

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

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

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «**Напрямки формування позитивної мотивації діяльності персоналу підприємства**»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МП-2-8М

Панчик Анастасія Вячеславівна

_____ (підпис)

Керівник к. е. н., доц. Мазник Ліана Валеріївна

_____ (підпис)

Консультант Ліана МАЗНИК

_____ (підпис)

Рецензент Лада ШПІНЯН

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

“03” жовтня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Панчик Анастасії Вячеславівні

1. Тема роботи **«Напрямки формування позитивної мотивації діяльності персоналу підприємства»** керівник роботи к. е. н., доцент Мазник Ліана Валеріївна затверджені наказом закладу вищої освіти від 30 вересня 2022 р. №586-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 08 лютого 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Фортунат».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти управління позитивною мотивацією персоналу Розділ 2. Аналіз позитивної системи мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Фортунат». Розділ 3. Шляхи удосконалення системи позитивної мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Фортунат». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 16 таблицях, 15 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------------------------------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Економічно-математична частина | к.е.н., доц. Ліана МАЗНИК | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання 03 жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|-----------------|
| 1. | Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації | До 17.10.22 | <i>виконано</i> |
| 2. | Обґрунтування актуальності теми, написання вступу | До 02.11.22 | <i>виконано</i> |
| 3. | Робота над розділом 1: « <u>Теоретичні аспекти управління позитивною мотивацією персоналу</u> » | До 08.11.22 | <i>виконано</i> |
| 4. | Робота над розділом 2: « <u>Аналіз системи позитивної мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Фортунат»</u> » | До 12.12.22 | <i>виконано</i> |
| 5. | Робота над розділом 3: « <u>Шляхи удосконалення системи позитивної мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Фортунат»</u> » | До 16.01.23 | <i>виконано</i> |
| 6. | Написання висновків | До 17.01.23 | <i>виконано</i> |
| 7. | Оформлення роботи | До 18.01.23 | <i>виконано</i> |
| 8. | Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи) | До 18.01.23 | <i>виконано</i> |
| 9. | Підготовка до попереднього захисту роботи | До 25.01.23 | <i>виконано</i> |
| 10. | Захист роботи | Згідно графіку захистів | <i>виконано</i> |

Здобувач

_____ Панчик А.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Мазник Л.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Панчик А.В. Напрямки формування позитивної мотивації діяльності персоналу підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» виконана на матеріалах ПрАТ «Фортунат» за 2019-2021 рр.

У першому розділі роботи узагальнені теоретичні аспекти позитивної мотивації та відзначена її роль у ефективному функціонуванні сучасних організацій. Розглянуто функції мотивації у системі управління персоналом, визначено категорію «система позитивної мотивації персоналу підприємства», визначений вплив методів атестації персоналу на створення системи позитивної мотивації.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана загальна характеристика підприємства в умовах діяльності на ПрАТ «Фортунат», а також проведений аналіз фінансово-господарського стану ПрАТ «Фортунат». Виконане дослідження існуючої системи позитивної мотивації на підприємстві.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи виявлено напрями вдосконалення та обґрунтовано впровадження системи КРІ як напрямку розвитку позитивної мотивації на ПрАТ «Фортунат», а також проведена оцінка ефективності запропонованої системи КРІ та оцінено її вплив на результати діяльності ПрАТ «Фортунат».

Робота містить 93 сторінок, 16 таблиць, 15 рисунків, 77 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, позитивна мотивація, функції позитивної мотивації, методи позитивної мотивації праці, ефективність, система, КРІ.

SUMMARY

Anastasiia V. Panchik Directions for the formation of positive motivation of enterprise personnel. – Manuscript.

The master's thesis for the degree of "master" is based on the materials of PJSC "Fortunat" for 2019-2021.

The first chapter of the work summarizes the theoretical aspects of positive motivation and notes its role in the effective functioning of modern organizations. The functions of motivation in the personnel management system are considered, the category of "system of positive motivation of enterprise personnel" is defined, the influence of personnel certification methods on the creation of a system of positive motivation is determined.

The second section of the qualification work provides a general description of the enterprise in the conditions of activity at PJSC "Fortunat", as well as an analysis of the financial and economic status of PJSC "Fortunat". A study of the existing system of positive motivation at the enterprise was carried out.

The third chapter of the qualification work identifies areas for improvement and substantiates the introduction of the KPI system as a direction for the development of positive motivation at PJSC "Fortunat", as well as evaluates the effectiveness of the proposed KPI system and assesses its impact on the performance of PJSC "Fortunat".

The work contains 93 pages, 16 tables, 15 figures, 77 references.

Keywords: personnel, positive motivation, functions of positive motivation, methods of positive labor motivation, efficiency, system, KPI.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОЗИТИВНОЮ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ..... | 10 |
| 1.1. Поняття системи мотивації..... | 10 |
| 1.2. Специфіка системи позитивної мотивації персоналу підприємства... .. | 14 |
| 1.3. Основні методи атестації персоналу підприємства в системі позитивної мотивації праці..... | 19 |
| Висновки до розділу 1..... | 26 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПОЗИТИВНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «ФОРТУНАТ»..... | 28 |
| 2.1. Організаційно-правова характеристика підприємства ПрАТ «Фортунат»..... | 28 |
| 2.2. Аналіз фінансово-господарського стану підприємства ПрАТ «Фортунат»..... | 37 |
| 2.3. Оцінка системи позитивної мотивації персоналу підприємства ПрАТ «Фортунат»..... | 44 |
| Висновки до розділу 2..... | 50 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПОЗИТИВНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ФОРТУНАТ».... | 52 |
| 3.1. Виявлення напрямів вдосконалення позитивної мотивації персоналу ПрАТ «Фортунат»..... | 52 |
| 3.2. Обґрунтування засобів позитивної мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Фортунат»..... | 65 |
| 3.3. Визначення економічного ефекту удосконалення системи КРІ на підприємстві ПрАТ «Фортунат»..... | 71 |
| Висновки до розділу 3..... | 78 |
| ВИСНОВКИ..... | 80 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..... | 85 |
| ДОДАТКИ..... | 92 |

ВСТУП

Загострення конкуренції в різних сферах економічної діяльності вітчизняної економіки ставить за необхідне раціональне управління ресурсною базою підприємств. Одним з найважливіших ресурсів будь-якого підприємства незалежно від масштабу і сфери діяльності є працівники (персонал), оскільки саме їх знання, досвід і навички є основним фактором та джерелом ефективності і конкурентоспроможності сучасного підприємства. Тому одним з основних завдань сучасного підприємства є пошук ефективних способів управління персоналом, що забезпечують підвищення ефективності всієї діяльності. У цих умовах найважливішим фактором результативності трудової діяльності персоналу є ефективна система мотивації персоналу підприємства.

Основною винагородою за трудову діяльність персоналу є оплата праці, а саме грошовий еквівалент частини вартості створеного продукту або наданої послуги, який отримують ті, хто створив цей продукт або послугу. Загальна система мотивації включає і нематеріальні стимули, значимість яких також досить висока.

На сучасному етапі розвитку економіки пріоритетним напрямом в управлінні персоналом стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства. Для цього слід сформувати ефективну систему засобів мотивації праці персоналу, що відповідає сучасним умовам господарювання, і тим самим забезпечити успішну діяльність і розвиток підприємств та всієї економіки країни.

Сьогодні в Україні з різних засобів мотивації праці застосовують тільки її окремі елементи. Ця обставина підкреслює необхідність створення цілісної системи мотивації праці персоналу, орієнтованої на розвиток трудового потенціалу працівників та результативність діяльності підприємства в цілому. Багато українських компаній пройшли шлях від радянського кооперативу до сучасних корпорацій. Причиною проблем українського бізнесу є проектування

та механічне копіювання як старої радянської схеми взаємовідносин і системи мотивації, так і західних моделей, без врахування існуючих змін та національних особливостей.

Об'єктом дослідження є процес створення позитивної мотивації персоналу ПрАТ «Фортунат».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до формування позитивної мотивації праці на підприємстві ПрАТ «Фортунат».

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування формування позитивної мотивації діяльності персоналу підприємства.

Згідно з метою даної роботи було поставлено й вирішено такі *завдання*:

- проаналізовано сутність поняття «мотивація» та її роль у системі управління персоналом підприємства в сучасних умовах, на підставі аналізу та узагальнення удосконалено схему механізму мотивації праці;

- визначено специфіку системи позитивної мотивації персоналу;

- проаналізовано основні методи атестації персоналу на основі підприємства ПрАТ «Фортунат»;

- створено основу для вдосконалення існуючої системи мотивації на даному підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичними й методичними засадами є спостереження, порівняльний метод, метод статичного аналізу та метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формах.

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи становить 93 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг

основного тексту складає 84 сторінки. Робота містить 16 таблиць, 15 рисунків, списку використаних джерел із 77 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОЗИТИВНОЮ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття системи мотивації

Мотивація – це здатність людини задовольняти свої потреби (матеріальні і духовні) через трудову діяльність. Мотивація - це спонукання до здійснення певної діяльності, визначається напрямком діяльності людини. Мотивацію використовують як один із методів збільшення продуктивності праці.

На думку А.М. Колота, мотивація це: «сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації». І.Д. Бех зазначає, що «мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку».

С.С. Занюк дає наступне визначення мотивації «сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини» [4, с. 94]. Отже, мотивація персоналу – це основний напрямок системи управління персоналом підприємства. Мотивація персоналу здійснюється і розглядається в поєднанні з процесом стимулювання праці персоналу. Стимулювання праці – це елемент впливу на активність в діяльності персоналу, тобто спонукання до активної діяльності за допомогою зацікавленості як матеріальної, так і нематеріальної.

Мотивація проявляється у вигляді складного психологічного механізму, і тому з цим пов'язане все різноманіття мотивації. Мотивація буває декількох видів: зовнішня і внутрішня, позитивна і негативна, стійка і нестійка, індивідуальна і групова, тощо.

Крім цього, виділяють окремі мотиви, які рухають вчинками людей. Це можна побачити на рисунку 1.1:

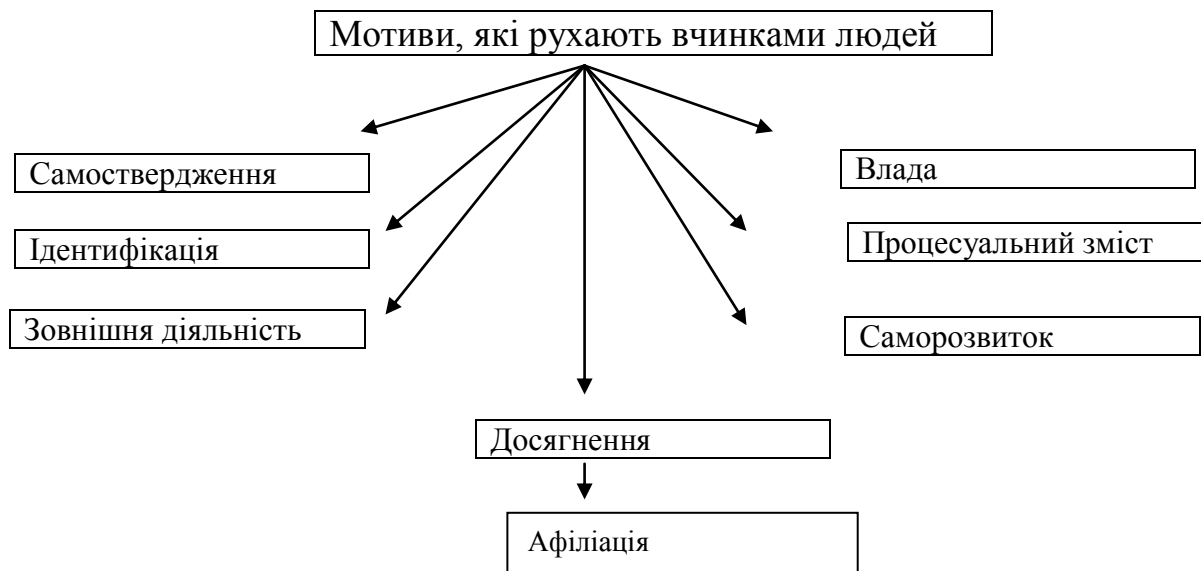


Рис. 1.1 Мотиви, які рухають вчинками людей [6, с.196]

Мотив самоствердження може проявлятися в бажанні самоствердження людини в суспільстві, прагнення досягти певного соціального статусу в суспільстві. Дуже часто мотив самоствердження відносять до мотивації престижу, прагнення до досягнення і підтримання більш високого соціального статусу. Мотив ідентифікації проявляється в бажанні походити на будь-яку особу. Мотив влади проявляється в бажанні людини отримати владу над оточуючими його людьми, керувати ними [6, с.199].

Мотиви процесуального змісту проявляються в спонуканні людини до дій при допомозі не процесу і змісту діяльності, а використання зовнішніх факторів. Мотиви зовнішньої діяльності проявляються в діях, які працюють окремо від діяльності. До цих мотивів можна віднести престижну роботу, матеріальні блага. [6, с.1208].

Мотив саморозвиток, проявляється в бажанні досягти особистісного зростання, виконання потенціалу внутрішніх мотивів. Мотив досягнення, проявляється в бажанні досягнення високих результатів і досягнення професіоналізму в певній сфері. [6, с.213.]

Мотиви афіліації, проявляється в бажанні встановлення і підтримки зв'язків з соціумом, до появи контакту і спілкування. При вмілій мотивації персоналу відбувається розвиток і функціонування організації. Процес мотивації

слід починати з визначення незадоволених потреб. Потім ставиться мета, що припускає той факт, що для задоволення потреби важлива вказівка дій, за допомогою яких буде вирішена мета і здійснено заповнення потреб. Система мотивації персоналу являє собою систему завдань щодо стимулювання діяльності персоналу організації, поліпшення показників діяльності, вірне рішення яких є певним етапом у збільшенні росту та прибутку організації.

Система мотивації персоналу являє собою найважливіший інструмент управління персоналом, що дає шанс здійснювати вплив на ефективність діяльності персоналу і організації. Система мотивації персоналу повинна відповідати стратегічним і тактичним цілям підприємства. В даному випадку система мотивації надає можливість керівникам формувати необхідну поведінку персоналу, збільшувати їх продуктивність, зацікавленість і лояльність [6, с.233].

Основна мета системи мотивації персоналу полягає в стимулюванні діяльності персоналу з метою збільшення продуктивності. Якщо працівник зацікавлений, то він набагато якісніше виконує свої обов'язки і виконує доручену йому роботу. Система мотивації ставить перед собою ряд завдань, основні з яких відображені на рисунку 1.2:

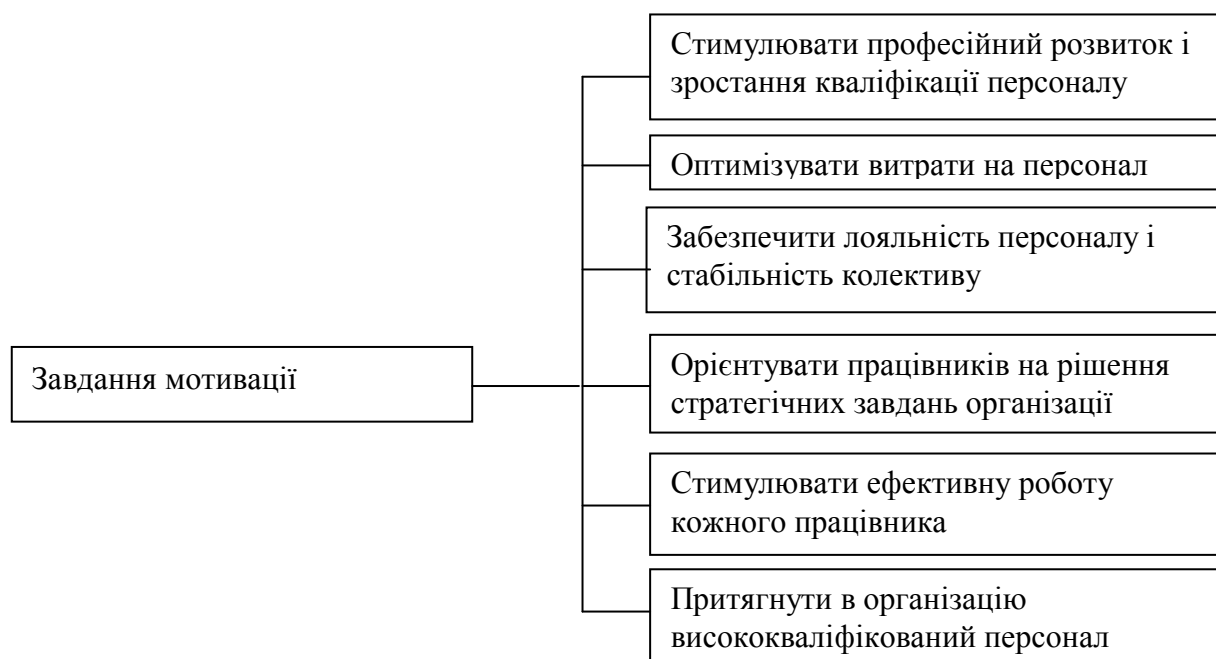


Рис. 1.2 Завдання системи мотивації [6, с.233]

Інструменти системи мотивації - це ті види мотивації, які здатні вплинути на мотивацію персоналу. Вони можуть бути матеріальні і нематеріальні. Серед них є ті, які безпосередньо залежать від конкретних результатів праці, наприклад, премії [10, с.190].

Система мотивації персоналу складається з певних елементів (рис.1.3):

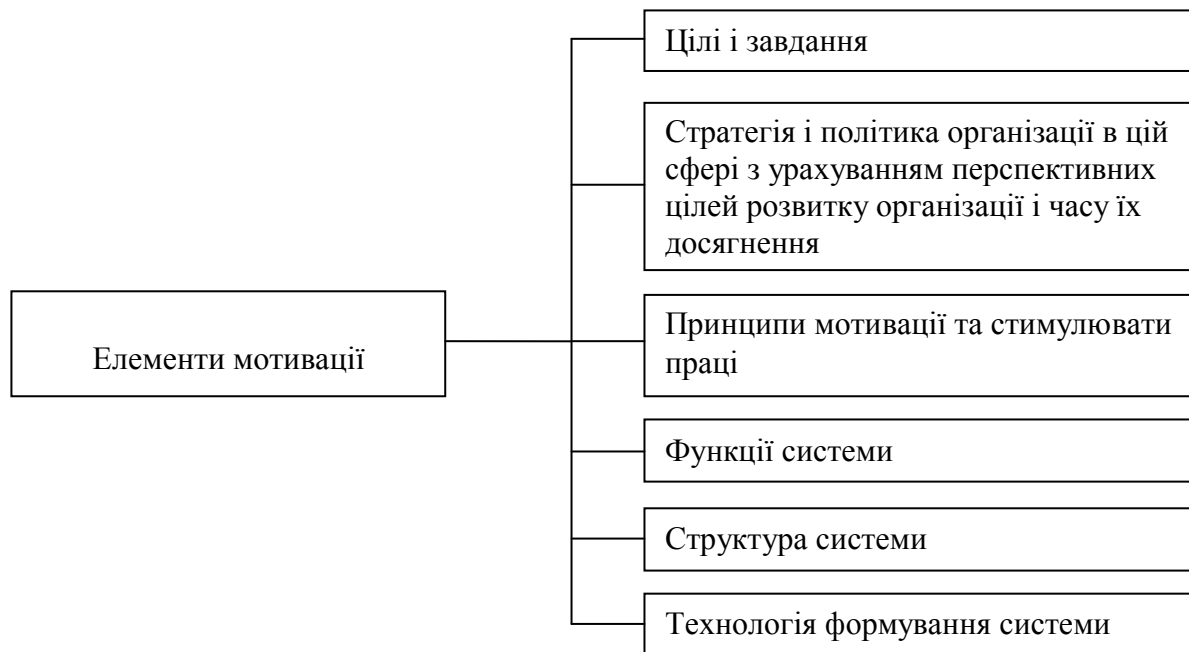


Рис 1.3 Елементи мотивації [9, с.234]

Виходячи з цього, в процесі мотивації працівників, як матеріальної, так і нематеріальної, керівнику організації важливо визначать потреби працівників, для того щоб потреби більш нижчого рівня могли задовольнятися раніше, ніж потреби більш високого рівня.

Крім цього, використовуються непрямі інструменти мотивації, такі як відшкодування витрат, на стільниковий зв'язок, надання харчування, безкоштовного проїзд до місця роботи, тощо. [11, с.60].

Непрямі інструменти мотивації застосовуються для підвищення лояльності персоналу, зниження плинності кадрів. Непрямі інструменти мотивації не знаходяться в залежності від підсумків діяльності і характеризуються професійним статусом персоналу. В ході формування системи мотивації персоналу організації, прийнято виділяти наступні етапи:

- постановка цілей та завдань організації в даній сфері, визначення показників, що показують результат діяльності персоналу;
- розробка тарифної сітки;
- встановлення інструментів, які повинні будуть використовуватися в системі мотивації персоналу організації;
- проведення оцінки ефективності персоналу;
- визначення взаємозв'язку між підсумком діяльності і стимулюванням.

Неможливо правильно провести процес мотивації працівників, не враховуючи їх трудові мотиви. Тому, на цьому принципі і повинна базуватися вся система мотивації персоналу організації, яка повинна бути найбільш гнучкою, легко змінюватися відносно до різних категорій працівників. [13, с.50].

Проведення аналізу системи мотивації важливо для того, щоб дати оцінку того, чи відчуває персонал на собі вплив мотивації, чи відповідає реакція персоналу на вплив системи мотивації очікуванням організації.

1.2. Специфіка системи позитивної мотивації персоналу підприємства

Мотивація персоналу підприємства є одним з основних проблем системи управління персоналом, Для того, щоб робота працівника підприємства була б більш ефективною, працівник повинен бути зацікавленим у здійсненні ефективної роботи за допомогою моральної та матеріальної мотивації.

