток від продажу. Таким видом мотивації праці персоналу часто користуються для менеджерів та продавців у ретейлі. З кожної угоди співробітник отримує частину виручки. Відповідно чим вигідніше продав, тим більше отримав на руки. Це позитивно впливає зростання середнього чека. Менеджери намагаються продати дорожчі товари та запропонувати додаткові послуги [17,с.28].

Корпоративні знижки. Організація може надати своїм співробітникам щоквартальний чи щорічний бонус. Наприклад, це може бути знижка на товари, які виробляє компанія. Також продукцію можна надавати безкоштовно: від канцелярії до великих послуг.

Соціальний пакет – це додаткові пільги, які надає організація. Це може бути добровільне медичне страхування, оплата проїзду та харчування, тимчасове житло, новорічні подарунки дітям, компенсація дороги до місць відпочинку, путівки до санаторіїв тощо.

Позачергова відпустка, вихідний. Оплачуваний вихідний можна отримати за переробку чи виконання плану. Такий метод заохочення використовують підтримки хороших відносин у колективі. Наприклад, якщо співробітник просить один вихідний з особистих обставин, керівник може піти назустріч. Або організація може надати позачергову оплачувану відпустку на важливі випадки: весілля співробітника, похорон близького родича, народження дитини [29,с.381].

Навчання та відрядження. До видів трудової мотивації належить підвищення кваліфікації персоналу. Оплата додаткових курсів, участь у конференціях та відрядженнях, у тому числі закордонних – хороша можливість покращити навички. Окрім підвищення мотивації співробітника, такий підхід дає додатковий бонус – у підприємстві працюватимуть фахівці з високою кваліфікацією.

Комфортне робоче місце – це матеріальний тип мотивації співробітників, який виражений у грошовому еквіваленті. Комфортні умови праці особливо залучають працівників на контрасті під час переходу з іншого місця. Позитивно впливають обладнані місця для відпочинку та їжі, спортзали всередині офісу, сучасне обладнання.

Кар'єрне зростання – чудовий стимул для працівників працювати краще за колег. Але важливо, щоб просування кар'єрними сходами було засноване на прозорих коефіцієнтах ефективності – продуктивності, сумі продажів, стажі.

Похвала та догана. Усні чи письмові заохочення чи покарання можуть бути винесені особисто чи публічно, залежно від своїх цілей. Щоб мотивувати весь колектив, більше підходить похвала чи зауваження, сказані на нарадах, п'ятихвилинках [9,с.111].

До типів мотивації працівників відносять нематеріальне стимулювання, у тому числі проведення різноманітних тимбілдингів, корпоративів, мотивуючих нарад та корпоративних конкурсів. Це призводить до добрих стосунків усередині колективу та до згуртування. У такій команді співробітники працюють ефективніше, бо не хочуть підбивати колег. Крім

того, у персоналу з'являється можливість отримувати зворотний зв'язок від начальства.

Гнучкий графік. Після епідемії коронавірусу багато компаній перейшли на дистанційну чи комбіновану роботу. Особливо цю нагоду цінують співробітники з дітьми. Як правило, робітники на віддаленні рідше вирушають на лікарняний, оскільки часто можуть виконувати завдання з дому.

Також гнучкий графік – це можливість вибору часу роботи. На п'ятиденці комусь зручніше бути в офісі з 8:00 до 17:00, іншим – з 9:00 до 18:00. На змінному графіку існують схеми 2/2, 5/2, 4/2. Зараз можна зустріти різні пропозиції. І якщо компанія має можливість зробити графік гнучким, співробітники це оцінять.

Таким чином, єдиного правила чи кращого методу мотивації немає. Часто нематеріальні способи винагороди допомагають досягти бажаного результату набагато швидше ніж грошові виплати. Найправильніше рішення – використання комплексу заходів, вкладених у стимулювання роботи персоналу.

1.2. Роль мотивації праці у підвищенні ефективності діяльності підприємства

У сучасному менеджменті найбільшої значущості набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу одна із основних засобів забезпечення оптимального застосування ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Головне завдання процесу мотивації - це отримання максимальної ефективності від застосування наявних трудових ресурсів, що сприяє збільшенню загальної результативності та прибутку роботи підприємства.

Специфікою управління персоналу під час початку ринку вважається зростаюча роль особистості співробітника. Відповідно і змінюється співвідношення стимулів і потреб, куди має можливість спиратися система

стимулювання. Для мотивації співробітників компанії, на сьогоднішній день компанії як фінансові, так і не фінансові способи винагороди. У той же час, явної картини про співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери співробітників на даний момент і ефективніших методів управління ними ні теорія менеджменту, ні практика управління персоналом не дає. На сьогоднішній день у науковій та публіцистичній літературі широко розглядається проблема мотивації персоналу. Проте, спроби пристосувати традиційні теорії мотивації до сучасності багато в чому не систематизовані, що ускладнює фактичне використання технологій і методів мотивації.

Під мотивацією можна розуміти сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, що рушають людину для здійснення певної діяльності, задають її межі та форми, що надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення конкретних цілей. Ці сили перебувають як поза так і всередині людини, змушуючи її усвідомлено робити певні вчинки. З допомогою мотивації управлінець спонукає інших людей працювати, задля досягнення спільних цілей організації, цим, задовольняючи їх власні бажання. Мотивацією можуть виступати різноманітні нагороди, винагороди. У вигляді чинника мотивації дедалі регулярніше делегування відповідальності за діяльність та результати, а також можливість приймати рішення. Персонал заохочується до розширення кола своїх повноважень, а чи не до надмірного педантичного дотримання його кордонів. Виявлення та лімітування кількості факторів, що заважають досягненню результатів, розширює можливості мотивації. Тут особливого значення набуває скорочення особистих проблем, удосконалення умов праці, і будь-які інші різноманітні моменти, що підвищують привабливість роботи [20,с.179].

Існує безліч методів мотивації персоналу, головне їх правильно використати. Вони залежать від опрацьованості системи мотивації на підприємстві, а також від загальної системи управління та особливостей роботи самої компанії. Існують три найпоширеніші методи мотивування ефективної трудової поведінки:

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

Важливе значення у процесі управління персоналом та підвищення його продуктивності має грошова мотивація. Найбільш поширеною формою грошової мотивації є індивідуальна премія. Грамотна побудова виплати індивідуальної премії не частіше одного разу на рік чи пів року, інакше вона перетвориться на заробітну плату, і може втратити свою мотивуючу роль. Спеціаліст з управління персоналом не повинен економити на праці працівників організації. Згодом дешева праця коштуватиме надто дорого для організації. Інтенсивна та ефективна праця працівників повинна мати високий рівень винагороди. Гідна оплата праці викличе у людини почуття впевненості та захищеності та стане дієвим засобом стимулювання та мотивації персоналу [23,с.107].

Потреби постійно змінюються, тому не можна розраховувати, що мотивація, яка спрацювала один раз, виявиться ефективною і надалі. Крім методу грошової мотивації існують організаційні та морально-психологічні методи. До організаційних методів мотивації можна віднести: - участь у справах організації (як правило, соціальних); перспективи можливості безкоштовного навчання, підготовки, підвищення кваліфікації. До морально-психологічних методів можна віднести: – присутність виклику, забезпечення можливостей висловити себе у праці; визнання (особисте та публічне, а також цінні подарунки, почесні грамоти, Дошка пошани тощо). За особливі нагороди – нагородження орденами та медалями, нагрудними знаками, присвоєння почесних звань.

Своєрідним комплексним методом мотивації є поступ. Кар'єрне зростання є важливим для більшості співробітників. Навіть якщо робота в організації буде високооплачуваною, але співробітник не бачить для себе перспектив у розвитку, підвищенні особистої ефективності та подальшому просуванні по службі, то утримати висококваліфікованого спеціаліста буде

дуже складно. Слід зазначити, що спосіб просування на посаді внутрішньо обмежений, оскільки, у організації кількість посад високого рангу обмежений і просування службою вимагає підвищених витрат за перепідготовку. Зазвичай, у практиці управління, одночасно використовують різні методи мбінування. Для ефективного управління мотивацією в управлінні підприємством необхідно використовувати різні групи способів. Керівництву потрібно дати зрозуміти персоналу, що організація потребує кожного співробітника, і цінує внесок, який вони роблять для розвитку бізнесу. Керівник має бути щедрий на похвальні слова та подяки, це додасть захопленості співробітникам при виконанні своїх обов'язків [31,с.247].

Співробітників слід стимулювати за проміжними досягненнями, не чекаючи завершення всієї роботи, оскільки великі успіхи важко досягти і порівняно рідкісні. Тому позитивну мотивацію бажано підкріплювати через невеликі інтервали часу. Але для цього загальне завдання має бути розділене та сплановане по етапах з таким розрахунком, щоб кожному з них могла бути надана адекватна оцінка та належна винагорода, що відповідає обсягу реально виконаної роботи.

Загалом можна сформулювати низку правил здійснення ефективної мотивації працівників:

- мотивування тоді приносить результати, коли підлеглі відчують визнання свого вкладу в результати роботи, мають заслужений статус. Обстановка та розмір кабінету, участь у престижних конгресах, функція представника фірми на важливих переговорах, подорож за кордон; неординарне позначення посади — все це наголошує на становищі співробітника в очах колег та сторонніх осіб. Вдаватися до цього методу варто делікатно: часткове чи повне позбавлення працівника раніше наданого статусу призводить, як правило, до надзвичайно бурхливих реакцій аж до звільнення.

- несподівані, непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною заробітної плати.
- позитивне підкріплення результативніше негативного.
- підкріплення має бути невідкладним, що виражається у негайній та справедливій реакції на дії співробітників. Вони починають усвідомлювати, що й неординарні досягнення як помічаються, а й відчутно винагороджуються. Виконану роботу та несподівану винагороду не повинен розділяти занадто великий проміжок часу; чим більший часовий інтервал, тим менший ефект. Проте заохочення керівника повинні врешті-решт втілюватись у життя, а не залишатися у вигляді обіцянок.

Нині досягти успіху, ігноруючи проблему мотивації персоналу, не можна. Здійснення програм стимулювання праці завжди потребує великих витрат, але ефект, який вони можуть принести, значно більший. Адже саме працівники є головним ресурсом будь-якої компанії. Досягти найбільшої віддачі можна лише тому випадку, якщо вигоду від праці працівника має і фірма, і він сам.

1.3. Методи оцінки мотивації персоналу на підприємствах

Оцінка мотивації персоналу – важлива складова успішного управління будь-яким бізнесом.

Розуміння того, що є мотиваційними факторами для співробітників, допомагає керівництву створити умови для підвищення продуктивності персоналу.

Проведення оцінки мотиваційних схем – необхідна умова для управління мотивацією персоналу організації. Це дозволяє виявити проблемні області та визначити, які дії необхідно вжити для підвищення мотивації персоналу [16,с.105].

Наведемо п'ять факторів щодо аналізу ефективності мотивації на рисунку 1.4:



Рис.1.4. Фактори аналізу ефективності мотивації

Джерело: [40]

Таким чином, до факторів щодо аналізу ефективності мотивації можна віднести:

1. Поліпшення продуктивності. Якщо співробітники не відчують достатньої мотивації, то вони, швидше за все, будуть менш продуктивно працювати. Оцінка ефективності системи мотивації допоможе визначити, які фактори впливають на продуктивність та що можна зробити для покращення цієї ситуації.
2. Скорочення плинності кадрів. Недостатня мотивація – одна з причин звільнення співробітників з компанії. Проведення аналізу дозволить виявити проблемні місця та вжити відповідних заходів для утримання спеціалістів.
3. Поліпшення клієнтоорієнтованості. Мотивовані співробітники ставляться до клієнтів більш дружелюбно та дбайливо. Це сприяє підвищенню задоволеності клієнтів.

4. Збільшення прибутку. Співробітники з високим рівнем мотивації працюють більш продуктивно, що призводить до збільшення прибутку компанії.
5. Скорочення витрат. Підвищення мотивації персоналу допомагає скоротити кількість помилок чи неправильних рішень, що дозволяє заощадити час і видатки виправлення цих помилок [37,с.182].

Існує безліч показників, які можна використовувати для оцінки ефективності мотивації персоналу. Ось деякі з них:

- продуктивність включає кількість продукції, виробленої працівником, обсяг продажу чи інші конкретні показники;
- рівень задоволеності співробітників може бути вимірний через опитування або анкетування, що надають інформацію про те, як працівники оцінюють свою роботу та систему мотивації;
- рівень плинності кадрів може вказувати на проблеми в системі мотивації, тому його важливо відстежувати [42,с.225].

Розглянемо детальніше методи оцінки ефективності системи мотивації.

1. Опитування співробітників – це інструмент, який дозволяє збирати інформацію про сприйняття системи мотивації безпосередньо від працівників. Опитування можуть бути формалізовані у вигляді анкет або проходити у формі вільних інтерв'ю. Опитування можуть включати як загальні питання щодо мотивації та задоволеності роботою, так і більш специфічні питання щодо конкретних аспектів системи мотивації. Випробуваному пропонується вибрати із запропонованого переліку мотиви, інтереси, виявлені потреби, що найбільш точно йому підходять. Експерти ставлять питання про умови роботи, відносини в колективі тощо. Діагностичне інтерв'ю застосовується для оцінки мотивації менеджерів. Опитування не вимагають значних фінансових витрат і дозволяють оперативно зібрати матеріал, дізнатися як співробітник сприймає свої дії. Метод анкетування можна поєднувати з іншими методами збору інформації (спостереженням, аналізом документів), щоб уникнути помилок та недостовірності інформації. Вони зможуть підтвердити одержані результати.

Основна перевага цього підходу полягає в тому, що він дозволяє отримати прямий зворотний зв'язок від працівників. Однак необхідно пам'ятати про потенційну суб'єктивність спотворення результатів, викликану особистими уявленнями співробітників або страхом висловити свою думку відкрито [48,с.99].

2. Тестування. Складається із серії питань, відповіді на які демонструють психологічні якості особистості випробуваного. Наприклад, завдяки такому методу можна назвати орієнтацію людини досягнення успіху. Під час тестування можуть використовуватись набори малюнків, фотографій, незакінчені пропозиції. Психологи, інтерпретуючи відповіді за певними правилами оцінки системи мотивації персоналу, дають висновок про особливості мотивації співробітника, що тестується. Тестування можна проводити за допомогою комп'ютера. Це відкриває нові можливості, тим самим скорочуючи час обробки результатів. Проте інтерпретувати результати комп'ютеризованого тестування необхідно за участю професійного психолога. Цей метод оцінки персоналу є допоміжним інструментом визначення мотивації співробітника.

3. Експертні оцінки. Цей метод – один із елементів комплексної оцінки працівників. Як експерти насамперед залучаються керівники та колеги, оскільки вони точно можуть оцінити мотивацію працівників, яких добре знають. Основний інструмент методу – спеціально підготовлена анкета. Від неї залежить точність оцінки мотивації персоналу із боку експерта.

Експерти повинні відповідати низці вимог:

- бути всебічно обізнаними про професійну діяльність того, кого оцінюють;
- бути об'єктивними, чесними та не зацікавленими в результатах оцінки працівників;
- бути орієнтованими на інтереси компанії;
- пройти навчання методам та процедурам оцінки для виключення помилок, які позначаються на точності результатів [49,с.102].

4. **Бесіда.** Один із надійних та простих інструментів вимірювання мотивації. У ході бесіди можна скласти уявлення про людину, її ставлення до справи. Задається низка питань (відкритих, закритих, непрямих, навідних, рефлексивних), відповіді на які мають бути конкретними, розгорнутими. Щоб розкрити особливості мотивації, задаються непрямі (проективні) питання, де співробітник оцінює дії інших людей, з власної системи цінностей.

5. **Спостереження.** Найчастіше використовуваний метод вивчення мотивації. Він існує як самостійно, так і органічно входить до складу інших методів дослідження. Приклади спостережуваних ознак мотивації: пропозиції співробітника протягом року щодо внесення поліпшень у робочий процес, його трудову поведінку в екстремальних ситуаціях, інтерес до роботи, високий рівень самостійності, відповідальне ставлення до справи. Використовуючи спостереження як засіб оцінки мотивації підлеглих, керівник отримує можливість вибирати найефективніші способи мотивації співробітників.

6. **Прямі вимірювання продуктивності.** Прямий вимір продуктивності передбачає збирання та аналіз даних про роботу кожного співробітника або групи співробітників. Ці дані можуть містити кількість виконаних завдань, обсяг продажу, якість виконаної роботи та інші конкретні показники. Перевагою цього підходу є його конкретність та вимірність. Однак цей підхід може бути складно застосувати для роботи, яку важко виміряти кількісно, такої як робота у сфері мистецтва чи наукових досліджень [43,с.209].

7. **Аналіз плинності кадрів.** Аналіз плинності кадрів передбачає вивчення даних про звільнення та найманні в компанії для виявлення можливих проблем у системі мотивації. Якщо система мотивації ефективна, вона має сприяти утриманню працівників. Таким чином, високий рівень плинності може вказувати на проблеми в системі мотивації.

Аналіз відтоку персоналу може бути корисним для виявлення систематичних проблем, але його результати можуть бути спотворені іншими факторами, такими як економічна ситуація у країні чи секторі.

8. 360-градусна оцінка. Метод 360-градусної оцінки, іноді також званий «мультирейтинг», включає збір та аналіз зворотного зв'язку про працівника з усіх боків: від колег, підлеглих, безпосереднього керівника і самого працівника. Це можуть бути питання, пов'язані з якістю роботи, навичками комунікації, взаємодією з командою тощо.

У контексті оцінки ефективності системи мотивації цей підхід може використовуватися для збору інформації про те, як система мотивації впливає на поведінку та продуктивність працівника з різних точок зору. Наприклад, колеги можуть відзначити покращення продуктивності або зміну ставлення до роботи, що може бути пов'язане із запровадженням нових стимулів [2,с.161].

Одна з переваг цього підходу полягає в тому, що він надає повніший і об'єктивніший огляд впливу системи мотивації. Однак, цей метод вимагає значних ресурсів для організації та обробки зворотного зв'язку, а також потенційно може викликати конфлікти чи напруженість у команді, якщо зворотний сприймається як критика. Тому важливо створити безпечне та підтримуюче середовище для застосування цього методу.

Однак, застосування будь-якого з перерахованих вище методів це, звичайно, добре, але не варто забувати і про те, що не можна оцінювати всіх людей в однакових умовах, оскільки це може призвести до невірних даних, тому що люди, які різні, наприклад, за статтю, за віковою ознакою, за професією і так далі, мають різні потреби (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Відмінності персоналу за деякими ознаками у оцінці мотивації

Ознака	Сутність відмінності
Стать	Рівень мотивації у чоловіків та жінок абсолютно різний, тому що жінки мають властивість періодично відволікатися від реального сектору національної економіки в домашню репродуктивну працю
Вік	Молоді працівники більш мотивовані просуватися вперед кар'єрними сходами, отримувати більш високу заробітну плату і так далі, а працівники з великим стажем роботи вже думають про те, наскільки буде добрим їх забезпечення після виходу на пенсію

Продовж.табл.1.1

Престиж компанії	Працівники великих підприємств мотивовані у більшій ступені, ніж працівники малого та середнього бізнесу, тому що у великих компаніях більш висока та соціальна забезпеченість, та кар'єрне зростання
------------------	---

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Всім відомий факт, що жінки дуже сильно відрізняються від чоловіків, те саме можна побачити й у їхніх професійних бажаннях. Наприклад, жінка, на відміну від чоловіки, не так часто замислюється про просування по службі, особливо в період, коли у жінки є маленька дитина, тому що вона постійно вимагає догляду, внаслідок чого у жінки виникає необхідність часто брати лікарняні, прогули тощо.