Сьогодні в структуру мотивації персоналу в бізнесі входять процес організації оплати праці, яка не відповідає сучасним вимогам ринку праці, рівня кваліфікації та трудовим затратам працівника. Головним завданням керівника підприємства є процес формування мотивації для персоналу, для того щоб працівники працювали більш плідно і якісніше, мотивація, ставлячись до стану менталітету людини, утворюють основу його поведінки, утворює обмежувальні поведінкові перепони. До складу мотивації персоналу підприємства входять проблеми активізації, управління і втілення цілеспрямованої поведінки персоналу.

Найголовніше для керівника підприємства це внутрішній позитивний мікроклімат в колективі, але якщо колектив не згуртований, то це буде означати крах для підприємства і для бізнесу. Щоб досягти згуртованості колективу підприємства, керівник повинен мотивувати своїх працівників[13, с.240].

Керівник підприємства може застосовувати такі фактори мотивації:

- оплата праці. Робітник здійснює оцінку свого внеску в загальний підсумок згідно грошової суми, яку він отримує за свою працю;
- умови праці. Керівник повинен забезпечувати безпечну робочу обстановку і комфортні умови трудової діяльності. Працівники повинні усвідомлювати, що керівник прагне сформувати і надати їм такі комфортні умови;
- соціальні можливості. Керівник підприємства повинен надати працівнику соціальні можливості: субсидування на харчування, знижки для всіх на товари і послуги, оплату проходження навчання та інші соціальні пільги;
- надання самостійності в робочій поведінці. Керівник підприємства повинен надавати працівнику більшу свободу і самостійність в їх щоденній роботі;
- надання для працівника зацікавленості в роботі [14, с.60].

Як видно дані вимоги можна розділити на матеріальні та нематеріальні методи мотивації персоналу. Говорити про матеріальної мотивації як основного методу мотивації не можна. Хоча матеріальна мотивація має визначені переваги перед нематеріальної мотивацією. Матеріальна мотивація більш об'ємна і більш дієва. У ряді випадків персонал підприємства готовий проміняти будь-які методи нематеріального заохочення на їх грошові еквіваленти. До матеріальних методів мотивації слід віднести: заробітну плату; премії; дивіденди працівника при розподілі прибутку підприємства; доплати, надбавки, до компенсації.

До нематеріальних методів мотивації слід віднести:

- медичне обслуговування, професійне страхування, отримання путівок для оздоровлення;
- організоване харчування;

- компенсація частини витрат працівника, наприклад, транспортних, на послуги зв'язку, оренду житла, переїзд тощо;
- якісна організація трудової діяльності;
- поліпшення умов праці працівників.

Застосування керівником підприємства методів матеріальної мотивації дає ефект в діяльність підприємства.

За підсумками даного використання:

- виникає змагальний ефект;
- поліпшується процес самореалізації та працівників, та почуття задоволення від якісно виконаної роботи підштовхує до нових звершень;
- успішність працівників підштовхує їх до підняття своєї репутації [16, с.82].

Заробітну плату слід розглядати як основний мотиваційний метод для здійснення діяльності. Часто це основний дохід працівника. В інтересах кожного окремо взятого працівника, щоб розмір цього доходу був якомога вище. Оплата праці являє найбільшу ефективність такого способу матеріальної мотивації, який є зростанням оплати праці, і при цьому самим головним є визначення обсягу зміни заробітної плати.

Основними формами оплати праці виступають: відрядна і погодинна. Відрядна форма оплати формується з того, який обсяг роботи був виконаний. Погодинна форма оплати формується з того скільки часу витрачено на виконання робіт. Ці дві форми переплітаються, в результаті виникає безліч підходів до оплати праці. Премії – це один з найефективніших способів матеріальної мотивації. Премії бувають квартальні або щомісячні, а також премія за вислугу років роботи в організації. Нарахування премії залежить від тривалості трудового стажу або особистого внеску працівника. [8, с.133]

Система нарахування премії використовується в тих випадках, коли процес оцінки та результативності роботи працівника незрозумілий, або ж на підсумок діяльності здійснюють вплив різні чинники. Премії здійснюють позитивний вплив:

- підвищується рівень продуктивності праці;

– відбувається згуртування трудового колективу.

Премії мають негативні моменти:

- методика преміювання розрахована на однорідні (типові) виробничі досягнення;
- є ризик суб'єктивного підходу до оцінювання заслуг;
- відсутність преміальної винагороди зменшує рівень зацікавленості працівників у виконанні спільних завдань [8, с.141].

Одним з методів матеріальної мотивації персоналу підприємства є бонуси.

Для нарахування бонусів застосовується шкала професійних досягнень. Бонус має межу, його виплата найчастіше не пов'язана з результатами комерційної діяльності підприємства. У колективному договорі зазвичай чітко позначені види бонусів, покладені працівникам (за відсутність порушень, за вислугу років та ін.).

На деяких підприємствах розмір бонусу становить 20% від заробітної плати за календарний рік (наприклад, тринадцята зарплата»).

Бонуси роблять позитивний вплив:

- зростає рівень особистої зацікавленості;
- відбувається стимулювання зменшення плинності персоналу на підприємстві.

Бонуси мають негативний вплив:

- часто успішні працівники позбавлені бонусів, так як пропрацювали на підприємстві менше за встановлений термін;
- особистий внесок кожного працівника оцінюється через певний інтервал часу;
- нестабільна ситуація на ринку не гарантує своєчасного отримання бонусів працівниками підприємства, тому терміни виплат бонусів бажано скоротити до щоквартальних виплат. [17, с.530]

До матеріальних методів мотивації персоналу можна віднести вручення подарунків працівникам. Вручення подарунків працівникам підприємства піднімає престиж підприємства.

До грошової оплаті працівники досить швидко звикають, а ось не грошова матеріальна винагорода заохочує особистість працівника з морального боку. Особливу увагу необхідно долати значущим датам в особистому житті кожного працівника (ювілей, вислуга років тощо). Нематеріальні методи мотивації – це система мотивації не грошового характеру.

Серед методів нематеріальної мотивації можна виділити:

- надання оплачуваних додаткових днів відпочинку;
- надання гнучкого графіка для персоналу;
- вручення квитків на культурні заходи;
- організація корпоративних заходів;
- навчання працівників;
- персональна публічна похвала працівникам;
- організація конкурсів серед усіх працівників;
- складання планів кар'єрного росту працівників;
- можливість постійного підвищення рівня кваліфікації;
- привітання працівників зі значущими датами (ювілеї, весілля, народження дитини та ін.);
- створення комфортних умов трудової діяльності;
- надання більшої свободи дій при виконанні поставлених завдань;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;
- заохочувальні відрядження;
- інформування трудового колективу про досягнення працівника.

Таким чином, мотивація – це процес формування своєрідних і необхідних передумов, які мають прямий вплив на поведінку працівника, і які направляють його в потрібне для організації русло, і регулюють інтенсивність його діяльності, межі, які проявляють до прояву сумлінності, наполегливості, старанності в ході досягнення поставлених перед ним цілей і завдань.

Використовувані підприємствами методи мотивації не ідеальні, але вони мають ефект і продовжують активно застосовуватися в практичній діяльності. На підприємствах перевага надається в основному методам матеріальної мотивації.

1.3. Основні методи атестації персоналу підприємства в системі позитивної мотивації праці

На сьогоднішній день в умовах сучасної ринкової економіки комерційна діяльність підприємств зобов'язана найбільшу увагу приділяти питанню управління персоналом.

Роль і значення людських ресурсів посилюється, під впливом відбувалися постійні зміни умов зовнішнього середовища висуваються вимоги до формування та використання персоналу організації на тривалу перспективу, що вимагає ретельного аналізу і оцінки ефективності трудової діяльності персоналу.

Необхідність переходу підприємств на нову систему управління персоналом обумовлена поточною ситуацією на ринку праці. Все більше ускладнюється конкурентна боротьба за якісні трудові ресурси.

При цьому, робочий персонал перетворюється в навченого співробітника, що має в основному вищу освіту і пройдені спеціалізовані тренінги, необхідні для професійної кваліфікації.

Таким чином, система атестації і оцінки персоналу в організаціях є найважливішим атрибутом сучасного процесу управління людськими ресурсами, а отже, кожне вітчизняне підприємство зобов'язане подбати про формування даної системи, в разі наявності мети стратегічного розвитку та посилення своїх конкурентних позицій на ринку.

Більш того, система атестації персоналу стає ефективним інструментом не тільки HR менеджменту, операційного та стратегічного управління, а й механізмом підвищення рівня інвестиційної привабливості бізнесу компанії.

Формування системи атестації персоналу – це процес створення системи оцінки персоналу, в якому йде підбір, аналіз і застосування засобів (методів), які будуть застосовуватися на практичному рівні.

Атестація персоналу підприємства служить юридичною основою для переведень, просувань по службі, нагороджень, визначення розмірів заробітної плати, а також знижень на посаді та звільнення з компанії.

Атестація спрямована на поліпшення якісного складу персоналу, визначення ступеня завантаження працівників і використання його за фахом, вдосконалення стилю і методів управління персоналом.

Вона має на меті пошук резервів зростання, підвищення продуктивності праці і зацікавленості працівника в результатах своєї праці і всієї організації, найбільш оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також створення умов для більш динамічного і всебічного розвитку особистості співробітника.

Крім цього, процес формування системи атестації персоналу в організаціях актуальний і з інших причин, а саме:

- при підборі персоналу система оцінки праці, професійної кваліфікації дозволяє знайти найбільш ефективних для компанії майбутніх співробітників;
- за допомогою системи атестації персоналу підприємство може вибудувувати стратегію розвитку, де кваліфіковані трудові ресурси відіграють найбільш важливу роль, в тому числі, як ресурсу і джерела економічного зростання;
- на основі оцінки і атестації персоналу формується система мотивації та стимулювання праці на підприємстві.

Методи оцінки персоналу в організації повинні вибиратися виходячи з поставлених цілей і завдань. Наприклад, для визначення рівня професіоналізму співробітників варто зупинити свій вибір на проведенні комбінованої оцінки: тестування, інтерв'ювання або роботи на «тренажерах».

Для складання психологічних портретів співробітників підходить метод тестування або інтерв'ю, який дозволить реалізувати методику бальної оцінки або інший кількісний метод.

А для виявлення ділових або професійних навичок HR менеджери найчастіше вибирають ділові ігри. При проведенні оціночних робіт і аналізу на

перший план виходить компетентність експертів, наявність підготовленої методичної бази (кейси, тести) і процедур.

Тільки в цьому випадку можна говорити про об'єктивну оцінку, яка в подальшому може бути використана для оптимізації структури компанії, просування перспективних співробітників, встановлення премій, формування оплати праці тощо.

Всі основні методики поділяють за спрямованістю: якісні, кількісні, комплексні і комбіновані. Вони відрізняються критеріями оцінки і набором інструментів, який застосовується HR-відділом або керівництвом.

Виділяють такі методи оцінки персоналу:

1. Матричний. Передбачає порівняння характеристик співробітника з самого початку заданими (еталонними). Цей метод найбільш простий і поширений.

2. Метод довільних характеристик. Передбачає визначення найкращих досягнень співробітника і його сильних сторін. Дані зіставляються з найбільш грубими помилками в роботі, з чого робляться висновки про успішність і ефективність.

3. Метод оцінки виконання поставлених завдань. Дозволяє отримати узагальнені висновки про роботу співробітника, так як оцінює його трудову діяльність в цілому (часто в результаті бесіди).

4. Метод «360 градусів», що включає оцінку кожного працівника керівництвом, колегами, підлеглим персоналом і самооцінку.

5. Метод групової дискусії. Передбачає відкрите обговорення результатів роботи співробітника з експертами, представниками HR-служби і керівництвом.

Комбіновані методи оцінки персоналу:

1. Метод тестування. Оцінює персонал за підсумками виконання поставлених завдань.

2. Метод підсумовування оцінок. Необхідно оцінювати по заданій шкалі всі характеристики працівника, після чого середній показник порівнюється з еталонним.

3. Метод угруповання. Передбачає об'єднання працівників в групи за результатами роботи.

Кількісні методи:

1. Ранговий. Складання рейтингів успішності та ефективності співробітників. Їх складають кілька менеджерів, після чого отримані дані звіряються, і персонал, який посів найбільш низькі позиції, скорочується.

2. Бальна оцінка. Передбачає нарахування балів кожному співробітнику за конкретні досягнення у трудовій діяльності. За підсумками періоду (частіше - року) всі бали підсумовуються і визначаються найбільш успішні і відстаючі співробітники.

3. Вільної бальної оцінки. Процес передбачає оцінку кожної якості співробітника (особистісного чи професійного) незалежними експертами. Отримані бали підсумовуються.

Ці методи вважаються найбільш об'єктивними, так як дозволяють зробити загальні висновки і виразити їх в числовому еквіваленті для можливості подальшого зіставлення. Ще одна ефективна оцінка персоналу – комплексна. Вона має на увазі реалізацію методики атестації, що дозволяє виявити рівень відповідності співробітника займаній позиції в компанії.

Багато фірм практикують атестацію всіх працівників з періодичністю 1 раз на рік. Великий інтерес у сучасного HR-менеджменту викликають психологічні методики оцінки персоналу. Вони дозволяють визначити не тільки наявні особистісні та професійні якості, а й виявити перспективи і можливості в розвитку кожного співробітника.

Психологічні методики оцінки професійно значущих особистісних якостей працівників можуть включати: бесіди; інтерв'ю; бізнес-кейси; психологічне тестування; застосування «архівних» методів; метод «360 градусів». Також, при проведенні психологічної оцінки, найчастіше застосовується структуроване інтерв'ю, тренінгові вправи і метод самопрезентації.

Психологічні методи реалізуються експертами в області психології, які підбирають відповідну методику і достовірно перетворюють отримані

результати в наочні висновки. Психологічні методи оцінки дають високу точність і гарну деталізацію, але для компанії можуть коштувати дорого через необхідність залучення професійних психологів для об'єктивності аналізу результативності праці.

Найбільш обґрунтованим це представляється для оцінки лідерського потенціалу співробітників, психологічного портрета майбутніх керівників, впровадження системи оцінки результатів праці персоналу. Невербальна методика оцінки персоналу відноситься до категорії нетрадиційних методів. Найбільш часто вона застосовується при прийомі на роботу нового співробітника, коли виникають складнощі з об'єктивною оцінкою психологічного портрета претендента на вакансію, його професійних якостей.

Невербальна методика дозволяє з великою вірогідністю визначити: темперамент; комунікабельність; вольові якості; лідерські задатки. Фахівці, що використовують невербальні методики для оцінки працюючого персоналу, аналізують в ході бесіди зі співробітником (або потенційним співробітником): загальну тривалість відповідей на питання; тривалість пауз; складність і характер висловлювань; помилки; застереження; поправки в мові; наявність дефектів мовлення; міміку; дихання; покашлювання; жести; зміни пози; напрямок погляду.

Саме мимовільність і спонтанність невербальних реакцій людини дозволяють досвідченим психологам бачити справжній емоційний стан людини, навіть якщо він намагається його замаскувати. Невербальне спілкування, на відміну від словесного, практично не містить обману, тому у фахівців є можливість оцінити справжні наміри працівника, а не тільки декларативні заяви.

Сучасні методики оцінки і атестації персоналу представляють сукупність найбільш об'єктивних і ефективних традиційних методів. Великого поширення набули ассесмент-центри, які представляють центри оцінювання персоналу, результатів діяльності.

Робота в них побудована на моделюванні ситуацій, в яких співробітник здатний проявити свої сильні сторони на робочому місці як в плані особистісних

якостей, так і в плані професійних навичок. Такі вправи зазвичай включають: аналітичні презентації; письмові ділові вправи; групові дискусії; особистісні опитувальники; рольові ігри. Сучасні методики оцінки персоналу показують найбільш перспективні галузі розвитку співробітника, дозволяють всебічно оцінити необхідні особистісні дані для виконання посадових обов'язків.

Найчастіше подібні методики являють собою автоматизовані і комп'ютеризовані класичні методики оцінювання ділових якостей, значно спрощують взаємодію між оцінюваними співробітниками і експертами (залученими ззовні або працівниками цієї ж компанії).

До сучасних популярним способам визначення компетенцій працівників відносять метод «360 градусів». Він був розроблений в 1987 році. Головна його перевага в тому, що він передбачає визначення відповідності займаній посаді і зворотний зв'язок, яка реалізується через самооцінку співробітника. Особливо важливо – повна анонімність проведення опитування за методом «360 градусів».

При нехтуванні цією вимогою кореляція з незалежним тестуванням становить менше 1%, методика стає повністю неефективною. Оцінювання співробітника за методом «360 градусів» вважається стресовим, тому рекомендовано застосовувати його при плануванні подальшого кар'єрного просування або формуванні списку працівників, які направляються на навчання і т. д. Проведення оцінки має бути чітко обумовлено.

Щоб робота з оцінки персоналу на підприємстві або в організації постійно вдосконалювалася і ставала ефективнішою, потрібне дотримання ряду факторів:

- зацікавленість з боку менеджменту; залучення до оцінювання компетентних висококваліфікованих фахівців для оцінки характеристик 46 працівників і їх професійної діяльності;
- документування роботи системи оцінки персоналу; регулярне інформування працівників про проведення та принципах роботи системи оцінювання персоналу;
- встановлення міцної і зрозумілою зв'язку між системою оцінки і системою мотивації праці.

Дотримання всіх перерахованих умов створює необхідну мінімальну базу для успішного впровадження системи оцінювання працівників, вдосконалення використовуваного методу оцінки результатів праці персоналу в організації.

Головна вимога до системи – дієвість. Якщо за результатами оцінки персоналу в компанії не відбулося ніяких змін в штатному розкладі, заробітної плати, нарахування премій співробітникам, то система оцінювання буде сприйматися як непотрібне ланка в управлінні персоналом.

Дієвою система буде тоді, коли працівники, які отримали високі рейтинги в системі оцінювання, матимуть підвищені премії в порівнянні з тими, хто отримав низькі результати. Як варіант, успішні працівники можуть бути відправлені на навчання, підвищення кваліфікації, зараховані до кадрового резерву, нагороджені путівками або цінними призами. Крім дієвості, система оцінки персоналу повинна бути практичною (легко застосовної на практиці). Постійно удосконалюється система оцінювання дозволяє:

- точно визначати ефективність трудової діяльності співробітників;
- своєчасно формувати кадровий резерв;
- створити корпоративну ідентичність і чітке розуміння корпоративних завдань і цілей.

Для вдосконалення системи і методів оцінки персоналу організації і результатів його праці потрібно:

- підвищення ролі кадрової служби на підприємстві;
- грамотне нормативно-правове забезпечення оціночних заходів;
- впровадження інструментів відповідальності за прийняті кадрові рішення;
- розробка системи найму і відбору персоналу;
- підвищення якості професійної підготовки працівників.

Необхідно виключити всі надмірно складні методи і методики, постаратися закласти найбільш об'єктивні оцінні показники, які не викликать опір і негативне ставлення працівників.

Ефективна система атестації персоналу впливає на результат досягнення стратегічних цілей організації і її конкурентоспроможності. За допомогою

атестації персоналу, керівництво підприємства формує базову основу для стратегічного розвитку бізнесу. Даний процес відбувається за рахунок створення розвитку професійних якостей співробітників компанії, які формують кадровий резерв.

Висновки до розділу 1

Позитивна мотивація розраховується за результатами виконаної роботи і може змінюватися у працівників, які займають ті ж самі позиції у компанії. Фінансові винагороди часто спричиняють невдоволення у колективі і створюють нездорову атмосферу для персоналу. Тому потрібна якась звичайна моральна компенсація чи посередник для збалансування оцінки роботи персоналу. Такими факторами врівноваження являються методи нематеріального заохочення.

Для ефективної роботи компанії показники матеріальної мотивації слід зіставляти із цілями бізнесу, передбачаючи системи заохочень за реалізацію конкретних завдань та за виконання загальних планів організації. В цілому, побудова механізму мотивації персоналу в організації представляє із себе процес визначення основних форм і методів взаємодії об'єкта мотивації (співробітника) і організації.

Виявлений алгоритм етапів механізму мотивації відтворює природний напрямок розвитку мотивації на суб'єктивно-особистісному рівні, проте слід зазначити, що в цьому алгоритмі можливі і зворотні рухи, обумовлені внутрішніми коливаннями співробітника щодо справедливості зробленого вибору.

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

життєвих потреб тощо. Досліджено основні методи атестації персоналу підприємства в системі мотивації праці на підприємстві.

Ефективна система атестації персоналу впливає на результат досягнення стратегічних цілей організації і її конкурентоспроможності. За допомогою атестації персоналу, керівництво підприємства формує базову основу для стратегічного розвитку бізнесу. Даний процес відбувається за рахунок створення розвитку професійних якостей співробітників компанії, які формують кадровий резерв.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОЗИТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «ФОРТУНАТ»

2.1. Організаційно-правова характеристика ПрАТ «Фортунат»

Компанія «Фортунат» була заснована в 1998 році. Підприємство починало свою роботу з надання митно-брокерських послуг, а вже до 2000 року вони стали повноцінним логістичним підприємством, яка охопила всі види міжнародних перевезень вантажів, також стали корисними для своїх клієнтів в автомобільних, морських, залізничних і авіаційних перевезеннях.

За час роботи накопичилися міцні робочі зв'язки з колегами в далекому і близькому зарубіжжі - є перевірені довгим успішною співпрацею перевізники, митні склади, перевантажувальні та портові термінали. Мають величезний досвід в транспортної та складської логістики не тільки в Україні, але і в країнах СНД і Європейського Союзу. Завдяки налагодженому міжнародному співробітництву гарантують вагомі переваги для своїх клієнтів. Компанія експертна і ефективна в сферах:

- налаштування ланцюгів поставок, складської і митної логістики в країнах Європи;
- транспортної логістики: вантажоперевезення автомобільним, залізничним, авіа- та морським транспортом;
- оформлення і консалтинг в плануванні зовнішньоекономічних угод.

Наші фахівці знаходяться в постійному контакті з замовником на кожному технологічному етапі перевезення або оформлення вантажу. Історія створення підприємства складається з певних етапів:

- 1998 р. - засновано приватне підприємство «Фортунат», послуга з якої компанія вийшла на ринок - митно-брокерського обслуговування юридичних і фізичних осіб;

- 2000 р. - компанія відкриває логістичний напрям - відділ автомобільних перевезень;
- 2005 р. - налаштували роботу з перевезеннями вантажів авіаційним, морським і залізничним транспортом;
- 2006 р. - розвиток міжнародного співробітництва, складські послуги та обробка (консолідація збірних вантажів) на логістичних терміналах і портах України і Європи (Німеччина, Угорщина, Естонія, Словаччина, Польща);
- 2012 р. - в Facebook з'явилася сторінка компанії <https://www.facebook.com/FortunatCompany/>;
- 2013 р. - компанія перевезла свій перший мільйон тонн вантажів;
- 2016 р. - проведена повна ревізія бізнес-процесів компанії і введена в експлуатацію корпоративна CRM система.

Принципи діяльності компанії:

- відповідальний підхід до виконання покладених завдань;
- розуміння завдань клієнтів і кращих методів вирішення;
- 100% виконання взятих на себе зобов'язань.

Запорукою ефективної співпраці є системний підхід до вирішення різних логістичних завдань клієнта. Більше 20 років успішної діяльності на терені транспортних і митних послуг підтверджує сказане вище якнайкраще. Місія компанії полягає в індивідуальному підході при вирішенні логістичних і митних завдань для забезпечення максимального рівня задоволеності і комфорту клієнта.

За весь час діяльності підприємство «Фортунат» значно розширила географію і перелік послуг, що надаються. Отриманий і накопичений досвід дозволяє підприємству розробити логістичну схему, яка знижує часові та фінансові витрати.

Підприємство прекрасно розуміє, що потрібно кожного клієнта. Тому професійна команда компанії стане надійною опорою у вирішенні складних питань, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю та логістикою, як на території України, так і в країнах Євросоюзу.

Підприємство розглядає різні побажання з перевезення вантажу. Намагаються врахувати його специфіку, обрати відповідний вид транспорту: автомобільний, авіаційний, морський або залізничний.

Розробляється найкоротший, але разом з тим найбільш оптимальний і безпечний маршрут. Співробітники компанії «Фортунат» несуть персональну відповідальність за вантаж довірений до перевезення і митного очищення. При необхідності вони зможуть прийняти його на зберігання або перенавантажуватимуть на інший автомобіль з метою продовження подальшого транспортування.

Експедитори мають можливість забрати товар з будь-якої країни світу і в найкоротші терміни доставити його за вказаною адресою «від дверей до дверей». У компанії є величезний досвід, пов'язаний з організацією вантажоперевезень малих партій збірних вантажів з консолідацією. Можуть доставити будь-який товар в будь-яку точку світу на будь-яких умовах поставки INCOTERMS, зробити його сертифікацію якщо необхідно, зібрати дозвільні документи і здійснювати митне оформлення. Для компанії всі перераховані вище послуги вважаються профільними.

Підприємство підходить до власних обов'язків зі знанням справи і дуже відповідально. На підприємстві працює переважно молодь. Всі співробітники підприємства соціально захищені: своєчасна виплата заробітної плати, щорічні відпустки, путівки, надання співробітникам безпроцентних позичок, оплата навчання співробітників та їх дітей. Далекоглядна політика керівництва дозволяє постійно створювати нові робочі місця, що обумовлює потребу в фахівцях різних спеціальностей. Керівництво проводить широку благодійну і спонсорську діяльність.

Планово проводиться благоустрій території підприємства, капітальний ремонт офісу, побутових приміщень. Соціально-значущих суспільних і економічних завдань забезпечити зростання професіоналізму, добробуту та якості життя для всіх співробітників компанії – від стажера та молодшого спеціаліста до провідних менеджерів і акціонерів.

Організаційна структура забезпечує ефективне здійснення обов'язків кожним працівником фірми. До переваг такої структури слід віднести можливість організувати управління виробничими процесами за лінійною схемою та паралельне надання функціональними підрозділами методичної допомоги виконання управлінських завдань для відповідних лінійних керівників.

Основним недоліком організаційної структури є затягування строків підготовки управлінських рішень та передання інформації. Однак, враховуючи середні розміри підприємства, ці недоліки не здійснюють великого впливу безпосередньо на його процес функціонування. Тобто лінійно-функціональна структура управління є найбільш оптимальною для підприємства. Фінансовий стан підприємства протягом останніх трьох років стабільний. Стратегічні цілі підприємства – подальше забезпечення споживачів високоякісною продукцією за конкурентними цінами, а також збільшення своєї частки на динамічно зростаючому українському ринку. Кадрова політика підприємства спрямована на підготовку кваліфікованого персоналу.

Тому на підприємстві проводяться такі спеціалізовані програми: програми СМР, ТАМ, СМК; програма по підвищенню кваліфікації; програма з техніки безпеки та охорони праці;

Дослідимо основні техніко-економічні показники підприємства ПрАТ «Фортунат» в табл 2.1:

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники на
ПрАТ «Фортунат» за 2019-2021 рр.**

| № | Показник | Роки | | | Абсолютне відхилення (+/-) | | Відносне відхилення (%) | |
|----|--|--------|--------|--------|----------------------------|---------------|-------------------------|---------------|
| | | 2019 | 2020 | 2021 | 2020-2019 рр. | 2021-2020 рр. | 2020-2019 рр. | 2021-2020 рр. |
| 1. | Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн | 101903 | 421104 | 282203 | 319201 | -138901 | 4,13 | 0,67 |
| 2. | Чистий прибуток (збиток), тис.грн | 81099 | 73493 | 72587 | -7606 | -906 | 0,92 | 0,02 |
| 3. | Основні засоби (первісна вартість), тис.грн | 3005 | 3210 | 2349 | 205 | -861 | 1,06 | 0,73 |

| | | | | | | | | |
|----|---|-------|-------|-------|-------|--------|------|------|
| 4. | Дебіторська заборгованість, тис.грн | 6648 | 17042 | 10965 | 10394 | -6077 | 2,56 | 0,64 |
| 5. | Кредиторська заборгованість, тис.грн | 44788 | 91725 | 41694 | 46937 | -50031 | 2,04 | 0,45 |
| 6. | Облікова кількість штатних працівників, тис.грн | 270 | 268 | 267 | -2 | -1 | 0,99 | 0,99 |
| 7. | Середня заробітна плата за місяць, тис.грн | 20150 | 23854 | 25500 | 3704 | 1646 | 1,00 | 0,84 |

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Фортунат»

Із аналізу таблиці 2.1 можемо зробити висновок, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) мав нестійку тенденцію. У 2019 році склав 101903 тис. грн., проте за 2020 рік він вже збільшився на 421104 тис.грн порівняно з 2021 роком, який склав 282203 тис.гривень.

Абсолютне відхилення у 2020-2019 роках становило 319201 тис. грн. порівняно з 2021-2020 роках яке становило -138901 тис.грн. Відносне відхилення у 2020-2019 роках становить – 4,13 %, а у 2021-2020 роках – 0,67 %.

За досліджуваний період дебіторська заборгованість мала стійку тенденцію до скорочення, зокрема у 2019 році склала 6648 тис.грн., а за 2020 рік – 17042 тис.грн порівняно з 2021 роком, яка склала 10965 тис.гривень. Абсолютне відхилення у 2020-2019 роках становить – 10394 тис.грн., а у 2021-2020 роках вона становила – -6077 тис.грн. Відносне відхилення 2020-2019 роках становить 2,56 %, а у 2021-2020 роках – 0,64 %.

По кредиторській заборгованості спостерігалась не стійка тенденція. Так, в період 2019 році склала 44788 тис. грн., проте за 2020 рік кредиторська заборгованість скоротилась на 91725 тис. грн порівняно з 2021 роком та склала 41694 тис.гривень. Абсолютне відхилення у 2020-2019 роках становить – 46937 тис. грн., а у 2021-2020 роках вона становила - -50031 тис. грн. Відносне відхилення 2020-20219 роках становить 2,04 %, а у 2021-2020 роках – 0,45 %.

Основні засоби за досліджуваний період мали стійку тенденцію до скорочення. Зокрема, у 2019 році склала – 3005 тис. грн., а у 2020 році – 3210

тис.грн порівняно з 2021 роком – 2349 тис.грн. Абсолютне відхилення у 2020-2019 роках становить – 205 тис. грн., а у 2021-2020 роках вона становила - -861 тис. грн. Відносне відхилення 2020-2019 роках становить 1,06 %, а у 2021-2020 роках – 0,73 %.

Оцінка трудових ресурсів є необхідним засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін та основою для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Дослідимо трудові ресурси на підприємстві ПрАТ «Фортунат» за 2019-2021 рр. (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз трудових ресурсів на
ПрАТ «Фортунат» за 2019-2021 рр.**

| № | Показник | Роки | | | Абсолютне відхилення (+/-) | | Відносне відхилення (%) | |
|------------------------------|--|------|------|------|----------------------------|---------------|-------------------------|---------------|
| | | 2019 | 2020 | 2021 | 2020-2019 рр. | 2021-2020р р. | 2020-2019 рр. | 2021-2020 рр. |
| 1. | Середньооблікова чисельність персоналу, ос. | 41 | 51 | 53 | +10 | +2 | 0,99 | 0,98 |
| | -Службовці, ос. | 10 | 7 | 4 | -3 | -3 | 0,98 | 1,06 |
| | -Спеціалісти, ос. | 19 | 38 | 47 | -3 | -9 | 0,98 | 0,89 |
| | -Керівники, ос. | 10 | 6 | 2 | -4 | -4 | 1,19 | 0,75 |
| 2. | Розподіл робітників по характеру виконуваних операцій: | | | | | | | |
| | -Основні робітники, ос. | 35 | 39 | 45 | +4 | +6 | 1,05 | 0,69 |
| | -Допоміжні робітники, ос. | 6 | 12 | 8 | +6 | +4 | 0,72 | 61,43 |
| 3. | Склад робітників за стажем роботи: | | | | | | | |
| | -До 30 років | 30 | 35 | 37 | +5 | +2 | 1,07 | 1,05 |
| | - Від 31 до 40 років | 5 | 6 | 6 | +1 | 0 | 1,06 | 0 |
| | -Від 41 до 50 років | 4 | 5 | 4 | +1 | -1 | 1,32 | 0,90 |
| | -Від 50 років і більше | 3 | 5 | 4 | -2 | -1 | 0,21 | 1,6 |
| Склад робітників за освітою: | | | | | | | | |
| 4. | - Вища | 37 | 45 | 44 | +8 | -1 | 1,09 | 1,02 |
| | Середньо-спеціальна | 4 | 6 | 7 | -2 | +1 | 0,56 | 0,66 |

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Фортунат»

Із аналізу таблиці 2.2 можемо зробити висновок, що з кожним роком чисельність працівників зменшується, оскільки у 2019 році чисельність працівників становила – 41 ос., у 2020 році чисельність працівників становить – 51 осіб, а у 2021 – 53 чол. Абсолютне відхилення чисельності працівників у 2020-2019 роках становить – +10 осіб, а у 2021-2020 роках чисельність становить - +2 особи. Відносне відхилення у 2020-2019 роках становить – 0,99 %, а у 2021-2020 роках воно становить – 0,98 %.

У 2019 році службовці становлять – 10 ос., у 2020 році службовці становлять 7 ос., порівняно з 2021 роком – 4 ос. Абсолютне відхилення службовців у 2020-2019 роках становить – -3 особи, а у 2021-2020 роках чисельність службовців становить також -3 особи. Відносне відхилення у 2020-2019 роках становить – 0,98 %, а у 2021-2020 роках воно становить – 1,06 %.

Спеціалісти у 2019 році становлять – 19 осіб, у 2020 році становлять - 38 осіб, а у 2021 році – 47 осіб, тобто порівняно з 2019 роком на 28 чоловік збільшилось. Абсолютне відхилення спеціалістів у 2020-2019 роках становить – -3 особи, а у 2021-2020 роках чисельність спеціалістів становить - -9 осіб. Відносне відхилення у 2020-2019 роках становить – 0,98 %, а у 2021-2020 роках воно становить – 0,89 %.

Керівники у 2019 році становлять - 10 особа порівняно з 2020 роком – 6 ос., тобто на 4 особи зменшилось, ніж у минулому році. А у 2021 році керівники становлять – 2 особи, тобто стало ще менше. Абсолютне відхилення керівників у 2020-2019 роках становить – -4 особи, а у 2021-2020 роках чисельність керівників становить - -4 осіб. Відносне відхилення у 2020-2019 роках становить – 1,19 %, а у 2021-2020 роках воно становить – 0,75 %.

На основі розподілу робітників по характеру виконуваних операцій можна побачити, що основні робітники у 2019 році становлять – 35 осіб, у 2020 році становлять - 39 осіб, а у 2021 році - 45 осіб.

Допоміжні робітники у 2019 році становлять – 6 осіб, у 2020 році складають - 12 осіб, а у 2021 році - 8 осіб, тобто на 2 особи більше ніж у 2019 році.

За складом робітників за стажем роботи можна побачити, що віком до 30 років у 2019 році – 30 осіб, порівняно з 2020 роком – 35 осіб, а у 2021 році становить – 37 осіб, тобто на 2 особи збільшилось, ніж у минулому році.

За освітою на підприємстві бачимо, що у 2019 році з вищою освітою працювали – 37 ос., а у 2020 році – 45 ос., а у 2021 році – 44 осіб, тобто за 2021 рік чисельність кваліфікованих працівників зменшилась на 1 особу. А з середньо-спеціальною освітою у 2019 році становить – 4 особи, а у 2020 році – 6 осіб, у 2021 році – 5 осіб, тобто також зменшується кількість менш кваліфікованих працівників.

Отже, необхідність проведення оцінки трудових ресурсів полягає у тому, що вона допомагає визначити рівень відповідності особистих якостей працівника та результатів його діяльності відповідно до встановлених критеріїв.

У таблиці 2.3 представлені показники руху кадрів на підприємстві ПрАТ «Фортунат» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.3

Показники руху кадрів на ПрАТ «Фортунат» за 2019-2021 рр.

| № | Показник | Роки | | | Абсолютне відхилення (+/-) | | Відносне відхилення (%) | |
|-----|---|------|------|------|----------------------------|---------------|-------------------------|---------------|
| | | 2019 | 2020 | 2021 | 2020-2019 рр. | 2021-2020 рр. | 2020-2019 рр. | 2021-2020 рр. |
| 1. | Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб | 41 | 51 | 53 | +10 | +2 | 0,99 | 0,98 |
| 2. | Кількість прийнятих штатних працівників, осіб | 20 | 26 | 7 | +16 | -19 | 0,83 | 0,64 |
| 3. | Кількість звільнених штатних працівників, осіб, в т.ч.: | 10 | 15 | 5 | +5 | -5 | 0,79 | 0,89 |
| 3.1 | із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) | 1 | 2 | 1 | 1 | -1 | 0,82 | 1,34 |
| 3.2 | із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо) | 9 | 13 | 4 | 4 | -9 | 1,34 | 0,81 |

| | | | | | | | | |
|-----|--|-------|------|------|-----|----|------|------|
| 4. | Облікова кількість штатних працівників на кінець звітнього періоду, осіб | 41 | 51 | 53 | +10 | +2 | 0,99 | 0,98 |
| 5. | Коефіцієнт загального обороту | 25,9 | 33,5 | 35,6 | * | * | * | * |
| 6. | Коефіцієнт обороту по прийому | 11,2 | 12,7 | 14,8 | * | * | * | * |
| 7. | Коефіцієнт обороту по вибуттю | 14,7 | 20,8 | 22,2 | * | * | * | * |
| 8. | Коефіцієнт плинності кадрів | 14,1 | 19,8 | 21,5 | * | * | * | * |
| 9. | Коефіцієнт відновлення працівників | 76,2 | 60,8 | 71,3 | * | * | * | * |
| 10. | Коефіцієнт постійності кадрового Складу | 100,4 | 97,2 | 89,4 | * | * | * | * |

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Фортунат»

Із аналізу таблиці 2.3 можемо зробити висновок, що показники обороту робочої сили по прийому на роботу щороку зменшується, також зменшується коефіцієнт плинності, а також оборот робочої по звільненню також є меншим, пояснюється це тим, що чисельність працівників щороку зменшується.

Кількість штатних працівників у 2019 році становила 41 особу, у 2020 році – 51 особу, а у 2021 році – 53 осіб. Абсолютне відхилення у період з 2020-2019 роках становила - +10 осіб, а у 2021-2020 роках становила - +2 осіб. Відносне відхилення у 2019-2020 роках становила – 0,99%, а у 2021-2020 роках – 0,98%.

Кількість звільнених штатних працівників у 2019 році становила 10 осіб, у 2020 році – 15 осіб, а у 2021 році – 5 осіб. Абсолютне відхилення у період з 2020-2019 роках становила - +5 осіб, а у 2021-2020 роках становила - -5 осіб. Відносне відхилення у 2019-2020 роках становила – 0,79%, а у 2021-2020 роках – 0,89%.

Означені зміни у кадровому складі ПрАТ «Фортунат» призвели до того, що коефіцієнт загального обороту працівників збільшився з 33,5% до 35,6% за період з 2019 по 2020 рік. Коефіцієнт обороту по прийому за величиною поступається коефіцієнту обороту по прийняттю. Так, в 2021 р. перший із них досяг 14,8% (на 1,5% більше, ніж в 2020 р.), а другий – 22,2% (на 6,1% більше, ніж в 2020 р.).

Коефіцієнт плинності кадрів на початку періоду становив 19,8%, а вже наступного року виріс до 21,5%, що є негативною тенденцією руху персоналу, адже свідчить про пришвидшення відтоку кадрів.

2.2. Аналіз фінансово-господарського стану підприємства ПрАТ «Фортунат»

Аналіз фінансового стану – це комплекс дій щодо вивчення й аналізу результатів фінансово-господарської діяльності і організацій підприємств, фірм з метою визначення ступеня ефективності використання основних фондів і оборотних коштів для реалізації програм (статутних завдань) організацій, установ, виявлення можливих недоліків, порушень, невикористаних резервів підвищення результативності діяльності.

Аналізу фінансового стану підлягають основні статті балансу та інші матеріали обліку та фінансової звітності. Оцінюється стан розрахунків підприємства з бюджетом, банками, постачальниками, покупцями. Визначається економічний результат обігу оборотних коштів, спів вимірюються витрати з прибутками, визначаються шляхи додаткового залучення оборотних коштів з метою одержання додаткових прибутків.

Основними завданнями аналізу фінансового стану є:

- дослідження рентабельності та фінансової стійкості підприємства;
- аналіз ділової активності підприємства та його становища на ринку цінних паперів;
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів;
- оцінка становища суб'єкта господарювання на фінансовому ринку та кількісна оцінка його конкурентоспроможності;

Аналіз фінансового стану підприємства є необхідним етапом для розробки планів і прогнозів фінансового оздоровлення підприємств. Кредитори та інвестори аналізують фінансовий стан підприємств, щоб мінімізувати свої ризики за позиками та внесками, а також для необхідного диференціювання відсоткових ставок.

У результаті фінансового аналізу менеджер одержує певну кількість основних параметрів, які дають об'єктивну та точну картину фінансового стану підприємства. При цьому в ході аналізу менеджер може ставити перед собою

різні цілі: аналіз поточного фінансового стану або оцінку фінансової перспективи підприємства.

Аналіз фінансового стану – це частина загального аналізу господарської діяльності підприємства, який складається з двох взаємозв'язаних розділів: фінансового та управлінського аналізу. Розподіл аналізу на фінансовий та управлінський зумовлений розподілом системи бухгалтерського обліку, яка склалася на практиці, на фінансовий та управлінський облік. Обидва види аналізу взаємопов'язані, мають спільну інформаційну базу, який зображений на рис. 2.1:

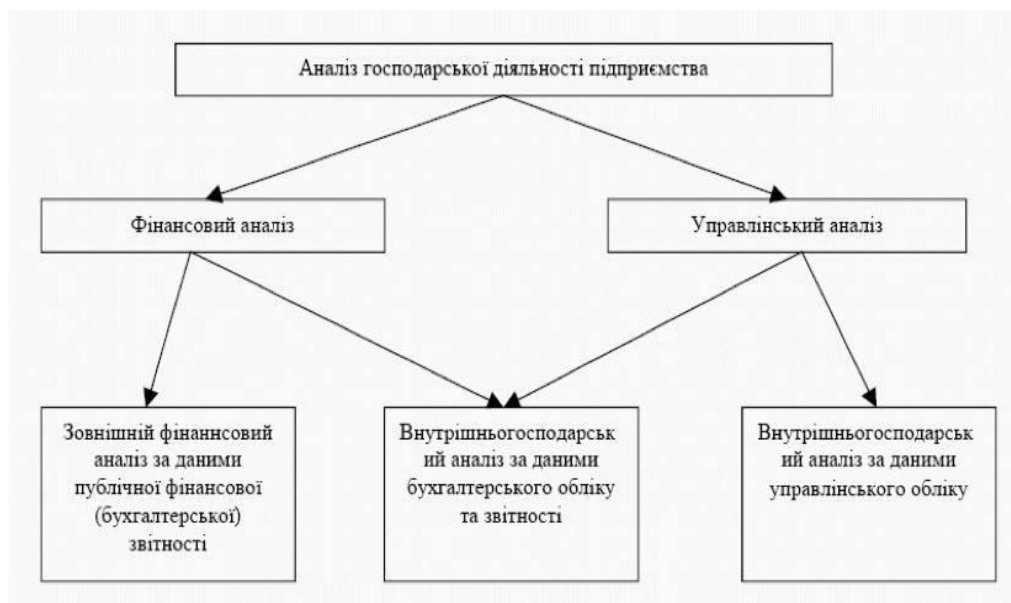


Рис. 2.1 Аналіз діяльності підприємства [10.с. 142]

Розрізняють два види аналізу фінансового стану: зовнішній і внутрішній. Різниця у змісті зовнішнього і внутрішнього аналізу пов'язана з різницею інформаційного забезпечення і завдань, що їх вирішують обидва ці види аналізу.

Особливостями зовнішнього фінансового аналізу є:

- орієнтація аналізу на публічну, зовнішню звітність підприємства;
- множинність об'єктів-користувачів;
- різноманітність цілей і інтересів суб'єктів аналізу;

Основним змістом зовнішнього фінансового аналізу, який здійснюється партнерами підприємства, контрольними органами на основі даних публічної звітності є:

- аналіз абсолютних показників прибутку;
- аналіз показників рентабельності;
- економічна діагностика фінансового стану підприємства.