Вік також відіграє важливу роль, наприклад, як було сказано вище, молоді працівники більш мотивовані просуватися вперед кар'єрними сходами, отримувати вищу заробітну плату і так далі, а працівники з більшим стажем роботи вже думають про те, наскільки буде хорошим їхнє забезпечення після виходу на пенсію. Однак і утримання молодих співробітників має низку негативних факторів, так як молодим працівникам дуже властиво часто міняти робоче місце, що впливає на плинність кадрів підприємства та багато інших показників. Щоб молоді працівники утримувалися на робочому місці якнайбільший період часу необхідно:

- регулярно обговорювати з працівниками плани розвитку організації (ситуацію, темпи зростання, напрями руху тощо);
- ставити перед ними чіткі цілі їх розвитку та показувати їм їх поетапно;
- надавати можливість широкої участі молодих фахівців у раціоналізаторській діяльності, у внесенні пропозицій щодо вдосконалення їх власної роботи та роботи організації в цілому;
- надавати можливість брати участь молодим працівникам у розподілі благ, які були отримані внаслідок розвитку компанії;

– роз'яснювати молодому працівникові те, наскільки він та його робота значущі не лише для самої компанії, а й у більш глобальних масштабах [6, с.13].

Для розрахунку індексу мотивації використовується формула, що складається з трьох факторів, що впливають на мотивованість працівника.

$$\text{Індекс Мотивації} = \text{Індекс Самомотивації} + \text{Індекс Активації} + \text{Індекс Стимулювання} \quad (1.1)$$

Кожен показник розраховується за формулою.

У формулу розрахунку Індексу Самомотивації входять три параметри та два коефіцієнти.

$$\text{Індекс самомотивації} = ((A + B + C) / 3) \times K1 \times K2 \quad (1.2)$$

Параметри:

- Оцінка важливості роботи. Щоб отримати цей індекс, слід оцінити важливість роботи для співробітника 10-бальною системою. Результат оцінки у формулі позначений літерою А.
- Роль різноманіття. Значимість різноманітності у реалізації мети також оцінюється за 10-бальною системою. Це значення позначимо літерою В.
- Зіставлення процесу з підсумковим результатом. Необхідно проаналізувати, наскільки внесок співробітника відповідає поставленому бізнес-завданню. Результат цього зіставлення позначається літерою С.

Коефіцієнти:

- Самостійність (K1). Якщо працівник отримує 5 балів, це означає, що він автономен у своїй роботі, але має постійно надавати звіти. Якщо ж він отримує 1 бал, його робота проходить під наглядом і контролем.
- Зворотній зв'язок (K2). Не суттєво, яку реакцію (позитивну чи негативну) отримує працівник, але важливо, як часто він отримує зворотний зв'язок

колег і керівництва. Якщо працівник отримує 10 балів, це означає, що він постійно на зв'язку з іншими співробітниками, керівництвом та підлеглими.

Для керівників у межах норми вважається показник 250-300 балів, для рядових співробітників – 150-200.

Індекс стимулювання розраховується за формулою:

$$\text{Індекс Стимулювання} = (\text{Цінність заробітної плати} \times \text{Імовірність виплати зарплати} - \text{Цінність витрат на роботі}) \times 100 \quad (1.3)$$

При розрахунку цінності зарплати враховується її співвідношення із середньоринковим доходом з конкретної посади. За відповідною зарплатою ринковими показниками, її можна оцінити у 5 балів. Якщо оплата праці співробітника на 25% вища за середню по ринку, то показник буде 6 балів, а при перевищенні вдвічі оцінка складе 8 балів. Аналогічно, якщо заробітна плата нижча за ринкову, то бали зменшуватимуться [18,с.30].

Коефіцієнт ймовірності виплати зарплати може бути або 0, або 1. Якщо ймовірність виплати становить 100%, то коефіцієнт дорівнює одиниці. У випадках, коли виплати відбуваються лише у половині випадків, коефіцієнт дорівнює 0,5. Таке можливо, коли премії залежать від нестабільних факторів і не можна точно передбачити, чи їх видано чи ні. Якщо персонал не знає, якою буде його зарплата у поточному місяці і чи буде вона взагалі виплачена, то показник – 0.

Цінність витрат на роботі визначається факторами, які включають фізичну напруженість, психологічний дискомфорт та особливості умов праці.

Організації, у якої офіс розташований зручно або є розвезення співробітників, умови праці комфортні та колектив професійний та доброзичливий, встановлюється коефіцієнт п'ять балів. Однак, якщо співробітники щодня займаються важкою фізичною роботою, відчують психологічну напругу та працюють у поганих умовах, то їхня організація отримує 10 балів.

Максимальний показник Індексу Стимулювання не може перевищувати тисячі балів, а середнє значення становить від 200 до 300 балів.

Формула для розрахунку Індексу Активації виглядає так:

$$\text{Індекс Активації} = \text{Рівень зараження} \times 50 \quad (1.4)$$

Рівень зараження визначається за допомогою спостереження взаємин між колегами під час роботи.

10 балів – у команді добре виражена взаємовиручка, високий рівень підтримки, колеги підбадьорюють один одного та стимулюють до досягнення мети.

5 балів – рівень підтримки середній, взаємини у колективі не токсичні, поведінка у стресових ситуаціях адекватна.

0 балів – немає взаємодопомоги, колеги схильні наганяти песимістичні настрої.

Розуміння ефективності системи мотивації істотно впливає успіх організації. Застосування різних методів оцінки дозволяє керівництву отримати об'єктивні дані про сприйняття та вплив системи мотивації на працівників. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо покращення та адаптації системи, враховуючи потреби співробітників та змінне бізнес-середовище [40,с.207].

Оцінка ефективності системи мотивації перестав бути одноразовим процесом. Навпаки, це має бути безперервна практика, що дозволяє своєчасно визначати і вирішувати проблеми, що виникають. Використання різноманітних методів оцінки також сприяє формуванню об'єктивного та цілісного розуміння ефективності системи мотивації.

Отже, методи оцінки ефективності системи мотивації відіграють у управлінні персоналом. Вони допомагають покращити продуктивність, підвищити задоволеність співробітників та посилити залученість до досягнення цілей організації. Безумовно, використання цих методів потребує

часу та ресурсів, проте вкладення цих зусиль обов'язково окупляться завдяки покращенню ефективності бізнесу.

1.4. Правові аспекти мотивації працівників на підприємстві

Слід зазначити, що з підтримки зацікавленості працівників до праці збоку керівника потрібна певна мотивація. Правильно розроблена та впроваджена система мотивації є ефективним інструментом управління персоналом, у тому числі і засобом досягнення основних цілей компанії. Остаточним результатом стимулювання праці персоналу є досягнення прогнозованого результату, а також досягнення мети та прибутковості підприємства на належному рівні.

Більшість роботодавців стимулюють до праці своїх працівників через матеріальну підтримку (оплата праці, наявність премій, надбавок), соціальне забезпечення (допомоги, пільги, гарантії), освіту (підвищення кваліфікації або отримання нової спеціалізації, відрядження), такі форми заохочення праці як грамоти, відмітки про успіх виконаної роботи конкретного співробітника.

На сьогоднішній день в Україні передбачено та законодавчо зафіксовано оптимальний обсяг прав та необхідних гарантій у мінімальному розмірі для працюючих громадян. Справедливо відзначити, що цей захід не є обмежувальним, оскільки що беруть участь у трудових відносинах мають всі можливості для підвищення запропонованого їм мінімуму, що ясно пояснюється наявністю у трудовому праві нормативного регулювання різних рівнях [48,с.98].

Варто врахувати, що трудові правовідносини, які є у працівника та роботодавця, що супроводжують питання законного регулювання. Зокрема, юридично правильно та грамотно складений трудовий договір, у якому прописані певні системи мотивування співробітників, найкращий як для роботодавців, так і для працівників підприємства.

Для більш ефективної мотивації туди працівників на підприємстві відповідно до трудового законодавства доцільно провести аналіз існуючої системи для підприємства. Аналіз проводиться за допомогою наступних дій:

- аналіз локальних нормативних актів, що регламентують діючу систему оплати та мотивації працівників організації, включаючи працівників, зайнятих на важких роботах, роботах зі шкідливими та (або) небезпечними та іншими особливими умовами праці; розділів колективного договору, що стосуються оплати праці працівників організації;
- аналіз документів, що стосуються організаційно-штатної структури організації, включаючи положення про структурні підрозділи та штатний розклад;
- аналіз застосовуваних форм трудових договорів, а також кількох текстів укладених трудових договорів (без персональних даних);
- аналіз інформації про посади службовців (працівників) з індивідуальними умовами найму;
- аналіз інформаційних матеріалів про вахтовий метод організації робіт (якщо такі присутні в організації);
- аналіз інформаційних матеріалів про бригадну форму організації та оплати праці працівників (якщо такі присутні в організації);
- аналіз посадових інструкцій службовців;
- аналіз інформації про порядок обліку робочого часу та режими роботи;
- аналіз статистичних даних щодо середньої заробітної плати працівників;
- правовий аналіз чинної системи оплати праці та мотивації персоналу з позиції відповідності трудовому законодавству України;
- економічний аналіз чинної системи оплати праці та мотивації персоналу;
- підготовка рекомендацій щодо вдосконалення чинної системи оплати праці та мотивації персоналу [41,с.18].

На сьогоднішній період в Україні враховано і законодавчо зареєстрований зразковий розмір прав та необхідних гарантій для працюючих громадян. Трудове право застосовується до всіх видів оплачуваної діяльності, що здійснюється в Україні та виконується будь-якими працівниками.

Як правило, стимулювання працівників здійснюється за такими напрямками, як оплата праці, додаткові соціальні гарантії та пільги (253 – 256 статті КЗпП України) [1], побутове обслуговування та навчання. Цей підхід є цілком природним, оскільки враховує основні інтереси працівника в трудові відносини.

У КЗпП існують статті про організацію умов праці працівника (статті 153 – 173) [1]. Відповідно до трудового законодавства працівники, які працюють у шкідливих умовах праці, мають право на спецодяг, мило, молоко та лікувально-профілактичне харчування, перерви, медичне обстеження, а також працівники гарячих цехів мають бути забезпечені газованою солоною водою.

Сучасне трудове законодавство України, встановлюючи мінімальний набір прав працівників та рівень гарантій їм, дозволяє учасникам трудових відносин доповнити цей мінімум. Така можливість виникає завдяки поєднанню методів централізованого (державного), договірного та локального нормативне регулювання.

Відповідно до статті 9 КЗпП України [1], договірні умови у сфері праці, що погіршують стан працівників, порівняно із законодавством України про працю, є не дійсними. Також, згідно статті 9-1 КЗпП України, підприємство може матеріально заохочувати працівників медичних, дитячих, культурно-освітніх, навчальних та спортивних закладів, організацій цивільного харчування та організацій, які обслуговують трудовий колектив та не входять до його складу.

Застосування матеріальних та моральних заохочень співробітників сприяє стимулюванню обох сторін трудових відносин. Коли працівник знає, що він буде не тільки покараний, якщо припуститься помилки, а й

нагороджений, якщо виконувати роботу сумлінно, намагається підвищити ефективність своєї роботи, кваліфікацію, чим принесе користь компанії, де працює. Але це працює лише у випадку, коли власник підприємства насправді готовий заохочувати працівника, а не лише демонструвати намір це зробити. Йому потрібно уважно ставитись до складання внутрішніх документів організації, що регламентують заохочення, їх порядок, розмір та умови застосування. Чим зрозуміліше і детальніше прописані норми, тим більше довіри буде між ним та працівниками компанії, тим менше непорозумінь та більше користі від застосування заохочень.

Отже, підприємства України, керуючись чинним законодавством, можуть бути визнані працівників мотивувати шляхом застосування заохочень, у тому числі й матеріальних, а також створення сприятливої психологічної атмосфери на робочому місці, що є важливим на ринку праці та призведе до підвищення його продуктивності. На жаль, не всі підприємства діють відповідно до законодавства чи взагалі не використовують мотивацію праці.

Висновки до розділу 1

Мотивація – це внутрішній психологічний стан окремої людини. Це спонукання до дії, процес, який керує її активністю, самоорганізацією, стійкістю до зовнішніх факторів.

Мотивація співробітників – це створення всередині компанії таких умов, в яких у персоналу підвищується прагнення роботи, а також з'являються можливості для досягнення поставлених цілей.

Методи стимулювання персоналу поділяють три категорії: за наслідками, за способом стимулювання, за джерелом стимулювання.

Проведення оцінки мотиваційних схем – необхідна умова для управління мотивацією персоналу організації. Це дозволяє виявити проблемні

області та визначити, які дії необхідно вжити для підвищення мотивації персоналу.

Методи оцінки ефективності системи мотивації відіграють у управлінні персоналом. Вони допомагають покращити продуктивність, підвищити задоволеність співробітників та посилити залученість до досягнення цілей організації. Безумовно, використання цих методів потребує часу та ресурсів, проте вкладення цих зусиль обов'язково окупляться завдяки покращенню ефективності бізнесу.

Підприємства України, керуючись чинним законодавством, можуть бути визнані працівників мотивувати шляхом застосування заохочень, у тому числі й матеріальних, а також створення сприятливої психологічної атмосфери на робочому місці, що є важливим на ринку праці та призведе до підвищення його продуктивності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ФІРМА ФАВОР»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Юридична особа ТОВ «Фірма Фавор», код ЄДРПОУ 21505980, було зареєстровано 12.07.1993. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 18 167 850, 31 грн. На момент останнього оновлення даних 09.09.2024 статус юридичної особи – зареєстровано.

ТОВ «Фірма Фавор» єдиний молокопереробний завод в м. Києві, на якому виготовлено перший в Україні йогурт та вже понад 28 років виготовляються молоко та молочні продукти ТМ «АМА» і «А-МАМ» для дітей від 2-х років, з короткими термінами придатності – 3-5 днів.

ТОВ «Фірма Фавор» випускає продукцію за національними стандартами. На підприємстві впроваджені системи: ДСТУ ISO22000:2019, ДСТУ ISO9001:2015, ДСТУ ISO14001:2015 та отримано сертифікат, який підтверджує натуральність продуктів.

Ціль ТОВ «Фірма Фавор»: Покращення якості, безпеки та конкурентоспроможності продукції, яка задовольняє вимоги та очікування споживачів, забезпечує отримання прибутку.

Стратегія ТОВ «Фірма Фавор»:

- Збереження існуючих та освоєння нових ринків збуту продукції.
- Впровадження інноваційних технологій високоякісної та безпечної продукції.
- Збереження трудового колективу, підтримка сприятливого психологічного клімату, що забезпечує своєчасне виявлення проблем та їх ефективне рішення.

Розглянемо більше детально організаційну структуру ТОВ «Фірма Фавор» на рис.2.1.

СТРУКТУРНО-ОРГАНІЗАЦІЙНА СХЕМА

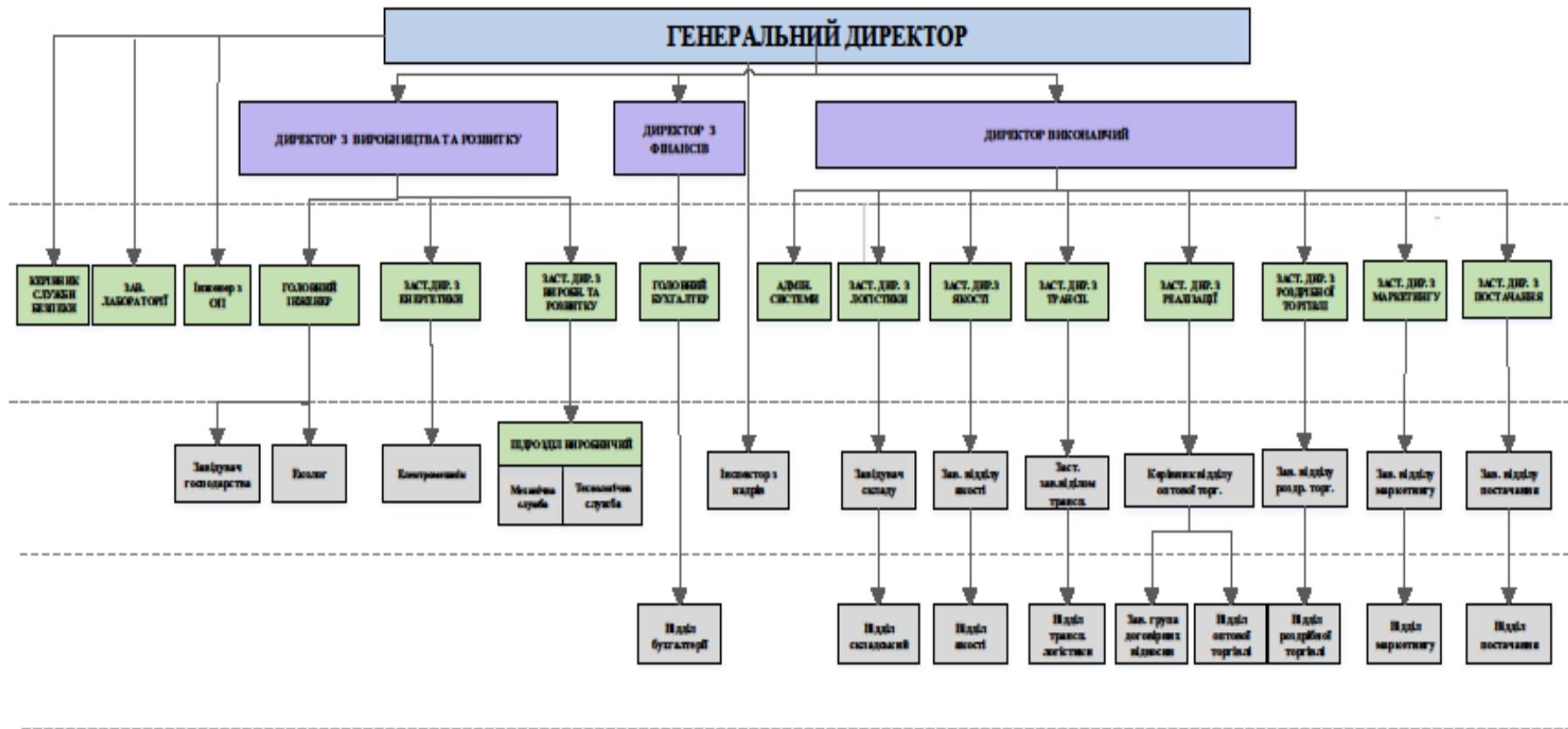


Рис.2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Фірма Фавор»

Організаційна структура управління ТОВ «Фірма Фавор» є лінійно-функціональною. Основу лінійно-функціональної структури ТОВ «Фірма Фавор» складає, крім лінійних принципів керівництва, спеціалізація управлінської діяльності по функціональних підсистемах підприємства.