На відміну від внутрішнього, відповідні складові зовнішнього аналізу фінансового стану підприємства є:

- аналіз майна (капіталу) підприємства;
- аналіз фінансової стійкості та стабільності підприємства;
- аналіз динаміки прибутку та рентабельності підприємства і факторів, що на них впливають;
- аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства.

В таблиці 2.4 наведено аналіз використання робочого часу на підприємстві ПрАТ «Фортунат» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.4

**Аналіз використання робочого часу на
ПрАТ «Фортунат» за 2019-2021 рр.**

| № | Показник | Роки | | | Відхилення | | | | | |
|----|--|------|------|------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|
| | | 2019 | 2020 | 2021 | 2019 р. | | 2020 р. | | 2021 р. | |
| | | | | | Абсолютне (+/-) | Відносне (%) | Абсолютне (+/-) | Відносне (%) | Абсолютне (+/-) | Відносне (%) |
| 1. | Середньооблікова чисельність працівників, чол. | 270 | 272 | 267 | -2 | -0,3 | -2 | -0,3 | -2 | -0,3 |
| 2. | Відправцьовано 1-им працівником, днів | 269 | 261 | 253 | -16 | 0,94 | -8 | -3,1 | -7 | -2,7 |
| 3. | Відправцьовано 1-им працівником, годин | 1876 | 1749 | 1999 | +15,6 | 1,06 | +2,50 | +14,3 | -81 | -3,9 |
| 4. | Середня тривалість робочого дня, год. | 7,2 | 6,7 | 7,9 | +0,7 | 1,09 | +1,2 | +17,9 | -0,1 | -1,3 |
| 5. | Непродуктивні витрати робочого часу, тис. год. | 3,9 | 4,0 | 4,3 | +0,4 | 1,10 | +0,3 | +7,5 | - | - |

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Фортунат»

Отже, за даними таблиці 2.4 можемо зробити висновки, що причиною неповного використання робочого часу є кількість невідпрацьованого з різних причин часу.

Середня тривалість робочого дня збільшилась, оскільки у 2020 році тривалість робочого дня становила 6,7 годин, а в 2021 році збільшилась до 7,9 годин. Абсолютне відхилення у 2020 році становила - 1,2 год , а у 2021 році вона становила – 17,9 год. Відносне відхилення у 2020 році становило – 1,09%, а у 2021 році - 1,3%.

Відпрацьовано одним робітником у 2019 році становило 1876 годин, у 2020 році – 1749 годин, а у 2021 році – 1999 годин, що говорить про збільшення трудового потенціалу працівників.

Абсолютне відхилення у 2019 році становило - +15,6 год., у 2020 році - +2,50 годин, а у 2021 році - 81 години.

Відносне відхилення у 2019 році становило 1,06%, у 2020 році - +14,3, а у 2021 році становило - 3,9 години.

В таблиці 2.5 наведено показники рентабельності фінансово-господарської діяльності на підприємстві ПрАТ «Фортунат» за 2020-2021 рр.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності фінансово-господарської діяльності на ПрАТ «Фортунат» за 2019-2021 рр.

| № | Показник | Роки | | | Відхилення | |
|----|--|---------|---------|---------|-----------------|------------|
| | | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | Абсолютне (+/-) | Відносне % |
| 1. | Рентабельність активів, тис. Грн | 0,28 | 0,32 | 0,003 | -0,317 | 0,0009 |
| 2. | Рентабельність власного капіталу, тис. Грн | 0,57 | 0,88 | 0,01 | -0,87 | 0,011 |
| 3. | Рентабельність сукупного капіталу, тис.грн | 0,29 | 0,37 | 0,01 | -0,36 | 0,027 |
| 4. | Рентабельність діяльності, тис.грн | 0,18 | 0,21 | 0,01 | -0,2 | 0,047 |
| 5. | Коефіцієнт зносу основних засобів, тис.грн | 0,64 | 0,83 | 0,83 | - | - |

| | | | | | | |
|----|--|------|------|------|-------|-------|
| 3. | Рентабельність сукупного капіталу, тис.грн | 0,28 | 0,37 | 0,01 | -0,36 | 0,027 |
| 4. | Рентабельність діяльності, тис.грн | 0,18 | 0,21 | 0,01 | -0,2 | 0,047 |
| 5. | Коефіцієнт зносу основних засобів, тис.грн | 0,8 | 0,83 | 0,83 | - | - |

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Фортунат»

Отже, за даними таблиці 2.5 про показники рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства можемо зробити такі висновки, що коефіцієнт рентабельності активів показує розмір чистого прибутку на одну гривню активів. Так, за 2019 рік – 0,28, за 2020 рік - 0,32, а за 2021 рік - 0,003, даний факт свідчить про те, що одна гривня активів підприємства забезпечила 0,32 грн прибутку у 2020 році та 0,003 грн - у 2021 року.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, який показує частку чистого прибутку, яка припадає на 1 грн власного капіталу. Так, за 2020 та за 2021 рік цей показник складає 0,88 та 0,01 відповідно, що свідчить про низький рівень віддачі власного капіталу та вказує хоча на прибуткову діяльність підприємства, однак низьку привабливість з точки зору інвестування.

Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу за період 2019-2021 років складає 0,28 та 0,37 та 0,01 відповідно, що характеризує наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для одержання прибутку, тобто який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи.

Коефіцієнт рентабельності діяльності, який показує наявність можливостей Підприємства до відтворення та розширення виробництва і за період 2019-2021 років складав 0,18, 0,21 та 0,01 відповідно, що свідчить про прибутковість діяльності підприємства та його спроможність до відтворення та розширення діяльності.

Коефіцієнт зносу основних засобів за період 2019 - 2021 років становив 0,83 відповідно, що свідчить про значне моральне та фізичне зношення основних засобів (близько 83 %). Отже, технічний стан основних фондів є незадовільним.

Для аналізу продуктивності праці підприємства скористаємося наступною таблицею 2.6:

Таблиця 2.6

**Динаміка продуктивності праці на
ПрАТ «Фортунат» за 2020-2021 рр.**

| № | Показник | 2020 р. | 2021 р. | | Відхилення | | | | | |
|----|---|---------|---------|--------|---------------------|------|------------------|-------|------------------|------|
| | | | прогноз | факт | Прогноз до 2020 рр. | | Факт до 2021 рр. | | Факт до прогнозу | |
| 1. | Обсяг продукції, тис.грн | 6000 | 6200 | 6210 | +200 | +3,3 | +210 | +3,5 | +10 | +0,2 |
| 2. | Відпрацьовано всіма працівниками, люд-год. | 1172 | 1219 | 1335 | +47 | +4,0 | +163 | +13,9 | +116 | +9,5 |
| 3. | Питома трудомісткість на 1000 грн., люд-год/грн.. | 195,3 | 196,6 | 215,0 | +1,3 | +0,7 | +19,7 | +10,1 | +18,4 | +9,4 |
| 4. | Середньогодинний виробіток робітника, тис. грн. | 5,12 | 5,09 | 4,65 | -0,03 | -0,6 | -0,47 | -9,2 | -0,44 | -8,6 |
| 5. | Середньорічний виробіток робітника, тис. грн. | 6557,3 | 6850,8 | 7056,8 | +293,5 | +4,5 | +499,5 | +7,6 | +206 | +3,0 |

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Фортунат»

Отже, з данної таблиці 2.6 про динаміку продуктивності праці на підприємстві ПрАТ «Фортунат» можемо зробити такий висновок, що за 2021 рік зріс обсяг продукції порівняно з 2020 роком на 200 тис.грн.

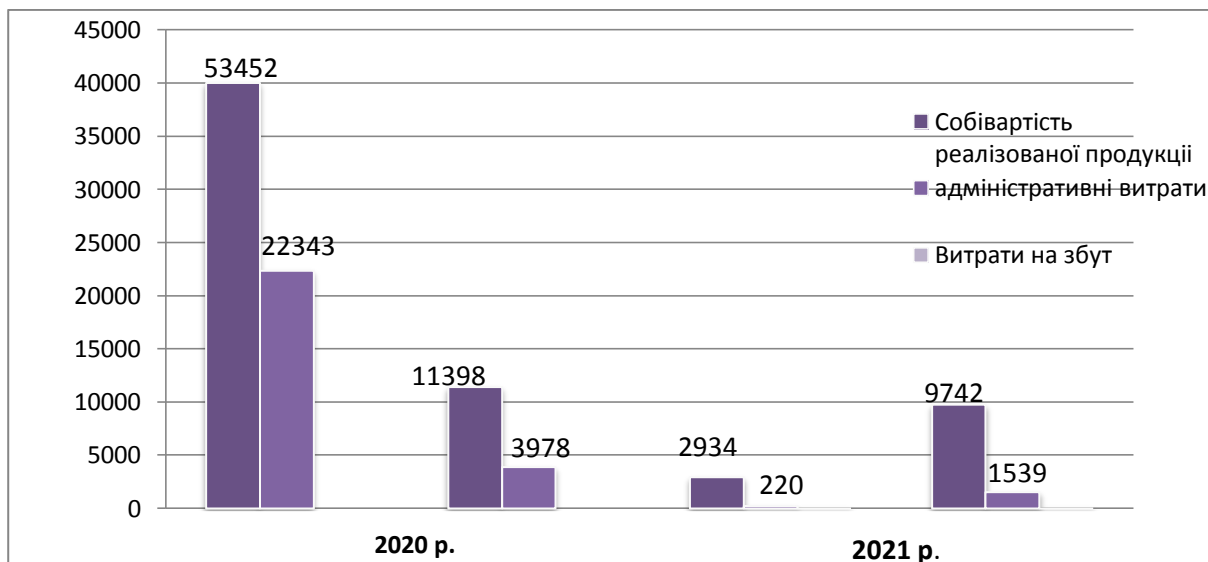
Також зросла питома трудомісткість на 18,4%, а також збільшився середньорічний виробіток робітника у 2021 році порівняно з 2020 роком на 7,6%.

Але за даний період зменшився середньогодинний виробіток робітника порівняно з 2020 роком на 0,47%.

Зростання продуктивності праці відбувається в основному за рахунок зниження трудомісткості продукції.

Зниження трудомісткості продукції (робіт, послуг) зумовлюється в основному організаційно-технічними заходами.

Сукупні витрати підприємства складаються з собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат, фінансових витрат та інших витрат.



Джерело: побудовано автором

Рис.2.2 Динаміка та структура витрат ПрАТ «Фортунат» за 2020-2021 рр.

Аналізуючи структуру витрат підприємства за досліджуваний період встановлено, що найбільшу питому вагу в структурі сукупних витрат займає собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг, робіт), зокрема у 2020 році – 68,9% та 2021 року – 79,85%. За досліджуваний період, собівартості реалізації продукції мала тенденцію до зростання. Так, у 2020 році собівартість зросла на 111000,0 тис.грн порівняно з 2021 роком та склала 53452,0 тис.грн (коефіцієнт зростання – 1,26), а за 2020 рік вона зросла на 6917,0 тис.грн порівняно з 2021 роком та склала 22343,0 тис.грн (коефіцієнт зростання – 1,45).

Значно меншу частку в структурі сукупних витрат посіли:

Адміністративні витрати у 2020 році – 14,7%, а за 2021 рік – 13,86%.

Інші операційні витрати у 2020 році - 12,6%, а за 2021 рік – 5,5%.

Витрати на збут у 2020 році – 3,8%, а за 2021 рік – 0,79%.

2.3. Оцінка системи позитивної мотивації персоналу підприємства

ПрАТ «Фортунат»

Мотивація персоналу підприємства бізнесу займає істотне місце в структурі управління персоналу. Основним мотиваційним фактором у ПрАТ «Фортунат» є оплата праці, яка здійснюється на процесі стимулювання встановлених базових окладів.

Працівникам в основному забезпечуються безпечні умови праці, діє система оплати праці з дотриманням гарантій, встановлених чинним законодавством України і умовами колективного договору. У ПрАТ «Фортунат» застосовуються економічні методи позитивної мотивації персоналу: заробітна плата та практика преміювання персоналу за виконану норму і обсяг, і якість виконуваної роботи.

Заробітна плата являє собою компенсацію трудового вкладу персоналу в діяльність підприємства. За цієї причини основна функція заробітної плати полягає в мотивуванні персоналу до ефективної праці [20, с. 51].

Завдання системи оплати полягають в розподілі заробітної плати, яка, з одного боку, мотивує персонал до ефективної праці, а з іншого повинна бути економічно виправданою відповідно до цінності результатів їх роботи. Крім базового окладу, працівники підприємства мають можливість отримання премій за виконану норму і обсяг наданих послуг. При невиконанні норми і об'єму виручки, розмір премії всьому трудовому колективу не виплачується.

Преміальні виплати працівникам підприємства здійснюються відповідно до «Положення про заробітну плату» ПрАТ «Фортунат». Визначення розміру премії проводиться директором ПрАТ «Фортунат» за загальні результати діяльності, з урахуванням особистого вкладу за результатами роботи.

Працівникам, звільненим з ініціативи роботодавця, а також звільненим за власним бажанням, премія не виплачується. Фонд заробітної плати розраховується на основі прийнятої форми і системи оплати праці ПрАТ

«Фортунат». Річний фонд заробітної плати складається з фонду основної та додаткової заробітної плати.

У структуру винагороди працівників ПрАТ «Фортунат», компенсуючого їх трудовий внесок, входять наступні компоненти:

- базова оплата за тарифними ставками і окладами, яка встановлюється на основі тарифних окладів;
- надбавки і премії за результативність праці;
- соціальні виплати.

Премії виплачуються працівникам за виконання економічних показників (плану прибутку і тарифних доходів). При невиконанні економічних показників, що враховуються при преміюванні, розмір премії всьому колективу знижується у встановлених розмірах.

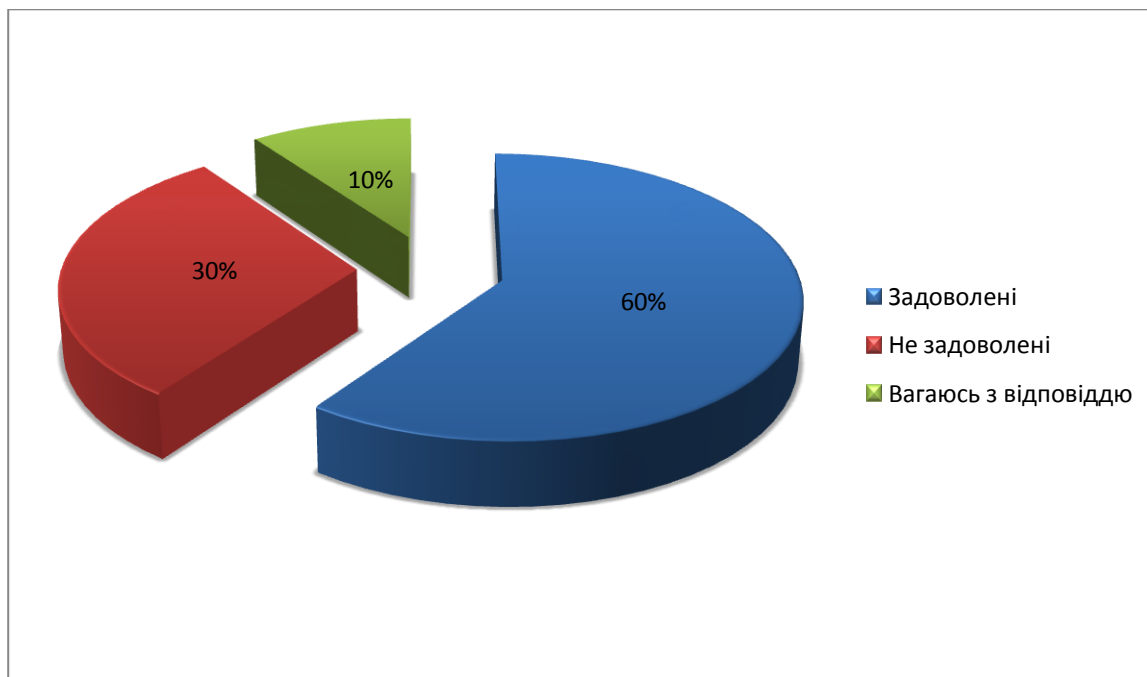
Творче стимулювання засноване на забезпеченні потреб працівників в самореалізації, самовдосконаленні, самовираженні (підвищення кваліфікації, відрядження). За особливі трудові заслуги працівників представляють до заохочення і нагородження. Заохочення покликане стимулювати не тільки даного суб'єкта, а й інших, а для цього воно повинне сприйматися колективом як справедливе.

Нагородження кращих працівників зазвичай відбувається в кінці року на корпоративному святі. Кращі працівники нагороджуються грамотами керівництва компанії і подарунками. В якості подарунків використовуються сертифікати великих компаній на придбання побутової техніки.

Відсутня система оцінки особистого внеску працівника. Преміальна частина залежить від виконання плану по прибутку, при цьому не враховується особистий внесок кожного працівника. Працівники вважають, що винагорода виплачується несправедливо. Працівники не бачать, як рівень їх особистої трудової активності впливає на їх сукупний грошовий дохід і розмір преміальної частини. В основному при стимулюванні, тобто при визначенні розміру окладу і преміальних, не приділяється увага додатково відпрацьованому часу персоналу, що значно знижує зацікавленість і продуктивність.

Для того, щоб провести оцінку задоволеності працівників, діючою системою мотивації в ПрАТ «Фортунат», було проведено анкетування серед працівників підприємства. В анкетуванні взяло участь 10 чоловік.

На питання про задоволеність своєю роботою були отримані такі відповіді (рис.2.3):

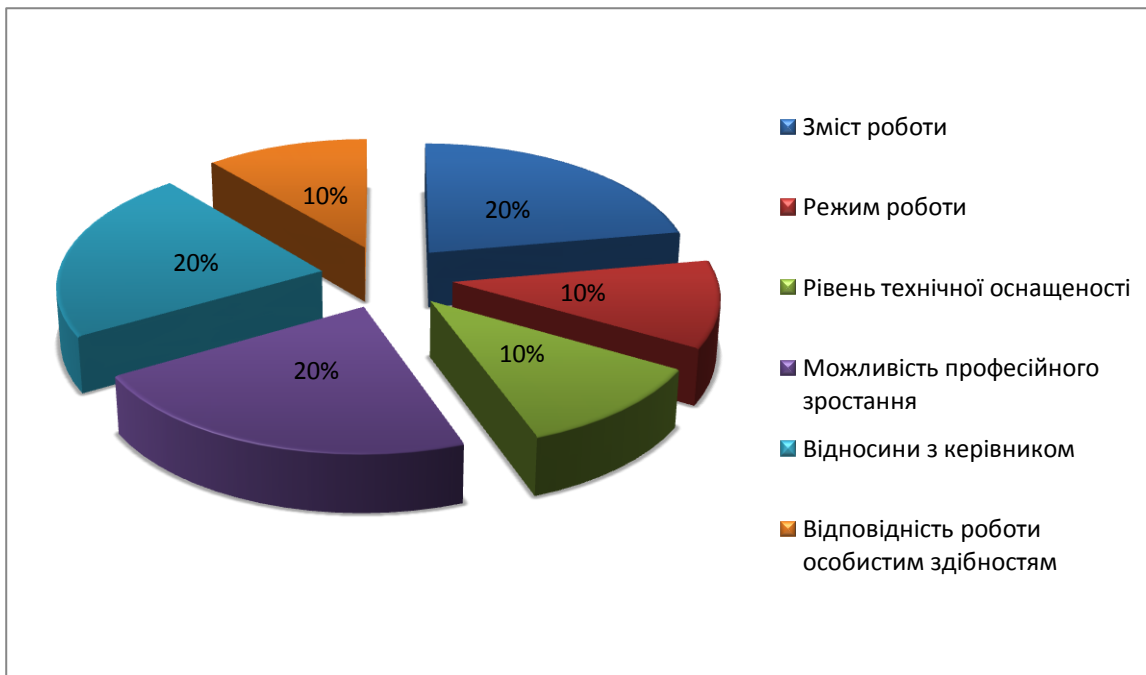


Джерело: побудовано автором

Рис. 2.3 Розподіл відповідей на питання щодо ступеня задоволеності роботою за результатами анкетування працівників ПрАТ «Фортунат»

Як видно з даних рисунка 2.3, велика частина (60%) працівників в ПрАТ «Фортунат», задоволені своєю роботою, 30% не задоволених і 10% тих, кому важко з відповіддю.

На питання про те, якою мірою задовольняють працівників різні сторони їх роботи, були отримані такі відповіді (рис.2.4.)



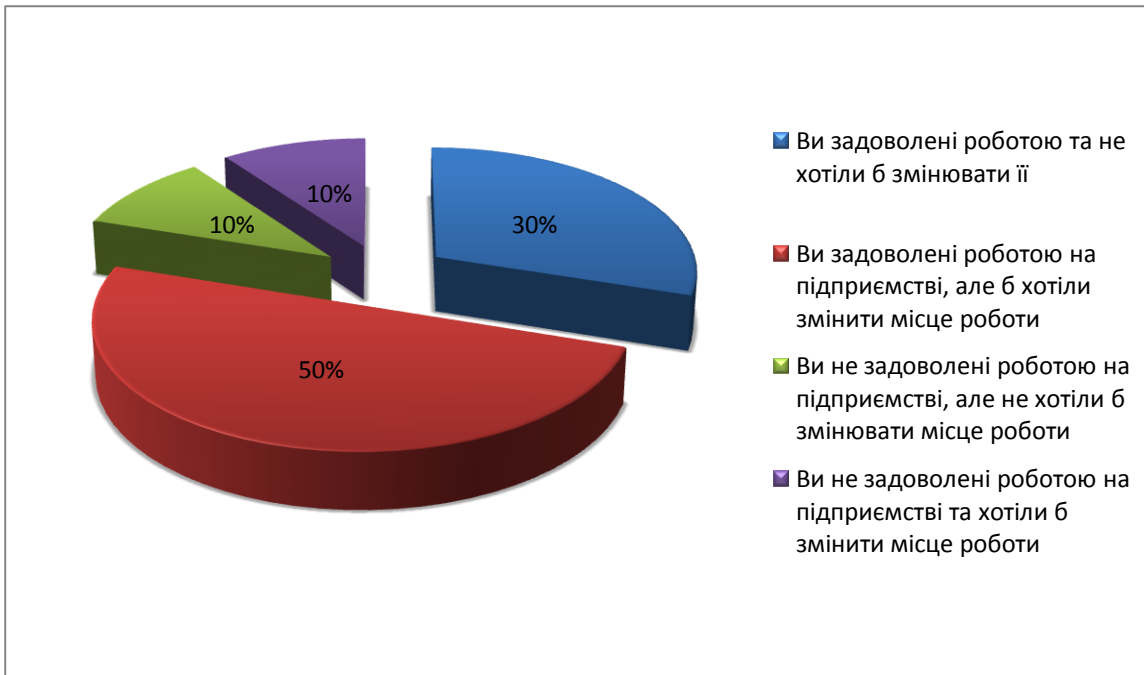
Джерело: побудовано автором

Рис. 2.4 Розподіл відповідей на питання щодо задоволеності різними аспектами роботи працівників ПрАТ «Фортунат»

Як видно з рисунку 2.4 30% працівників у своїй роботі цінують відносини колегами, 20% цінують відносини з керівником, рівень технічної оснащеності робочого місця, і по 10% відповідність роботи особистим здібностям і режим роботи. Жоден з анкетованих працівників не вказав на розмір заробітної плати, можливо тому що в даній галузі є значно вищі заробітні плати.

На питання: «Відмітьте, будь ласка, те твердження, яке відповідає вашій позиції» були отримані такі відповіді (рис.2.5).

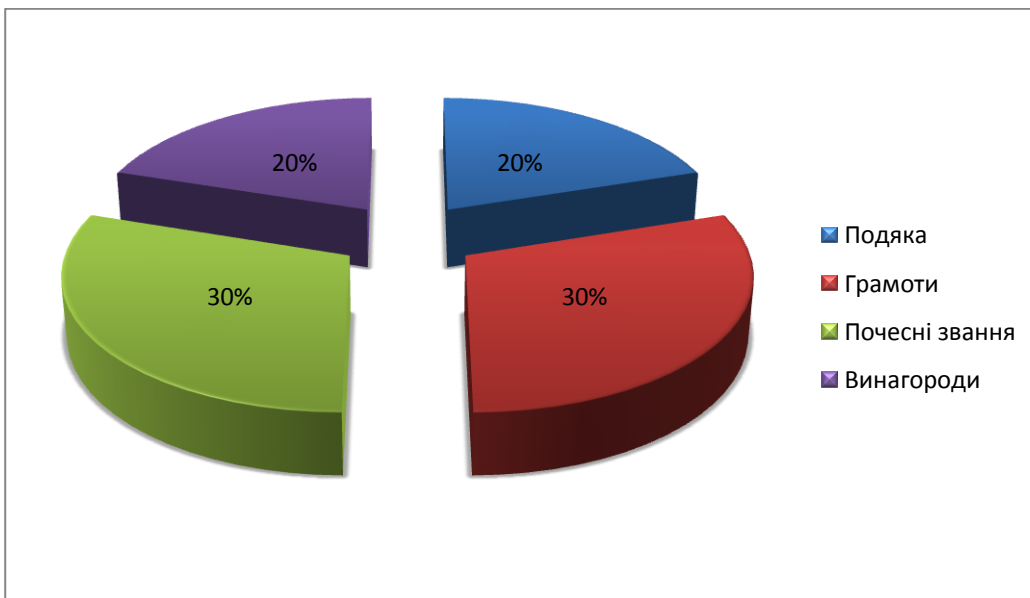
З даних рисунку 2.5, можна сказати, що половина працівників (50%) не задоволені роботою, але не хотіли б, міняти місце роботи, 30% працівників задоволені роботою і не хотіли б міняти місце роботи.



Джерело: побудовано автором

Рис. 2.5 Розподіл відповідей працівників ПрАТ «Фортунат» щодо задоволеності їхньої роботи

На питання: «Які види морального заохочення ви отримуєте від підприємства?» Були отримані відповіді (рис.2.6)

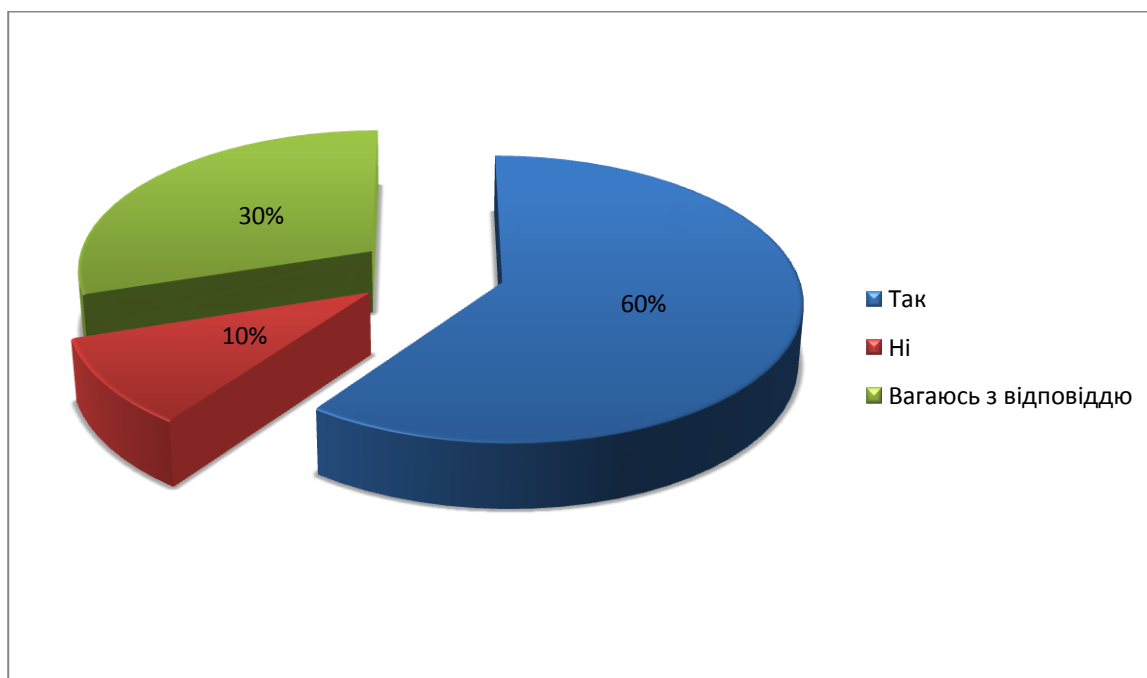


Джерело: побудовано автором

Рис. 2.6 Розподіл відповідей працівників ПрАТ «Фортунат» на питання щодо видів морального заохочення

Як видно з даних рисунку 2.6, серед методів морального заохочення на першому місці, в пріоритеті грамоти та почесні звання.

На питання «Чи вважаєте Ви, що вдосконалення системи матеріального заохочення сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу?» були отримані такі відповіді (рис.2.7.).



Джерело: побудовано автором

Рис.2.7 Розподіл відповідей працівників ПрАТ «Фортунат» на питання щодо вдосконалення матеріального заохочення

Як видно з даних рисунку 2.7, 60% працівників ПрАТ «Фортунат» вважає, що застосування матеріальних методів мотивації сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу. Загальні скарги і невдоволення викликає розподілення заробітної плати.

Система оплати праці не виконує своєї мотивуючі функції. Працівник не помічає впливу якості своєї праці на розмір одержуваної оплати праці і вважає, що вона виплачується несправедливо. Працівники вважають, що робота оплачується нижче того рівня, на який вони претендують, відповідно кількість і якість їх роботи зменшується і погіршується.

Персонал ПрАТ «Фортунат» не готовий брати на себе всю повноту відповідальності в ході прийняття рішень та їх виконання. Очевидно, більшість працівників не ототожнює себе з підприємством в цілому, не усвідомлюють

бажаність і корисність збігу своїх особистих інтересів з інтересами підприємства. Люди не зацікавлені в своїй роботі, подальшому навчанні.

У ПрАТ «Фортунат» спостерігаються міжособистісні конфлікти, наявність неформальної групи. Так само на підприємстві слабо розвинене моральне стимулювання персоналу, яке є найважливішою частиною системи мотивації працівників організації. Найбільшим мотиватором є заохочення, премії, підвищення зарплати. Дані умови показують значимість використання матеріальних методів мотивації, як фактора мотивації для працівників ПрАТ «Фортунат».

Були виявлені такі недоліки в цій частині мотивації персоналу: премії, що виплачуються за виконаний обсяг реалізованої продукції нараховуються не постійно; основне навантаження лягає на фонд заробітної плати, який вимагає реформування.

Висновки до розділу 2

У даному розділі дипломної роботи нами було проаналізовано підприємство ПрАТ «Фортунат», предметом діяльності якого є настройки ланцюгів поставок, складської і митної логістики в країнах Європи, транспортної логістики та оформлення і консалтинг в плануванні зовнішньоекономічних угод.

ПрАТ «Фортунат» створене для того, щоб здійснювати підприємницьку діяльність та інші види діяльності, щоб забезпечити особисті та суспільні потреби, отримання доходу та реалізація, на його основі, економічних й соціальних інтересів акціонерів, в тому числі отримання прибутку, його розподілу та виплати акціонерам.

Фінансовий стан підприємства протягом останніх трьох років стабільний. Стратегічні цілі підприємства – подальше забезпечення споживачів високоякісною продукцією за конкурентними цінами, а також збільшення своєї частки на динамічно зростаючому українському ринку.

Фінансові результати в цілому у 2021 році порівняно з 2020 – мали нестійку тенденцію. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2019 році склав 101903 тис. грн., проте за 2020 рік він вже збільшився на 421104 тис.грн порівняно з 2021 роком, який склав 28203 тис.грн.

За досліджуваний період дебіторська заборгованість мала стійку тенденцію до скорочення, зокрема у 2019 році склала 6648 тис.грн., а за 2020 рік – 17042 тис.грн порівняно з 2021 роком, яка склала 10965 тис.грн.

Аналізуючи структуру витрат підприємства за досліджуваний період встановлено, що найбільшу питому вагу в структурі сукупних витрат займає собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг, робіт), зокрема у 2020 році – 68,9% та 2021 року – 79,85%.

За досліджуваний період, собівартості реалізації продукції мала тенденцію до зростання. Так, у 2020 році собівартість зросла на 111000,0 тис.грн порівняно з 2021 роком та склала 53452,0 тис.грн (коефіцієнт зростання – 1,26), а за 2020 рік вона зросла на 6917,0 тис.грн порівняно з 2021 роком та склала 22343,0 тис.грн (коефіцієнт зростання – 1,45).

У ПрАТ «Фортунат» спостерігаються міжособистісні конфлікти, наявність неформальної групи. Так само на підприємстві слабо розвинене моральне стимулювання персоналу, яке є найважливішою частиною системи мотивації працівників організації. Найбільшим мотиватором є заохочення, премії, підвищення зарплати. Дані умови показують значимість використання матеріальних методів мотивації, як фактора мотивації для працівників ПрАТ «Фортунат».

Були виявлені такі недоліки в цій частині мотивації персоналу: премії, що виплачуються за виконаний обсяг реалізованої продукції нараховуються не постійно; основне навантаження лягає на фонд заробітної плати, який вимагає реформування.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПОЗИТИВНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «ФОРТУНАТ»

3.1. Виявлення напрямів вдосконалення позитивної мотивації персоналу ПрАТ «Фортунат»

Управління персоналом компанії виділено в якості самостійного процесу, в рамках впровадження на виробництві системи менеджменту якості. Мета служби управління персоналом – забезпечити підприємство кваліфікованими і мотивованими працівниками.

Процес управління персоналом в системі менеджменту якості включає наступні процеси:

- визначення потреби в персоналі;
- підбір і наймання персоналу;
- адаптація нових співробітників;
- оцінка персоналу та моніторинг ефективності діяльності;
- розробка системи мотивації;

Система мотивації персоналу – одне з найважливіших питань, розробка і впровадження на практиці подібної системи – дуже складний проект. На думку керівництва, стимулювання – це тактика вирішення проблем підвищення ефективності праці, яка спонукає працівників краще працювати за рахунок задоволення їх потреб.

З моєї точки зору, система мотивації персоналу включає в себе взаємопов'язані стратегії, політики, процеси та процедури винагороди співробітників. Розміри і види винагород визначаються в залежності від особистого внеску кожного працівника в досягненні цілей компанії, його умінь і компетенцій, при цьому враховується яку обіймає працівник посаду і її вартість на ринку праці.

При формуванні мотиваційної політики компанії обов'язково слід:

- узгодити інтереси акціонерів і співробітників щодо способів досягнення корпоративних цілей і завдань через реалізацію індивідуальних здібностей;
- підвищити зацікавленість працівників у персональних результатах праці;
- надати (створити) можливості для підвищення рівня професіоналізму і зростання результативності праці персоналу;
- підтримувати інноваційні пропозиції і дії співробітників.

Управління мотивацією передбачає, що ми повинні, з одного боку, формувати мотивацію залучення, для того щоб до нас прийшли кращі фахівці з ринку праці, з іншого, розвивати і підтримувати мотивацію утримання, яка допомагає нам зберегти на підприємстві кваліфіковані кадри.

Спочатку ми провели діагностику наявної на підприємстві системи стимулювання; при цьому завдання було не просто констатувати «що є», а й поставити перед собою питання щодо того «як повинно бути?»:

- Яка виробнича поведінка була б бажано?
- Як ми зможемо змінити цю поведінку і закріпити зміни?
- Які методи винагороди заохочуватимуть бажану поведінку працівників?

Ми використовували різні шляхи пошуку відповідей на ці питання: проводили опитування груп робітників і фахівців, інтерв'ю керівників, вели постійний моніторинг основних показників результативності діяльності. Проаналізувавши зібрану інформацію, приступили до розробки структури системи стимулювання. Система управління мотивацією персоналу компанії – це творчий продукт, розроблений нами на завдання керівництва підприємства (рис. 3.1). Ми розклали цей процес на складові: проектування, планування, впровадження змін та моніторинг ефективності.

На вході першого етапу – розробки і проектування – державні законодавчі акти і вимоги, стратегія компанії, дані моніторингу ринку праці та різні зміни в системі корпоративного управління, внутрішніх нормативних актах і т. п., Які підготовлені до цього періоду.

На виході – корпоративна політика в області оплати праці. На підприємстві постійно відстежується, який вплив на мотивацію співробітників надає загальна

стратегія підприємства. Від того, наскільки успішно працює підприємство, які результати виконання поставлених цілей, залежить, скільки воно може вкласти в своїх людей – через систему стимулювання, нематеріальної мотивації, розвиток і навчання.



Рис. 3.1 Процес управління мотивацією [20, с.188]

Саме стратегія визначає розміри загальних витрат на працівників, формування політик в галузі управління персоналом (чисельність, структура, рівень оплати праці). Також необхідно враховувати зміни ринку праці, загальний розвиток економіки, зовнішні загрози і можливості. [20, с.189]

Всі ці фактори мають прямий вплив на систему мотивації: якщо співробітники знають і приймають цілі компанії, вони охочіше і частіше включаються в їх реалізацію. В такому збільшенні віддачі від персоналу ми бачимо непрямий прояв впливу стратегії компанії. На цьому етапі ми проектуємо корпоративні політики в області оплати та стимулювання праці, розробляємо внутрішні регламентуючі документи, визначаємо структуру витрат за центрами витрат.

Головне, що ми робимо на етапі планування – складаємо бюджет витрат на персонал: по кожній його категорії, за місцем виникнення, за видами витрат, за видами виплат (як з собівартості, так і з прибутку). При цьому враховуємо реальні зміни в змісті діяльності наших працівників і дані моніторингу ринку праці. Важливо враховувати реальний рівень зарплат, який диктується ринком, оскільки ми поставили перед собою завдання - мати конкурентну (як по галузі в цілому, так і підприємств) заробітну плату.

Для того щоб грамотно вибудувати систему стимулювання, ми структуруємо персонал компанії: за державними регламентами: виділяємо категорії керівників, фахівців і службовців; за формою оплати праці: відрядна і погодинна. Посади керівників і фахівців ми згрупували за ступенем їх впливу на кінцевий бізнес-результат: основний (заробляє гроші), що забезпечує (розробляє інструменти для заробляння грошей) і підтримує персонал.

Також ми ранжували професії – відповідно до складності (відповідальності) виконуваних на робочому місці функцій і ринковою вартістю трудових ресурсів, і сформували групи підрозділів – по бізнес-процесам і їх впливу на результат діяльності компанії. Всі заходи і кошторису витрат на персонал ми плануємо на рік, крім того, складаємо уточнені плани на квартал і місяць. Далі ми захищаємо бюджет перед акціонерами.

На наступному етапі – впровадження змін – готуємо необхідні регламентуючі документи, вносимо зміни, яких вимагає контрактна форма найму, узгоджуємо наші пропозиції з керівництвом компанії і з профспілками.

Далі доводимо плановані зміни до відома наших працівників і керівників підрозділів (використовуючи внутрішній сайт підприємства, інформаційні дошки). Проводимо навчання керівників в необхідному обсязі. Впровадження системи стимулювання ми розуміємо як процес змін, тому реалізуємо його у відповідності з вимогами до change management. Систему стимулювання неможливо впровадити «раз і назавжди».

Змінюються плани компанії, ситуація на ринку праці, законодавство, приходять нові покоління людей, впроваджуються нові технології виробництва,

зростає продуктивність праці. Це означає, що нам необхідно постійно відслідковувати ефективність системи стимулювання (в тому числі і з урахуванням результатів щорічної оцінки співробітників і опитувань персоналу) і своєчасно її модернізувати.

Останній етап – моніторинг ефективності: ми постійно проводимо аудит системи мотивації, вносимо пропозиції щодо її удосконалення. Всі зміни в системі стимулювання - нововведені внутрішні регламенти та положення – спрямовані на підвищення цінності кожного співробітника на його робочому місці.

Ці механізми і інструменти дозволяють нам ефективно мотивувати працівників нашого підприємства, цілеспрямовано впливати на якість і продуктивність праці. Зокрема, контрактна форма найму надає підприємству додаткові можливості (у вигляді індивідуальної оплати), для того щоб регулювати деякі аспекти трудових взаємовідносин.

За формами і видами витрат систему мотивації можна розділити (рис. 3.2) на монетарну - тарифна оплата, компенсаційні виплати, що стимулюють доплати, преміювання за результати і бонуси і немонетарну, яка, в свою чергу, підрозділяється на що вимагає і не вимагає інвестицій.

Сьогодні грошова (монетарна) складова системи оплати включає в себе: тарифну оплату; компенсаційні виплати; стимулюючі виплати; преміювання за результати; бонуси.

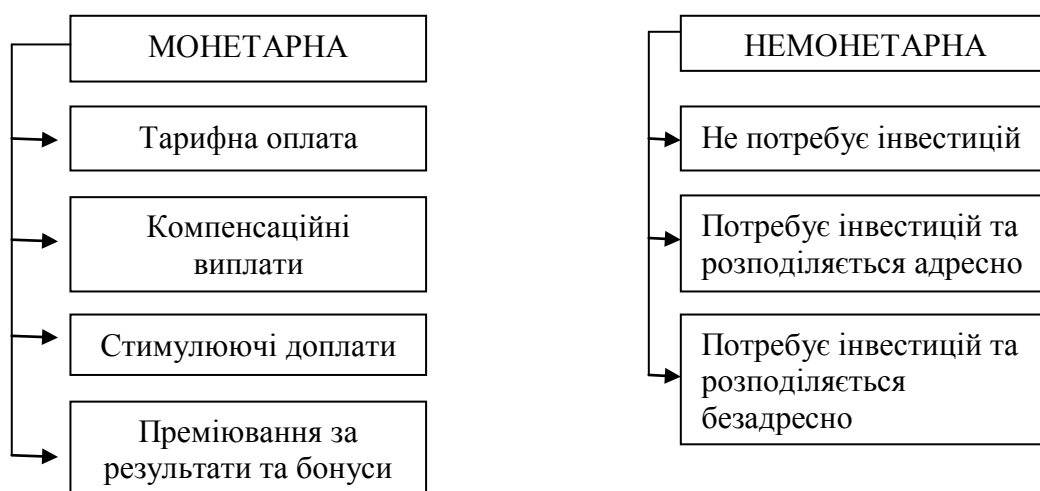


Рис. 3.2 Структура системи мотивації за формами і видами витрат [16, с.59]

Заробітна плата – це один з головних стимулюючих факторів для працівників. Тариф – це постійна частина оплати праці, в неї, крім тарифної ставки, включається надбавка до заробітної плати, яку ми нараховуємо виходячи з «вилки» по оплаті – від початкового рівня до зразкового.

Більш того, цю надбавку ми моделюємо самостійно, використовуючи надані законодавством можливості та особливості діючих на підприємстві бізнес процесів. В тарифну частину також входить і відрядний приробіток, тому що при виконанні завдання понад встановлену норму робітники-відрядники отримують додаткову заробітну плату.

З метою створення ефективної системи позитивної мотивації на підприємстві потрібно визначити цілі системи оплати праці. Основні цілі системи оплати праці на ПрАТ «Фортунат»:

- приваблювання й утримання на підприємстві ефективних співробітників;
- підвищення зацікавленості співробітників у досягненні стратегічної мети (завдань) підприємства;
- підвищення зацікавленості співробітників у проведенні змін на підприємстві на основі підвищення кваліфікації й практичного використання одержаних знань;
- підвищення ступеня задоволеності співробітників.

Як показує практика, у сучасних ринкових умовах оптимальне відношення постійної й змінної частини заробітної платні повинне складати 60% та 40% відповідно. Тільки таке відношення, коли постійна частина перевищує змінну, примушує працівників виконувати план, аби, таким чином, одержати велику частину свого заробітку. А друга (змінна) частина встановлюватиме остаточну справедливість, позаяк у неї увійдуть тільки премії, що чітко дають зрозуміти, за що одержав їх працівник (за свій внесок у результати роботи підрозділу чи цілого підприємства).