Організаційна структура управління ТОВ «Фірма Фавор» являє собою вертикальну залежність та взаємозв'язок усіх структурних підрозділів, на чолі якої знаходиться директор, він може управляти виробничо-господарською діяльністю даного підприємства як особисто, так і через своїх заступників.

ТОВ «Фірма Фавор» знаходиться і функціонує у певному середовищі, та кожна його дія можлива лише у тому випадку, якщо середовище допускає її. Підприємство ТОВ «Фірма Фавор» знаходиться у стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи цим можливість виживання, оскільки зовнішнє середовище служить джерелом виробничих ресурсів, необхідних для формування та підтримки виробничого потенціалу. Чинники зовнішнього середовища є неконтрольованими з боку підприємства та його служб.

Таким чином, розглянемо детальніше як взаємодіє ТОВ «Фірма Фавор» у зовнішньому середовищі:

Основними постачальниками сировини для підприємства є: ферми Київської області.

Основні покупці продукції: навчальні заклади, супермаркети та оптові бази.

Обслуговуючі банки: підприємство співпрацює з АТ «Приват банк».

Обладнання та приміщення організації застраховане у компанії АТ «УНІКА».

Підприємство не користується послугами логістичної компанії, адже має власний автопарк та доставкою продукції займається відділ збуту.

ТОВ «Фірма Фавор» використовує усі три основні форми реалізації своєї продукції (продаж продукції на основі прямих договорів, торгівля через посередників та прямий збут через власну торгову мережу).

Молочна готова продукція реалізується через мережу фірмових магазинів, через дрібні посередницькі фірми, здійснюється внутрішньогосподарський продаж продукції своїм працівникам, а також поставляється до місць громадського харчування та державних установ (адміністрації, школи, садки, лікарні).

ТОВ «Фірма Фавор» для отримання держзамовлення бере участь у різних тендерах. Дійсно, ціни на постачання продукції за таким замовлень трохи нижче, тому необхідно проаналізувати, наскільки економічно ефективно підтримувати цей канал збуту та розглянути варіант відмови від цього напрямку натомість розширення мережі фірмових магазинів чи пошуку нових покупців.

Проведемо оцінку збуту по основним категоріям товарів в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Обсяги реалізації продукції на підприємстві за 2022-2024 рр., тис.грн

Вид продукції	2022	2023	2024	Абс.відх		Відн.відх	
				23/22	24/23	23/22	24/23
Молоко 2,6 %	13256	19025	25167	5769	6142	43,5	32,2
Молоко 3,2 %	9256	14365	21047	5109	6682	55,1	46,5
Молоко вітамінізоване 2,6 %	5658	9295	11074	3637	1779	64,2	19,1
Молоко вітамінізоване 3,2 %	4818	7369	9365	2551	1996	52,9	27,0
Кефір	8256	11854	15966	3598	4112	43,5	34,6
Сметана в поліетилені	10684	13336	18451	2652	5115	24,8	38,3
Сметана в стаканчику	6528	9032	12436	2504	3404	38,3	37,6
Ряжанка	2124	5210	7964	3086	2754	145,2	52,8
Сир кисломолочний	8802	12254	17456	3452	5202	39,2	42,4
Продукти термостатні	758	2024	5036	1266	3012	167,0	148,8
Вершки	586	1611	3047	1025	1436	174,9	89,1

Продовж.табл.2.1

Йогурти в асортименті	6312	8245	12119	1933	3874	30,6	46,9
Десерти шоколадні	986	2626	4113	1640	1487	166,3	56,6
Фетама (сир розсільний)	7525	9327	13498	1802	4171	23,9	44,7
Сир твердий розсільний	3365	6551	9845	3186	3294	94,6	50,2
Продукт сирний	8305	14118	18244	5813	4126	69,9	29,2
Напій молочний з заміником цукру	2027	5098	8315	3071	3217	151,5	63,1
Кефір вітамінізований	8159	12135	18664	3976	6529	48,7	53,8
Сирки плавлені	3615	5657	8663	2042	3006	56,4	53,1
Сирки глазуровані	5730	8621	6910	2891	-1711	50,4	-19,8
Всього	116750	177753	247380	61003	69627	52,2	39,1

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Таким чином, проаналізувавши реалізацію різних товарів на підприємстві відзначили, що всім групам він зростає, окрім категорії глазурованих сирків. Так проаналізувавши зміну показників виявили, що обсяг реалізації продуктів термостатних у 2024 році зріс найбільше, а саме на 148,8 %. Обсяг реалізації вершків також зріс значним темпом, а саме на 89,1 %. Загалом всі категорії товарів мають позитивну динаміку у більшій чи меншій мірі. Найгірша ситуація з реалізацією сирків глазурованих, у 2024 році їх реалізація скоротилась на 19,8%. В першу чергу це пов'язане зі зростанням кількості виробників конкурентів та дороговизни на виробництво даного виду товару.

У загальному відзначимо, що аналізована компанія постійно розширює асортимент в межах груп товарів, чим стимулює активне зростання реалізації.

2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства

Проведемо оцінку динаміки обсягу, складу і структури основних засобів підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2024 рр. в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміки обсягу, складу і структури основних засобів підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2024 рр.

Групи основних засобів	2022		2023		2024	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
1. Будинки, споруди та передавальні пристрої	40122	72,92	36185	69,51	37264	70,01
2. Машини та обладнання	6187	11,25	6668	12,81	6983	13,12
3. Транспортні засоби	8354	15,18	8862	17,02	8793	16,52
4. Інструменти,прилади, інвентар (меблі)	124	0,22	126	0,24	81	0,15
5.Інші основні засоби	229	0,41	215	0,41	106	0,2
Разом	55016	100	52056	100	53227	100

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

Таким чином, бачимо, що обсяг основних засобів скоротився у 2023 році з 55016 тис.грн до 52056 тис.грн. У 2024 році обсяг основних засобів склав 53227 тис.грн. Детальніше наведемо структуру основних засобів на рис.2.2.

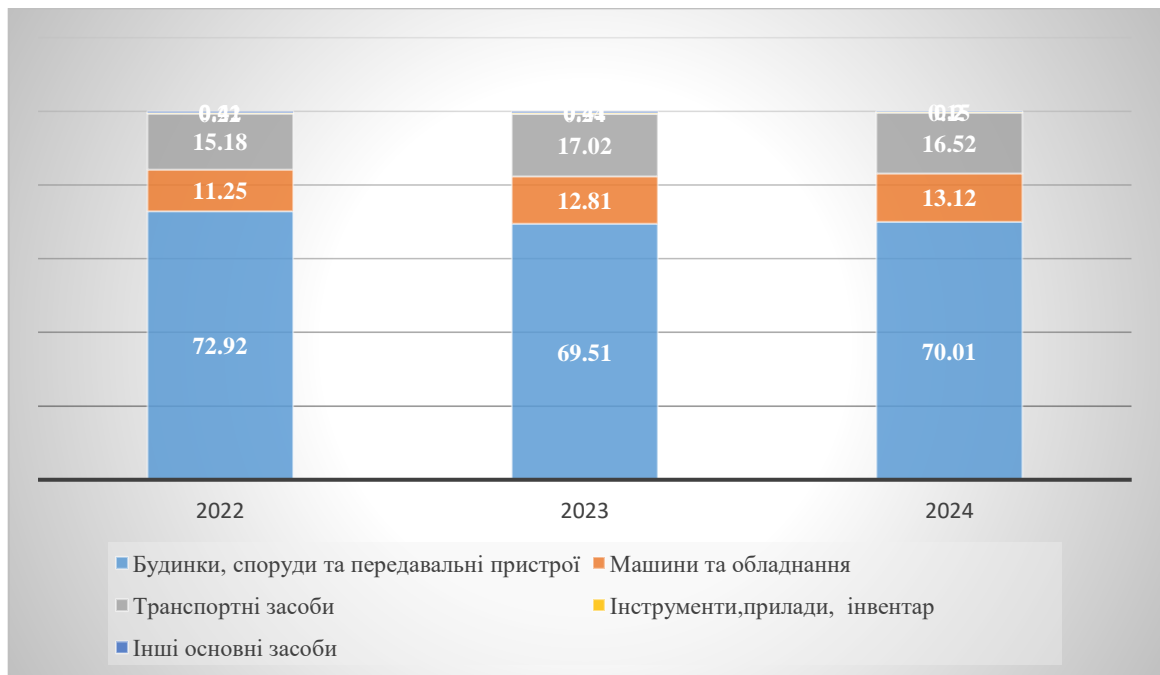


Рис.2.2. Структура основних засобів підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2024 рр.

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

Отже, провівши оцінку динаміки обсягу, складу і структури основних засобів підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2023 рр. бачимо, що основну частину основних засобів складають будинки, споруди у 2022 році – 72,92 %, а вже на кінець 2023 року кількість скоротилась до 69,51 %, у 2024 році відбулось незначне зростання до 70,01 %. Транспортні засоби організації у 2022 році склали 15,18 %, а до кінця 2023 року 17,02 %, це пов'язане з закупівлею новітніх машин з рефрижераторами, у 2024 році показник дещо скоротився до 16,52 %. Машини та обладнання у 2023 році склали 12,81% від загальної вартості основних засобів, а у 2024 році 13,12 %. Найменшу вартість мають інші основні засоби – у 2023 році склали – 0,41 %, у 2024 році 0,2 % та інструменти та інвентар – 0,24 % у 2023 році та 0,15 % у 2024 році.

Далі проведемо оцінку динаміки руху і технічного стану основних засобів підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2024 рр. у табл.2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка руху і технічного стану основних засобів підприємства ТОВ
«Фірма Фавор» за 2022-2024 рр.**

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	
				2023/2022	2024/2023
1.Первісна вартість основних засобів, тис.грн.	112280	115503	115132	3223	-371
2.Надійшло за період основних засобів, тис.грн.	-	3223	-	-	-3223
3.Коефіцієнт оновлення	-	0,058	-	-	-0,058
4.Вибуло за період основних засобів, тис.грн.	-	-	371	-	-371
5.Коефіцієнт вибуття	-	-	0,003	-	-0,003
6. Знос основних засобів, тис.грн.	58305	60487	63076	2182	2589
7.Залишкова вартість основних засобів, тис.грн	53975	55016	52056	1041	-2960
8.Коефіцієнт зносу	0,51	0,52	0,54	0,01	0,02
9.Коефіцієнт придатності	0,49	0,48	0,46	-0,01	-0,02

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

Таким чином, провівши аналіз динаміки руху і технічного стану основних засобів підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2024 рр.

відзначили, що первісна вартість основних засобів за 2023 рік зросла на 3223 тис.грн, натомість до кінця 2024 року вона скоротилась на 371 тис. грн. На 2023 рік надійшло основних засобів на сумму 3223 тис.грн, у на кінець 2024 року вибуло 371 тис.грн. Зазначимо, що вибули в основному інструменти та приладдя також інші основні засоби.

Знос основних засобів на кінець 2023 року зріс на 2182 тис.грн, а до кінця 2024 року ще на 2589 тис.грн. Оскільки коефіцієнти стану основних засобів є взаємопов'язаними, то зростання одного призводить до зниження показань іншого. Таким чином, зростання коефіцієнта зносу впливає на зниження значення коефіцієнта придатності. виправити цю ситуацію можливо придбанням і введенням в експлуатацію нових основних засобів на заміну застарілим і зношеним.

Проведемо аналіз ефективності використання основних засобів підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2023-2024 рр. в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Ефективність використання основних засобів підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2023-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення			
				абсолютне (+;-)		відносне,%	
				23/22	24/23	23/22	24/23
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	116750	177753	247380	61003	69627	52,2	39,1
2.Вартість основних засобів, тис.грн.	55016	52056	53227	-2960	1171	-5,3	2,2
3.Чистий прибуток, тис.грн	600	7101	7374	6501	273	1083,5	3,8
4.Віддача основних засобів, грн.	2,12	3,41	4,64	1,29	1,23	60,8	36,0
5.Місткість основних засобів,грн	0,47	0,29	0,21	-0,18	-0,08	-38,2	-27,5
6.Рентабельність основних засобів, %	1,09	13,6	13,8	12,51	0,2	1147,7	x

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

Так як за аналізований період дохід від реалізації збільшився у 2023 році порівняно з 2022 роком на 61003 тис грн, це вплинуло на зростання значення

показника віддачі основних засобів у 2023 році з 2,12 грн до 3,41 грн та зниження значення показника місткості з 0,47 до 0,29, що є позитивним моментом в діяльності підприємства. Така сама тенденція відбулась у 2024 році. У 2024 році порівняно з 2023 роком дохід від реалізації збільшився на 69627 тис грн, це вплинуло на зростання значення показника віддачі основних засобів у 2024 році з 3,41 грн до 4,64 грн та зниження значення показника місткості з 0,29 до 0,21.

Проведемо аналіз динаміки обсягу, складу і структури оборотних засобів підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2024 рр. в табл.2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміки обсягу, складу і структури оборотних засобів підприємства
ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2024 рр.**

Групи оборотних засобів	2022		2023		2024	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
1. Виробничі запаси	4854	22,9	4295	13,7	4242	9,0
2. Незавершене виробництво	2273	10,7	598	1,9	839	1,9
3. Готова продукція	987	4,6	883	2,8	732	1,7
4. Дебіторська заборгованість	7155	33,9	5891	18,7	14060	29,9
5. Грошові кошти і поточні інвестиції	4735	22,4	18422	58,7	25286	53,9
6. Товари	1121	5,3	1324	4,2	1732	3,6
Разом	25 351	100	34 507	100	46891	100

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши структуру оборотних коштів можна зробити висновок, що за період 2022 – 2024 років відбулася значна зміна у структурі, а саме: виробничі запаси, які у 2022 році склали 22,9 % у вартості, у 2023 році склали вже 13,7 % і досягли у 2024 році 9%; незавершене виробництво у 2022 році склали 10,7 %, у 2023 році скоротилось до 1,9 %, та у 2024 році залишилось без змін на рівні 1,9 %. Готова продукція у складі у 2022 році склали 4,6 %, у 2023 році скоротилась до 2,8 %, а у 2024 році ще зменшилась до 1,7 %. Якщо аналізувати дебіторську заборгованість то у 2022 році вона

склала 33,9 %, у 2023 році – 18,7 %, а вже у 2024 році – 29,9 %. Грошові кошти у складі склали 22,4 % у 2022 році та 58,7 % у 2023 році, у 2024 році показник склав 53,9 %. Товари складають незначну частку, а саме у 2022 році – 5,3 %, у 2023 році – 4,2 %, а вже у 2024 році – 3,6 %.

Таким чином, у загальному можемо сказати, що аналізоване підприємство не дивлячись на погіршення економічної ситуації в Україні розвивається та покращує свій фінансовий стан та ринкову позицію.

Проведемо аналіз ефективності використання оборотних засобів підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2023-2024 рр. в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Ефективність використання оборотних засобів підприємства ТОВ
«Фірма Фавор» за 2023-2024 рр.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення			
				абсолютне (+;-)		відносне, %	
				23/22	24/23	23/22	24/23
1.Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	116750	177753	247380	61003	69627	52,2	39,1
2.Оденний дохід від реалізації продукції, тис.грн.	319,8	486,9	677,7	167,1	190,8	52,2	39,1
3.Вартість оборотних засобів, тис.грн.	25 351	34 507	46891	9156	12384	36,1	35,8
3.1. Виробничі запаси	4854	4295	4242	-559	-53	-11,5	-1,2
3.2. Незавершене виробництво	2273	598	839	-1675	241	-73,6	40,3
3.3. Готова продукція	987	883	732	-104	-151	-10,5	-17,1
3.4. Дебіторська заборгованість	7155	5891	14060	-1264	8169	-17,6	138,6
3.5.Грошові кошти і поточні інвестиції	4735	18422	25286	13687	6864	289,0	37,2
3.6.Товари	1121	1324	1732	203	408	18,1	30,8
4.Тривалість обороту оборотних засобів, дн.	66,0	70,8	69,1	4,8	-1,7	7,2	-2,4
4.1. Виробничих запасів	15,1	8,8	6,2	-6,3	-2,6	-41,7	-29,5
4.2. Незавершеного виробництва	7,1	1,2	1,2	-5,9	0	-83,0	0
4.3. Готової продукції	3,0	1,8	1,02	-1,2	-0,78	-40	-43,3
4.4. Дебіторської заборгованості	22,3	12,0	20,7	-10,3	8,7	-46,1	72,5
4.5.Грошових коштів і поточних інвестицій	14,8	37,8	37,3	23	-0,5	155,4	-1,3

Продовж.табл.2.6

4.6.Товарів	3,5	2,7	2,5	-0,8	-0,2	-22,8	-7,4
5.Чистий прибуток, тис.грн.	600	7101	7374	6501	273	1083,5	3,8
6.Рентабельність оборотних засобів, %	2,36	20,5	15,7	18,14	-4,8	x	x

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

Отже, провівши аналіз ефективності використання оборотних засобів підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2023-2024 рр. зазначили, що тривалість обороту оборотних засобів дещо скоротилась, а саме на 1,7 днів. У розрізі зазначимо, що оборотність виробничих запасів скоротилась з 15,1 у 2022 році до 8,8 у 2023 році та ще до 6,2 днів у 2024 році, тобто на 29,5 %. Тривалість обороту незавершеного виробництва залишилась без змін за 2023-2024 рр. Тривалість обороту готової продукції скоротилась з 3 у 2022 році до 1,8 у 2023 році та ще до 1,02 днів у 2024 році, тобто на 43,3 %. Тривалість обороту дебіторської заборгованості скоротилась з 22,3 до 12 протягом 2022-2023 рр, та зросла з 12,0 до 20,7 у 2024 році тобто на 72,5 %. Тривалість обороту грошових коштів і поточних інвестицій скоротилась з 37,8 до 37,3 днів, або на 1,3 %. Провівши розрахунок рентабельності виявили, що вона зменшилась на 4,8 %.

Таким чином, для детальної оцінки якості роботи підприємства також проведемо оцінку фінансового стану підприємства.

2.3. Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану підприємства

Однією з найважливіших характеристик стабільного становища організації її надійності та ділової активності є оцінка фінансового стану. Фінансовий стан гарантує ефективну реалізацію економічних інтересів усіх учасників господарської діяльності як самої організації, так і його партнерів, а також дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності та діловий потенціал організації на ринку. Аналіз фінансового стану також дозволяє дати

об'єктивну оцінку активам підприємства та джерелам їх формування, ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, прибутку та рентабельності, на основі яких розробляються перспективні напрямки метою покращення фінансового стану підприємства.