Розглянемо запропоновану систему преміювання на підприємстві ПрАТ «Фортунат» у таблиці 3.1:

Аналіз запропонованої системи преміювання на ПрАТ «Фортунат»

| Вид преміювання | Характеристика преміювання | | | | |
|---------------------|----------------------------|--|---|--------------|---------------|
| | Категорії персоналу | Показники преміювання | Категорії визначення розміру премій | Джерело | Періодичність |
| Бонус | Керівники(А,В) | Цілі компаніїта підрозділів | <ul style="list-style-type: none"> результати роботи компанії рівень управління | Прибуток | Півріччя/рік |
| | Спеціалісти(С) | Цілі компанії, підрозділів та співробітників | <ul style="list-style-type: none"> результати роботи компанії результати оцінки персоналу | | |
| | Робітники(Д) | Цілі підрозділів | <ul style="list-style-type: none"> результати індивідуально ї роботи | | |
| Премія за виконання | А, В | Ключові показники ефективності | <ul style="list-style-type: none"> результати роботи підрозділів розподіл показників по вазі диференціація по категоріям персоналу | Собівартість | Квартал |
| | С, D | | | | Квартал |

Джерело: побудовано автором

Бонусне преміювання поширюється на весь персонал компанії – за підсумками півріччя/року. Обсяг бонусної винагороди диференційований за розміром: в залежності від приросту обсягу продажів (по відношенню до минулого року). Він розраховується за певною формулою, в основі якої лежить розмір середньомісячної ставки, кількість тарифних ставок і певний коефіцієнт збільшення. Виконання галузевих нормативів незначно впливає на розмір премії, набагато більше вона залежить від досягнення стратегічних цілей компанії. Перевиконання плану також має незначний вплив на винагороду, оскільки ми в цьому не зацікавлені. Таким чином, кожна група персоналу отримує бонус, з урахуванням рівня управління, рівня посади і ступеня її впливу на кінцевий результат.

Розподіл бонусної винагороди між підрозділами і окремими співробітниками залежить від наступних факторів (табл. 3.2):

– ступеня виконання цілей: компанії, підрозділу, індивідуальних;

– ступеня впливу посади на досягнення стратегічних цілей компанії (при цьому, чим нижче статус працівника, тим більше винагорода залежить від його особистих зусиль, чим вище статус - тим більше винагорода залежить від успішності колективу в цілому).

Таблиця 3.2

Матриця розподілу бонусної винагороди ПрАТ «Фортунат»

| Клас | Цілі компанії | Цілі підрозділів | Індивідуальні цілі |
|------|---------------|------------------|--------------------|
| A | 100% | - | - |
| B | 60% | 40% | - |
| C | 10% | 40% | 50% |
| D | - | 30% | 70% |

Джерело: побудовано автором

Розмір особистої бонусної винагороди робітника залежить тільки від його індивідуальних показників, продуктивності і якості. Якщо він протягом року не мав зауважень по продуктивності, якості і трудової дисципліни – бонусну винагороду він отримає в повному обсязі. Але при цьому розмір суми, яка буде спрямована на виплату винагород, залежить від виконання цілей компанії з продажу.

Крім того, фахівці і керівники можуть отримати ще додатковий бонус за високі особисті результати, які пов'язані з управлінням проектами, за участю в проектах, за якісь особисті досягнення. Це оцінка за результати, за таких досягнень коефіцієнт бонусної винагороди може збільшуватися ще більше.

Найголовніше в системі преміювання за виконання ключових показників - технологія формування показників (рис. 3.4). Ми виділяємо кілька груп ключових показників ефективності – КРІ: підприємства (обсяг продажів, рентабельність, чистий прибуток); окремих бізнес-процесів (стратегічний менеджмент, постійне вдосконалення і т. п.); підрозділів (вплив на результати бізнес-процесу, ефективність роботи підрозділу, рівень задоволеності замовника) і співробітників (внесок в результати підрозділу, компетенції, продуктивність, якість).

На сьогодні система класів і КРІ – це дві якнайкращі системи розрахунків зарплат. У парі вони повністю стандартизувати нарахування обох складових зарплати (постійну і змінну). Аби працівник засвоїв умови, при яких нараховуються премії, їх повинно бути не більше трьох:

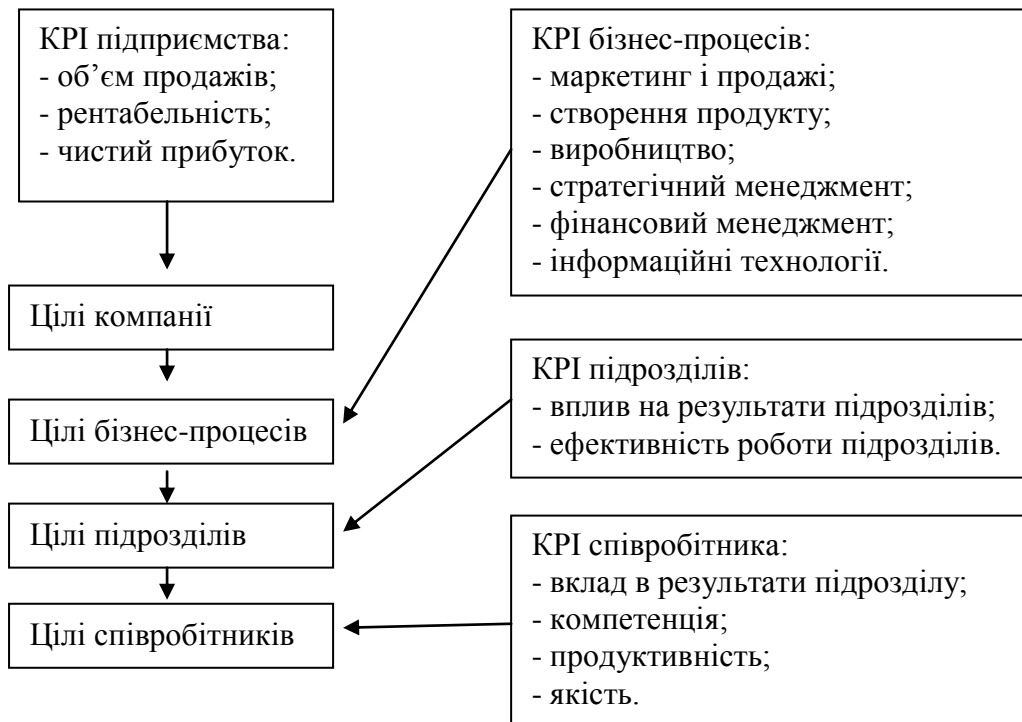
- мінімальну премію працівники отримують за внесок у результати роботи підрозділу, а також за якість й кількість виконання й перевиконання зобов'язань (планів);

- середню премію – за внесок у результати роботи компанії й за індивідуальні рекорди фахівцям;

- максимальну премію, яка нараховується за пропозиції або впровадження, які принесли компанії прибуток.

В рамках цього управлінського підходу запропонована струнка система постановки загальних й індивідуальних цілей, розробки ключових показників ефективності (КРІ) й механізми оцінки ефективності діяльності. Відмінність від фіксованої заробітної платні (окладу) змінна частина на базі КРІ стимулює найбільш якісне виконання «Плану робіт», тобто функціональних обов'язків, а також виконання стратегічних цілей компанії. Мотивація співробітника, орієнтована на стратегію, зрештою складається з набору КРІ, за що він відповідає, й оцінка їх виконання впливає на підсумкову премію.

Найголовніше у системі позитивної мотивації за виконання ключових показників – технологія формування показників (рис.3.4). Впроваджуючи систему оцінювання за КРІ, важливо дотримуватися вертикальної моделі планування складу критеріїв. Спочатку вище керівництво визначає основні цілі та присвоює вагу кожній з них. Директор встановлює критерії результативності для керівників підрозділів й узгоджує їх з вищим керівництвом. Керівники підрозділів визначають КРІ та їх вагу для безпосередніх підлеглих, що із свого боку, формують список критеріїв ефективності задля своїх підлеглих – так званий каскад КРІ.



Джерело: побудовано автором

Рис. 3.3 Технологія формування показників системи позитивної мотивації ПрАТ «Фортунат»

Перелік показників бажано постійно поповнювати в зв'язку з появою нових пріоритетів, завдань, позицій й посад. Для того, аби детально розібратися у питанні впливу досягнення мети на премію, яку співробітник одержить, необхідно детально розглянути типову формулу преміювання за результати досягнення КРІ (без урахування прибуткового податку). Дана формула є інтегральним виразом, й її підсумкове значення інформує про процент чи коефіцієнт виконання цілей через КРІ.

$$\text{Сукупний дохід} = \text{Оклад} + 30\% \cdot \text{Оклад} (K1 \cdot \text{вага}K1 + K2 \cdot \text{вага}K2 \dots + Kп \cdot \text{вага}Kп) \quad (3.1)$$

$K1$ – коефіцієнт, залежний від ступеня виконання співробітником КРІ й розраховується на основі шкали преміювання;

Вага $K1$ – це вага, залежна від ступеня важливості показника у загальній кількості показників. Сума коефіцієнту КРІ в формулі розрахунку складає 100%;

30% Окладу – це база для розрахунку максимальної премії.

Для того, щоб визначити цільові значення, при яких виплачується премія за кожен КРІ, використовують шкалу преміювання. Вона встановлює, при якому проценту чи коефіцієнті виконання КРІ набуває значення коефіцієнт К1, К2, Кп (для типової формули преміювання). Шкала преміювання дає можливість уникнути необхідності виплачувати частину премії за виконання КРІ, коли його значення недопустимі, й у той же час дозволяє підвищувати значення, коли план перевиконаний (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Проект шкали преміювання персоналу на ПрАТ «Фортунат»

| № | Відсоток використання КРІ | Коефіцієнт (К) | Значення К |
|----|---------------------------|----------------|------------|
| 1. | 100% | К1 | 1 |
| 2. | 90-99% | К2 | 0,9 |
| 3. | 80-89% | К3 | 0,8 |
| 4. | 70-79% | К4 | 0,7 |
| 5. | 60-69% | К5 | 0,6 |
| 6. | 50-59% | К6 | 0,5 |
| 7. | <50% | К7 | 0 |

Джерело: побудовано автором

Нижче у таблиці 3.4 наведені дані щодо виконання цілей через КРІ для класів ПрАТ «Фортунат» та важливість кожного показника КРІ. Детальний розрахунок премій по класам після впровадження КРІ:

При виконанні КРІ на 100% сукупний дохід розраховується за формулою:

$$\text{Сукупний дохід}_{\max} = \text{Оклад} + 30\% \cdot \text{Оклад} (К1 \cdot \text{вага}К1 + К1 \cdot \text{вага}К2 \dots + К1 \cdot \text{вага}Кп) \quad (3.2)$$

Максимальний сукупний дохід буде включати:

$$\text{Сукупний дохід}_{\max} = \text{Оклад} + 30\% \cdot \text{Оклад} \quad (3.3)$$

Мінімальний сукупний дохід, коли КРІ були виконані менше ніж на 50% становитиме розмір основної заробітної плати. Так як розмір премії розраховується раз в місяць, тому КРІ також визначаються за результатами

діяльності за місяць поточного р., а сукупний дохід з урахуванням премії за виконання КРІ виплачується у кінці місяця.

Таблиця 3.4

Ключові показники ефективності класів на ПрАТ «Фортунат»

| № | Клас | Цілі (показники) | Вага кожної цілі (важливість), % |
|---|------|---|----------------------------------|
| 1 | А, В | Розв'язання складних комплексних аналітичних, технічних, управлінських проблем, знаходження неординарних рішень | 0,25 |
| | | Використання широко виділених політик і специфічних цілей для оцінки та підготовки рішень по ситуаціям що змінюються. | 0,1 |
| | | Дослідження та планування, розробка програм, політики і дослідних ініціатив | 0,15 |
| | | Професійно сформовані навички, при яких теоретичні знання доповнені реальним досвідом роботи чи підвищені за рахунок додаткового навчання по спеціалізації | 0,03 |
| | | Розробка стратегії компанії, корпоративних політик, нових програм, бізнес-планів | 0,35 |
| | | Рішення складних задач, що характеризується високим ступенем самостійності і відповідальності | 0,07 |
| 2 | С | Високі вимоги до управлінських навиків, професійних знань і особових якостей. | 0,05 |
| | | Розробка нових процедур, вияв та аналіз ініціатив в областях програм і розвитку політики і досліджень | 0,2 |
| | | Вирішення різнобічних ситуацій, що впливають на використання різних професійних, технічних, наукових принципів і знань | 0,18 |
| | | Координація. Відповідає за кінцевий результат виконання програми основних рішень. В інших випадках реалізує політику компанії чи розробляє програми | 0,17 |
| | | Виконання завдань передбачається, що в процесі діяльності працівники обов'язково будуть використовувати спеціальні знання, уміння і навички | 0,12 |
| | | Різнобічні ситуації впливають на використання різних професійних, технічних, наукових принципів і знань, первинний аналіз, первинна ідентифікація і аналіз з рекомендаціями | 0,13 |
| 3 | D | Робота організовується та планується. Завжди доступна підтримка. Деякі нові застосування | 0,35 |
| | | Рішення знаходяться в обумовлених рамках, розвиваються нові процеси. Рішення беруть за основу робочі знання, досвід | 0,25 |
| | | Діяльність збалансована між розробками та упровадженнями | 0,4 |

Джерело: побудовано автором

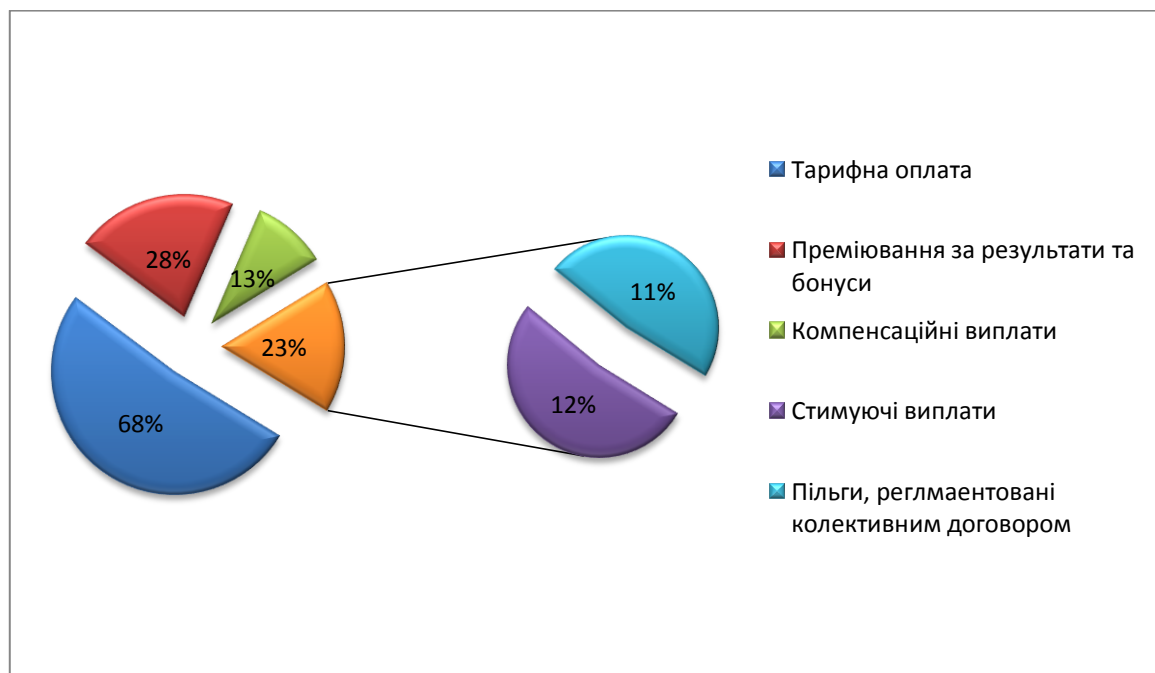
Запропоновано соціальний пакет, який спрямований на створення комфортних, безпечних і соціально захищених умов праці співробітників (табл. 3.5):

Запропонований соціальний пакет на ПрАТ «Фортунат»

| № | Вид соціальної допомоги | Виплати, тис. грн. | Відсоток від соц.пакету, % |
|----|--|--------------------|----------------------------|
| 1. | Допомога при втраті непрацездатності | 4088,7 | 38 |
| 2. | Одноразові виплати у святкові дні | 1298,6 | 10 |
| 3. | Матеріальна допомога (при народженні дитини, хвороба співробітника або членів сім'ї) | 5133 | 43 |
| 4. | Виплата добових при відрядженні | 1415,8 | 9 |
| 5. | Разом: | 11936,1 | 100 |

Джерело: побудовано автором

Отже, можна відзначити, що розроблена на досліджуваному підприємстві система позитивної мотивації дозволяє оптимізувати структуру витрат на персонал. Було реалізовано сучасний, комплексний підхід: враховано регламентні вимоги держави, використано інструменти управління по цілях (KPI), надаються співробітникам різні доплати. Фіксована та змінна частини заробітної платні приблизно рівні.



Джерело: побудовано автором

Рис. 3.4 Структура витрат на утримання персоналу ПрАТ «Фортунат»

Після проведеного аналізу можемо зробити висновок, що люди стануть відчувати себе достатньо впевнено, оскільки половина доходу їм гарантована –

за умови виконання основних нормативів. В той же час вони мають достатньо багато стимулів для того, аби підвищувати якість, працювати інтенсивніше й творчо, також на значну частину суми свого заробітку вони можуть впливати самостійно. Таким чином, що власну мотивуючу функцію система оплати праці в нас теж виконує.

3.2 Обґрунтування засобів позитивної мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Фортунат»

Стратегічною метою розвитку підприємства в сучасних економічних умовах є розробка механізму впровадження ефективної позитивної мотивації працівників, задля створення якої методи мотивації потрібно розглядати через призму особливостей виробництва, враховуючи якісний склад працівників підприємства.

Спочатку розглянемо мотивацію виробничого персоналу – фахівців, адже ця частина персоналу, звичайно, найбільше потребує мотивації й на перший погляд може здатися, що саме матеріальної, бо питання матеріальної винагороди є першочерговим для більшості працівників будь-якого підприємства, не залежно від посади. Збільшення робочого дня на підприємстві можливе тільки в разі необхідності виконання великого обсягу термінової роботи, має бути відповідно оплачене й чітко регламентуватися керівництвом [40].

Для працівників нижчої ланки у умовах нестабільної економіки дуже важливими є соціальні гарантії. Керівництво підприємства має уважно стежити за наданням гідних умов праці задля персоналу. Офіційне працевлаштування повинно забезпечити наявність стабільної зайнятості, медичне та пенсійне страхування, щорічні та декретні відпустки. Говорячи про не економічні методи мотивації варто зазначити, що вони обумовлені тими ж факторами, що й економічні – процесом праці та складом трудового колективу. Негативним в сфері мотивування персоналу на вітчизняних підприємствах є низький рівень діагностування фактичних технологій мотивування персоналу, щодо їхньої ефективності. Не слід чекати плідної праці від людини, котра переконана, що її

не цінують, тому варто розвивати у підлеглих думку, що вони є частиною єдиного великого цілого, підкреслювати важливість роботи кожного працівника задля підприємства у цілому.

Нині в галузі гостро постає проблема відсутності кваліфікованих кадрів. Для підвищення продуктивності праці на підприємстві важливим є розробка програм підвищення позитивної мотивації. Планування підвищених результатів представляє собою зусилля всієї системи, включаючи вище керівництво, що спрямовані на підвищення ефективності підприємства, допомагають в виконанні специфічних завдань підприємства завдяки запланованим втручанням в структуру й процеси організації використовуючи наукові методи управління.

Відповідно до пропозицій по вдосконаленню методів нематеріального стимулювання праці співробітників, можна запропонувати наступні рекомендації по категоріям персоналу:

для робітників:

- систематичний аналіз успішно досягнутих виробничих цілей;
- офіційне визнання заслуг: нагородження почесними грамотами, значками, приміщення на дошку пошани, оголошення подяки, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;
- виявлення потреб працівників шляхом анкетування;
- підвищення персональної відповідальності кожного співробітника з наданням їм права вибору засобів вирішення поставленого завдання.

Для фахівців:

- подячні листи, почесні грамоти за успішно виконану роботу;
- програми навчання, надання можливостей для самонавчання, підвищення кваліфікації, тощо.

Для керівників:

- публікації в ЗМІ від імені компанії;
- участь в форумах, конференціях, виставках;
- навчання в бізнес-школі, навчальних програмах для менеджерів.

Нововведення в області мотивації персоналу можуть залучити висококваліфіковані кадри, молодих фахівців; сформувати сприятливий соціально-психологічний клімат і продуктивну робочу обстановку, сформувати імідж підприємства як соціально відповідального роботодавця, формувати і підтримувати позитивну організаційну культуру.

Система оплати праці повинна створювати в людей почуття впевненості й захищеності, включати дієві засоби позитивної мотивації та забезпечувати процес відтворення витраченої енергії (відновлення працівників). Структура заробітної плати включає: базові ставки; преміальні (додаткові) виплати; соціальні програми.

Розмір базової ставки має бути пов'язаний з рівнем відповідальності працівника й його ефективністю. Співвідношення базових ставок по рівнях відповідальності носить східчастий характер (рис. 3.5). Індивідуальна ставка може коливатися від 80 до 120% базової. За результатами оцінки праці доцільно визначити чотири зони ефективності, що показують відповідність трудової діяльності вимогам праці

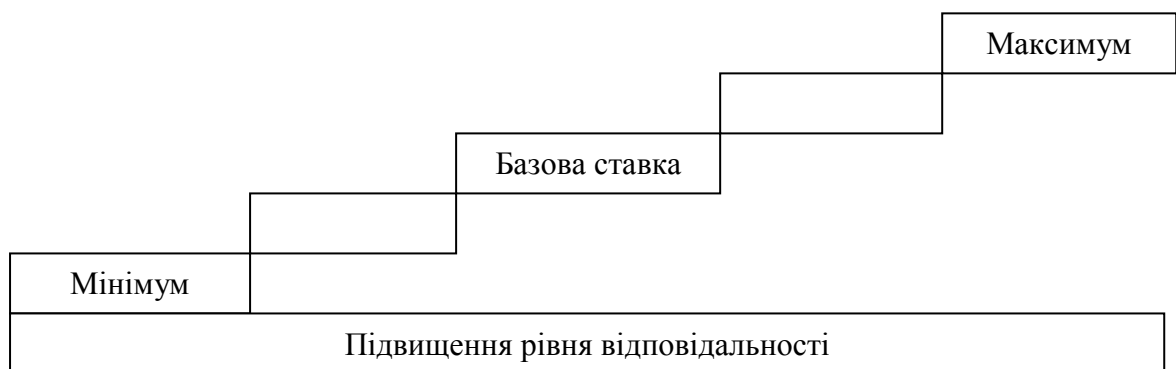


Рис. 3.5 Співвідношення базових ставок і рівня відповідальності

Матеріальне заохочення передбачається починаючи із ступеня «відповідності працівника установленим вимогам». Таких працівників близько 60% від загального числа, значно перевищують вимоги - близько 10% й просто перевищують вимоги – 20%. Приблизно 10% працівників, що не виконують встановлені вимоги, взагалі не заохочуються (табл. 3.6).

Ступені відповідності працівника встановленим вимогам на ПрАТ

«Фортунат»

| | 80% | | 100% | | | 120% | |
|---|-----|----|------|----|--|------|--|
| | R1 | R2 | R3 | R4 | | S | |
| R1 – не виконується одна або кілька головних трудових функцій; R2 – результати праці відповідають заданим; R3 – працівник виконує свої функції вище середнього показника; R4 – працівник виконує свої обов'язки на відмінно; S – вводиться для виняткових випадків. | | | | | | | |

Джерело: побудовано автором

Додаткові виплати компанія може робити виходячи з цілей, що закладаються у програму позитивної мотивації: стимулювання інновацій, оплата за кваліфікацію (ОЗК). Основні чинники впровадження оплати за кваліфікацію – наявність консенсусу між адміністрацією й профспілками, згуртованість членів бригад на базі взаємодопомоги та злагоди. Без цього застосування такої системи оплати праці може мати зворотний ефект, тобто привести як до зниження ефективності виробництва, так й до зростання соціальної напруженості.

В цілому «оплата за кваліфікацію» означає, що при освоєнні кожної нової спеціальності виконавець отримує надбавку до заробітної плати, при цьому набуті знання повинні у тій або мірою використовуватися у роботі. Опитування дозволило встановити основні переваги оплати за кваліфікацією:

- забезпечення більшої мобільності робочої сили всередині підприємства завдяки ротатії робочих місць;
- велика задоволеність працею;
- зниження рівня плинності кадрів;
- скорочення втрат робочого часу;
- підвищення продуктивності праці;
- зростання якості продукції.

У цілому система оплата за кваліфікацією вважається ефективною й перспективною, незважаючи на ряд відносно негативних наслідків підвищення

витрат на оплату праці у значній мірі компенсується ростом гнучкості використання робочої сили та її продуктивності. Збільшення витрат на підготовку кадрів розглядається не як ріст непродуктивних витрат, а як довгострокові інвестиції у розвиток трудових ресурсів.

Багато компаній рано або пізно стикаються з необхідністю розробки чи перегляду існуючої системи позитивної мотивації персоналу. Це пояснюється тим, що раніше подібна система чи була відсутня взагалі, чи була присутня номінально, а фактично «не працювала», тобто не впливала суттєво на поведінку працівників й навіть ігнорувалася ними. Практика показує, що такий стан звичайно виникає з наступних причин:

- службові функції та критерії оцінки персоналу чітко не сформульовані чи не доведені до працівників, що можуть не представляти й не розуміти, що вимоги до них пред'являє керівництво компанії;

- персонал організації не володіє необхідними вміннями й навичками, аби виконувати стандарти діяльності та вимоги керівників;

- у організації не налагоджена гнучка та оперативна система оцінки персоналу. В цьому випадку знижується якість праці працівників, й керівники не отримують адекватної інформації про результати діяльності своїх підлеглих – програма позитивної мотивації суперечить сформованій організаційній культурі компанії;

- пропонувані стимули не мають великого значення задля людей.

Наприклад, доведено, що грошові стимули (премії та штрафи) впливають на мотивацію тільки у тому випадку, коли їх розмір становить не менше 20% від постійної зарплати. Аби уникнути цих та інших помилок, процес розробки системи позитивної мотивації повинен відображати уявлення лише одного-двох керівників, відповідальних за цю роботу. Розробка системи позитивної мотивації повинна проводитися за допомогою спеціальних методів й ґрунтуватися на об'єктивному аналізі ситуації як усередині організації, так й на ринку праці. З цією метою пропонується наступна послідовність дій.

По-перше, спочатку корисно провести навчальний семінар для керівників компанії, присвячений питанням мотивації, стимулювання та оплати праці персоналу. Головна мета семінару – налагодити управлінську команду на активну й плідну роботу.

По-друге, необхідно провести діагностику існуючої системи позитивної мотивації праці на підприємстві. Даний етап виконується з метою з'ясування ситуації, що склалася всередині організації та аналізу реальних причин низької мотивації працівників на виконання своїх посадових функцій та вимог керівників.

По-третьє, необхідно провести діагностику та аналіз структури трудової мотивації персоналу підприємства. На даному етапі проводиться письмове опитування працівників за допомогою спеціального запитальника з наступною обробкою отриманої інформації.

По-четверте, необхідно вивчити особливості існуючої системи оплати праці на підприємстві. На даному етапі проводиться аналіз усієї доступної інформації для дефініції оптимального розміру оплати праці працівників.

По-п'яте, проводяться розробка та обґрунтування постійної частини заробітної плати. На даному етапі визначаються чи коректуються шкали посадових окладів, нормативні показники результатів, визначаються кваліфікаційні надбавки й доплати за особливі умови праці.

По-шосте, проводиться розробка змінної частини заробітної плати. На даному етапі аналізуються можливості використання у організації різних видів премій.

По-сьоме, виконується аналіз й обґрунтування соціального пакету. На цьому етапі виробляються принципи розподілу соціального пакета (зрівняльний, по стажу роботи, ієрархічний), визначаються його склад й грошова оцінка задля різних категорій працівників підприємства.

Якщо послідовно, планомірно й методично пройти через всі зазначені етапи розробки, ми отримаємо дійсно обґрунтовану програму стимулювання,

максимально «заточену» на специфіку даної організації. У такої програми будуть дуже високі шанси на успішне впровадження.

3.3. Визначення економічного ефекту удосконалення системи КРІ на підприємстві ПрАТ «Фортунат»

Основним методом стимулювання працівників є заробітна плата та преміювання. Дана система мотивації на пряму залежить від форм та системи оплати праці. Саме ці складові визначають порядок нарахування заробітної плати працівникам у залежності від кінцевого результату виробництва, трудових внесків та обсягів реалізованої продукції. Будь-котра форма та система оплати праці повинна забезпечувати відповідність заробітної плати робітника й його трудового внеску.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що домінуючими факторами задля персоналу ПрАТ «Фортунат» є: заробітна плата, система преміювання та надбавок. Після насичення матеріальними стимулами працівники підприємства будуть звертати більшу увагу на фактор нематеріального спрямування. Отже, важливим фактором є вплив заробітної плати на продуктивність праці підприємства.

Пошук резервів подальшого зростання позитивної мотивації в цілому в ПрАТ «Фортунат» пов'язаний у основному з вивченням стану продуктивності праці робітників. Задля цього можна використати показники середньорічного, середньоденного й середньогодинного виробітку на одного робітника. Вже просте порівняння цих показників в динаміці (чи з плановими) дає можливість дійти певних висновків щодо впливу на продуктивність праці робітників факторів, пов'язаних з використанням робочого часу.

Продуктивність праці робітників також великою мірою залежить від стану нормування праці та контролю за виконанням норм виробітку. Перегляд норм виробітку, впровадження технічно обґрунтованих норм потребують проведення організаційно-технічних заходів, що забезпечують зростання продуктивності

праці за рахунок введення нового та модернізації діючого обладнання, удосконалення інструменту, поліпшення конструкцій виробів, використання нових видів сировини, матеріалів тощо.

Економічна оцінка запропонованих заходів включає розрахунок в вартісній формі витрат всіх видів ресурсів, необхідних задля досягнення основних й супутніх результатів впровадження. Витрати поділяються на одноразові й поточні.

Ефективність будь-якого організованого процесу, що здійснюється й регулюється людьми значною мірою залежить від того, як працівники виконують свої функції. При цьому мотивація й стимулювання праці є вирішальним фактором у управлінні персоналом. І це не випадково, позаяк ефективність роботи будь-якого підприємства залежить від ефективності праці виконавців.

Аналіз й кількісна оцінка показників ефективності системи позитивної мотивації праці дадуть змогу виявити недоліки у діяльності підприємства, визначити напрямки по підвищенню ролі матеріальних стимулів на підприємстві, повернути заробітній платі мотиваційну та відтворювальну функцію. Задля того, аби працівники сприймали систему оплати й заохочень як справедливу, доцільно:

- виявляти фактори, що знижують задоволеність працівників системою стимулювання праці й практикою надання тих чи інших пільг, що діють у організації, й прийняття, в разі потреби, корекційних заходів;
- краще інформувати працівників про розмір заохочень (премій, надбавок й т.д.), й за що вони даються;
- виявляти у ході особистих контактів з підлеглими можливої несправедливості у оплаті працівників, присудженні премій й розподілі інших заохочень задля наступного відновлення справедливості;
- постійне відстежувати ситуацію на ринку праці щодо рівня оплати тих професійних груп, з якими можуть порівнювати себе працівники, й вносити своєчасні зміни в систему оплати їхньої праці.

Вплив діючої у організації системи матеріального стимулювання на мотивацію персоналу та робочу поведінку значною мірою опосередковується тим, наскільки справедливо це сприймається працівниками та наскільки, на їхню думку, винагорода пов'язана з результатами праці. Як зазначалося раніше, виплати бонусів залежать від ступеня розвитку працівника. Ми припускаємо, що кількість працівників не зміниться у наступному році.

Таблиця 3.7

**Порядок нарахування бонусів після впровадження системи КРІ на
ПрАТ «Фортунат»**

| № | Кількість працівників, % | Кількість працівників, ос. | Середня заробітна плата 1 робітника, тис.грн. | Відсоток нарахування бонус бо, % | Бонуси, тис.грн. | Сума, тис.грн/міс. |
|--------|--------------------------|----------------------------|---|----------------------------------|------------------|--------------------|
| 1. | 60 | 26 | 24758 | 3 | 742,74 | 19311,24 |
| 2. | 20 | 9 | 24758 | 7 | 1733,06 | 15597,54 |
| 3. | 10 | 5 | 24758 | 15 | 3713,7 | 18568,5 |
| 4. | 10 | 4 | 24758 | 0 | 0 | - |
| Разом: | 100 | 53 | | | 6189,5 | 53477,28 |

Джерело: побудовано автором

Ми припускаємо, що таких працівників буде близько 10%. Ті працівники, які навіть не дотримуються встановлених стандартів, отримують базовий план заробітної плати, але не мають права користуватися соціальними виплатами. Ми припускаємо, що таких працівників близько 10%.

Тобто приблизний фонд виплати додаткової заробітної плати становить 53477,28 грн. / місяць, що в свою чергу становить 641727,36 грн. /рік. Ми розраховуємо фонд соціальних виплат з урахуванням 10% працівників та не маємо права ними користуватися, оскільки вони не відповідають зазначеній нормі.

Отже, ми можемо зробити приблизний розрахунок частки основної та додаткової заробітної плати, враховуючи виплату премій та витрат на соціальні виплати (табл. 3.8):

**Фонд оплати праці по впровадженню системи КРІ на ПрАТ
«Фортунат»**

| № | Показник | 2022 р. | |
|----|--|----------------|----------------|
| | | Сума, тис.грн. | Питома вага, % |
| 1. | Фонд основної заробітної плати | 498580,6 | 64,1 |
| 2. | Фонд додаткової заробітної плати: - премії та винагороди; | 184483,3 | 28,5 |
| 3. | Соціальні заохочення | 44031,8 | 7,37 |
| 4. | Фонд оплати праці | 32140,1 | 100 |

Джерело: побудовано автором

Після запровадження системи КРІ на ПрАТ «Фортунат » прогнозується такий фонд оплати праці який буде складатися з фонду основної заробітної плати на яку виділено 64,1,9% та з фонду додаткової заробітної плати на який припадає 7,37% фонду оплати праці персоналу підприємства.

Як ми бачимо з таблиці 3.9, запропонована система преміювання та запровадження соціальних виплат збільшують витрати на працю на 8580 тис. грн. Однак очікується, що продуктивність праці зросте в середньому на 30%, що, в свою чергу, збільшить чистий дохід компанії на 211810 тис. грн.

Елементи операційних витрат на ПрАТ «Фортунат»

| № | Показник | Значення показника (2021р.), тис. грн | Зміна показника через впровадження конусної системи | Зміна показника через впровадження додаткового пакету соціальних пільг, тис.грн | Прогнозові значення показника (2022 р.), тис. грн. |
|----|----------------------------------|---------------------------------------|---|---|--|
| 1. | Матеріальні затрати | 364861,2 | | | 364861,2 |
| 2. | Виплати на оплату праці | 23567,1 | 5376,2 | 3203,8 | 32147,1 |
| 3. | Відрахування на соціальні заходи | 5604,8 | | | 5604,8 |
| 4. | Амортизація | 3759,5 | | | 3759,5 |
| 5. | Інші операційні витрати | 3759,5 | | | 3759,5 |
| 6. | Разом: | 401552,1 | | | 400132,1 |

Джерело: побудовано автором

Проаналізувавши фінансові результати діяльності ПрАТ «Фортунат» за 2020 р. та 2021 р. можна зробити висновок, що дохід від реалізації продукції в

2020 р. збільшиться, внаслідок цього зміниться собівартість продукції та при цьому підприємство зможе отримати позитивний фінансовий результат – зростання чистого прибутку до 32574,9 тис. грн., або на 20,14%. А це все є позитивними наслідками впровадження запропонованої системи позитивної мотивації персоналу.

Було проаналізовано фінансові результати ПрАТ «Фортунат» на кінець 2021 р., та планові показники діяльності на кінець 2022р. (табл.3.10), для того щоб визначити доцільність та ефективність рекомендованих методів, щодо удосконалення системи позитивної мотивації персоналу на ПрАТ «Фортунат».

Таблиця 3.10

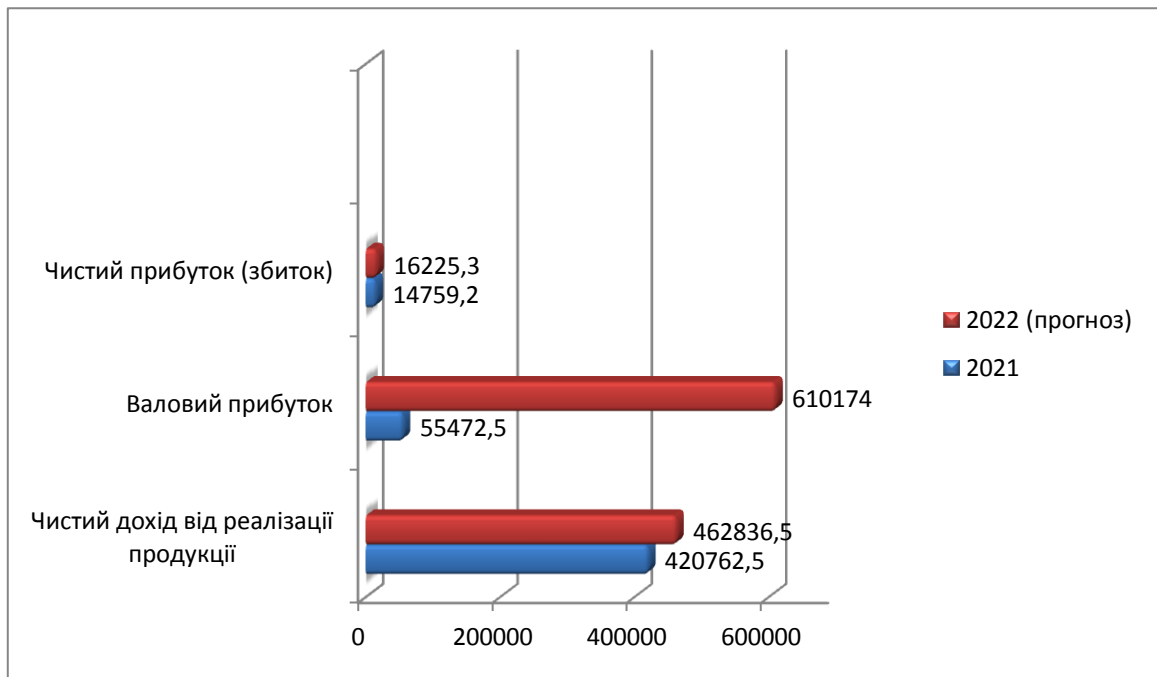
**Порівняльна таблиця зміни фінансових результатів на ПрАТ
«Фортунат» після впровадження системи КРІ**

| № | Показник | 2021 р. | 2022 р. (прогноз) |
|-----|--|----------|-------------------|
| 1. | Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 420762,5 | 462836,5 |
| 2. | Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 365291,5 | 401819,7 |
| 3. | Валовий прибуток, тис.грн. | 55472,5 | 61074,2 |
| 4. | Інші операційні доходи, тис. грн. | 1598,2 | 1749,5 |
| 5. | Інші операційні витрати, тис. грн. | 7758,8 | 8525,7 |
| 6. | Адміністративні витрати, тис. грн. | 17528,5 | 19272,1 |
| 7. | Витрати на збут, тис. грн. | 14962,4 | 16456,9 |
| 8. | Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток), тис.грн. | 16831,6 | 18513,4 |
| 9. | Інші витрати, тис. грн. | - | - |
| 10. | Фінансовий результат до оподаткування (збиток) , тис. грн. | 18786,8 | 20658,7 |
| 11. | Витрати з податку на прибуток, тис. грн. | -4031,0 | -6058,0 |
| 12. | Чистий прибуток (збиток) , тис. грн. | 14759,2 | 16225,3 |

Джерело: побудовано автором

Зробивши аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ «Фортунат» за 2021 та 2022 рр. можна зробити висновок, що дохід від реалізації продукції у 2022 році збільшиться, внаслідок цього відбудеться зміна собівартості продукції, а також при цьому підприємство зможе отримати позитивний фінансовий результат – зростання чистого прибутку до 16225,3 тис. грн., або на 10,1.

Для більш чіткого відображення змін чистого фінансового результату ми будемо схему.



Джерело: побудовано автором

Рис. 3.6 Основні фінансові показники ПрАТ «Фортунат» за 2021 рік та прогнозні показники на 2022 р.

Отже, можемо зробити висновок, що цей метод буде ефективним. Більше того, фонд базової заробітної плати не зменшується, працівники отримують однакову заробітну плату та премії за виконання додаткових завдань й цілей, що, у власну чергу, призводить до підвищення ефективності праці та продуктивності праці.

Тож можна зробити висновок, що витрати ПрАТ «Фортунат», унаслідок впровадження системи КРІ, нормалізуються. За такою системою кожен працівник знає, що йому потрібно зробити аби отримати бонус. Незважаючи на труднощі впровадження систем мотивації, пов'язаних з різними показниками, пов'язаними з кінцевим результатом, вони все більше використовуються в компаніях. Це свідчить про їх ефективність.

Значення матеріальних стимулів зростає, якщо рівень забезпеченості працівників підприємств низький і, навпаки, знижується в разі перевищення його середніх значень. Найчастіше матеріальні стимули пов'язуються з результатами праці окремого працівника, групи чи організації загалом. Заохочення

працівників для досягнення цілей усього підприємства одержало досить значне поширення у світовій практиці у виді виплат річних премій усьому персоналу. Водночас оплата за результатами праці вимагає розробки методів його кількісної та якісної оцінки, що в ряді випадків пов'язано з великими труднощами [6, с. 86].

Як вже зазначалося, гроші, безумовно, є могутнім стимулом до праці. Однак варто мати на увазі, що люди сильно відрізняються за своїм ставленням до грошей, за своєю сприйнятливістю до цього виду стимулів (грошовий фактор становить лише 40% усієї системи мотивації, а її більшу частину займає нематеріальна мотивація [8, с. 55]).

Крім того, найбільшою проблемою щодо грошових заохочень є те, що грошова мотивація за своєю природою є насиченою і людина швидко звикає до нового, більш високого рівня оплати. Тож рівень оплати, що ще вчора мотивував працівника на високу робочу віддачу, незабаром стає звичним і втрачає свою спонукальну силу. Таким чином, розроблення дієвих методів позитивної мотивації персоналу на промислових підприємствах, які повинні поєднувати як матеріальне, так і нематеріальне заохочення працівників, може забезпечити ефективне зростання продуктивності праці на підприємстві та задовольнити власні економічні та нематеріальні потреби персоналу.

Отже, результати проведеного дослідження дали підстави запропонувати економічні та методи позитивної мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві, які покликані забезпечити зростання продуктивності праці персоналу підприємства з метою досягнення поставлених стратегічних цілей та дозволять отримати такі можливості: забезпечення на підприємстві клімату взаємної довіри, поваги і підтримки; сприяння залученню співробітників до прийняття рішень; встановлення чітких цілей і завдань, а також справедливих норм навантаження; зазначення компенсації та винагороди за конкретну роботу; компенсування витрат зусиль співробітників на основі оцінки їх внеску в результати роботи підприємства; підвищення заробітної плати та премій після закінчення поставленої роботи та інше.

Висновки до розділу 3

Можна зробити висновок, що удосконалення системи КРІ буде ефективною. Більше того, фонд базової заробітної плати не зменшується, працівники отримують однакову заробітну плату та премії за виконання додаткових завдань й цілей, що, у власну чергу, призводить до підвищення ефективності праці та продуктивності праці.

Тож можна зробити висновок, що витрати ПрАТ «Фортунат», унаслідок впровадження системи КРІ, нормалізуються. За такою системою кожен працівник знає, що йому потрібно зробити, аби отримати бонус.

Компанія повинна активізувати власні зусилля у таких сферах роботи з персоналом: планування персоналу; аналіз роботи, нормування праці та оцінка результативності; система стимулювання; організаційна культура; система заходів щодо адаптації нових працівників до роботи в організації та до робочої сили та навчання.