Отже, проведемо аналіз динаміки фінансових результатів підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2024 рр., тис.грн. в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка фінансових результатів підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2024 рр., тис.грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення			
				абсолютне		відносне, %	
				23/22	24/23	23/22	24/23
1. Чистий дохід від реалізації продукції	116750	177753	247380	61003	69627	52,2	39,1
2. Собівартість реалізованої продукції	82406	126467	185031	44061	58564	53,4	46,3
3. Валовий прибуток	34344	51286	62349	16942	11063	49,3	21,5
4. Адміністративні витрати	9728	12320	15016	2592	2696	26,6	21,8
5. Витрати на збут	20449	26836	34155	6387	7319	31,2	27,2
6. Інші операційні витрати	3779	3225	4626	-554	1401	-14,6	43,4
7. Інші фінансові доходи	193	569	1591	376	1022	194,8	179,6
8. Інші доходи	0	3	0	3	-3	-	-100
9. Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	876	9383	9785	8507	402	971,1	4,2
10. Чистий фінансовий результат: прибуток	600	7101	7374	6501	273	1083,5	3,8

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

Таким чином, розглянувши показники зазначимо, що чистий дохід від реалізації зріс порівняно з 2022 роком на 52,2 % у 2023 році та на 39,1 % у 2024

році порівняно з 2023 роком. Це пов'язано в першу чергу з розширенням асортименту та створенням нової лінійки продуктів. Також компанія розширила мережу збуту та заключила договори з новими мережами.

Збільшення обсягу виробництва продукції призвело в свою чергу до зростання собівартості, яка порівняно з 2022 роком зросла на 53,4 % у 2023 році та на 46,3% у 2024 році порівняно з 2023 роком. Зазначимо, що обсяг валового прибутку до 2023 року зріс на 49,3 % а у 2024 році ще на 21,5 %. Адміністративні витрати підприємства зросли на 26,6 % у 2023 році та на 21,8 % у 2024 році, а витрати на збут на 31,2 % до кінця 2023 року та ще на 27,2 % у 2024 році. Інші операційні витрати скорочувались у 2023 році на 14,6 % та зросли на 43,4 % у 2024 році. Витрати зросли за рахунок зростання витрат на комунальні платежі та податків. Інші фінансові доходи за весь аналізований період зростають, а саме у 2023 році на 194,8 % порівняно з 2022 роком, та ще на 179,6 % у 2024 році.

Якщо аналізувати розмір чистого прибутку то у 2022 році підприємство мало значні проблеми, це пов'язано з початком повномасштабного вторгнення Росії на територію України. Підприємство втратило багато коштів, розмір прибутку скоротився і склав лише 600 тис.грн. Покращення економічних показників та ситуації в Україні дозволило компанії вийти з кризи. У загальному аналізоване підприємство змогло наростити чистий прибуток на 6501 тис.грн. у 2023 році та ще на 3,8 % у 2024 році.

Також проаналізуємо динаміку обсягу, складу і структури операційних витрат підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2024 рр. в таблиці 2.8.

Отже, витрати на підприємстві зростають за весь аналізований період. Так загальна вартість витрат у 2022 році складала 1 16362 тис. грн, у 2023 році 168848 тис. грн, а вже у 2024 році 238894 тис. грн.

У розрізі бачимо, що матеріальні затрати у 2022 році склали 58,5 %, у 2023 році 63,3 %, а у 2024 році 65,6 %.

Таблиця 2.8

Обсяг, склад і структура операційних витрат підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2024 рр. за економічними елементами

Елементи операційних витрат	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення у обсязі			
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	абсолютне		відносне,	
							23/22	24/23	23/22	24/23
Матеріальні затрати	68144	58,5	106843	63,3	156694	65,6	38699	49851	4,8	2,3
Витрати на оплату праці	20758	17,8	28487	16,9	38204	15,9	7729	9717	-0,9	-1
Відрахування на соціальні заходи	4199	3,6	5656	3,3	7584	3,2	1457	1928	-0,3	-0,1
Амортизація	3026	2,7	4697	2,5	6163	2,5	1671	1466	-0,2	0
Інші операційні витрати	20235	17,4	23165	13,7	30246	12,6	2930	7081	-3,7	-1,1
Разом	116362	100	168848	100	238894	100	52486	70046	0	0

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

Для детальної оцінки фінансового стану проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства, результати розрахунку наведемо в табл.2.9.

Таблиця 2.9

Показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2024 рр.

Показники	Нормативне значення	2022	2023	2024	Абс.відхил.	
					23/22	24/23
1. Коефіцієнт автономії	$КА \geq 0,5$	1,12	1,18	0,68	0,06	-0,5
2. Коефіцієнт фінансової залежності	$Кфз \leq 2$	1,3	1,29	1,48	-0,01	0,19
3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$Км.вк \in 0,1$	0,38	0,41	0,19	0,03	-0,22
4. Коефіцієнт фінансової стійкості	$Кфс 0,7-0,9$	0,69	0,69	0,71	0	0,02
5. Коефіцієнт боргового навантаження	$Кбн \leq 1$	0,53	0,55	0,62	0,02	0,07

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

Отже, провівши розрахунки вивили, як позитивні так і негативні моменти в діяльності аналізованого підприємства. Зазначимо, що всі показники відповідають нормативним. Коефіцієнт автономії стабільний та зростає, що є позитивним моментом. Натомість коефіцієнт фінансової залежності дещо вище нормативного значення, що говорить про те, що у підприємства відчувається нестача власного капіталу, а позичкові кошти переважають.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу підтверджує попередній показник. Коефіцієнт боргового навантаження також вище нормативних 0,5, що говорить про переважання позичкових коштів над власними.

Проведемо розрахунок ліквідності та платоспроможності підприємства, табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Показники ліквідності та платоспроможності
підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2024 рр.**

Показники	Нормативне значення	2022	2023	2024	Абс. відхил.	
					23/22	24/23
1.Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	≥ 1	1,48	1,59	1,4	0,11	-0,19
2.Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1,0	0,44	0,45	1,17	0,01	0,72
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,25	0,24	0,75	-0,01	0,51
4. Чистий оборотний капітал, тис. грн.	зростання	11018	4750	12740	-6268	7990

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши показники ліквідності та платоспроможності виявили покращення показників у 2024 році в порівнянні з 2023 роком, а саме швидка ліквідність зросла на 0,72 пункти, а абсолютна на 0,51 пункт. Спостерігаємо значне збільшення чистого оборотного капіталу. В основному в 2024 році показники відповідають нормативним.

Проведемо аналіз ділової активності підприємства в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Показники ділової активності підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за
2022-2024 рр.**

Показники	Нормативне значення	2022	2023	2024	Абс.відхил.	
					23/22	24/23
1.Коефіцієнт оборотності активів	зростання	0,48	0,51	2,43	0,03	1,92
2.Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	зростання	0,85	0,83	1,01	-0,02	0,18
3.Тривалість обертання оборотних коштів	скорочення	62,8	66,0	64,5	3,2	-1,5
4.Коефіцієнт оборотності запасів	зростання	1,52	1,53	1,68	0,01	0,15
5.Тривалість обертання запасів	скорочення	55,2	62,7	57,9	7,5	-4,8
6.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	зростання	1,25	1,28	1,32	0,03	0,04
7.Тривалість обертання кредиторської заборгованості	скорочення	28,4	33,2	27,6	4,8	-5,6
8.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	зростання	0,58	0,68	0,75	0,1	0,07
9.Тривалість обертання дебіторської заборгованості	скорочення	44,2	48,2	47,3	4	-0,9
10.Коефіцієнт оборотності власного капіталу	зростання	1,25	1,88	1,92	0,63	0,04

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

Таким чином, після проведених розрахунків відзначили, що всі показники відповідають нормативним, що говорить про зростання ефективності роботи досліджуваного підприємства. Такі показники говорять про те, що дане підприємство усунуло фінансові проблеми та розвивається.

Проведемо розрахунок рентабельності підприємства, результати наведемо в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники рентабельності підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2024 рр.

Показники	Нормативне значення	2022	2023	2024	Абс.відхил.	
					23/22	24/23
Рентабельність власного капіталу,%	зростання	2,3	1,2	12,1	-1,1	10,9
Рентабельність операційної діяльності, %	зростання	1,3	0,5	5,1	-0,8	4,6
Рентабельність продукції, %	зростання	2,3	0,6	5,54	-1,7	4,94
Рентабельність продажу, %	зростання	25,2	29,4	28,8	4,2	-0,6

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

Отже, провівши відповідні розрахунки побачили, що рентабельність підприємства у 2023 році значно зросла в порівнянні з 2022 роком, в першу чергу це пов'язане зі зростанням реалізації продукції та чистого прибутку. У 2024 році ситуація покращилась, відбувається нарощення всіх основних показників діяльності в тому числі і чистого прибутку.

Таким чином, наведемо перелік основних техніко-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2024 рр., тис.грн. в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2024 рр., тис.грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення			
				абсолютне		відносне, %	
				23/22	24/23	23/22	24/23
Чистий дохід від реалізації продукції	116750	177753	247380	61003	69627	52,2	39,1
Собівартість реалізованої продукції	82406	126467	185031	44061	58564	53,4	46,3

Продовж.табл.2.13

Адміністративні витрати	9728	12320	15016	2592	2696	26,6	21,8
Витрати на збут	20449	26836	34155	6387	7319	31,2	27,2
Інші операційні витрати	3779	3225	4626	-554	1401	-14,6	43,4
Повна собівартість	116362	168848	238828	52486	69980	45,1	41,4
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	99,6	94,9	96,5	-4,7	1,6	-4,7	1,6
Чистий фінансовий результат: прибуток	600	7101	7374	6501	273	1083,5	3,8
Вартість основних засобів, тис.грн.	55016	52056	53227	-2960	1171	-5,3	2,2
Віддача основних засобів, грн.	2,12	3,41	4,64	1,29	1,23	60,8	36,0
Місткість основних засобів,грн	0,47	0,29	0,21	-0,18	-0,08	-38,2	-27,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	134	95	111	-39	16	-29,1	16,8
Рівень продуктивності праці (виробіток)	871,2	1871,0	2228,6	999,8	357,6	114,7	19,1
Рентабельність продукції, %	0,7	0,71	0,74	0,01	0,03	1,4	4,2
Рентабельність продажу, %	25,2	29,4	28,8	4,2	-0,6	25,2	29,4

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

Отже, наведені показники підтверджують ефективність діяльності підприємства. Основні показники діяльності зростають, що говорять про зростання збуту та виробництва продукції. Рентабельність підприємства також має високі показники. Зазначимо, що зростання кількості працівників не вплинуло на скорочення продуктивності праці, навпаки даний показник зріс на 19,1 %.

2.4. Аналіз мотивації праці на підприємстві

Мотивація праці для підприємства – це важливий елемент, який безпосередньо впливає на його ефективність та успіх. Ефективна мотивація дозволяє підвищити продуктивність праці, покращити якість роботи, скоротити плинність кадрів, створити позитивний колективний дух і, зрештою, збільшити прибуток компанії.

Проведемо оцінку динаміки забезпеченості підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2024 рр. трудовими ресурсами в табл.2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз динаміки забезпеченості підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2024 рр. трудовими ресурсами

Категорії персоналу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення, осіб			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне		відносне	
							23/22	24/23	23/22	24/23
1. Середньооблікова чисельність працівників	134	100	95	100	111	100	-39	16	-39	16,8
1.1.Персонал основної діяльності, в т.ч.:	116	86,5	84	88,4	100	90,0	-32	16	-32	19,0
робітники	88	75,8	64	76,2	76	68,4	-20	12	-20	18,7
службовці	15	2,9	12	12,6	14	12,6	-3	2	-3	16,6
з них керівники	4	3,0	4	4,2	4	3,6	0	0	0	0
спеціалісти	13	11,3	8	8,4	10	5,4	-5	2	-5	25,0
1.2. Персонал неосновної діяльності	18	13,5	11	11,6	11	10,0	-7	0	-7	0

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Отже, бачимо, що у 2024 році відбулось зростання персоналу на 16 осіб. Розглянувши показники у розрізі зазначимо, що основна частина персоналу відноситься до персоналу основної діяльності 88,4 % у 2023 році та 90 % у 2024 році. У 2023 та 2024 році на підприємстві працювало 11 осіб неосновної діяльності.

Далі проведемо аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2024 рр. у табл.2.15.

Таблиця 2.15

**Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства
ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2024 рр.**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення			
				абсолютне		відносне	
				23/22	24/23	23/22	24/23
1.Обсяг продукції, тис.грн.	116750	177753	247380	61003	69627	52,2	39,1
2.Середньооблікова чисельність працівників, осіб	134	95	111	-39	16	-29,1	16,8
3.Рівень продуктивності праці (виробіток)	871,2	1871,0	2228,6	999,8	357,6	114,7	19,1
4.Рівень трудомісткості праці	6,5	19,7	20,0	13,2	0,3	203,0	1,5
5. Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	25 351	53536	53227	9156	-309	36,1	-0,5
6.Фондоозброєність праці, тис.грн.	406,6	563,5	479,5	156,9	-84	38,6	-14,9

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Отже, провівши дослідження ефективності використання трудових ресурсів підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2024 рр. зазначили, що рівень продуктивності праці зріс на 19,1 %, а рівень трудомісткості на 1,5 %. Такі результати характеризують зростання обсягу реалізації продукції та скороченням кількості працівників.

Провівши розрахунок фондоозброєності праці зазначимо, що даний показник має негативну тенденцію та скоротивсь на 14,9 %.

Проведемо оцінку ефективності ОП персоналу ТОВ «Фірма Фавор» в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Комплексний аналіз ефективності оплати праці персоналу ТОВ «Фірма Фавор» за 2022- 2024 роки

Показник	2022	2023	2024	абс. відх., (+,-)	
				2023/2022	2024/2023
Зарплатомісткість, тис. Грн	0,17	0,16	0,15	-0,01	-0,01
Зарплатовіддача, тис. Грн	5,62	6,23	6,47	0,61	0,24
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн/ос	12909	24988	28708	12079	3720
Рентабельність ОП (RLCNP), %	2,8	24,9	19,3	22,1	-5,6
Коефіцієнт заборгованості по ЗП,%	0,03	0,03	0,03	0	0

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

Так, як свідчать дані зарплатомісткість у 2022 році 0,17 тис.грн., у 2023 році 0,16 і у 2024 році 0,15 тис.грн., тобто щорічно зменшувалася, а зарплатовіддача зростала і у 2022 році становила 5,62 тис.грн., у 2023 році 6,23, і у 2024 році зросла до 6,47 тис. грн.. Отож, середньомісячна заробітна плата 1 прац. збільшувалася: у 2022 р. сягала рівня 12909 грн./особу, у 2023 р. до 24988 грн./ос., а у 2024 р. – 28708 грн./ос.

Товариство має заборгованість по розрахунках з оплатою праці, тому коефіцієнт заборгованості по ЗП у 2022-2024 роках становив 0,03%.

Мотивація працівників у ТОВ «Фірма Фавор» базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів з метою підвищення ефективності праці, залучення та утримання кваліфікованих кадрів, а також створення позитивного психологічного клімату в колективі.

1. Матеріальні стимули:

- Своєчасна та конкурентна заробітна плата;
- Преміювання за результатами роботи (відповідно до положень колективного договору);
- Доплати та надбавки за інтенсивність праці, особливі умови роботи, стаж тощо;
- Заохочення у вигляді одноразових виплат за ініціативність або виконання важливих завдань.

2. Нематеріальні стимули:

- Визнання досягнень працівників (оголошення подяки, грамоти тощо);
- Можливість професійного росту та навчання;
- Підтримка ініціативності, залучення до прийняття рішень;
- Гнучкий графік роботи (за можливості) та врахування особистих потреб працівників;
- Дружня атмосфера та відкритість керівництва до діалогу.

3. Інші форми мотивації:

- Проведення корпоративних заходів (свят);
- Соціальні гарантії (додаткові вихідні, допомога у складних життєвих ситуаціях);
- Наявність системи внутрішнього кар'єрного зростання.

Отже, розглянемо детальніше організацію мотивації на підприємстві.

Грошово-матеріальна мотивація працівників складається з різних частин, детальніше структуру наведемо на рис.2.3.

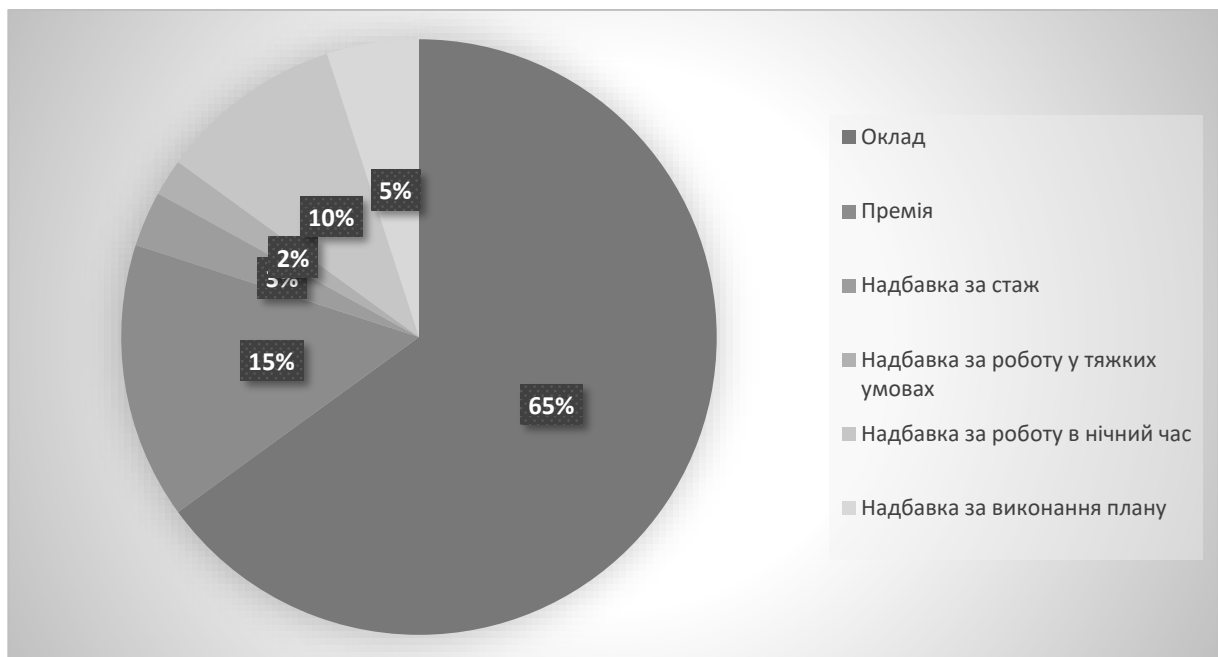


Рис.2.3. Грошово-матеріальна мотивація працівників, %

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

Таким чином, основну частину грошово-матеріальної мотивації працівників ТОВ «Фірма Фавор» складає оклад – 65 %, премія складає 15 %, надбавка за стаж складає 3 %, надбавка за роботу у тяжких умовах – 2%, надбавка за роботу в нічний час складає 10 %, надбавка за виконання плану складає 5 %.

Матеріальна грошова мотивація ТОВ «Фірма Фавор» включає річну зарплату після закінчення року і можливість одержання матеріальної допомоги. Ці типи мотиваційного матеріалу не залежить від категорії працівників.

Витрати матеріальну грошову мотивацію персоналу представлені у табл.2.17.

Таблиця 2.17

Витрати матеріальну грошову мотивацію персоналу ТОВ «Фірма Фавор», 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відх.		Відносне відх.	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Витрати на оплату праці	20758	28487	38204	7729	9717	37,2	34,1
Оклад	13492,7	18516,5	24832,6	5023,8	6316,1	37,2	34,1
Премія	3113,7	4273,0	5730,6	1159,3	1457,6	37,2	34,1
Надбавка за стаж	415,1	569,7	764,0	154,6	194,3	37,2	34,1
Надбавка за роботу у тяжких умовах	622,7	854,6	1146,1	231,9	291,5	37,2	34,1
Надбавка за роботу в нічний час	2075,8	2848,7	3820,4	772,9	971,7	37,2	34,1
Надбавка за виконання плану	1038	1424,5	1910,3	386,5	485,8	37,2	34,1

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

Таким чином, витрати на оплату праці з весь аналізований період зростали, а саме на 37,2 % у 2023 році та ще на 34,1 % у 2024 році. Як вже було зазначено, найбільшу частку фонду оплати праці складає оклад. Так він зростав у 2023 році на 5023,8 тис. грн а у 2024 році ще на 6316,1 тис. грн.

Витрати на премію також зростали за весь аналізований період. Так у 2023 році розмір виплачених премій зріс на 1159,3 тис. грн, а у 2024 році ще на 1457,6 тис. грн. Таку ж динаміку мали і інші види надбавок.

Для досягнення поточних та довгострокових цілей розвитку в ТОВ «Фірма Фавор» протягом ряду років розробляється та реалізується комплекс корпоративних програм з пріоритетних напрямів соціальної політики.

Медичне обслуговування персоналу в ТОВ «Фірма Фавор» займає 22,1%, головним чином це оплата стоматологічних послуг у приватних клініках, міра виплати підтримки залежить від стажу працівника у ТОВ «Фірма Фавор».

Заробітна плата робітників також переважає над окладом або фіксованою ставкою – 37,4% початкового внеску, 26,1% премії, непрямі витрати значно вищі, порівняно з керівниками та експертами, вони у сумі становлять 36,5% оплати праці.

У ТОВ «Фірма Фавор» невелику частину займають оздоровчі дитячі канікули для дитячих таборів та санаторно-курортних установ – 1,8% та 2,7% відповідно, що стосується обмеженої кількості працівників, які мають багаторічний досвід роботи у ТОВ «Фірма Фавор».

Подарунки до святкових днів: Новий рік, 8 березня, 6 грудня вручено всім співробітникам ТОВ «Фірма Фавор», без винятку. Також для всіх працівників, що встигли до свят, організуються корпоративні заходи.

Динаміка мотивації персоналу ТОВ «Фірма Фавор» матеріальними негрошовими засобами наведено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Витрати на мотивацію персоналу ТОВ «Фірма Фавор»
матеріальними негрошовими засобами, 2022-2024 рр., тис. грн.**

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відх.		Відносне відх.	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Створення оптимальної організації трудової діяльності	1070	1213	1206	143	-7	13,3	-0,5

Продовж.табл.2.17

Створення оптимальних умов трудової діяльності	1155	998	874	-157	-124	-13,5	-12,4
Медичне обслуговування	637	727	789	90	62	14,1	8,5
Надання путівок до дитячі табори	219	254	249	35	-5	15,9	-1,9
Надання путівок до лікувально-санаторні установи	160	172	98	12	-74	7,5	-43,0
Презенти від фірми	53	64	63	11	-1	20,7	-1,5
Корпоративні свята	232	315	298	83	-17	35,7	-5,3
Всього	3526	3743	3577	217	-166	6,1	-4,4

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

З таблиці видно, що не грошові матеріальні витрати на стимулювання персоналу ТОВ «Фірма Фавор» за досліджуваний період загалом зросли на 217 тис., що дорівнює 6,1 % у 2023 році, максимальне подорожчання можливе при поліпшенні системи праці, це пов'язано з реалізацією різноманітних інвестиційних проєктів. У 2024 році ситуація змінилась, адже матеріальні витрати на стимулювання персоналу скоротились на 166 тис. грн, тобто на 4,4 %.

Витрати на охорону здоров'я суттєво зросли як у 2023 так і у 2024 році, а це означає, що цей метод стимулювання потрібен серед працівників ТОВ «Фірма Фавор». Збільшення витрат на презенти та корпоративні свята ініційовано зростанням цін, а не кількістю. Найбільше скорочення витрат відзначається при покращенні умов праці за рахунок зменшення варіантів діяльності, зменшення витрат на санаторно-курортне лікування пов'язане зі скороченням виписуваних чеків.

Далі розглянемо нематеріальну мотивацію ТОВ «Фірма Фавор», її склад представлений на рис.2.4.

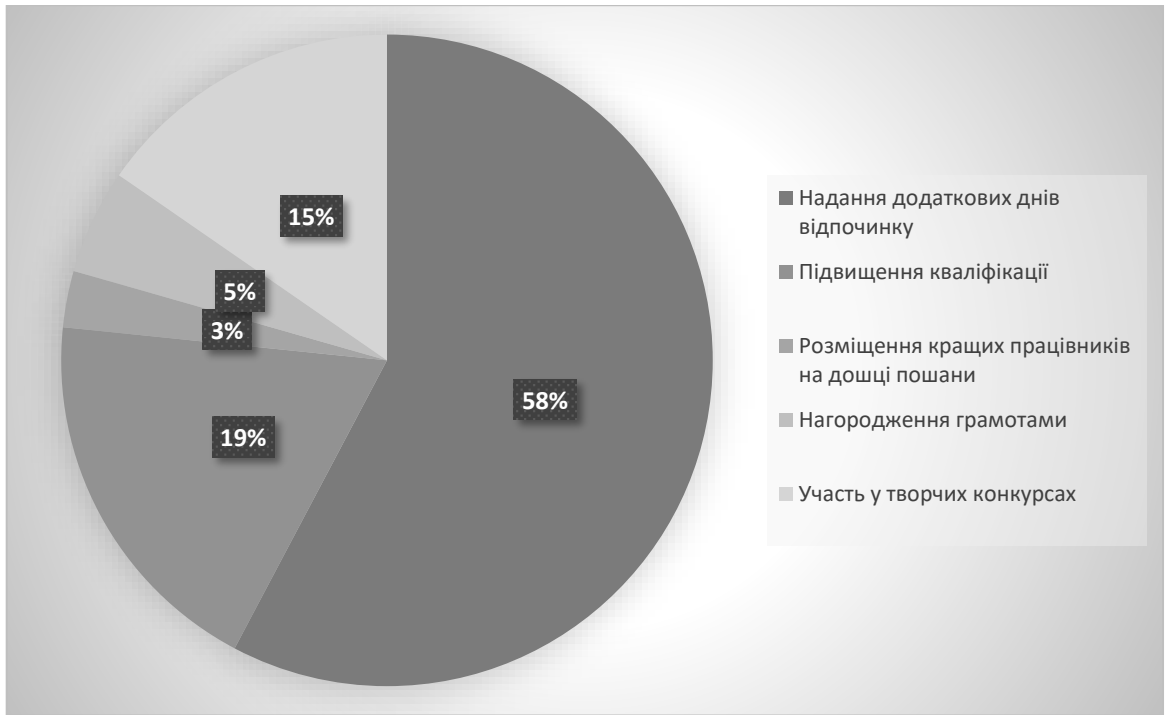


Рис.2.4. Нематеріальна мотивація персоналу ТОВ «Фірма Фавор» у 2024 р., %

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

На рисунку надання додаткових днів відпочинку складає 58 %, але слід зазначити, що цей спосіб стимулювання виходить виключно для тієї категорії працівників, які працюють у важких умовах праці.

Керівництво ТОВ «Фірма Фавор» нагороджує діяльність працівників у різних креативних конкурсах та подіях і постійно спонсорує їх. В цьому випадку, з одного боку, здійснюється спонукання працівників, з іншого – удосконалення стилю роботи. Частка цього типу стимулювання збирає 15 % співробітниками ТОВ «Фірма Фавор» на дошку пошани та нагородження грамотами та похвали проводиться один раз на рік – на день народження компанії, даний варіант стимулювання працівників ТОВ «Фірма Фавор» становить у сумі 8%.

Динаміка витрат на нематеріальну мотивацію працівників ТОВ «Фірма Фавор» представлена в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

**Витрати на нематеріальну мотивацію персоналу ТОВ «Фірма Фавор» у
2022–2024 рр., тис. грн.**

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відх.		Відносне відх.	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Продовження відпустки	480	578	626	98	48	20,4	8,30
Навчання, підвищення кваліфікації	274	255	205	-19	-50	-6,9	-19,6
Розміщення найкращих працівників на дощі пошани	27	29	30	2	1	7,4	3,4
Подяки та грамоти на корпоративних заходах	48	53	56	5	3	10,4	5,6
Участь працівників у конкурсах	135	154	167	19	13	14,0	8,4
Всього	964	1069	1084	105	15	10,8	1,4

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

Таким чином, найвищі витрати припадають на продовження відпустки, вони становлять 626 тис.грн. у 2024 р. Це пов'язано як із збільшенням кількості працівників, які виконують свою діяльність у несприятливих умовах праці, яким надається даний вид відпустки (крім посад по трудовому законодавству), так і зі збільшенням оплати праці. На навчання, підвищення

Кваліфікації серед працівників підприємства витрачено 274 тис.грн у 2022 році, 255 тис.грн у 2023 році та ще 205 тис.грн у 2024 році.

Доволі велику частку коштів компанії витрачає на участь персоналу у різноманітних конкурсах, а саме 135 тис.грн у 2022 році, 154 тис.грн у 2023 році та ще 167 тис.грн у 2024 році.

Найменшу суму витрат представляють розміщення найкращих працівників на дощі пошани лише 30 тис.грн у 2024 році.

У табл.2.20 подано основні показники системи мотивації персоналу, які представлені за даними служби управління персоналом.

Таблиця 2.20

Показники мотивації персоналу ТОВ «Фірма Фавор» у 2022-2024

рр.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відх.		Відносне відх.	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Витрати мотивацію, всього у т.ч.	25248	33299	42865	8051	9566	31,88767	28,72759
Фінансова матеріальна	20758	28487	38204	7729	9717	37,2	34,1
Не грошова матеріальна	3526	3743	3577	217	-166	6,1	-4,4
Нематеріальна	964	1069	1084	105	15	10,8	1,4
Витрати на мотивацію, припадають на 1 працівника тис. грн.	188,4	350,5	386,1	162,1	35,6	86,0	10,1
Співробітники, які охоплені заходами мотивації, чол.	104	75	91	-29	16	-27,8	21,3
Частка співробітників, охоплених заходами мотивації у спільній чисельності, %	77,6	78,9	81,9	1,3	3,0	x	x

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

З таблиці видно, що загалом витрати на мотивацію персоналу ТОВ «Фірма Фавор» збільшуються, це пов'язано із щорічною виробничою індексацією заробітної плати. Трохи змінюються негрошові матеріальні витрати та нематеріальна мотивація. Також за типами мотивації відбувається з малих та витрат на одного працівника ТОВ «Фірма Фавор». Витрати на мотивацію одного працівника зростає, як і частка співробітників, охоплених мотивацією, це свідчить про уважність до особистої мотивації з боку адміністрації.

Як вже було підкреслено, найважливішу роль в роботі працівників ТОВ «Фірма Фавор» грає матеріальна мотивація, зокрема зарплата працівників, методи її нарахування, розмір, відповідність зарплати рівню кваліфікації. В процесі дослідження було проведено дослідження персоналу на визначення відповідності заробітку рівню кваліфікації та професіоналізму. Результати опитування наведені на рис 2.5.

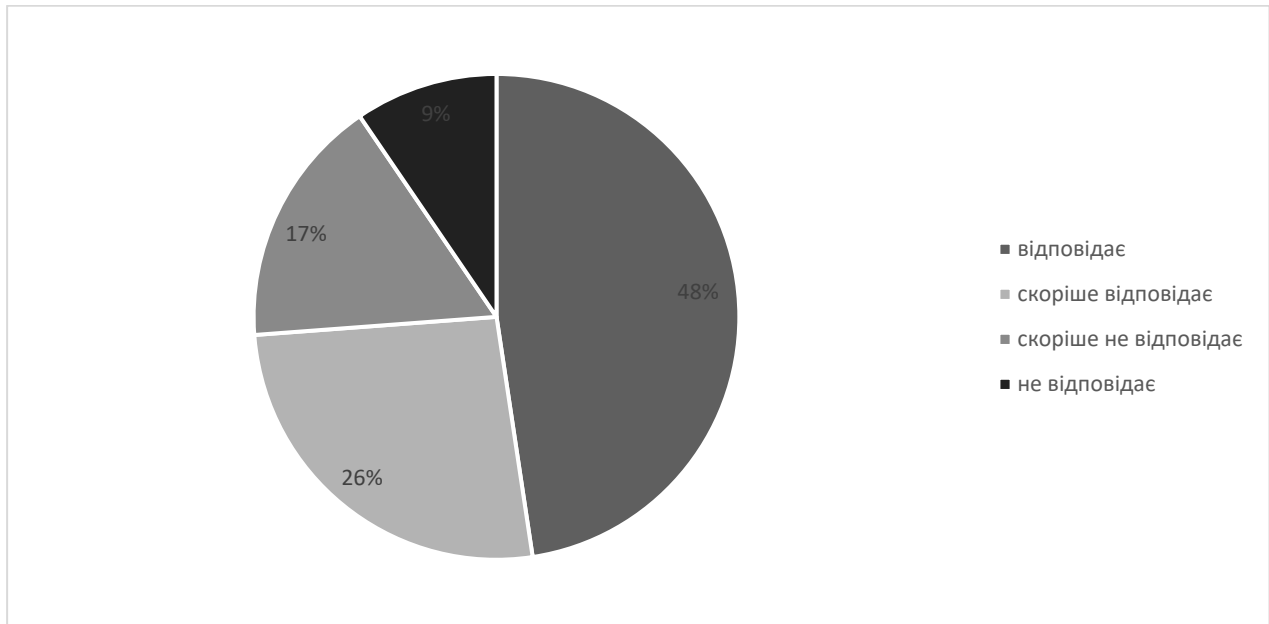


Рис.2.5 Відповідність зарплати кваліфікації працівників,%

Джерело: розроблено автором

Отже, відповіді працівників ТОВ «Фірма Фавор» розділились наступним чином: 48 % працівників вважають, що їх рівень кваліфікації достойно оплачується, ще 26 % вважають, що зарплата скоріше відповідає рівню кваліфікації та праці. 17 % працівників вважають, що їх робота достойна вищої заробітної плати. Відмітили, що 9 % працівників не задоволені рівнем оплати праці на підприємстві.

Також ми дізнались, чи отримують працівники якісь доплати чи премії, рис.2.6.

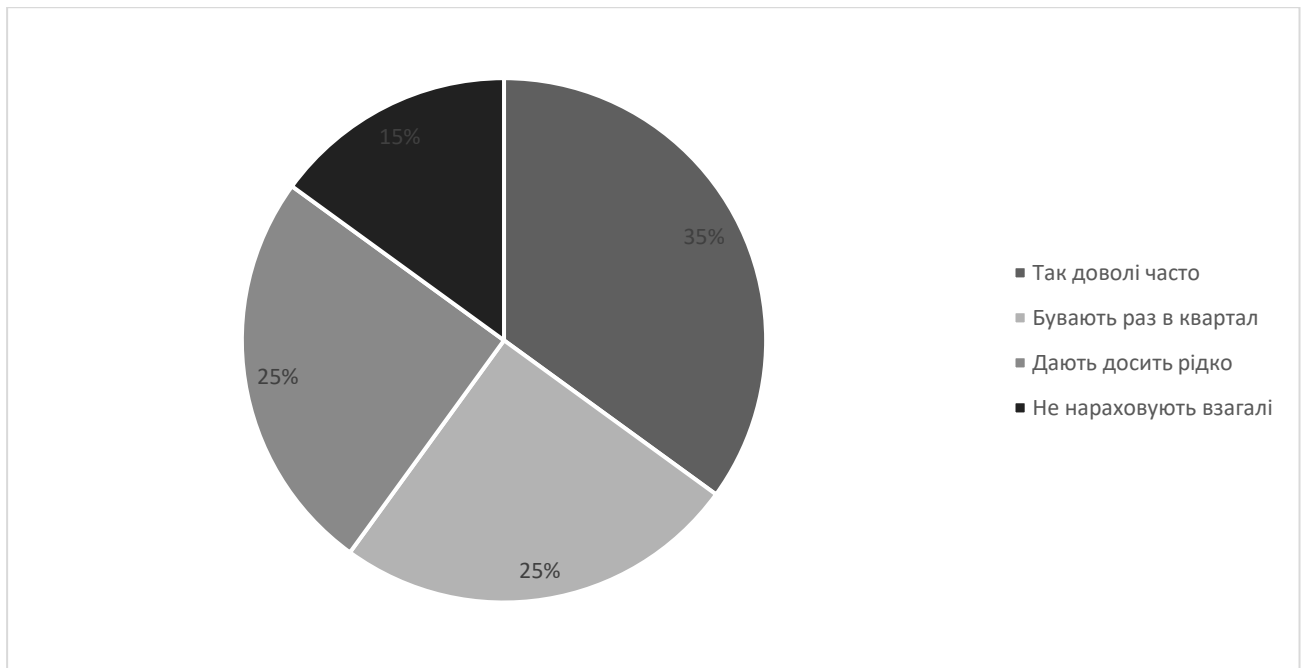


Рис.2.6. Наявність матеріальної мотивації в організації

Джерело: розроблено автором

Таким чином, 35 % працівників отримують постійні надбавки та бонуси до зарплати, 25 % працівників отримують надбавки раз в квартал. Ще 25 % працівників отримують надбавки досить рідко, ще 15 % працівників ТОВ «Фірма Фавор» не отримують надбавок до зарплати взагалі.

Загалом слід зауважити, що ТОВ «Фірма Фавор» займає значну частку ринку як в умовах міста, так і всього регіону. Сприяє організації реалізації молочної продукції. Для здійснення інвестиційної діяльності дистанції необхідно здійснювати закупівлю інноваційного обладнання, що підвищує швидкість і якість виконуваної роботи. Рішення у ТОВ «Фірма Фавор» приймаються не однією людиною, це означає децентралізацію керування. Висока спеціалізація (поділ праці) надає співробітникам підприємства можливість стати головними у своєму предметному полі. Завдяки цьому підвищується якість роботи ТОВ «Фірма Фавор», а також продуктивність самих працівників. Усі ці фактори говорять про високо розвинену організаційну структуру підприємства.

У ТОВ «Фірма Фавор» створено всі умови мотивації працівників. Це і різного роду премії, що виплачуються за результати робіт, соціальний пакет, щорічне безкоштовне проходження медичної комісії, направлення співробітників на навчання та курси підвищення кваліфікації. Водночас співробітники не задоволені оплатою та умовами праці, а також складом пільг, що входять до соцпакету.

Проведений аналіз заробітної плати виявив, що заробітна плата працівників ТОВ «Фірма Фавор» є конкурентоспроможною на регіональних ринках праці. Рівень заробітної плати працівників ТОВ «Фірма Фавор» дозволяє забезпечити 8 прожиткових мінімуму, встановлених Постановою уряду «Про встановлення величини прожиткового мінімуму душу населення (3028 грн.).

На даний момент серед співробітників компанії простежується відсутність особистісної мотивації, а у зв'язку з війною на території України та спадом обсягів робіт. У 2024 році помітили зниження фінансової негрошової мотивації персоналу, що говорить про нестачу внутрішньої сприятливої соціально-психологічної атмосфери для підприємства.

2.5. Правове регулювання мотивації працівників на підприємстві

Правове регулювання мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Фірма Фавор» включає різні норми і документи, які встановлюють основи винагороди, стимулювання та захисту прав працівників. Основними механізмами такого регулювання є Конституція України, Кодекс законів про працю, колективні договори, внутрішні нормативні акти, а також закони про охорону праці та соціальний захист працівників.

Ключовим документом, на основі якого визначаються найважливіші питання використання організаціями в нашій країні трудових ресурсів та, в тому числі, проблеми мотивації персоналу, є Конституція України, у змісті якої декларуються положення про свободу праці та вільний вибір сфери

професійної діяльності з урахуванням використання кожним своїх здібностей та реалізації потреб особи.

Таким чином, Конституція України затверджує основний принцип трудового права – принципу свободи праці, який має лежати в основі формування системи мотивації персоналу у будь-якій організації, незалежно від специфіки та сфери її діяльності. Цей принцип застосовується в різних правових нормах: починаючи з виникнення трудових відносин між працівником та роботодавцем та закінчуючи моментом їх припинення.

Свобода праці означає, що тільки сама людина вирішує, у якій саме сфері професійної діяльності вона зможе найкраще продемонструвати наявні в неї знання та здібності. На основі свободи волі вона також може встановити трудові відносини з будь-яким роботодавцем або займатися підприємницькою чи іншою економічною діяльністю, не забороненою законом.

Конституція України також визначає, що кожен має право працювати в умовах, що відповідають вимогам безпеки та гігієни, а також отримувати без будь-яких додаткових умов винагорода за виконану роботу. Оплата праці має не допускати дискримінації за будь-якими ознаками і бути не нижче встановленого державним законом мінімального розміру оплати праці. Крім того, кожен працівник має право на захист від безробіття.

Кожен співробітник незалежно від того, в якому підприємстві він працює, має право на відпочинок. Особі, працюючій за трудовим договором, гарантується встановлена законодавством тривалість робочого дня, вихідних та святкових днів, а також щорічна оплачувана відпустка.

Основні аспекти правового регулювання мотивації в ТОВ «Фірма Фавор» включають:

1. Кодекс законів про працю: встановлює основні засади оплати праці, тривалість робочого тижня, умови надання відпусток, а також гарантії та компенсації, які мають надаватися працівникам.

2. Колективні договори: можуть деталізувати умови оплати праці, системи преміювання та стимулювання, а також механізми захисту прав працівників, що відображає інтереси колективу.
3. Внутрішні нормативні акти: документи, такі як штатний розпис, посадові інструкції та правила внутрішнього розпорядку визначають обов'язки працівників, розміри оплати праці, а також порядок застосування стимулювання та заходів впливу.
4. Закони про охорону праці та соціальний захист: гарантують працівникам безпечні умови праці, соціальну підтримку у разі хвороби, інвалідності та інших життєвих ситуацій.
5. Нормативні акти про стимулювання: розробляють та впроваджують різні системи преміювання, підвищення заробітної плати, надання пільг та гарантій для мотивації працівників.

Цілі та завдання правового регулювання мотивації в ТОВ «Фірма Фавор» включають:

- забезпечення справедливості та прозорості: встановлення єдиних критеріїв оплати праці та системи стимулювання;
- підвищення ефективності праці: створення умов ефективного виконання працівниками своїх обов'язків;
- захист прав працівників: гарантування дотримання прав та інтересів працівників у сфері праці та винагороди;
- підвищення мотивації та задоволеності працівників: створення комфортних умов для роботи та стимулювання до досягнення високих результатів;
- стимулювання до розвитку та самоосвіти: підвищення професійного рівня працівників через програми навчання та розвитку.

Наведемо приклади практичного застосування мотивації праці в ТОВ «Фірма Фавор»:

1. Системи преміювання: нагородження працівників за досягнення та виконання завдань, що стимулює до більш ефективної роботи.

2. Соціальні пакети: надання різних соціальних пільг, наприклад, медичне страхування, оплачувані курси, що підвищує задоволеність роботою.
3. Підтримка працівників у період хвороби: надання лікарняних листів та інших заходів соціального захисту, що підвищує моральний дух колективу.
4. Створення комфортних умов праці: забезпечення безпечних та здорових умов роботи, що сприяє підвищенню продуктивності.

Отже, правове регулювання мотивації на підприємстві ТОВ «Фірма Фавор» відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної роботи, захисті прав працівників та стимулюванні до досягнення високих результатів. Воно створює основу створення комфортного і мотивуючого робочого простору, що позитивно впливає на ефективність підприємства.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Фірма Фавор» єдиний молокопереробний завод в м. Києві, на якому виготовлено перший в Україні йогурт та вже понад 28 років виготовляються молоко та молочні продукти ТМ «АМА» і «А-МАМ» для дітей від 2-х років, з короткими термінами придатності – 3-5 днів.

Розглянувши показники зазначимо, що чистий дохід від реалізації зріс на 52,2 % у 2023 році та на 391 % у 2024 році, собівартість зросла дещо вищим темпом на 53,4 % у 2023 році та на 46,3 % у 2024 році. Зазначимо, що обсяг валого прибутку до 2023 року зріс на 49,3 % а у 2024 році ще на 21,5 %. Адміністративні витрати підприємства зросли на 26,6 % у 2023 році та на 21,8 % у 2024 році, а витрати на збут на 31,2 % до кінця 2023 року та ще на 27,2 % у 2024 році. Інші операційні витрати скорочувались у 2023 році на 14,6 % та зросли на 43,4 % у 2024 році. Інші фінансові доходи навпаки зросли на 407,8 % у 2022 році та 194,8 % у 2023 році. Якщо аналізувати розмір чистого

прибутку то у 2022 році підприємство мало значні проблеми, це пов'язано з початком повномасштабного вторгнення Росії на територію України. Підприємство втратило багато коштів, розмір прибутку скоротився і склав лише 600 тис.грн. Покращення економічних показників та ситуації в Україні дозволило компанії вийти з кризи. У загальному аналізоване підприємство змогло наростити чистий прибуток на 6501 тис.грн. у 2023 році та ще на 3,8 % у 2024 році.

Проведений аналіз заробітної плати виявив, що заробітна плата працівників ТОВ «Фірма Фавор» є конкурентоспроможною на регіональних ринках праці. Рівень заробітної плати працівників ТОВ «Фірма Фавор» дозволяє забезпечити 8 прожиткових мінімуму, встановлених Постановою уряду «Про встановлення величини прожиткового мінімуму душу населення (3028 грн.).

На даний момент серед співробітників компанії простежується відсутність особистісної мотивації, а у зв'язку з війною на території України та спадом обсягів робіт. У 2024 році помітили зниження фінансової негрошової мотивації персоналу, що говорить про нестачу внутрішньої сприятливої соціально-психологічної атмосфери для підприємства.

Правове регулювання мотивації на підприємстві ТОВ «Фірма Фавор» відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної роботи, захисті прав працівників та стимулюванні до досягнення високих результатів. Воно створює основу створення комфортного і мотивуючого робочого простору, що позитивно впливає ефективність підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ФІРМА ФАВОР»

3.1. Напрями мотивації та стимулювання праці персоналу на підприємстві та шляхи підвищення їх ефективності

З урахуванням виявлених недоліків в ТОВ «Фірма Фавор» нова система мотивації має базуватися на політиці підвищення впливу нематеріальних способів мотивації. Головною метою запропонованої системи мотивації персоналу є підвищення особистої зацікавленості працівників у якісному виконанні своїх трудових функцій, що зрештою призведе до підвищення ефективності всієї виробничої діяльності ТОВ «Фірма Фавор».

При вдосконаленні нематеріальної мотивації використовуємо смарт цілі з таблиці 3.1, щоб поставити ціль та завдання.

Таблиця 3.1

Смарт-цілі зі стимулювання персоналу в ТОВ «Фірма Фавор»

Значення	Пояснення
Specific (Конкретний)	Удосконалення системи нематеріальної мотивації Персоналу
Measurable (Вимірюваний)	Збільшення продуктивності праці на 10% Зміна обсягу через збільшення кількості функцій, трудових операцій та зниження частоти повторення однотипних дій
Attainable (Досяжний)	Підвищення змістовності праці у вигляді збільшення ступеня того впливу, який працівник може вплинути на свою роботу та трудове середовище через негрошові методи мотивації
Relevant (Актуальний)	Удосконалення та гуманізація умов праці з метою ротації навичок та підвищення частки інтелектуальної складової в роботі
Time-bounded (Обмежений)	Впровадження програми здійснюється протягом 3 місяців, до на кінець 2025 року планується збільшення доходу на 5%

Джерело: розробка автора

Зважаючи на все, ТОВ «Фірма Фавор» необхідно застосовувати негрошові методи мотивації, які підвищуватимуть престижність виконуваних трудових функцій серед персоналу.

Наступним етапом є створення програми мотивації для персоналу ТОВ «Фірма Фавор» з урахуванням побудованих цілей та виявлених проблем. Результати цього етапу у систематизованому вигляді представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи щодо вдосконалення мотивації у ТОВ «Фірма Фавор»

Проблеми	Шляхи розв'язання	Форма мотивації	Відповідальний
Відсутність кодексу ділового етикету та положення про преміювання, де можна прописати види мотивації, а також умови заохочення	Розробка кодексу «Ділова етика»	Прописати традиції та види мотивації, щоб це було задокументовано	Відділ кадрів
Слабкий корпоративний дух у колективі	Змагання за найкращі показники бригад, цехів, щодо виконання плану	Рекомендації додати бригаді переможцю додаткові вихідні дні до відпустки	Начальники структурних підрозділів, відділ кадрів
Відсутність визнання важливості виконуваної роботи	Забезпечення безаварійною, безвідмовною та безперебійною роботи обладнання	Підвищення розряду, рекомендація до підвищення по посади	Начальники структурних підрозділів, відділ кадрів
Відсутність зворотного зв'язку з керівництвом, керівництво не чує проблеми та пропозиції від працівників	Організувати зустрічі та зборів із працівниками, де можуть висловити свої пропозиції та зауваження	Надання відгулів, грамоти за активну участь у житті підприємства	Начальники структурних підрозділів
Зниження планових та нормативних показників роботи з ефективності нематеріальної мотивації, прибутку	Підвищення продуктивності праці, прибутку, зниження витрат на брак	Надання одного додаткового вихідного дня у звітний період за високі показники	Начальники структурних підрозділів
Відсутність системи індивідуальної освіти та формування кар'єрного зростання	Виявлення у працівника лідерських та організаторських якостей	Безкоштовне навчання з підвищення кваліфікації	Начальники структурних підрозділів, відділ кадрів

Джерело: розробка автора

Таким чином, заходи щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації працівників у ТОВ «Фірма Фавор» виглядають наступним чином:

- Розробка кодексу Ділової етики ТОВ «Фірма Фавор». У цьому документі будуть прописані умови отримання офіційного визнання заслуг співробітника: нагородження почесними грамотами, значками, умови для розміщення фотографії найкращих працівників на Дошку пошани; оголошення подяки, вручення подарунків «за заслуги та інші нематеріальні стимули;
- Змагання за найкращі показники бригад, цехів з виконання плану, удосконалення організаційної культури та згуртованості колективу;
- За рахунок визнання працівниками цілей підприємства, слідкувати та забезпечувати безаварійну, безвідмовну та безперебійну роботу обладнання, також працівник може отримувати бажане навчання, переатестацію, підвищення розряду;
- Організувати зустрічі та збори з працівниками, де можуть висловити свої пропозиції та зауваження. Такі зустрічі необхідно проводити раз на місяць, щоб знати, як вирішити проблеми підприємства, вчасно їх виявити, розглянути запропоновані рішення проблем для підприємства працівниками. Даний спосіб дозволяє підвищити значимість працівника, а також налагодити зворотний зв'язок із керівництвом, а підприємству, як сказано раніше, вчасно побачити проблему та спробувати вирішити її;
- Підвищення продуктивності праці, прибутку, зниження витрат на брак. Розглянемо ці напрямки докладніше.

1) Створення Кодексу Ділової етики та соціальної поведінки.

Під «етикою» прийнято вважати сукупність правил і норм поведінки в тій чи іншій галузі людського спілкування. Виходячи з цього визначення, корпоративною етикою є система моральних принципів, норм моральної поведінки, що надають регулюючий вплив на відносини всередині одного

підприємства та на взаємодію з іншими учасниками ринку (організаціями). Можна сказати, це документ нематеріальної мотивації для підприємства.

Корпоративна етика включає:

- моральні та етичні цінності підприємства, а також її пріоритети у розвитку;
- норми та правила поведінки працівників (всіх без винятку – від топ-менеджерів до рядових співробітників) у формальних та неформальних ситуаціях [28,с.25].

2) Змагання за найкращі показники бригади. Встановлюються для кожної бригади певні результати, і заохочення для тих, хто здатний швидше та якісніше їх досягти. Для цих працівників пропонується організувати безкоштовний відпочинок та перебування працівників та членів їх сімей на базах відпочинку. При цьому важливу роль відіграє організація системи оздоровлення працівників. Також можливо надати додаткові дні до відпустки.

3) Підвищення розряду працівникам. Слюсарям та іншим технічним спеціальностям, пропонується щорічно проходити атестацію, після навчання для підвищення розряду, та щорічно переатестацію, для підтвердження розряду або якщо є передумови, то дати можливість працівнику пройти навчання та підвищити розряд. Форма атестації – здавання кваліфікаційного іспиту. Атестація проводиться в останній день навчання. При необхідності та з ініціативи керівників структурних підрозділів може проводитись позачергова оцінка професійних рівнів окремих працівників, але не частіше 1 разу на місяць і не раніше за три місяців з моменту чергової оцінки працівника.

4) Організація зворотнього зв'язку.

У бізнесі ефективна комунікація відіграє важливу роль для досягнення успіху. Ефективні внутрішні комунікації можуть мотивувати 85% співробітників та залучати їх до робочих процесів. Система зворотного зв'язку, який дозволяє співробітникам висловлювати свої думки та пропозиції, що допомагає покращити комунікацію. Співробітники повинні бачити, що їхня робота оцінюється, а зусилля приносять результати. Це створює почуття участі

та приналежності до команди, що підвищує продуктивність та рівень задоволеності роботою. Тому вибудовування внутрішніх комунікаційних процесів – це пріоритетне завдання у компаніях з форматом роботи онлайн [24,с.22].

Пропонується раз на квартал керівництвом підприємства організувати збори, де можуть виступити всі бажаючі працівники. Також керівництво має надати звіт працівникам про досягнення підприємства та озвучувати основні проблеми, які накопичилися на підприємстві. Особливим активним пропонується винагороджувати грамотами, а також додатковими вихідними за конструктивні пропозиції.

5) Цифрові можливості допомагають значно покращити комунікації між співробітниками та керівниками. HR-чат-боти з їхньою гнучкістю та можливостями стають цінними інструментом для HR-фахівців та у майбутньому – невід'ємною частиною системи керування персоналом. Наприклад, чат-бот може провести опитування та оцінити лояльність співробітників або дізнатися про причину звільнення персоналу. Призначити зустріч та нагадати про неї всім учасникам. Організувати та автоматизувати документообіг. Головні переваги автоматизації HR-процесів:

- знижується людський фактор (забув / хворів / помилився / опечатався / переплутав і т.д.);
- робота чат-бота залежить від причин.

Бот, який вітає співробітників з днем народження. Програма звертається до Excel-таблиці, порівнює дні народження співробітників із поточною датою, при збігу підставляє ім'я та посаду у шаблоні та автоматично надсилає листа з вітанням.

б) Планування кар'єрного росту, індивідуального графіка навчання.

Заходи для професійного розвитку працівника формуються індивідуально для кожного співробітника, використовуючи стандартну практику по розвитку необхідних компетенцій, типових наборів заходів щодо їх розвитку. Зміни в індивідуальному плані розвитку співробітника повинні

вноситися постійно, з розвитком відповідних компетенцій, тим самим на підприємстві реалізується завдання безперервного розвитку співробітників.

Оплата праці працівника, безсумнівно, є стимулом працівника до продуктивної праці. Без можливості збільшення заробітку зацікавленість працівників у праці падає, отже, падає і продуктивність праці. У таких випадках, роботодавці намагаються знайти нові способи стимулювання своїх працівників [38,с.36].

У зв'язку з цим, ТОВ «Фірма Фавор» необхідно переглянути системи оплати праці та преміювання.

7) Вивчивши позитивний досвід впровадження системи оплати праці на основі грейдів аналогічних підприємств, пропонується внесення поправок до системи оплати праці працівників ТОВ «Фірма Фавор» та розробити власну систему оплати за допомогою грейдів.

Для підприємства ТОВ «Фірма Фавор» грейдингові системи – це хороший спосіб підвищити прозорість для інвесторів, тим самим збільшуючи їх конкурентоспроможність, капіталізацію і показуючи, що вони є серйозними гравцями на ринку. Грейдування також можуть допомогти вирішити ряд інших проблем:

1. Подолати критичні ситуації та уникнути звільнень, економити на оплаті праці неефективних співробітників, мотивуючи їх працювати краще.

2. Надати всім співробітникам рівні можливості підвищення свого доходу.

3. Дати співробітникам можливість правильно оцінити рівень своєї особистої ефективності.

4. Навчати та готувати кадровий резерв на основі оцінки робочих місць.

Щоб зробити правильну оцінку посади ТОВ «Фірма Фавор», важливо дати чітку характеристику кожному рівню. У поданій методиці фактори описуються за допомогою шести рівнів складності (А, В, С, D, Е, F). Весь процес системи грейдування, неможливо описати в рамках однієї роботи, впровадження таких систем через її масштаб займає термін від шести місяців

до одного року і також пов'язано з розробкою великого обсягу документації різної складності, для чого необхідно обов'язково звертатися за консультацією до експерта з боку. Так, наприклад, для посади менеджера з персоналу ТОВ «Фірма Фавор», було складено таблицю, в якій було визначено рівень складності кожного фактора та розрахована підсумкова сума балів (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Посада: менеджер з персоналу

Фактор оцінки							Значимість фактора по 5-бальній шкалою	Підсумковий бал по фактору
	A 1	B 2	C 3	D 4	E 5	F 6		
Управління співробітниками						6	5	30
Відповідальність					5		5	25
Самостійність у роботі						6	5	30
Досвід діяльності	1						5	5
Рівень спеціальних знань						6	5	30
Сфера контактів						6	5	30
Складність роботи							5	15
Ціна помилки				4			5	20
Сумарний бал								185

Джерело: розробка автора

За аналогічною схемою розраховується кінцевий бал для інших посад. Далі слід для кожного грейду визначити вилку окладів, тобто діапазон їхньої зміни. Важливо встановлювати її не для окремих кар'єрних позицій, а для грейду загалом. За допомогою грамотного налаштування даної системи, можна не тільки покращити фінансове становище компанії, але й підвищити якість роботи співробітників, а це у будь-якому випадку безперечна перевага.

8. Плинність персоналу підприємства – проблема, з якою потрібно обов'язково боротися, щоб ТОВ «Фірма Фавор» добивалася потрібних результатів. Вибудовування взаємодії в ключі людиноцентричності дозволяє утримати співробітника на поточному місці роботи, у цьому випадку керівництву ТОВ «Фірма Фавор», необхідно:

- розібратися, наскільки поточна модель управління співвідноситься з турботою про співробітників та скоригувати її;
- оцінити власні лідерські якості та здатність виявляти емпатію до команди;
- виявити людиноцентричних лідерів, які демонструють турботу про співробітників, та активно залучати їх до HR-процесів та просування бренду підприємства в особистому спілкуванні, на заходах та в соцмережах;
- адаптувати процес відбору так, щоб наймати в компанію персонал, який поділяє принципи людиноцентричного лідерства.

8). На сьогодні вплинути на рішення залишитись у компанії може навіть використання гнучких умов праці. На перше місце виходить турбота про співробітників, запровадження програм well-being. Наприклад, дають співробітникам можливість персоналізувати стандартний соцпакет та співфінансують не тільки навчання, а й подорожі, транспорт, спорт. Винагорода має на увазі варіативність, відповідати особистості співробітника та бути доречним у конкретний період [41,с.217].

9). В умовах, що склалися в країні для утримання співробітників необхідна цифровізація найбільш рутинної праці, а також поступове та безперервне підвищення зарплати та формування позитивної картини майбутнього, в якому працівник бачить подальше зростання добробуту.

Таким чином, ці пропозиції стосуються розвитку підвищення рівня корпоративної культури та створення умов праці та відпочинку співробітників, гнучкого режиму дня. Запропоновані підстави, критерії мотивації будуть покликані сприяти формуванню та стійкому прояву у працівників відповідального та ініціативного ставлення до своїх трудових обов'язках.

3.2. Впровадження грейдингової системи як один із шляхів підвищення ефективності мотивації праці на підприємстві

Грейдування посад схоже на тарифну систему оплати праці, так як вони є ієрархічною структурою посад, якої оклади вишиковуються за наростаючою ознакою. Однак, у тарифної системи при встановленні тарифікаційного розряду керуються відповідними довідниками, тоді як застосувавши грейдування роботодавець має право самостійно вводити вимоги до більшості посад та професій.

Завдяки грейдингу ТОВ «Фірма Фавор» одночасно вирішує такі завдання як:

- створення єдиних правил взаємозв'язку між компетенціями та посадовими окладами;
- визначення цінності робочих місць для стратегії підприємства;
- створення ефективної системи винагороди;
- формулювання стратегії розвитку персоналу;
- управління витратами на персонал;
- оптимізація фонду оплати праці.

Основними принципами побудови системи грейдування є: економічна обґрунтованість, ясність і прозорість, справедливість, однорідність, ринкова конкурентоспроможність.

Дотримання принципів, що лежать в основі технології грейдування, надають широкі можливості та перспективи для розвитку підприємства. Об'єднання грейдування з оцінкою персоналу та моніторингом результативності співробітників, плануванням та реалізацією горизонтальної та вертикальної кар'єри, формуванням кадрового резерву, навчанням, матеріальним та нематеріальним стимулюванням, надає можливість створення сучасної ефективної системи мотивації персоналу, управління компетенціями та кар'єрою.

Залежно від ступеня складності виділяють такі види систем грейдів:

Перший ступінь – система впорядкування посад за ступенем складності виконуваних робіт, яка не передбачає математичні розрахунки та дозволяє впровадити її топ – менеджерами підприємства відразу після підготовки.

Другий ступінь – система Едварда Хея, заснована на бально-факторних методах.

Третій та четвертий ступінь – справжні оригінальні системи грейдів, засновані на застосуванні не тільки бально – факторних методах, а також на складних математичних розрахунках питомої ваги, кроку, за допомогою матриць, профільно-направляючих таблиць, графіків, і що саме немало важливе – точного та послідовного дотримання етапів методології.

Процедура впровадження грейдів передбачає такі етапи:

Перший етап. Опис посад здійснюється за допомогою анкети, що містить питання відкритого типу. Інформації, що міститься в анкеті, має бути достатньо для розуміння функціональних обов'язків співробітників, інакше, проводиться уточнююче інтерв'ю. У випадку, якщо робота співробітника полягає в повторюваних діях та коротких за часом завданнях, може використовуватися метод спостереження. Перший етап закінчується описом посад, що перебувають із загальної інформації, повноважень, умов праці, обов'язків та відповідальності, взаємозв'язку з іншими працівниками та зовнішніми організаціями, а також особисті якості співробітників.

Другий етап – передбачає розробку факторів оцінки для упорядкування посад внутрішньофірмовим цінностям. Вибраний набір факторів має бути простим для розуміння та оцінювання, єдиним для всієї сукупності посад (від директора до прибиральниці), а також враховувати специфіку діяльності ТОВ «Фірма Фавор».

Система грейдування покликана оцінити робочі місця з точки зору їхнього вкладу для досягнення кінцевого результату. Слід враховувати, що оцінюються робочі місця, а чи не діяльність конкретного працівника. Методи грейдування досить різноманітні і будуть сильно відрізнятися як у точності аналізу, і за тривалістю самого процесу.

Принципи коректного застосування системи грейдів:

- залучення до створення грейдування управлінців фірми (в іншому випадку система не стане діяти, оскільки створюється враження, що вона нав'язана);
- зрозумілі критерії для аналізу посад, які зрозумілі всім управлінцям фірми та застосовні в даній компанії;
- «каскадне» узгодження системи грейдів: від лінійних управлінців до топ-менеджерів (спочатку «згори донизу», а потім «знизу догори»);
- система грейдів є сучасним способом мотивації персоналу і тому має перекликатися з мотиваційною та компенсаційною політикою;
- регулярне оновлення системи, що дозволить зберігати її актуальність у нових умовах. Перегляд прийнятого грейдування треба проводити кожні 3 роки.

Впровадження системи у компанію ТОВ «Фірма Фавор» передбачає проходження кількох стадій:

- підготовка групи для формування системи, вивчення методики;
- створення документації;
- оцінка посад шляхом проведення опитувань, анкетування, інтерв'ю;
- виявлення вимог, яким повинні відповідати працівники певних посадах;
- поділ факторів за рівнями та їх оцінка;
- підрахунок кількості оцінок для посади;
- підрахунок оцінок по грейдах;
- затвердження окладів та «вилок»;
- закріплення у вигляді документа графіка та аналіз результатів.

Після того, як отримані початкові відомості – інформація по факторам та інше-необхідно сформувані грейди.

Посади мають у своєму розпорядженні ієрархічно залежно від набраних балів. Потім вони поєднуються в грейди. Основне завдання – визначити діапазон балів кожному рівні. При затвердженні оплати праці слід спиратися на два показники:

- середньоринкова «вартість» такого професіонала;
- його цінність для підприємства.

Грейдування дозволяє досягти очікуваних результатів щодо побудови грамотної системи оплати праці працівникам. З її допомогою ресурси на підприємстві розподіляються справедливо. Це дозволяє вирішити ряд проблем, у тому числі пов'язаних із мотивацією персоналу. Працівники повинні розумітись у тому, що збільшення окладу визначається цілком зрозумілими факторами та категоріями.

У ході впровадження даної системи розробимо таку структуру цього процесу (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Структура процесу грейдування

Назва етапу	Склад робіт	Термін, (тижні)
Підготовчий	1. Встановлення фонду оплати праці (далі ФОП)	2
	2. Визначення цільових призначень показників праці	2
	3. Складання списку всіх посад у компанії	1
Проведення опису посад та професій	1. Розробка питань для оцінки працівників	3
	2. Проведення опису та систематизація отриманої Інформації	5
Проведення оцінки посад та професій	1. Виділення найбільш значимих факторів для оцінки	2
	2. Опис рівнів оцінки щодо кожного з факторів.	2
	3. Визначення кожної категорії ревалентних нею факторів	3
	4. Заповнення відомості оцінки позицій щодо стовпців	7
Визначення грейдів	1. Присвоєння питомої ваги кожному фактору оцінки	2
	2. Визначення грейдового балу для кожної посади та професії	2
	3. Встановлення грейду	2
Встановлення тарифних ставок та розподіл окладів	1. Аналіз заробітної плати	3
	2. Встановлення тарифних ставок	3
	3. Коригування оцінки	3
	4. Розробка порядку встановлення тарифних ставок та окладів при прийомі на роботу	1
Формалізація системи оплати праці на основі грейдів у компанії	1. Підготовка та випуск наказу про введenu систему оплати праці та розробка нового положення про систему оплати праці та нормування праці	2
	2. Переведення працівників на нові оклади	3
	3. Коригування оплати праці працівника	3
Разом на весь процес, тижні		52

Джерело: розробка автора

Усі працівники підприємства були поділені на дві групи, проведено оцінка цих категорій та факторів. Факторам присвоєно вагу, яка б відбивала його важливість (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Фактори оцінки позицій

Фактор	Вага	Рівень складності та відповідний йому бал					
		1	2	3	4	5	6
		A	B	C	D	E	F
Рівень відповідальності	35	35	42	49	56	63	70
Досвід роботи	20	20	24	28	32	36	40
Рівень складності розв'язуваних завдань	25	25	30	35	40	45	-
Рівень професійних знань	20	20	24	28	32	36	40

Джерело: розробка автора

Згідно з таблицею, кожен фактор має свою вагу та розділений на 6 рівнів складності (A,B,C,D,E,F) з метою докладного опису вимог до кандидата. На підставі ваги для кожного рівня складності визначається кількість відповідних балів. Інтервал між рівнями складає 20% ваги фактора.

У результаті формується таблиця ключових чинників, виходячи з якої проводиться оцінка посад в ТОВ «Фірма Фавор» та складається рейтинг посад.

Третій етап. Збудовану ієрархію посад необхідно розбити на категорії (грейди) близьких за одержаними оцінками посад. Нижня границя першого грейду буде найменша сума балів за посадою, а для визначення верхньої межі першого грейду до неї додається 20% (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Границі грейдів

Грейд	Мінімальний Бал	Максимальний бал
1	124	149
2	150	180

Джерело: розробка автора

Таким чином, перший грейд складається з посад, що набрали від 124 до 149 балів, а другий – від 150 до 180 балів.

Четвертий та п'ятий етап. Полягає у встановленні зарплатних «вилок», тобто верхніх та нижніх границь кожного грейду. Вони дозволяють встановити справедливую заробітну плату для співробітників, які мають достатнім досвідом усунути неправомірне збільшення фонду оплати праці за рахунок довільного збільшення базових окладів, посилити мотивацію працівників, оплачуючи їхню працю тільки за реальним вкладом у кінцеву мету ТОВ «Фірма Фавор». Використання зарплатних «вилок» гарантує, що у співробітників, які виконують аналогічну роботу, буде не менш гідна заробітна плата, ніж у колег, які мають схожий досвід та освіту. Таким чином, справедлива система оплати праці буде встановлюватись за рахунок змінної частини заробітної плати.

Таким чином, система грейдів в оплаті праці на підприємстві має низку переваг. Вона дозволяє створити більш прозору та справедливую систему оплати, мотивує співробітників на розвиток та підвищення кваліфікації, а також спрощує управління персоналом та оцінку його ефективності.

3.3. Вплив запропонованого заходу на результати діяльності підприємства

Метод грейдування дозволяє системно оцінити співвідношення різних посад персоналу ТОВ «Фірма Фавор», визначити їхнє відносне значення.

Грейдування дозволяє збудувати ієрархію посад в залежності від їх цінності для бізнесу та розробити відповідну систему оплати праці - базової винагороди, яку працівники отримують за виконання посадових обов'язків, шляхом побудови важливо нового ланцюжка ресурсних потоків усередині підприємства.

Основною метою грейдуння персоналу є встановлення об'єктивної цінності співробітників, підвищення прозорості їх кар'єрних перспектив, підвищення ефективності використання фонду оплати праці

Складемо таблицю показників для кожної посади з плановими, фактичними значеннями та % виконання плану (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Таблиця тарифної системи оплати

Таб. №	Посада	Відпрацьовані години	Оклад	Премія, %	Сума до нарахування
58	Начальник цеху	176	44560	100 % раз в квартал	44560 (89120 раз в квартал)
25	Замісник начальника цеху	180	32450	0	32450
11	Начальник дільниці	190	28300	0	28300
26	Старший майстер	200	23400	10 % за виконання плану	24640
33	Майстер	200	22400	10 % за виконання плану	24640
100	Працівник	200	16900	10 % за виконання плану	23660

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

У табл. 3.7 показані розрахунки після впровадження грейдуння, у кожної посади залишається свій оклад. Але у кожного свій грейд та відсоткова ставка за кожну прийняту пропозицію щодо збільшення об'єму випуску та реалізації продукції.

Таблиця 3.7

Таблиця системи оплати після грейдуння

Таб. №	Посада	Оклад	Ранг посад	Грейд	Пропозицій прийнято	Премія за пропозицію, %	Сума до нарахування
58	Начальник цеху	44560	10	4	1	8	48124
25	Замісник начальника цеху	32450	9	5	7	10	55165

Продовж.табл.3.7

11	Начальник дільниці	28300	9	3	5	5	35375
26	Старший майстер	23400	8	4	7	8	39530
33	Майстер	22400	8	4	2	8	25984
100	Працівник	16900	7	3	6	5	21970

Джерело: розробка автора

Отже, як показано у представленій таблиці кожен працівник має різні відсотки премії, що відповідає їх рівню заробітної плати та надбавкам до неї.

В табл. 3.8 наочно показаний ефект у відсотковому співвідношенні.

Таблиця 3.8

Таблиця ефективності впровадження грейдування

Показники	% співвідношення до та після впровадження грейдування		Ефект
	до	після	
Об'єм продукції	90% з 100 %	98%	+8
Якість продукції	80 % з 100 %	95%	+15
Впровадження технологічних процесів	10 %	60%	+50
Виготовлення нової продукції	0	35%	+35

Джерело: розробка автора

Таким чином, за результатами проведеного дослідження, можна зробити висновок про те, що впровадження системи грейдування підвищить прозорість системи оплати праці співробітників, зробить її справедливою та керованою, що немало важливо для успішного розвитку бізнесу. Крім того, оплата праці співробітників здійснюється пропорційно їхньому вкладу в кінцевий результат діяльності компанії з урахуванням їх умінь, знань та навичок, що підвищує їхню мотивацію до праці.

Впровадження заходу дозволяє спрогнозувати збільшення мотивації праці, що дозволить покращити основні показники діяльності. Зокема

прогнозується зростання чистого доходу від реалізації на 10 %. Наведемо прогнозовані показники в табл.3.9.

Таблиця 3.9

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Фірма Фавор», тис.грн.

Показники	2024 р.	Прогноз	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
			24/прогноз	24/прогноз
Чистий дохід від реалізації продукції	247380	272118	24738	10,0
Собівартість реалізованої продукції	185031	194652,6	9621,6	5,2
Валовий прибуток	62349	77465,4	15116,4	24,2
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	74,7	71,5	-3,2	-4,2
Чистий фінансовий результат: прибуток	6501	7066,5	565,5	8,7
Рентабельність діяльності, %	3,5	3,6	0,1	2,8

Джерело: наведено автором на основі даних підприємства

Таким чином, у прогнозованому періоді буде спостерігатись збільшення чистого доходу на 10 % або на 24738 тис.грн, собівартість зрост за рахунок витрат коштів на систему грейдування, а саме на 5,2 %. У загальному зросте валовий прибуток на 24,2 %. Також скоротяться витрати на 1 грн чистої виручки, а саме з 74,7 до 71,5 коп. Основним результатом є збільшення чистого прибутку на 8,7 % та рентабельності на 0,1 пункт.

Впровадження системи грейдування на підприємстві дозволить забезпечити об'єктивність оцінки посад та ефективність роботи персоналу, а, отже, і справедливість винагороди працівників, що є однією з основних вимог до систем оплати праці в ринкових умовах та оптимізує фонд оплати праці.

Крім того, очікується отримання соціального ефекту від впровадження системи мотивації персоналу в ТОВ «Фірма Фавор». Він виявляється у наступному:

- підвищення привабливості роботи для співробітників;

- поліпшення взаємовідносин у колективі, зниження числа конфліктних ситуацій;
- підвищення лояльності з боку клієнтів;
- підвищення якості роботи;
- підвищення рівня задоволеності від роботи;
- підвищення почуття своєї значущості співробітників для підприємства.

Висновки до розділу 3

Як основну рекомендацію було запропоновано впровадити систему грейдування. Система грейдування покликана оцінити робочі місця з точки зору їхнього внеску для досягнення кінцевого результату. Слід враховувати, що оцінюються робочі місця, а не діяльність конкретного працівника. Методи грейдування досить різноманітні і будуть сильно відрізнятися як у точності аналізу, і за тривалістю самого процесу. Грейдування дозволяє досягти очікуваних результатів щодо побудови грамотної системи оплати праці працівникам. З її допомогою ресурси для підприємства розподіляються справедливо. Це дозволяє вирішити ряд проблем, зокрема пов'язані з мотивацією персоналу. Працівники повинні знати, що збільшення окладу визначається цілком зрозумілими факторами та категоріями.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Мотивація – це внутрішній психологічний стан окремої людини. Це спонукання до дії, процес, який керує її активністю, самоорганізацією, стійкістю до зовнішніх факторів. Мотивація співробітників – це створення всередині компанії таких умов, в яких у персоналу підвищується прагнення роботи, а також з'являються можливості для досягнення поставлених цілей.

Нині досягти успіху, ігноруючи проблему мотивації персоналу, не можна. Здійснення програм стимулювання праці завжди потребує великих витрат, але ефект, який вони можуть принести, значно більший. Адже саме працівники є головним ресурсом будь-якої компанії. Досягти найбільшої віддачі можна лише тому випадку, якщо вигоду від праці працівника має і фірма, і він сам.

Оцінка ефективності системи мотивації перестав бути одноразовим процесом. Навпаки, це має бути безперервна практика, що дозволяє своєчасно визначати і вирішувати проблеми, що виникають. Використання різноманітних методів оцінки також сприяє формуванню об'єктивного та цілісного розуміння ефективності системи мотивації. Методи оцінки ефективності системи мотивації відіграють у управлінні персоналом. Вони допомагають покращити продуктивність, підвищити задоволеність співробітників та посилити залученість до досягнення цілей підприємства. Безумовно, використання цих методів потребує часу та ресурсів, проте вкладення цих зусиль обов'язково окупляться завдяки покращенню ефективності бізнесу.

Стимулювання працівників здійснюється за такими напрямками, як оплата праці, додаткові соціальні гарантії та пільги (253 – 256 статті КЗпП України), побутове обслуговування та навчання.

ТОВ «Фірма Фавор» єдиний молокопереробний завод в м. Києві, на якому виготовлено перший в Україні йогурт та вже понад 28 років виготовляються молоко та молочні продукти ТМ «АМА» і «А-

МАМ» для дітей від 2-х років, з короткими термінами придатності – 3-5 днів. Проаналізувавши реалізацію різних товарів на підприємстві відзначили, що всім групам він зростає, окрім категорії глазуrowаних сирків. Так проаналізувавши зміну показників виявили, що об'єм реалізації продуктів термостатних у 2024 році зріс найбільше, а саме на 148,8 %. Об'єм реалізації вершків також зріс значним темпом, а саме на 89,1 %. Загалом всі категорії товарів мають позитивну динаміку у більшій чи меншій мірі. Найгірша ситуація з реалізацією сирків глазуrowаних, у 2024 році їх реалізація скоротилась на 19,8%. В першу чергу це пов'язане зі зростанням кількості виробників конкурентів та дороговизни на виробництво даного виду товару. У загальному відзначимо, що аналізована компанія постійно розширює асортимент в межах груп товарів, чим стимулює активне зростання реалізації.

Провівши оцінку динаміки обсягу, складу і структури основних засобів підприємства ТОВ «Фірма Фавор» за 2022-2023 рр. бачимо, що основну частину основних засобів складають будинки, споруди у 2022 році – 72,92 %, а вже на кінець 2023 року кількість скоротилась до 69,51 %, у 2024 році відбулось незначне зростання до 70,01 %. Транспортні засоби організації у 2022 році склали 15,18 %, а до кінця 2023 року 17,02 %, це пов'язане з закупівлею новітніх машин з рефрижераторами, у 2024 році показник дещо скоротився до 16,52 %. Машини та обладнання у 2023 році склали 12,81% від загальної вартості основних засобів, а у 2024 році 13,12 %. Найменшу вартість мають інші основні засоби – у 2023 році склали – 0,41 %, у 2024 році 0,2 % та інструменти та інвентар – 0,24 % у 2023 році та 0,15 % у 2024 році. Так як за аналізований період дохід від реалізації збільшився у 2023 році порівняно з 2022 роком на 61003 тис грн, це вплинуло на зростання значення показника віддачі основних засобів у 2023 році з 2,12 грн до 3,41 грн та зниження значення показника місткості з 0,47 до 0,29, що є позитивним моментом в діяльності підприємства. Така сама тенденція відбулась у 2024 році. У 2024 році порівняно з 2023 роком дохід від реалізації збільшився на 69627 тис грн, це вплинуло на зростання значення показника віддачі основних засобів у 2024

році з 3,41 грн до 4,64 грн та зниження значення показника місткості з 0,29 до 0,21.

Чистий дохід від реалізації зріс порівняно з 2022 роком на 52,2 % у 2023 році та на 39,1 % у 2024 році порівняно з 2023 роком. Це пов'язано в першу чергу з розширенням асортименту та створенням нової лінійки продуктів. Також компанія розширила мережу збуту та заключила договори з новими мережами.

Збільшення обсягу виробництва продукції призвело в свою чергу до зростання собівартості, яка порівняно з 2022 роком на 53,4 % у 2023 році та на 46,3 % у 2024 році порівняно з 2023 роком. Зазначимо, що обсяг валового прибутку до 2023 року зріс на 49,3 % а у 2024 році ще на 21,5 %. Адміністративні витрати підприємства зросли на 26,6 % у 2023 році та на 21,8 % у 2024 році, а витрати на збут на 31,2 % до кінця 2023 року та ще на 27,2 % у 2024 році. Інші операційні витрати скорочувались у 2023 році на 14,6 % та зросли на 43,4 % у 2024 році. Витрати зросли за рахунок зростання витрат на комунальні платежі та податків. Інші фінансові доходи за весь аналізований період зростають, а саме у 2023 році на 194,8 % порівняно з 2022 роком, та ще на 179,6 % у 2024 році. Якщо аналізувати розмір чистого прибутку то у 2022 році підприємство мало значні проблеми, це пов'язано з початком повномасштабного вторгнення Росії на територію України. Підприємство втратило багато коштів, розмір прибутку скоротився і склав лише 600 тис.грн. Покращення економічних показників та ситуації в Україні дозволило компанії вийти з кризи. У загальному аналізоване підприємство змогло наростити чистий прибуток на 6501 тис.грн. у 2023 році та ще на 3,8 % у 2024 році.

Заробітна плата працівників ТОВ «Фірма Фавор» є конкурентоспроможною на регіональних ринках праці. Рівень заробітної плати працівників ТОВ «Фірма Фавор» дозволяє забезпечити 8 прожиткових мінімумів, встановлених Постановою уряду «Про встановлення величини прожиткового мінімуму душу населення (3028 грн.). У 2024 році помітили зниження фінансової негрошової мотивації персоналу, що говорить про

нестачу внутрішньої сприятливої соціально-психологічної атмосфери для підприємства.

Правове регулювання мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Фірма Фавор» включає різні норми і документи, які встановлюють основи винагороди, стимулювання та захисту прав працівників. Основними механізмами такого регулювання є Конституція України, Кодекс законів про працю, колективні договори, внутрішні нормативні акти, а також закони про охорону праці та соціальний захист працівників.

З урахуванням виявлених недоліків в ТОВ «Фірма Фавор» нова система мотивації має базуватися на політиці підвищення впливу нематеріальних способів мотивації. Головною метою запропонованої системи мотивації персоналу є підвищення особистої зацікавленості працівників у якісному виконанні своїх трудових функцій, що зрештою призведе до підвищення ефективності всієї виробничої діяльності організації.

Впровадження системи грейдів найбільш вигідно та зручно для великих і середніх організацій, тому що на відміну від вертикальної побудови кар'єри, з'являється можливість горизонтальної побудови кар'єри усередині свого рівня. Наприклад, у разі проходження працівником підвищення кваліфікації, збільшується вага фактора знання, що веде до збільшенню заробітної плати, однак, при цьому працівник залишається на своїй посаді. Більше того, на великих підприємствах, у зв'язку з величезним кількістю посад, доводилося формально називати їх у тому, щоб якимось чином розмістити їх у ієрархічній вертикалі. Дані проблеми вирішує грейдування.

Впровадження системи грейдування підвищить прозорість системи оплати праці співробітників, зробить її справедливою та керованою, що немало важливо для успішного розвитку бізнесу. Крім того, оплата праці співробітників здійснюється пропорційно їхньому вкладу в кінцевий результат діяльності компанії з урахуванням їх умінь, знань та навичок, що підвищує їхню мотивацію до праці. Впровадження системи грейдування на підприємстві дозволить забезпечити об'єктивність оцінки посад та

ефективність роботи персоналу, а, отже, і справедливість винагороди працівників, що є однією з основних вимог до систем оплати праці в ринкових умовах та оптимізує фонд оплати праці. У прогнозованому періоді буде спостерігатись збільшення чистого доходу на 10 % або на 24738 тис.грн, собівартість зросте за рахунок витрат коштів на систему грейдуння, а саме на 5,2 %. У загальному зросте валовий прибуток на 24,2 %. Також скоротяться витрати на 1 грн чистої виручки, а саме з 74,7 до 71,5 коп. Основним результатом є збільшення чистого прибутку на 8,7 % та рентабельності на 0,1 пункт.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
2. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 1. С. 152-163
3. Болквядзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2, № 22. С. 72–82.
4. Васюта В. Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. Випуск 40. 2020. С. 133-138
5. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
6. Грідін О. В. HR-менеджмент та стратегічне лідерство : словник термінів і понять; ДБТУ. Харків : 2024. 52 с.
7. Дашко, І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, 2021. №10, 22-28.
8. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 140–147
9. Дяків, О. П. Управління персоналом: навч.-метод. посіб.; 2-ге вид., переробл. і доповн. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
10. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.

11. Завадяк Р. І. Мотивація підприємницької діяльності в контексті проблемного підходу *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2020. Вип. 4. С. 108-118
12. Жигалкевич Ж. М. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства *Економічні науки*. 2021. Вип. 24(3). С. 109–115
13. Єщенко М. Г. Індивідуальна та групова мотивація у менеджменті сучасного підприємства *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1. С. 112-118
14. Компанець К.А. Формування компонентів мотивації персоналу в умовах інноваційних змін підприємств *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету* 2020. № 2 С.103-108
15. Казановський А. А. Методи стимулювання персоналу компанії шляхом преміювання за допомогою колегіального рішення співробітників *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3. С. 55-62
16. Корнілова О. Місце преміювання в управлінні стимулювання праці в діючих умовах господарювання підприємств *Торгівля і ринок України*; Темат. зб. наук. праць. Донецьк: ДонДУЕТ. 2020, вип. 13, т. 1. 420 с.
17. Козак К.Б, Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. № 2. С. 26–32
18. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. № 8. 2020. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2020/62.pdf (дата звернення: 11.02.2024)
19. Кулинич Т. В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"* . 2020. № 3(2). С. 31-36
20. Кривенко Е. Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 178-182

- 21.Клімова А. Дослідження методів нематеріальної мотивації працівників на сучасному підприємстві *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неіндустріального суспільства* 2020. С. 643-644
- 22.Кисляк В.В., Лободзинська Т.П. Особливості управління працівниками нового покоління Z на підприємстві. Управління персоналом в інституційній економіці : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжн. уч. 28 квітня 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 31–32.
- 23.Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 397 с.
- 24.Корнілова О. В. Управління персоналом. Тайм менеджмент : навч.-мето. посіб.; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2024. 71 с.
- 25.Літинська, В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. *Економічні горизонти*, 2023. №3(25), 4–15
- 26.Ліба Н. С. Мотивація в управлінні трудовими ресурсами підприємства *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія : Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 67-76
- 27.Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства *Вчені записки університету "КРОК"*. Серія : Економіка. 2020. Вип. 2. С. 103-111
- 28.Милько І.П. Мотивація персоналу Методичні вказівки до самостійної роботи. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2020. 69 с.
- 29.Поплавська О. М. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 378-384
- 30.Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45-48
- 31.Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246–252
- 32.Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в*

- Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8), С. 88–92.
33. Райчук Д. В. Мотивація в системі менеджменту підприємства *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2. С. 49-52
34. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т. 1. № 19. С. 329–336
35. Совсун К.С. Ефективні методи мотивації персоналу *Науковий вісник Херсонського державного університету Серія Економічні науки* 2021. №21 С.149-154
36. Ситник Н. С. Мотивація як чинник стимулювання людей до ефективної діяльності *Молодий вчений*. 2021. № 4(2). С. 331-335
37. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 178–186
38. Стечишин В. О. Удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємств гостинності в сучасних умовах господарювання : кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 241 – «Готельно-ресторанна справа» Тернопіль : ТНТУ, 2022. 88 с.
39. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506–510
40. Сайко В. Р., Ільчук П. Г. Дослідження тенденцій розвитку мотивації персоналу: глобальний погляд на практику Японії, Німеччини, Китаю, США та можливості запозичення досвіду для системи управління проектами в Україні. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № (38). С. 350–360.
41. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. За ред: О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

- 42.Фонарьова Т.А. Особливості мотивації персоналу як фактору підвищення конкурентоспроможності страхових компаній *Проблеми системного підходу в економіці* випуск № 2(82), 2021 С. 218-233
- 43.Чхеайло А. А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом: довідник. Київ, 2020. 203-213 с.
- 44.Черниш І. В., Козик М. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87–91
- 45.Хитра О.В. Мотиви трудової поведінки працівників як точки біфуркації на шляху підвищення продуктивності праці *Приазовський економічний вісник* Випуск 3(20) 2020. С.202-210
- 46.Хачатрян В. В. Мотивація працівників як індикатор розвитку підприємницького потенціалу підприємства *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 3. С. 16-20
- 47.Шафранська Т. Ю., Коломієць О. В. Основні види мотивації працівників. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm
- 48.Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Випуск 27. Частина 2. С. 97–100.
- 49.Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105.
- 50.Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування); Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.
- 51.Шубалий О. М. Управління персоналом : підручник Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

- 52.Яцина К. Мотивація і цінності у структурі професійної спрямованості особистості *Professional pedagogics*. 2022. № 1. С. 244-250
- 53.Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477

ДОДАТОК А

Дата звіту	24.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Житник Ірина Михайлівна
КАТОТТГ	UA80000000000875983
Кількість працівників	134

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8 403.00	8 162.00
первісна вартість	1001	9 941.00	10 545.00
накопичена амортизація	1002	1 538.00	2 383.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	265.00
Основні засоби	1010	53 975.00	55 016.00
первісна вартість	1011	112 280.00	115 503.00
Знос	1012	58 305.00	60 487.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
Знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	62 378.00	63 443.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	8 088.00	9 235.00
Виробничі запаси	1101	5 123.00	4 854.00
Незавершене виробництво	1102	1 132.00	2 273.00
Готова продукція	1103	462.00	987.00
Товари	1104	1 371.00	1 121.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 425.00	7 155.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 220.00	2 033.00

з бюджетом	1135	18.00	20.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35.00	881.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 035.00	4 735.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	7 035.00	4 735.00
Витрати майбутніх періодів	1170	62.00	184.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	370.00	1 108.00
Усього за розділом II	1195	25 253.00	25 351.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	87 631.00	88 794.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18 168.00	18 168.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	45 818.00	45 818.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	2 150.00	561.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 260.00	3 646.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	73 396.00	68 193.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	

Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	10 000.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	7 141.00	5 278.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 065.00	914.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	855.00	276.00
розрахунками зі страхування	1625	273.00	15.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 731.00	1 011.00
за одержаними авансами	1635	1 508.00	1 927.00
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1640	0.00	
за страховою діяльністю	1645	0.00	
Поточні забезпечення	1660	352.00	1 089.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	165.00	367.00
Усього за розділом III	1695	14 235.00	20 601.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	87 631.00	88 794.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	116 750.00	249 248.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	82 406.00	186 194.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	34 344.00	63 054.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	295.00	279.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	9 728.00	12 298.00

Витрати на збут	2150	20 449.00	40 779.00
Інші операційні витрати	2180	3 779.00	4 673.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	683.00	5 583.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	193.00	38.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		49.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	876.00	5 572.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-276.00	-1 668.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	600.00	3 904.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	600.00	3 904.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	68 144.00	156 825.00
Витрати на оплату праці	2505	20 758.00	39 481.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 199.00	7 929.00
Амортизація	2515	3 026.00	5 662.00
Інші операційні витрати	2520	20 235.00	34 047.00
Разом	2550	116 362.00	243 944.00

ДОДАТОК Б

Дата звіту	21.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Житник Ірина Михайлівна
КАТОТТГ	UA80000000000875983
Кількість працівників	95

Баланс (Звіт про фінансовий стан)**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8 162.00	7 824.00
первісна вартість	1001	10 545.00	11 257.00
накопичена амортизація	1002	2 383.00	3 433.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	265.00	2 521.00
Основні засоби	1010	55 016.00	52 056.00
первісна вартість	1011	115 503.00	115 132.00
знос	1012	60 487.00	63 076.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	63 443.00	62 401.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	9 235.00	7 101.00
Виробничі запаси	1101	4 854.00	4 295.00
Незавершене виробництво	1102	2 273.00	598.00
Готова продукція	1103	987.00	883.00
Товари	1104	1 121.00	1 324.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 155.00	5 891.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 033.00	527.00

з бюджетом	1135	20.00	20.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	881.00	1 712.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 735.00	18 422.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	4 735.00	18 422.00
Витрати майбутніх періодів	1170	184.00	245.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 108.00	589.00
Усього за розділом II	1195	25 351.00	34 507.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	88 794.00	96 908.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18 168.00	18 168.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	45 818.00	45 302.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	561.00	591.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 492.00	11 080.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	68 039.00	75 141.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	

Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	10 000.00	10 000.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	5 278.00	5 817.00
розрахунками з бюджетом	1620	914.00	1 934.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	276.00	693.00
розрахунками зі страхування	1625	124.00	210.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 056.00	1 478.00
за одержаними авансами	1635	1 927.00	945.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 089.00	1 310.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	367.00	73.00
Усього за розділом III	1695	20 755.00	21 767.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	88 794.00	96 908.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	177 753.00	116 750.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	126 467.00	82 406.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	51 286.00	34 344.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	275.00	295.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	12 320.00	9 728.00

Витрати на збут	2150	26 836.00	20 449.00
Інші операційні витрати	2180	3 225.00	3 779.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	9 180.00	683.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	569.00	193.00
Інші доходи	2240	3.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	283.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	86.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9 383.00	876.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 282.00	-276.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7 101.00	600.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 101.00	600.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	106 843.00	68 144.00
Витрати на оплату праці	2505	28 487.00	20 758.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 656.00	4 199.00
Амортизація	2515	4 697.00	3 026.00
Інші операційні витрати	2520	23 165.00	20 235.00
Разом	2550	168 848.00	116 362.00

ДОДАТОК В

Дата звіту	21.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Житник Ірина Михайлівна
КАТОТТГ	UA80000000000875983
Кількість працівників	111

Баланс (Звіт про фінансовий стан)**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	7 824.00	7 018.00
первісна вартість	1001	11 257.00	11 547.00
накопичена амортизація	1002	3 433.00	4 529.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 521.00	213.00
Основні засоби	1010	52 056.00	53 227.00
первісна вартість	1011	115 132.00	120 413.00
знос	1012	63 076.00	67 186.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	62 401.00	60 458.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	7 101.00	7 545.00
Виробничі запаси	1101	4 295.00	4 242.00
Незавершене виробництво	1102	598.00	839.00
Готова продукція	1103	883.00	732.00
Товари	1104	1 324.00	1 732.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 891.00	8 671.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	527.00	781.00

з бюджетом	1135	20.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 712.00	1 368.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	18 422.00	25 286.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	18 422.00	25 286.00
Витрати майбутніх періодів	1170	245.00	90.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	589.00	3 150.00
Усього за розділом II	1195	34 507.00	46 891.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	96 908.00	107 349.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18 168.00	18 168.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	45 302.00	44 716.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	591.00	964.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 080.00	8 866.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	75 141.00	72 714.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	933.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	

Усього за розділом II	1595	0.00	933.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	10 000.00	10 000.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	5 817.00	8 974.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 934.00	3 573.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	693.00	577.00
розрахунками зі страхування	1625	210.00	404.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 478.00	1 770.00
за одержаними авансами	1635	945.00	2 413.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	4 675.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 310.00	1 749.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	73.00	144.00
Усього за розділом III	1695	21 767.00	33 702.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	96 908.00	107 349.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	247 380.00	177 753.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	185 031.00	126 467.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	62 349.00	51 286.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	406.00	275.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	15 016.00	12 320.00

Витрати на збут	2150	34 155.00	26 836.00
Інші операційні витрати	2180	4 626.00	3 225.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 958.00	9 180.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	1 591.00	569.00
Інші доходи	2240		3.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	744.00	283.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	20.00	86.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9 785.00	9 383.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 411.00	-2 282.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7 374.00	7 101.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 374.00	7 101.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	156 694.00	106 843.00
Витрати на оплату праці	2505	38 204.00	28 487.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 587.00	5 656.00
Амортизація	2515	6 163.00	4 697.00
Інші операційні витрати	2520	30 246.00	23 165.00
Разом	2550	238 894.00	168 848.00