На досліджуваному підприємстві не існує політики управління трудовим потенціалом як цілісної кадрової стратегії, що поєднує різні форми роботи з персоналом, стиль її здійснення на підприємстві та плани використання праці. Пропонується змінити структуру кадрової служби, а саме відділу кадрів ПрАТ «Фортунат» для підвищення ефективності політики управління персоналом, роботи кадрової служби в цілому, підвищення продуктивності праці та зменшення плинності кадрів. Ця зміна переслідує мету вдосконалення роботи з персоналом – це якісне обслуговування персоналу фахівцями з управління персоналом, які можуть успішно вирішувати широке коло питань підприємства та активно використовувати сучасну інформаційно - технічну базу.

Ефективна пропозиція щодо вдосконалення кадрової політики – запровадження програми підвищення кваліфікації працівників, навчання працівників, як персоналу, так і керівництва.

Запропонований метод підвищення мотивації праці буде ефективним. А фонд базової зарплати не зменшується, робітники отримують однакову зарплату

та премії за виконання додаткових завдань і поставлених цілей, у свою чергу призводить до підвищення ефективності та продуктивності праці.

Незважаючи на труднощі впровадження систем мотивації, пов'язаних з різними показниками кінцевих результатів, вони все частіше використовуються в компаніях. Це свідчить про їх ефективність.

ВИСНОВКИ

Суттєве протиріччя між мотивацією трудової діяльності та розвитком економіки України пояснюється наявністю об'єктивної потреби суспільства у формуванні принципово нової мотиваційної теорії, заснованої на економічній свободі, особистій самореалізації свого трудового потенціалу та відсутність умов для їх здійснення. Для забезпечення економічного зростання необхідно розробити таку мотиваційну теорію, яка зможе більш адекватно відобразити питання мотивації праці людини. Аналіз теорій трудової мотивації в сучасній економічній теорії виявив їх внутрішні суперечності: неможливість охопити весь трудовий процес без обміну його результатами та мотивами та неможливість повною мірою розкрити структуру взаємодії окремих факторів мотивації.

Створюючи моделі мотивації, фахівці змушені орієнтуватися насамперед на характеристики конкретного колективу, власний досвід та інтуїцію. Класичний підхід до побудови сучасних моделей мотивації на вітчизняних підприємствах ґрунтується на матеріальному стимулюванні та інтуїтивному виборі методів тієї чи іншої теорії безпосередньо керівником залежно від обставин. Сучасні організації вважають за краще просту модель традиційних матеріальних стимулів – загроза звільнення, зарплата плюс премія.

Мотивація та стимули є вирішальним фактором управління персоналом. У дипломній роботі розглядається необхідність системи мотивації трудової діяльності на підприємстві з метою ефективного використання трудових ресурсів. У сучасних умовах в Україні на сучасному етапі її розвитку проблема мотивації та особистісного стимулювання набула важливого значення, оскільки вирішення проблем, що стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення відповідної мотиваційної бази, яка може мотивувати працівників ефективно працювати.

Трудова мотивація характеризує важливий вид управлінської діяльності – об'єктивно необхідний тип стосунків між людьми як поле прояву сутності управління. Він нерозривно пов'язаний з розвитком підприємства і повинен бути

спрямований на повну реалізацію можливостей працівника. Функція мотивації, як комплекс усіх управлінських функцій, сприяє реалізації цілей і завдань, що виникають для підприємства.

Його складність полягає в тому, що головний герой – це працівник зі своїми потребами, задоволення якого є рушійною силою в процесі його діяльності, свідомої чи несвідомої поведінки. Тому, в механізмі трудової мотивації найбільш яскраво проявляються особисті потреби, оскільки вони безпосередньо пов'язані з життям особистості. Для успішного вирішення комплексу завдань для досягнення працівниками засобів, необхідних для задоволення їх потреб, на підприємствах слід побудувати гнучкі механізми управління діяльністю колективів.

Такі механізми повинні формуватися з урахуванням адаптивних підходів, виправданих відповідно до теорій мотивації до праці, теорій управління персоналом. Принципові особливості цих підходів повинні враховувати різницю економічних відносин в Україні, зокрема, створення мотиваційного механізму для більш ефективної роботи колективів, їх окремих членів, навіть в умовах низької заробітної плати, затримок їх виплати, та відсутність коштів громадського споживання. Теорії мотивації дозволяють керівнику вибудувати стратегію та тактику впливу на підлеглих, орієнтуючись на конкретні умови роботи організації та особливості індивідуальної поведінки його персоналу.

Серед різних стимулів, які спонукають працівника працювати краще, немає універсальних. Люди по різному реагують на різні подразники. Людина звикає до них і перестає реагувати, бо керівник повинен мати арсенал мотиваційних засобів і постійно оновлювати його, тобто створювати мотиваційне поле для працівників. Ефективно продумана робота повинна створювати внутрішню мотивацію, почуття особистого внеску.

У цій роботі на основі літературних джерел розглянуто сутність поняття «мотивація», визначено механізм, етапи та елементи процесу мотивації. На основі аналізу підходів до позитивної мотивації праці як системи доведено, що система трудової мотивації персоналу підприємства характеризується цілісністю

функціонування певного набору мотиваційних компонентів, які органічно пов'язані та узгоджені відповідно до матеріальних, моральних та соціальних потреб різних груп носіїв інтересів на підприємстві для досягнення своїх цілей.

У дипломній роботі доведена необхідність побудови ефективної системи позитивної мотивації, яка б максимально задовольняла потреби працівників різних функціональних підрозділів. Дійсно, матеріальна та нематеріальна мотивація повинні бути однаково представлені в системі мотивації. Вага кожної з них змінюється не кількісно, а якісно. Ось чому кадрові служби та відділи кадрів повинні стежити за динамікою цих змін. Розвиток системи мотивації залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: економічної ситуації в регіоні, країні, світі, характеру виробництва та особливостей галузі, фінансового стану підприємства, умов праці, освітнього, професійного, вікового, гендерного складу працівників, їх посад, характеру, життєвих потреб тощо.

Оскільки підприємство, його персонал та економічна ситуація змінюються, системи позитивної мотивації та стимулювання повинні бути досить гнучкими та адаптуватися відповідно до результатів моніторингу. Система методів позитивної мотивації праці для персоналу підприємства повинна постійно розроблятися, підтримуватися, коригуватися та збільшуватися відповідно до потреб підприємства та працівників на основі розробки вимірювальної системи, системного підходу та прийняття врахування інтересів усіх груп їх носіїв. Тому необхідно постійно оцінювати складові системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства та стежити за їх змінами.

Сучасні тенденції доводять той факт, що працівник стає все більш вимогливим, приділяє все більше уваги методам нематеріальної мотивації праці, а саме гуманізації праці, соціальним гарантіям, навчанню та кар'єрному зростанню в межах підприємства. Цей факт підтверджує досвід провідних іноземних та вітчизняних підприємств: пріоритетними напрямками є розробка механізмів мотивації, таких як:

- 1) навчання та розвиток персоналу;

2) систематичне оцінювання працівників та сертифікація;

3) розвиток засобів нематеріальної мотивації та нетрадиційного підходу до виплати винагороди.

Проаналізувавши методи матеріальної та нематеріальної мотивації, у механізмі мотиваційного управління було виявлено такі недоліки:

1) відсутність єдиної прозорої системи матеріального стимулювання персоналу, відсутність положень про премії;

2) відсутність чітких посадових інструкцій та інструкцій департаментів, і як наслідок, немає чіткого розподілу обов'язків;

3) ігнорування психологічної підготовки;

4) недостатньо сформована корпоративна культура;

Таким чином, система управління персоналом на підприємстві потребує суттєвого вдосконалення шляхом побудови раціональної концепції організації роботи з персоналом та оновлення правової та організаційної бази нормативної документації, яка повинна визначати кадрову політику ПрАТ «Фортунат».

Отже, модель управління підприємством ПрАТ «Фортунат» повинна включати механізм ефективної позитивної мотивації, який би дозволив поєднувати стратегічну мету організації з потребами та інтересами працівників, взаємопов'язані різні форми стимулювання зі складністю та продуктивністю праці, об'єктивно оцінюючи працездатність, знання, досвід та можливості працівників, створюючи умови для реалізації та розвитку трудового потенціалу персоналу, систему гнучкої адаптації працівників до ринкових умов, доведення інтересів підприємство з інтересами працівників і навпаки.

Отже, суть системи позитивної мотивації на ПрАТ «Фортунат» полягає у розробці системи позитивної мотивації та стимулювання праці, яка найкраще відповідала б усім потребам працівника та зацікавила його для досягнення кращих результатів. Ця система включає оплату праці, створення нормальних умов для відтворення енергії праці, праці, тобто забезпечення працівника медичними послугами, освітою тощо.

Реалізація запропонованої системи у поєднанні з удосконаленням інших методів управління підвищить інтерес працівників до їх праці та ефективності всієї системи мотивації та стимулювання праці та управління підприємством в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: Монография. Харьков: Издательский Дом "ИНЖЭК". 2013. 184 с.
2. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. № 5(43) С. 103-105.
3. Баранская С. С. Методика измерения лояльности. Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2011. № 1(15). URL : <http://www.psystudy.com/index.php/num/2011n1-15/436-baranskaya15.html>
4. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. С. 210–214.
5. Богиня Д.П. Основи економіки праці : навч. посібн.. К.: Вид-во "Знання-Прес". 2000. 313 с.
6. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. 2015. № 4. С. 64-66.
7. Бродська О. Формування корпоративного духу. Секретарь-референт. 2008. №6. С. 38-41
8. Верещагина Л.А., Карелина И.Л. Психология потребностей и мотивация персонала: Научное издание. Х.: Изд-во Гуманитарный центр. 2002. 152 с.
9. Вечеря С.В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. Ефективна економіка. 2015.
10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4431> 10. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. пос. Круш П.В., Тульчинська С.О. К.: Центр учбової літератури. 2008. 206 с.
11. Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура : монографія. Дрогобич : Вид-во "Вимір". 2006. 376 с.
12. Галайда Т. О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник

Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 16(1). С. 65-68.

13. Гандич И. Чудо нематериального стимулирования. Менеджмент и менеджер. 2015. №. 3. С.31-35.

14. Гайдаєнко О. М., Коваленко Л. А. Применение корреляционнорегрессионного анализа для прогнозирования результатов деятельности предприятий ОБЛІК. ЕКОНОМІКА. МЕНЕДЖМЕНТ: наукові нотатки Міжнародний збірник наукових праць. Випуск 1 (13) частина 1. 2017. с. 16–22.

15. Герасимчук В. Г. Диагностика системы управления підприємством : Навч. Посібник. К. : ІСДО. 1995. 120 с.

16. Герчиков В.И., Бархатова Н.М., Горбунова Е.Л., Трус Л.С. Мотивация труда и трудовые отношения на промышленных предприятиях в переходный период. Новосибирск. 2003. 30 с.

17. Гешель В. Теоретические аспекты организации высокопроизводительного труда в аграрном производстве. АПК: экономика, управление. 2013. № 7. С. 24–30.

18. Горелов Н. А. Политика доходов и качество трудовой жизни населения. СПб. : Питер. 2003. 656 с.

19. Грабовська І.В. Роль інженерної системи в розвитку інноваційної діяльності. Вісник Технологічного університету Поділля. №3. 2009. Т.2. С. 46-50.

20. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL : <http://www.nbu.gov.ua>

21. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). С. 80-82. 128

22. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. Україна: аспекти праці. 2008. №4. С.32-36.

23. Дмитренко Г. А., Шарапратова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація і оцінка персоналу. К., МАУП. 2002. 321с.
24. Добрицкая Ж.В. Социальный пакет как инструмент мотивации персонала. Менеджер по персоналу. 2007. №4.
25. Доплати та надбавки до заробітної плати: сутність і класифікація. URL: <https://library.if.ua/book/116/7809.html>
26. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. URL : <http://www.nbuiv.gov.ua>
27. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С.97-101.
28. Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород : НИМБ. 1997. 607 с.
29. Завадський Й. С. Менеджмент : підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів України (III і IV рівнів акредитації) : У 3. т. К. : Європейський ун-т. 2002 . Т. 2. [Б. м.] : [б.в.]. 640 с.
30. Заярна Н.М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 21 (5). С. 368–372.
31. Зеленюк Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. 2012. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.
32. Зіновчук В. В., Штерма Т. В. Нематеріальна мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств. Чернівці: Буковинський ун-т. 2012. С. 228.
33. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. с. 34-38.
34. Ігнатенко О.О. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства. Вісник НУ ДПС України. 2010. № 2. URL : http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/EcoNomics/6_56683.doc.htm.

35. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С.58-62.
36. Ільченко В.М. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу. Економіка і регіон ПолтНТУ. 2012. № 5. 36 с.
37. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 140-143.
38. Квіта Г. М. Прогнозування трудової активності персоналу промислового підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. К. : КНУТД. 2010. № 5(55). 150с.
39. Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства. Управлінські інновації. 2012. №2. Вип. 2. С. 88-99.
40. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України. Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка. 2014. Т. 22. вип. 8(1). С. 65-72.
41. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. 2011. №5. с. 81 – 85.
42. Климчук А.О., Михайлов А.Н., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. URL : https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf
43. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. Європейські перспективи. 2014. № 2. С.192-196. 130
44. Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. Управління персоналом. Економіст. 2010. № 9. С. 32-36.

45. Козак К.Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності. Економіка харчової промисловості. 2013. № 1(17). С. 21-24.
46. Колеснік Т. В. Сучасні підходи до застосування мотивації і стимулювання працівників. Право і Безпека. 2015 № 3. С. 114-120.
47. Колот А.М. Мотивація персоналу. К. : Вид-во КНЕУ 2006. 340 с.
48. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2014. № 2. С. 237- 244.
49. Комаричина В. В. Оцінка рівня якості трудового життя. Комунальне господарство міст. Науково-технічний збірник. Серія : Економічні науки. 2006. Вип. 19. С. 368-379.
50. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. Вісник економічної науки України. 2014. № 2. с. 52-57.
51. Кочетков О.В. Мотивація праці персоналу у сільській місцевості. Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету. Сер.: Економічні науки. Луганськ : Вид-во ТОВ ТРК "РКТ". 2007. № 73(96). С. 94-99.
52. Кузнецов А.М. Концептуальні підходи до організації трудової мотивації. Науковий вісник ОНУ імені Мечникова. 2014. Т.19. №. 3/4. С. 49 – 54.
53. Куриляк В.Є. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти : монографія. Тернопіль: ТНЕУ. 2011. 304с.
54. Лазарєв С.В. Японський варіант управління мотивацією праці персоналу. Мотивація і оплата праці. 2018. №1. С. 48-53. 131
55. Лепейко Т.І. Обґрунтування показників оцінки якості трудового потенціалу. Економіка розвитку. 2015. № 4. С. 72-75
56. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2017. № 4. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua>

57. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. [URL : http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf
58. Лук'янченко Н.Д., Бунтовська Л.Л. Мотивація персоналу: Навчальний посібник. Донецьк, ДонНУ. 2004.- 302 с.
59. Масич Л.А. Актуальные вопросы статистического анализа рынка труда в Украины. Економіка і організація управління. 2015. Вип. №1(9). С. 62- 70.
60. Маслоу А.Г. Мотивация и личность. СПб. : Изд-во "Евразия". 1999. 479 с.
61. Матусова Н.Ю. Ключи к эффективной мотивации персонала. Управление персоналом. 2002. № 2.
62. Мірошніченко А. Облік та аудит заробітної плати на підприємстві. URL : <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/3253>
63. Назаришин Р. Фундаментальні поняття мотиватики як науки про мотивацію праці. Україна: аспекти праці. 2013. №3. С. 38–42.
64. Онішук Ю.Ю. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. Управління розвитком. 2013. №. 12. С. 137-139.
65. Оплата за середнім заробітком із розрахунку виплат за два місяці: приклади розрахунків. Бухгалтерська електронна газета. бухгалтерія». № 119/2018. URL : <https://interbuh.com.ua/ua/documents/oneanalytics/3705>
66. Падухевич О. Доцільність використання системи мотивації на базі КРІ для підприємств агробізнесу. Спецпроекти. URL : 132 <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh-68-celesoobraznostispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-baze-kpi-dlya-predpriyatij-agrobiznesa>
67. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2014. Вип. 24 (9). URL : http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24_9/67.pdf.

68. Плужніков В.О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва. Економіка АПК : міжнар. наук.-виробн. журнал. 2008. № 4. С.149-157.
69. Польова В.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників. Економіка. Управління. Інновації. 2014. №1 URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_90.pdf.
70. Процик І.С. Теоретичні аспекти мотивування управлінських працівників на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник ОНМА : зб. наук.- техн. праць. Одеса :Центр "Видавінформ. 2006. № 14(34). С. 29-35.
71. Рябокони В. П. Адаптація системи мотивації праці до умов ринку. Фінанси України. 2001. № 5. С. 10–16.
72. Тімблдінг, Командоутворення – запорука успіху Вашого бізнесу. URL : <http://ukrarticles.pp.ua/nauka/11251-timbilding-komandooobrazovanie-zaloguspexa-vashego-biznesa.html>
73. Урманов Ф.Ш., Касімова А.А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. ВІСНИК ЖДТУ. 2018. № 4 (82). С. 98-102.
74. Хансейкер Ф. Искусство управления людьми. М. : ФАИР-ПРЕСС. 2004. 178 с.
75. Хедоури Ф. Основы менеджмента : учебник. М. : Изд-во "Дело". 2004. 720 с.
76. Шостак І. В. Оцінювання ефективності систем стимулювання праці персоналу та їх вплив на результативність діяльності торговельного підприємства. 2015. №5((167)). С.257-266.
77. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати на ПрАТ «Фортунат» за 2019 рік

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
на 2019 рр.

Форми №2 Код за ДСУД: 1501003

1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 334 014 | 263 830 |
| Числі зароблені сировинної премії | 2010 | - | - |
| прямі/ непрямі, інвалідна сума | 2011 | - | - |
| прямі, передані у нерезидентів | 2012 | - | - |
| зміна резерву нерозроблених прямих/ непрямих сум | 2013 | - | - |
| зміна чистих переказів/внесків у резерви нерозроблених прямих/ непрямих | 2014 | - | - |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (360 947) | (278 107) |
| Числі понесені збитки за сировинними інвалідами | 2070 | - | - |
| Надходив: | | | |
| прибуток | 2090 | - | - |
| збиток | 2095 | (6 933) | (14 277) |
| Дохід (видачки) від зміни у резервах довгострокових подов'язань | 2105 | - | - |
| Дохід (видачки) від зміни інших сировинних резервів | 2110 | - | - |
| зміна інших сировинних резервів/ інвалідна сума | 2111 | - | - |
| зміна чистих переказів/внесків в інші сировинні резерви | 2112 | - | - |
| Інші операційні доходи | 2120 | 1 998 | 170 |
| у тому числі: | 2121 | - | - |
| дохід від зміни нерешених претензій, які оформляються за справедливою вартістю | 2121 | - | - |
| дохід від нерешеного інтелектуального власницького права/ сільськогосподарської продукції | 2122 | - | - |
| дохід від використання кошти/ інтелектуальних відношень/ власницького права | 2123 | - | - |
| Адміністративні витрати | 2130 | (5 259) | (4 914) |
| Витрати на збут | 2150 | (-) | (-) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (3 005) | (530) |
| у тому числі: | 2181 | - | - |
| видачки від зміни нерешених претензій, які оформляються за справедливою вартістю | 2181 | - | - |
| видачки від нерешеного інтелектуального власницького права/ сільськогосподарської продукції | 2182 | - | - |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | |
| прибуток | 2190 | - | - |
| збиток | 2195 | (11 199) | (19 560) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | - | - |
| Інші фінансові доходи | 2220 | - | - |
| Інші доходи | 2240 | 2 647 | 1 105 |
| у тому числі: | 2241 | - | - |
| дохід від балансової доцільності | 2241 | - | - |
| Фінансові витрати | 2250 | (-) | (3) |
| Витрати від участі в капіталі | 2255 | (-) | (-) |
| Інші витрати | 2270 | (-) | (-) |
| Витрати на податок на прибуток/ податок на доходи фізичних осіб | 2275 | - | - |

Звіт про фінансовий стан ПрАТ «Фортунат» за 2019 рік

владне (звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

| А К Т И В | Код рядка | На початок звітної періоду | На кінець звітної періоду |
|--|--------------|-------------------------------|------------------------------|
| I | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 54 611 | 54 611 |
| первісна вартість | 1001 | 54 611 | 54 611 |
| накопичена амортизація | 1002 | - | - |
| Незвершені капітальні інвестиції | 1005 | - | - |
| Основні засоби | 1010 | 17 807 | 13 995 |
| первісна вартість | 1011 | 40 579 | 41 300 |
| знос | 1012 | 22 772 | 25 305 |
| Інвестиційна нерухомість | 1013 | - | - |
| Первісна вартість інвестиційної нерухомості | 1016 | - | - |
| Знос інвестиційної нерухомості | 1017 | - | - |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 133 | 133 |
| Первісна вартість довгострокових біологічних активів | 1021 | 133 | 133 |
| Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів | 1022 | - | - |
| Довгострокові фінансові інвестиції; які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | - | - |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | - | - |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | - | - |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | - | - |
| Гудвіл | 1050 | - | - |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | - | - |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | - | - |
| Інші необоротні активи | 1090 | - | - |
| Усього за розділом I | 1095 | 72 553 | 70 739 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 20 880 | 23 643 |
| Виробничі запаси | 1101 | 2 207 | 2 799 |
| Незвершене виробництво | 1102 | 6 037 | 5 237 |
| Готова продукція | 1103 | 12 636 | 15 609 |
| Товари | 1104 | - | - |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 2 276 | 3 162 |
| Депозити перестрахування | 1115 | - | - |
| Векселі одержані | 1120 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 869 | 744 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | - | - |
| з бюджетом | 1135 | - | - |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів | 1140 | - | - |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 1145 | - | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | - | - |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | - | - |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 1 769 | 2 529 |
| Готівка | 1166 | 4 | 7 |
| Расунки в банках | 1167 | 1 765 | 2 522 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | - | - |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | - | - |