

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ імені ІГОРЯ
СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

До захисту допущено:

Завідувачка кафедри

_____Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

“ ____ ” _____ 20__ р.

Дипломна робота

на здобуття ступеня бакалавра

за освітньо-професійною програмою «Економіка бізнес-підприємства»

спеціальності 051 «Економіка»

на тему: «Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності

мотивації праці на підприємстві»

Виконала:

студентка IV курсу, групи УЕ–91

Дроб'язко Ангеліна Юріївна _____

Керівник:

доцент, к.е.н.

Кириченко Сергій Олександрович _____

Консультант з економіко-математичного підрозділу:

доцент, к.е.н.

Кузьмінська Наталія Леонідівна _____

Рецензент:

доцент, к.е.н. Корогодова Олена Олександрівна _____

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____

Київ – 2023 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка бізнес-підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Світлана Тульчинська

“___” _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на диплому роботу студентці

Дроб'язко Ангеліні Юріївні

1. Тема роботи «Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності мотивації праці на підприємстві», керівник роботи к.е.н., доцент Кириченко Сергій Олександрович, затверджені наказом по університету від «___» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання студентом роботи

3. Вихідні дані до роботи: Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати», звіт про управління, статистична звітність, законодавчі та нормативні акти України.

4. Зміст роботи:

Розділ 1. Теоретико - методичні основи мотивації праці на підприємстві

1.1. Мотивація персоналу: сутність та зміст. Механізм мотивації праці на підприємстві

1.2. Методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці на підприємстві

1.3. Оцінка персоналу підприємства в системі мотивації праці. Методичні підходи до аналізу мотивації праці на підприємстві

Розділ 2. Аналіз мотивації праці персоналу на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

2.1. Організаційно – економічна характеристика ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства

2.3. Аналіз мотивації праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

2.4. Кореляційно – регресійний аналіз впливу факторів на продуктивність праці

Розділ 3. Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності мотивації праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

3.1. Напрями підвищення ефективності мотивації праці на підприємстві

3.2. Обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо підвищення ефективності мотивації праці на підприємстві

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів з підвищення ефективності мотивації праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація дипломної роботи.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 2, підпункт 2.4	к.е.н., доц. Кузьмінська Н.Л.		
Нормоконтроль	к.е.н., доц. Кривда О.В.		

7. Дата видачі завдання:

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми науковим керівником	23.10.2022 р.	
2	I розділ написання д/р	30.01.2023 р.	
3	II розділ написання д/р	20.03.2023 р.	
4	III розділ написання д/р	10.05.2023 р.	
5	Попередній захист дипломної роботи	24.05.2023 р.	
6	Строк подання дипломної роботи на кафедру		
7	Захист дипломної роботи		

Студент _____ Ангеліна ДРОБ'ЯЗКО

Керівник роботи _____ Сергій КИРИЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота Дроб'язко Ангеліни Юріївни на тему «Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності мотивації праці на підприємстві», спеціальність 051 «Економіка», освітня програма «Економіка бізнес–підприємства», КПІ ім. І. Сікорського, 2023, Київ.

Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел.

Робота виконана в обсязі 122 сторінок, містить 14 рисунків, 43 таблиці та 3 формули.

Мета роботи полягає в дослідженні напрямів підвищення ефективності мотивації праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат».

Для аналітичного дослідження та розробки пропозицій в роботі використані метод статистичного аналізу, синтезу, узагальнення, спостереження, кореляції, графічний метод, а також метод оптимізаційного моделювання, логічного аналізу та прогнозування.

В роботі було проаналізовано показники, які характеризують фінансово-господарський стан підприємства, а також був здійснений аналіз трудових ресурсів та системи мотивації праці. Аналіз показав, що підприємству варто внести зміни до діючої системи мотивації шляхом вдосконалення матеріальних та нематеріальних методів стимулювання. Аналітичні дослідження дозволили розробити рекомендації щодо доцільності використання запропонованих заходів на підприємстві ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат».

Об'єкт дослідження – процес формування мотивації праці персоналу підприємства.

Предмет – сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до підвищення ефективності мотивації праці на підприємстві.

Ключові слова: мотивація, стимулювання праці, трудові ресурси, персонал, підприємство, методи мотивації, ефективність.

ABSTRACT

Degree work by Drobiazko Anhelina Yuriivna on the topic "Economic substantiation of directions for increasing the effectiveness of labor motivation at the enterprise", specialty 051 "Economics", educational program "Economics of Business Enterprise", KPI I. Sikorsky, 2023, Kyiv.

Thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions and recommendations, a list of used sources.

The work is executed in volume of 121 pages, contains 14 drawings, 43 tables and 3 formulas.

The purpose of the work is to study ways of improving the effectiveness of labor motivation at PJSC «Shostkinsky bakery».

The method of statistical analysis, synthesis, generalization, observation, correlation, graphical method, as well as the method of optimization modeling, logical analysis and forecasting are used for analytical research and development of proposals.

In the work, the indicators that characterize the financial and economic condition of the enterprise were analyzed, as well as the analysis of labor resources and the labor motivation system was carried out. The analysis showed that the company should make changes to the current motivation system by improving material and non-material methods of stimulation. Analytical studies made it possible to develop recommendations regarding the expediency of using the proposed measures at the PJSC «Shostkinsky bakery».

The object of research is the process of forming the work motivation of the company's personnel.

The subject of the research is theoretical, methodical and practical approaches to increasing the effectiveness of work motivation at the enterprise.

Key words: motivation, labor stimulation, labor resources, personnel, enterprise, methods of motivation, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1. Мотивація персоналу: сутність та зміст. Механізм мотивації праці на підприємстві	11
1.2. Методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці на підприємстві	19
1.3. Оцінка персоналу підприємства в системі мотивації праці. Методичні підходи до аналізу мотивації праці на підприємстві.....	28
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ШОСТКИНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ».....	40
2.1. Організаційно – економічна характеристика ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»	40
2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства.....	45
2.3. Аналіз мотивації праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»	60
2.4. Кореляційно – регресійний аналіз впливу факторів на продуктивність праці.....	81
Висновки до розділу 2	85
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРАТ «ШОСТКИНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ».....	88
3.1. Напрями підвищення ефективності мотивації праці на підприємстві	88
3.2. Обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо підвищення ефективності мотивації праці на підприємстві	98
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів з підвищення ефективності мотивації праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат».....	109
Висновки до розділу 3	118
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	123

ВСТУП

Управління персоналом є важливою складовою ефективного управління підприємством. Мотивація в сучасних управлінських системах відіграє важливу роль, оскільки вона є ключовим фактором, яка стимулює співробітників до досягнення високої продуктивності та ефективності в діяльності організації.

Досвід управління персоналом на вітчизняних підприємствах вказує на недостатню увагу, що приділяється питанням мотивації працівників. На сучасних підприємствах використовуються досить обмежені та мало адаптовані комплекси методів та форм мотивації праці, які недостатньо враховують особисті уподобання, мотиви та потреби працівників. У системах мотивації спостерігається однобічність, де основний акцент робиться на фінансових стимулах, і не враховуються нефінансові методи мотивації, які також впливають на ефективність праці. Часто відбувається копіювання закордонних систем мотивації персоналу, які не враховують рівень розвитку вітчизняних підприємств, їх фінансові можливості, умови господарювання та потреби працівників. Це призводить до знецінення праці та зниження зацікавленості персоналу у досягненні результатів на підприємстві. Більше того, такий підхід не стимулює персонал до активної участі у розвитку підприємства.

Людський фактор забезпечує значний приріст продуктивності та ефективності праці, сприяючи зростанню прибутків підприємства. Ефективне функціонування будь-якого підприємства неможливе без оптимальної системи мотивації персоналу, яка б стимулювала кожного працівника до продуктивної праці для досягнення особистих та організаційних цілей.

Сучасна система управління персоналом повинна сприяти зменшенню текучості кадрів, формуванню стабільних команд, забезпеченню трудової дисципліни та задоволення потреб підприємства в якісних фахівцях та необхідній кількості спеціалістів для забезпечення зростання прибутковості та рентабельності підприємства.

Актуальність теми дослідження. Одним з ключових факторів, що сприяє вирішенню проблеми неефективного використання людських ресурсів, є мотивація персоналу до високопродуктивної праці. Дієвість моделі мотивації персоналу має визначальний вплив на здатність керівництва організації сприяти, заохочувати та закріплювати прагнення працівників до виявлення ініціативи, підприємливості та активної участі в процесі збільшення конкурентних переваг підприємства. Тому виникає потреба у визначенні найефективніших методів впливу на персонал, розробці та впровадженні на вітчизняних підприємствах сучасних стимулюючих систем та організаційно-економічних моделей. Ці системи та моделі повинні встановлювати тісний зв'язок між оплатою праці працівника та його ефективністю, кваліфікацією, діловими якостями та особистою ініціативою.

Глобальні тенденції у сфері управління людськими ресурсами вимагають постійного вдосконалення підходів до мотивації праці та їх розвитку на підприємствах. Тому актуальність обраної теми дослідження в сучасному світі та загальних тенденціях розвитку економіки є важливою та необхідною. Вдосконалення системи мотивації праці на вітчизняних підприємствах стає надзвичайно актуальною та нагальною проблемою з точки зору залучення потенційних резервів для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ступінь розробки наукової проблеми. Проблема підвищення ефективності мотивації праці є предметом численних зарубіжних та вітчизняних досліджень. Серед зарубіжних публікацій теоретичні основи щодо дослідження мотивації праці, а також взаємозв'язку винагороди працівників з ефективністю праці, відзначаються класичні роботи Ф. Герцберга, А. Маслоу, Д. Макклеланда, А. Сміта, А. Маршалла, Д. Рікардо, В. Петті, П. Самуельсона, Л. Дубліна, У. Джевонса та інших. Практичні аспекти досліджено та узагальнено у працях Т.Р. Мітчелла, М. Альберта, Х. Мінсберга, І. Ансоффа тощо. Серед вітчизняних науковців значний внесок у розвиток проблеми мотивації праці зробили Д. Богиня, І. Бондар, Г. Дмитренко, В. Данюк, Т. Кір'ян, А. Колот, Е. Лібанова, Н. Лук'янченко, В. Петюх, Л. Семів, Ф. Хміль, А. Уманський та інші, які активно

вивчали питання удосконалення механізму мотивації персоналу в умовах розвитку ринкових відносин.

Дослідники та науковці значно збагатили наукові уявлення про соціальні та економічні чинники та методи мотивації трудових ресурсів. Проте, існують недостатньо розроблені аспекти, пов'язані з впровадженням сучасних методів мотивації праці на підприємствах, а також оцінкою ефективності механізму мотивації праці. Ці питання вимагають додаткових досліджень та уваги для забезпечення оптимального функціонування мотиваційної системи.

Метою дипломної роботи є обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності мотивації праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат».

Для досягнення визначеної мети у роботі поставлено такі основні **завдання**:

- визначити сутність та методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці на підприємстві;
- охарактеризувати механізм мотивації праці та визначити сучасні підходи до стимулювання персоналу;
- визначити методичні підходи до аналізу системи мотивації праці на підприємстві;
- провести загальну характеристику та проаналізувати стан фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»;
- провести аналіз трудових ресурсів та оцінити діючу систему мотивації на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»;
- визначити напрями вдосконалення системи мотивації праці співробітників підприємства;
- обґрунтувати доцільність вдосконалення системи мотивації праці ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» на основі впровадження пропонованих заходів та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес формування мотивації праці персоналу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до підвищення ефективності мотивації праці на підприємстві.

Методи дослідження. У ході виконання дипломної роботи були застосовані методи аналізу та синтезу, узагальнення та описовий метод для визначення сутності поняття «мотивація працівників», систематизації теорій трудової мотивації, методів стимулювання персоналу. Методи економіко-статистичного аналізу та спостереження використовувались для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства та трудових ресурсів, що дозволило проаналізувати зміни та тенденції розвитку та ефективності суб'єкта господарювання. Графічний метод використовувався для наочності отриманих результатів дослідження. Статистичний метод кореляційно-регресійного аналізу використовувався для визначення факторів впливу на продуктивність праці персоналу. Метод оптимізаційного моделювання, логічного аналізу, прогнозування та системний підхід – для обґрунтування та розробки напрямів підвищення ефективності мотивації праці на підприємстві. Економіко-математичний метод використовувався для розрахунку вартості пропонованих заходів та соціально-економічного ефекту від удосконалення системи мотивації праці.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та економічному обґрунтуванні пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Мотивація персоналу: сутність та зміст. Механізм мотивації праці на підприємстві

В умовах сьогодення, проблема мотивації праці стає дедалі важливішою, адже реалізація завдань, що стоять перед суспільством, можлива лише за наявності належної мотиваційної основи, яка б спонукала працівників організацій до ефективної діяльності.

Ефективна система мотивації праці є ключовим фактором для реалізації потенціалу підприємства та досягнення економічного зростання. Недостатня мотивація працівників може стати перешкодою до покращення результативності та досягнення високих показників ефективності суб'єкта господарювання [1].

Дослідження Гарвардської школи бізнесу показали, що тільки 10% людей постійно працюють на високому рівні або постійно низькому. Решті 90% необхідні чітко сформульовані завдання та стимули, щоб вони могли приносити користь компанії. Це свідчить про те, що успішність підприємства багато в чому залежить від ефективної системи мотивації [2].

В економічній літературі існує безліч визначень мотивації, які допомагають розкрити її сутність з різних сторін. Ефективність праці, за рівних умов, залежить від особистого ставлення людини до роботи та її трудової поведінки. Визначення мотивації як рушійної сили поведінки, яка приводить до прагнення людиною активної дії з метою задоволення власних потреб, є досить поширеним. Також мотивацію можна визначати як стан особистості, який характеризує рівень активності та спрямованості дій людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина або об'єктивна необхідність для виконання певних дій [3, с. 28].

Мотивація представляє собою процес стимулювання персоналу з метою досягнення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей

підприємства. Цей процес заснований на врахуванні та задоволенні потреб кожного працівника [4].

Правомірним є твердження, що у стимулюванні дії людини найбільш вагома роль відводиться її потребам, інтересам, цінностям та зовнішнім чинникам. Враховуючи цей факт, можна сформулювати більш деталізоване визначення мотивації. Отже, мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форму та спрямованість її діяльності, забезпечують досягнення особистих цілей та цілей організації [3, с. 29].

Серед головних завдань мотивації варто відзначити формування розуміння сутності та значення мотивації в процесі праці для кожного працівника та формування демократичних методів управління персоналом з використанням сучасних засобів мотивації для кожного керівника. Для досягнення цих завдань необхідний аналіз процесу мотивації в організаціях, як і індивідуальної, так і групової мотивації.

Основна мета процесу мотивації полягає у використанні наявних робочих ресурсів для отримання максимального результату, що дозволяє підвищити ефективність та прибутковість діяльності підприємства в цілому [1].

Ефективність тієї чи іншої системи мотивації багато в чому залежить від керівництва підприємства, де грамотна її побудова дозволяє реалізувати цілі організації. У той же час важливо розробити систему мотивації таку, що підходить для компанії, і обрати відповідні методи мотивації для кожного співробітника.

Тому, головним завданням керівництва підприємства є вибір правильного методу мотивації кожного співробітника з метою досягнення основних цілей. План управління повинен передбачати шляхи, які спрямовані на підтримку працівників у досягненні цілей, що поставлені перед ними. Управління включає в себе мотивацію працівників, оскільки їх трудова діяльність ґрунтується на потребах та інтересах людини, включаючи матеріальні. Щоб стимулювати тривалу мотивацію до праці, важливо впливати на розвиток її потреб, особистих

інтересів та сприяти розвитку творчих здібностей. Важливо зробити правильний вибір, щоб мотивація сприяла досягненню мети організації. Саме тому необхідно здійснити аналіз структури інтересів та рис характеру кожного члена трудового колективу і далі, на її основі, побудувати систему мотивації, що створить конструктивну організаційну поведінку та зможе забезпечити досягнення організаційної мети та забезпечити позитивні результати.

Немає єдиної "правильної" системи мотивації, яку організація може застосовувати, щоб максимізувати ефективність та віддачу кожного співробітника. Кожна система мотивації має свій термін придатності, оскільки у кожної людини з часом змінюються вподобання та потреби, які можуть бути задоволені за допомогою праці, внесеної для досягнення цілей організації.

Протягом багатьох років дослідниками та вченими було висунуто кілька теоретичних підходів, які допомагають пояснити, які чинники впливають на трудову мотивацію персоналу і що спонукає їх працювати на високому рівні.

Наразі проводиться багато досліджень в галузі мотивації праці, що допомагає розвивати сучасні концепції мотивації персоналу. Жодна з цих концепцій не може повністю описати поведінку працівника, проте кожна з них дає можливість розглянути проблему з різних точок зору та вплинути на ситуації. Таким чином, вивчаючи різні моделі та теорії, можна здобути комплексне розуміння управління людською поведінкою. Найвідоміші та найвпливовіші теорії трудової мотивації наступні:

1. Теорія потреб А. Маслоу. Вона припускає, що люди мотивовані ієрархією потреб. Основні з них, такі як їжа, притулок і безпека, повинні бути задоволені перш ніж люди зможуть просунутися до вищих рівнів потреб, таких як любов, повага та самореалізація. Згідно з цією теорією, якщо працівник задоволений на певному рівні, він буде прагнути задовольнити наступний рівень потреб. Теорія стверджує, що люди мотивовані задовольняти ці потреби в певному порядку, і що коли потреба задоволена, вона більше не діє як мотиватор.

2. Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга. Ця теорія визначає два типи факторів, які впливають на трудову мотивацію: гігієнічні та мотивуючі.

Гігієнічні фактори (заробітна плата, умови праці, соціальні вигоди) є необхідними, але не здатні мотивувати працівника, проте їх відсутність може призвести до нещастя або незадоволеності. Мотивуючі фактори (визнання, можливість кар'єрного росту, виклики) є справжніми рушійними силами мотивації до роботи [5].

3. Трифакторна теорія Д. Макклеланда. Вона передбачає існування трьох типів потреб, проте кожна з них може бути переважаючою в різних співробітників і різних типів організацій. До них відносяться потреби у владі, потреби в успіху та потреби в причетності. Згідно з теорією, ці потреби впливають на те, які види робіт будуть мотивуючими для конкретного працівника.

4. Теорія очікування В. Врума. Ця теорія припускає, що на мотивацію впливає віра в те, що зусилля призведуть до ефективності, а результативність призведе до бажаних результатів. Люди мотивовані працювати, коли вірять, що їхні зусилля приведуть до успіху і що винагорода за успіх є бажаною.

5. Теорія встановлення цілей. Теорія, запропонована Едвіном Локком, припускає, що люди мотивовані конкретними та складними цілями. Теорія стверджує, що цілі забезпечують напрямок, збільшують зусилля та призводять до кращих результатів. Крім того, зворотній зв'язок щодо досягнення мети важливий для підтримки мотивації.

6. Теорія самовизначення Е. Деці та Р. Райана. Теорія стверджує, що люди будуть зацікавлені в роботі, якщо вона дозволяє їм розвиватися та самореалізовуватися. Згідно з цією теорією, люди шукають роботу, яка дозволяє їм використовувати свої навички та здібності і забезпечує можливості для самовираження та розвитку. Ця теорія підкреслює важливість автономії, компетентності та пов'язаності для задоволення потреб людини в роботі. Автономія передбачає контроль над власною роботою, компетентність передбачає відчуття спроможності та ефективності, а пов'язаність передбачає відчуття зв'язку з іншими на робочому місці [6].

Згадані вище теорії демонструють, що інтерес працівників до своєї роботи залежить від різних факторів, включаючи їхні потреби, очікування та можливості для самореалізації. Розуміючи ці теорії, підприємства можуть розробити ефективні стратегії для мотивації співробітників і підвищення продуктивності, що також вплине на розвиток сучасних практик мотивації на робочому місці.

Загалом виокремлюють три основні види мотивації праці: матеріальна, моральна та адміністративна. Матеріальна мотивація здійснюється через систему оплати праці та участь працівників у прибутках. Вона може включати не тільки заробітну плату, але і бонуси, доплати, премії, акції тощо. Крім матеріального стимулювання, даний вид мотивації передбачає також застосування матеріальних санкцій, зокрема у випадках зниження якості продукції або допущення браку.

Моральна мотивація базується на використанні системи оцінювання заслуг та ділових якостей працівників. Вона також передбачає виховання у працівників почуття гордості за свою фірму, відданості їй, відчуття необхідності та їхньої потреби на підприємстві. Важливим аспектом моральної мотивації може бути створення сприятливої атмосфери в колективі, підтримка працівників, розвиток їхніх професійних навичок та можливостей кар'єрного зростання.

Адміністративна мотивація ґрунтується на дисципліні праці та відповідальності працівника. Вона включає в себе різні форми дисциплінарного покарання, такі як зауваження, догана, звільнення з роботи, а також дисциплінарні заохочення. Крім того, адміністративна мотивація може включати здійснення контролю за виконанням завдань, забезпечення необхідних ресурсів для виконання роботи та забезпечення безпеки та здоров'я працівників [7].

Кожен з цих видів мотивації може мати свої переваги та недоліки, тому важливо забезпечити їхнє балансування та адаптацію до потреб та вимог конкретного підприємства та його працівників. Між тим в практиці вітчизняних підприємств переважають традиційні матеріальні стимули, проте не приділяється належна увага нефінансовим системам мотивації. Загалом в Україні

наявні наступні проблеми мотивації праці в організаціях: недостатня увага до індивідуальності кожного працівника, що ускладнює визначення факторів, які позитивно впливають на його продуктивність; недостатня увага керівників до покращення психологічного клімату в колективі; відсутня пряма залежність між розміром премії та конкретними результатами роботи працівників структурних підрозділів підприємства, що призводить до того, що премії перестали виконувати свою стимулюючу функцію та перетворились на надбавки до посадових окладів [8].

Мотивація є ключовим чинником ефективності праці, але надмірна мотивація може призвести до різних ускладнень в її функціонуванні, тому важливо оптимізувати процес мотивації. Звідси виникає необхідність створення науково-обґрунтованого механізму мотивації праці співробітників підприємств [9]. Механізм мотивації праці – це система, яка координує потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, настанови, мотиви та структуру мотивацій поведінки (рис. 1.1).

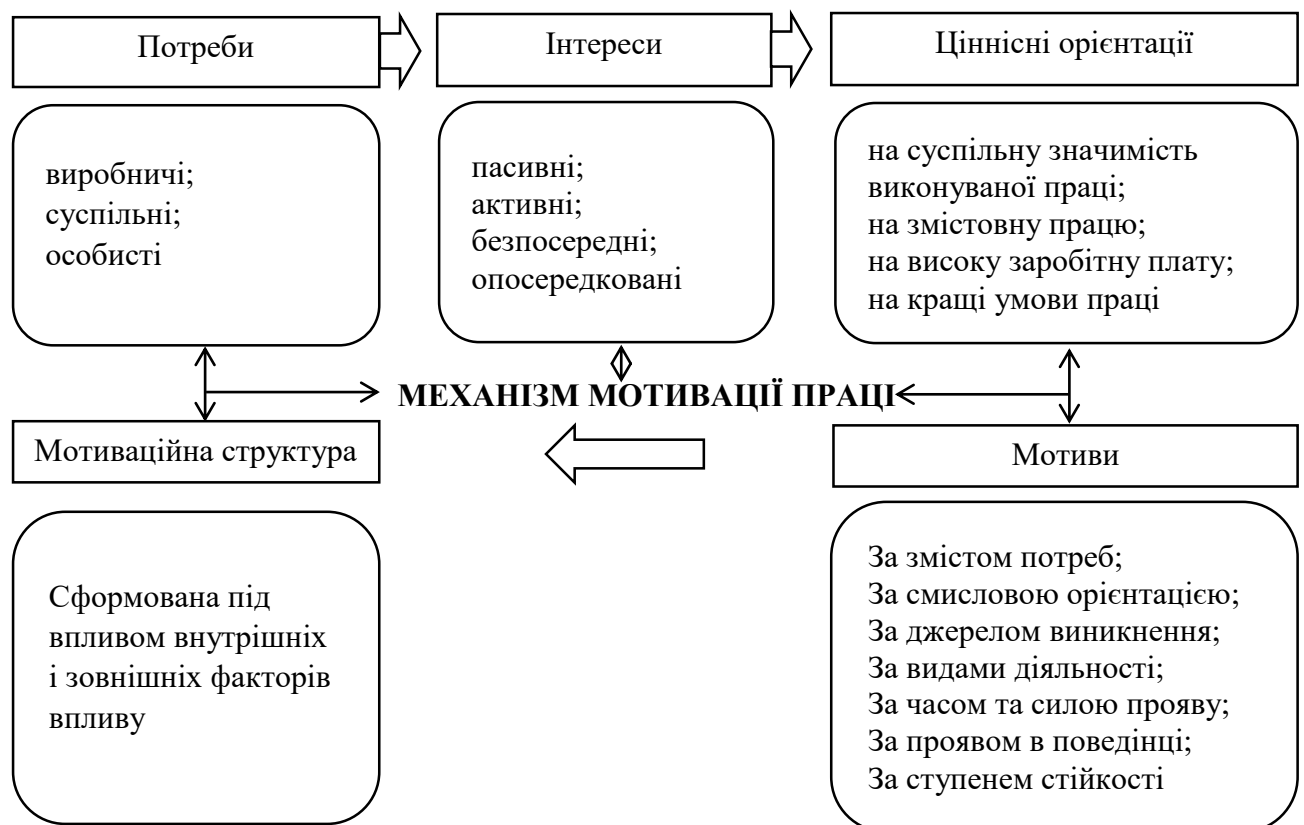


Рисунок 1.1 – Формування механізму мотивації праці

Джерело: створено на основі [10, с. 168]

Метою мотиваційного механізму є створення або підсилення стану особистості, який визначає, наскільки успішно та активно людина готова діяти у певній ситуації та з якою спрямованістю.

Спрощена модель мотивації через споживання може бути описана в такій послідовності: мотив – дія – задоволення потреб. Мотиви, що передують дії, є найбільш важливим елементом у механізмі мотивації, адже представляють собою спонукальну силу.

Дієвий мотиваційний механізм має забезпечувати успішне перетворення різноманітних факторів, принципів, стимулів та мотивів у постійно повторювальний процес. Управління поведінкою працівників базується на системі формальних процедур та правил виконання функцій, які спрямовані на досягнення мети організації, а також уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви та потреби робітників, їхні способи задоволення, значущі цінності та норми поведінки.

На підприємстві основними складовими мотиваційного механізму є:

- покращення системи оплати праці та надання можливостей працівникам брати участь у прибутках підприємства;
- вдосконалення організації праці, включаючи постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення робочого процесу, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків та поліпшення умов праці [11].

Ефективний механізм мотивації праці в управлінні підприємством повинен ґрунтуватися на діючій системі стимулювання, що включає як матеріальні, так і нематеріальні методи та повинен бути узгодженим зі стратегією розвитку організації. Хоча високий рівень заробітної плати може сприяти підвищенню продуктивності праці персоналу, проте постійне її збільшення не завжди є ефективним мотиваційним інструментом, оскільки з часом працівники можуть пристосуватися до нового рівня оплати праці. У зв'язку з цим керівники почали використовувати нематеріальні методи стимулювання, такі як формування корпоративного духу, що допомагає підвищити зацікавленість персоналу в якості своєї роботи [12].

Ефективний механізм мотивації повинен враховувати специфіку діяльності підприємства та містити в собі такі методи мотивації, які найбільш підходять для даної організації з точки зору рівня розвитку, фінансових можливостей та потреб працівників. Нематеріальні методи мотивації повинні стати основою мотиваційного механізму управління персоналом, оскільки вони взаємодіють з матеріальними методами стимулювання.

У процесі стратегічного управління підприємства мотиваційний механізм повинен сприяти кар'єрному зростанню співробітників, формувати у них почуття власної значущості, а також адекватно оцінювати свої можливості. Він повинен сприяти розвитку професіоналізму та допомагати співробітникам швидко адаптуватися до змін і досягати поставлених цілей. Цей мотиваційний механізм можна назвати "позитивним", оскільки його основна мета полягає в розвитку стратегічної налаштованості співробітників та почуття їх корисності для підприємства [13].

Українські економісти, такі як Д. Богиня, І. Бондар, Г. Дмитренко, В. Данюк, Т. Кір'ян, А. Колот, Е. Лібанова, Н. Лук'янченко, В. Петюх, Л. Семів, Ф. Хміль, А. Уманський та інші, активно вивчають питання удосконалення механізму мотивації персоналу в умовах розвитку ринкових відносин. Незважаючи на це, проблемам комплексного розвитку систем мотивації в умовах сучасного функціонування українських підприємств не приділяється достатньо уваги. Під комплексним розвитком та вдосконаленням систем мотивації ми розуміємо не лише урахування світових тенденцій стимулювання праці, але й адаптацію існуючих систем до українських реалій та створення власних моделей, що враховують особливості розвитку української економіки та процесів формування сучасного рівня життя, а також специфіку національного менталітету [14].

Для ефективної мотивації, яка б спрямовувалась на розвиток підприємства, важливо впровадити систему мотиваційного моніторингу. Мотиваційний моніторинг передбачає постійне спостереження та контроль за рівнем мотивації працівників. Впровадження такої системи є актуальним для більшості підприємств, оскільки вивчення потреб та інтересів персоналу проводиться

епізодично або взагалі відсутнє. В сучасному бізнесі ключову роль відіграють трудові ресурси, тому правильне мотивування працівників – завдання першочергового значення для керівника підприємства. Ефективна мотивація трудової діяльності та індивідуальний підхід до кожного працівника призведуть до зростання продуктивності та, відповідно, до досягнення головної мети підприємства – отримання максимального прибутку [13].

Таким чином, розробка ефективного мотиваційного механізму має ключове значення для стратегічного розвитку підприємств. Розуміння, задоволення та формування потреб персоналу є основою створення цього механізму, і є необхідним кроком для досягнення цілей діяльності підприємства. Запровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності та прибутковості підприємства. Крім того, це дозволяє підприємству розширювати свої можливості на світовому ринку і виходити на новий економічний рівень розвитку.

Узагальнюючи усе вищесказане, можна зробити висновок, що мотивація є важливою умовою для ефективної діяльності підприємства і залежить від різних факторів, таких як потреби, інтереси, цінності та зовнішні чинники. При цьому, дієва система мотивації повинна бути деталізованою та враховувати потреби кожного працівника. Організаціям необхідно знайти власний підхід до мотивації співробітників з метою досягнення успіху та забезпечення ефективної роботи всієї команди.

1.2. Методи матеріальної та нематеріальної мотивації праці на підприємстві

Однією з ключових рис успішних підприємств є увага, яку вони приділяють своєму персоналу. Це визнаний виробничий фактор і резерв економічного зростання. Сучасні організації потребують фахівців, які можуть швидко адаптуватися до складних умов соціального та професійного середовища,

приймати рішення самостійно та відповідально, бути зорієнтованими на успіх і постійно підвищувати свій рівень кваліфікації.

Ефективна кадрова робота підприємства залежить від умов праці та здатності зацікавити та мотивувати працівників, а також надавати їм можливість реалізувати свій особистісний потенціал. Визначені умови праці на підприємстві мають велике значення для будь-якого фахівця. Це включає не лише матеріальну компенсацію, але й розвиток, можливості для самореалізації, створення сприятливого робочого середовища та заохочення до досягнення високих результатів.

Досвід передових економік світу свідчить про те, що без зацікавленості працівників у вирішенні задач управління неможливо досягти успіху в будь-якій сфері діяльності. Тому нагальними завданнями для організацій наразі стають мотивація праці працівників, створення умов, що зацікавлять персонал у досягненні результатів, а також розвиток соціального партнерства [15].

Ефективно спланована система мотивації персоналу на підприємстві у складних сучасних умовах дозволяє значно підвищити ефективність роботи персоналу, поліпшити виробничий процес без значних матеріальних витрат з боку компанії. Адже, коли працівник виконує свої обов'язки з повною самовіддачею і він має особисті цілі, пов'язані з розвитком підприємства в цілому, ефективність його діяльності значно зростає. В результаті, коефіцієнт корисної дії, тобто впливу працівника на результати підприємства, значно збільшується, що сприяє його успішному розвитку.

Методи мотивації праці є невід'ємною складовою організаційної культури, основне призначення яких полягає в забезпеченні максимального залучення співробітників, що володіють знаннями, до вирішення загальних завдань підприємства. Вони спрямовані на створення стимулів та умов, що мотивують працівників до високоякісної та ефективної праці, підтримки їхнього зацікавлення у досягненні поставлених цілей організації. Отже, спочатку розглянемо основні методи мотивації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні методи мотивації праці

Метод мотивації	Сутність методу
Примушення	Мотивація, заснована на страху перед покаранням. Може включати такі заходи як звільнення, переведення на менш оплачувану посаду, штраф тощо.
Винагородження	Мотивація, заснована на системі економічного та неекономічного стимулювання високопродуктивної праці.
Солідарність (ототожнення)	Мотивація, заснована на розвитку у працівників власних цінностей і цілей, які близькі до цінностей і цілей організації. Це можна досягти шляхом переконання, виховання, навчання і створення сприятливого організаційного клімату.
Пристосування	Основна сутність цього методу полягає у тому, що людина ставить перед собою конкретну мету, що вимагає від неї зусиль та наполегливості, і поступово досягає її шляхом пристосування до нових умов та викликів.

Джерело: створено на основі [16]

Вибір методу мотивації, чи їх комбінації, залежить від конкретних умов, в яких функціонує організація. Використання винагородження як методу мотивації базується на теорії потреб, згідно з якою цілі, прагнення, цінності та поведінка виступають як мотиватори. Винагорода стимулює віру людини в себе, дає надію на успіх у виконанні завдань та посилює бажання працювати з великою віддачею.

У системі мотивації важливо знайти правильне співвідношення між винагородою та покаранням, оскільки негативна реакція керівництва може стримувати активність працівників, викликати негативні емоції та стресові ситуації, знижуючи їх задоволеність роботою [16].

Ефективність економічних методів мотивації значно зростає при їх поєднанні з іншими методами, зокрема з моральними. До моральних методів стимулювання відноситься, наприклад, визнання досягнень (особисте та публічне). Також існують специфічні моральні методи мотивації, серед яких можна виділити похвалу та критику. Щоб похвала була ефективною, вона повинна наступати безпосередньо після виконання заслугуючої на неї дії працівником та стосуватись конкретного досягнення, яке сприяло досягненню цілей організації. Крім того, до цього морального методу мотивації повинні бути дотримані вимоги дозованості, послідовності та регулярності. Відсутність похвали, особливо за виконану добру роботу, а також несправедлива або нещира

похвала можуть знизити мотивацію працівника. Тому, щоб збільшити ефективність похвали, доцільно використовувати об'єктивні критерії.

Критика, з іншого боку, є негативною оцінкою результатів роботи окремих працівників або трудових колективів. Вона повинна бути конструктивною та стимулювати людину до дій, спрямованих на усунення недоліків [5].

Розглядаючи сучасні методи мотивації, важливо зазначити, що поряд із традиційними методами, такими як заробітна плата, премії та подяки, все більше уваги приділяється інноваційним, нестандартним методам мотивації. Особливо актуальними вони є для вітчизняних підприємств, що мають обмежені фінансові ресурси. Ці методи нещодавно набули популярності і свідчать про тенденцію до розширення спектру заходів мотивації відповідно до сучасних реалій. Для підтвердження цієї тенденції варто розглянути класифікацію нестандартних методів мотивації та приклади їх застосування в провідних міжнародних компаніях (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Сучасні нестандартні методи мотивації у міжнародній практиці

Нестандартні методи мотивації	Приклади застосування
Одноразова винагорода готівкою за виконання завдання, відсутність запізньєнь тощо.	Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Нагородження подарунками, медалями, відзнаками, почесними званнями.	IBM, Макдональдс
Система внутрішніх тренінгів, програми індивідуального розвитку, додаткова освіта за рахунок роботодавця.	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Створення дружної, сімейної атмосфери, пільгове медобслуговування.	Johnson&Johnson
Публікація у власному друкарському органі.	GeneralMotors, WestinghouseElectric, Polaroid, BellTelephoneLab., RadioCorporationofAmeric
Виділення вільного часу, можливості відвідування наукових заходів для підтримки творчої, винахідницької діяльності, членство у наукових товариствах компаній.	Toshiba, IBM, Polaroid
Безкоштовне чи пільгове харчування працівників.	Google

Джерело: створено на основі [17]

Деякі методи мотивації можуть бути актуальними і для сучасних українських підприємств. Проте варто пам'ятати, що нематеріальна мотивація

ефективно працює на персонал провідних компаній, оскільки рівень заробітної плати вже є досить високим. Однак завдання керівників полягає в тому, щоб змогти морально стимулювати своїх підлеглих, зацікавити їх та забезпечити задоволення від роботи на моральному рівні, щоб працівники не були залежними лише від матеріальних винагород.

За сучасною практикою українських та зарубіжних підприємств можна зробити висновок, що існує тенденція до значних змін у підходах до визначення методів мотивації персоналу.

Для ефективного управління мотивацією на підприємстві необхідно використовувати різні методи стимулювання. Використання винятково матеріальних мотивацій не дає можливості мобілізувати творчу активність співробітників та досягти організаційних цілей. Тому необхідно застосовувати нематеріальну мотивацію, яка є більш ефективною. Особливо важливо зараз, коли фінансові ресурси підприємств обмежені, створювати гнучку систему мотивування, яка поєднує стандартні та нестандартні методи стимулювання працівників. При цьому необхідно враховувати культурні, ментальні та психологічні особливості персоналу, щоб знайти найефективніші методи мотивації на конкретному підприємстві. В Україні, яка має потужний кадровий та інтелектуальний потенціал, важливо переходити до таких методів управління персоналом, які підвищують моральну мотивацію працівників [16].

Крім того, важливим елементом ефективної кадрової роботи є здійснення постійного навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Завдяки цьому працівники можуть отримати нові знання та навички, що допоможуть їм ефективніше виконувати свої обов'язки та робити свій внесок у розвиток підприємства.

Також важливою ознакою сучасного підприємства є встановлення відкритої та довірливої комунікації між керівництвом та персоналом. Це дозволяє створити сприятливу атмосферу на робочому місці, підвищує мотивацію та стимулює працівників до більш активної участі у процесах підприємства.

Загалом, ефективна кадрова робота є невід'ємною частиною успішної діяльності будь-якого підприємства. Якщо керівництво приділятиме достатню увагу потребам та інтересам свого персоналу, створить оптимальні умови для його праці та розвитку, то це неодмінно позначиться на ефективності роботи підприємства в цілому.

Більшість відомих американських компаній, включаючи Microsoft, використовують систему участі працівників у прибутку як метод мотивації. Сутність даної системи полягає у тому, що додатковий прибуток, отриманий в результаті підвищення продуктивності або якості праці, розподіляється між компанією та її співробітниками. Вона зосереджена на загальній продуктивності всього підприємства або виробничої ділянки, тобто на груповій або колективній ефективності, і передбачає преміювання всіх працівників, а не лише певних осіб. Така система орієнтована на всіх працівників, які отримують погодинну заробітну плату, при цьому їхні індивідуальні трудові зусилля не завжди безпосередньо пов'язані з кінцевим результатом. [18].

Існує декілька видів систем грошової винагороди для персоналу, які базуються на колективному розподілі вигід від підвищення продуктивності.

1. Система Скенлона – полягає у розподілі між працівниками та компанією економії витрат на заробітну плату, яка була отримана завдяки підвищенню продуктивності праці, розрахованої на одного працівника.

2. Система Ракера – заснована на преміюванні працівників за збільшення обсягу умовно чистої продукції розраховуючи на одну грошову одиницю заробітної плати.

3. Система Іпрошеар – заснована на преміюванні працівників за економію часу, витраченого на виробництво заданого обсягу продукції, розраховану у людино-годинах [18].

Також є велика кількість модифікацій систем участі в розподілі прибутку, які можуть бути застосовані у залежності від умов господарської діяльності конкретної фірми або підприємства. Ці системи можуть охоплювати цілі заводи, окремі ділянки, бригади, команди або групи працівників. Хоча деталі кожної

системи можуть відрізнятись, існують певні загальні риси, які визначають їх ефективність:

- участь у прибутку є неефективною, якщо не залучати працівників до управління та прийняття рішень, а також до пошуку та розв'язання виробничих проблем і покращення виробництва. Головна мета систем участі в прибутку полягає не стільки в оплаті праці, скільки в управлінні процесом праці та стимулюванні вдосконалення виробництва завдяки раціоналізаторській діяльності працівників;
- розмір премій повинен базуватись на показниках, на які працівники можуть мати реальний вплив, або на тих аспектах, які вони можуть контролювати на своїх робочих місцях;
- працівники повинні брати активну участь у розробці систем участі в прибутку та розподілу вигід від підвищення продуктивності. Подібні системи не повинні розроблятись вузьким колом фахівців або керівників [18].

Сучасним способом удосконалення системи стимулювання є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Хоча ця форма нематеріальної мотивації поки не стала поширеною на українських підприємствах, проте досвід її використання за кордоном свідчить про переваги її впровадження [19].

Загалом модульна система компенсації вільним часом є однією із стратегій управління персоналом, яка полягає в тому, що працівник може самостійно обирати форму компенсації за певну кількість відпрацьованих годин, які можуть бути використані як відпустка, оплачуваний вихідний день або інші форми відпочинку. За допомогою модульної системи компенсації, підприємства можуть створювати умови для більш ефективного управління персоналом, зменшення втрат часу на роботі, покращення якості життя працівників та збільшення їх задоволеності та мотивованості роботою.

В рамках такої системи, компанія надає співробітникам можливість отримувати додаткові години відпочинку або вихідних днів в залежності від виконання певних завдань або досягнення певних результатів. Ця система

дозволяє компанії стимулювати працівників, а також забезпечувати більш гнучкий графік роботи для співробітників. Наприклад, якщо працівник виконує проєкт вчасно і з високою якістю, компанія може надати йому додаткові години відпочинку, які він зможе використати в зручний для нього час.

Ця система компенсації може бути вигідною для обох сторін, оскільки дозволяє працівникам бути більш гнучкими в плануванні свого робочого графіку та використовувати вільний час на свій розсуд. Компанії в свою чергу можуть зберегти своїх співробітників, забезпечуючи їм більш комфортні умови праці та стимулюючи їх до високоякісної та своєчасної роботи.

Однак, щоб система компенсації вільним часом була успішною, необхідно, щоб вона була ретельно спланована та добре розроблена. Компанії повинні враховувати потреби та бажання своїх співробітників, щоб забезпечити їм максимальний комфорт та задоволеність від роботи.

Для ефективної реалізації модульної системи компенсації вільним часом необхідно провести аналіз потреб та бажань працівників, а також врахувати особливості робочого графіку та робочих умов. Наприклад, якщо в компанії працює багато молодих людей, то можна розглянути можливість включення в програму компенсації спортивних клубів або інших способів здорового дозвілля. У той же час, для працівників з дітьми можуть бути корисні додаткові дні відпустки або можливість працювати з дому.

При впровадженні модульної системи компенсації вільним часом слід забезпечити чітку інформацію про умови та правила використання кожного модуля. Крім того, необхідно забезпечити доступність інформації про цю систему для всіх працівників та забезпечити можливість звернення до відповідальних осіб для отримання необхідної допомоги та консультацій.

Отже, модульна система компенсації вільним часом може стати ефективним інструментом для збільшення мотивації працівників та зменшення текучості кадрів. Важливо правильно визначити потреби працівників та обрати модулі, які найбільше відповідають їхнім бажанням та потребам, а також забезпечити доступність та чіткість інформації про цю систему.

При прийомі працівника на будь-яке підприємство важливо визначити, який вид мотивації є пріоритетним для нього. Потрібно враховувати, що деякі люди вважають матеріальну винагороду домінуючим чинником мотивації, тому вони можуть не проявляти достатньої ініціативи в розробці нових ідей, творчих задумів, або навіть у процесі навчання, в порівнянні з тими, для кого заробітна плата не є головним фактором, щоб працювати професійно та якісно.

Згідно з дослідженням, проведеним психологами з Оксфордського університету, вибір методів мотивації також залежить від статі та віку працівників. Зокрема, матеріальні заохочення мають більший вплив на незаміжніх жінок, які віддають перевагу кар'єрі перед особистим життям, та на одружених чоловіків, які хочуть зберігати насичене особисте життя. У свою чергу, публічна похвала має позитивний вплив на роботу заміжніх працівниць та неодружених чоловіків. Проте для співробітників до 30 років найважливішими є знакові відмінності, такі як присвоєння звання "Кращий працівник року (тижня, місяця, відділу тощо)". Для працівників, перш за все працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності, при цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація). Такі висновки були зроблені після шести років дослідження впливу різних видів заохочень на основні категорії працівників [20].

Отже, на сьогодні існує велика кількість різноманітних методів мотивації, які не є взаємовиключними між собою. Необхідно використовувати різні заходи та інструменти, як матеріальної, так і нематеріальної мотивації. Вибір конкретної методики залежить від особливостей підприємства, його персоналу та структури, рівня єдності трудового колективу, а також рівня розвитку та виробничої демократії. Важливо пам'ятати, що з часом різні заохочення, можуть перестати працювати, тому керівникам підприємств варто постійно вдосконалювати та розвивати свої методи заохочення, щоб підтримувати мотивацію працівників на високому рівні.

Навіть в складний економічний період, керівництву підприємств важливо думати про майбутнє та створювати сприятливу атмосферу на підприємстві.

Необхідно забезпечити психологічний комфорт для працівників, зберігаючи їх зацікавленість в роботі та підтримуючи мотивацію до досягнення успіху. Такі працівники можуть зробити значний вклад в розвиток підприємства, коли труднощі будуть подолані.

Загалом, Україна відстає у рівні мотивації працівників порівняно з розвиненими країнами, що має негативний вплив на економіку. Тому, керівництву рекомендується орієнтуватися на кращі практики мотивації високорозвинених країн та зробити їх адаптацію до свого персоналу. Зазначені вище методи мотивації можуть бути застосовані підприємствами та, якщо вони будуть правильно використані, принести позитивні результати.

1.3. Оцінка персоналу підприємства в системі мотивації праці. Методичні підходи до аналізу мотивації праці на підприємстві

Атестація персоналу є важливою складовою системи мотивації праці на підприємстві, оскільки вона дозволяє оцінити кваліфікаційний рівень співробітників та визначити їхні потреби у підвищенні кваліфікації.

Оцінка робочого персоналу розглядається як елемент управління і як частина цілісної системи атестації кадрів, яка може бути адаптована для використання на будь-якому підприємстві в зручній формі. Досвідчені менеджери працюють над цим питанням, виокремлюючи головну мету та напрямки оцінки персоналу, а саме розробку методів управління трудовим потенціалом підприємства. Оцінка кадрів є основою цього процесу і відображає важливість розвитку персоналу, його мотивації та оплати праці [21].

Оцінка робочих результатів, пов'язана з оплатою праці та програмами, спрямованими на збільшення трудової мотивації персоналу, допомагає зберегти зацікавленість працівників у досягненні високих результатів.

Загалом, оцінка роботи працівників полягає у встановленні відповідності кількості та якості роботи вимогам визначеної технології її виконання. Основні завдання оцінки співробітників підприємства наступні:

1. Визначення потенціалу працівників та оцінка ефективності його використання.

2. Встановлення вимог до результативності праці для кожної посади та критеріїв для її оцінки.

3. Розробка та впровадження політики щодо проведення оцінювання результативності праці.

4. Збір інформації про результативність праці та її оцінка.

5. Обговорення результатів оцінки з кожним співробітником.

6. Прийняття рішення щодо подальшої роботи працівника [22].

Сьогодні існує багато різних методів оцінки співробітників, які використовуються організаціями. Однак, умовно всі вони поділяються на дві категорії: традиційні та сучасні (нетрадиційні) (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Методи оцінки персоналу

Традиційні методи	Сучасні (нетрадиційні) методи
Біографічний метод	Атестація
Метод заданої бальної оцінки	Метод «360° атестація»
Ранжування	Метод асесмент центру
Метод попарних порівнянь	Аналіз людських ресурсів (HRA)
Метод еталону	Метод управління за цілями (МВО)
Метод графічного профілю	Метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (KPI)
Оцінка за результатами	Грейдинг

Джерело: створено на основі [23]

Характерними рисами традиційних методів оцінки персоналу є наступні:

- орієнтація на працівника як окремої, незалежної одиниці колективу підприємства та оцінка його результатів поза організаційного контексту;
- оцінка здійснюється виключно керівником на підставі досягнених результатів, без урахування довгострокових перспектив розвитку підприємства та потенціалу працівника [21].

Традиційні методи оцінки персоналу мають ряд переваг, такі як простота, низькі витрати на їх впровадження та загальнодоступність. Однак, ці методи мають серйозні недоліки, які варто враховувати. Один з недоліків традиційних методів оцінки полягає в тому, що вони не враховують особисті якості

працівника, які можуть впливати на результат його праці. Крім того, не враховується довготермінова перспектива розвитку організації та співробітника. Дані методи зазвичай ефективні на великих підприємствах, які працюють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища.

Щодо сучасних методів оцінки персоналу, то можна виділити декілька характерних напрямів розвитку:

- нові методи оцінювання розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив, робочу команду) як основну одиницю підприємства;
- оцінювання працівника проводиться на основі оцінки його колег та здатності працювати в команді;
- оцінювання окремого працівника і робочої команди здійснюється з урахуванням результатів всієї організації;
- при оцінці працівника враховується не лише успішне виконання його поточних обов'язків, але й здатність до професійного розвитку і засвоєння нових навичок, що визначає зростання індивідуального трудового потенціалу [24].

Розглянемо дещо детальніше сучасні методи оцінювання персоналу.

Процедура атестації персоналу полягає у систематичному та формалізованому оцінюванні діяльності працівника відповідно до заданих критеріїв, що визначають відповідність його діяльності чітким стандартам виконання робіт на конкретному робочому місці за конкретною посадою протягом певного періоду часу. Отже, під час атестації працівники не порівнюються один з іншими, а оцінюється відповідність їх кваліфікації та сумлінності праці відповідно до вимог. У західних країнах термін "атестація" може мати інший зміст. Зазвичай він використовується для підведення підсумків діяльності працівника за певний період, а не оцінювання поточної якості індивідуального трудового потенціалу та його використання.

Останнім часом набув поширення нестандартний метод оцінювання персоналу «360° атестація», що базується на процедурі атестації. При використанні методу «360° атестація» оцінювання працівника проводиться його керівником та підлеглими. Механізми атестації можуть варіюватися, але суть

методу відображена в його назві – отримання всебічної оцінки працівника від колег та керівництва організації [25].

Використання методу оцінювання персоналу «360° атестація» з певною регулярністю (наприклад, щорічно) дозволяє відстежувати зміни в сприйнятті працівника серед колег та його розвиток у колективі. Цей метод є потужним інструментом для розвитку трудового потенціалу працівника. Однак, варто пам'ятати, що використання цього методу як єдиного для оцінювання персоналу не є бажаним, адже впровадження такого методу в організації може ускладнити специфічна корпоративна культура та неготовність керівників до прийняття критики від підлеглих. Крім того, використання методу «360° атестація» не є рекомендованим для визначення фінансових стимулів для працівників або при прийнятті рішень про їх кар'єрні перспективи.

Сутність методу асесмент-центру полягає в комплексному використанні взаємодоповнюючих методик оцінювання трудового потенціалу працівника. До основних з них відносять:

- психодіагностичне тестування,
- біографічне інтерв'ю,
- ділові та рольові ігри,
- організаційно-управлінські ігри.

Асесмент-центр має декілька переваг, зокрема, високу об'єктивність результатів завдяки особистій незацікавленості провідників процедури, застосуванню сучасних інструментів оцінки та неформальній обстановці. Проте, цей метод має і серйозні недоліки, такі як потреба відволікати персонал від роботи на тривалий період часу та високі витрати на проведення оцінювання. Результати такого оцінювання також залежать від професіоналізму оцінювачів, а заздалегідь визначити якість їх послуг може бути складним завданням [26].

Міжнародна дослідницька мережа Factum Group розробила методику аналізу людських ресурсів (HRA), яка дозволяє проводити аудит прихильності співробітників до своєї праці та оцінювати їхню задоволеність роботою та

підприємством. HRA допомагає виявляти ключові фактори, що впливають на мотивацію та поведінку персоналу, зокрема, їхню лояльність [24].

Метод управління за цілями (MBO) є структурованим та систематичним підходом, який допомагає співробітникам фокусуватися на досягненні мети та отриманні оптимального результату, використовуючи наявні ресурси. Основна ідея методу полягає в тому, що на початку періоду (наприклад, місяця або кварталу) організаціям, підрозділам та співробітникам надаються чіткі завдання, за які вони отримають премії. Цілі і завдання виставляються за принципом SMART: Specific – специфічні для організації, підрозділу, співробітника; Measurable – вимірюванні (визначаються метрики для підрахунку продуктивності); Achievable – досяжні, реалістичні; Result-oriented – орієнтовані на результат, не на зусилля; Time-based – обмежені в часі [27].

Щоб забезпечити ефективне управління цілями (MBO), на кожному рівні організації необхідно встановити обмежену їх кількість. Зазвичай, оптимальним є встановлення від 3 до 5 цілей. Після закінчення періоду проводиться підрахунок, наскільки працівникам вдалося виконати поставлені цілі, від цього і залежить премія, яка згодом виплачується (рис. 1.2).

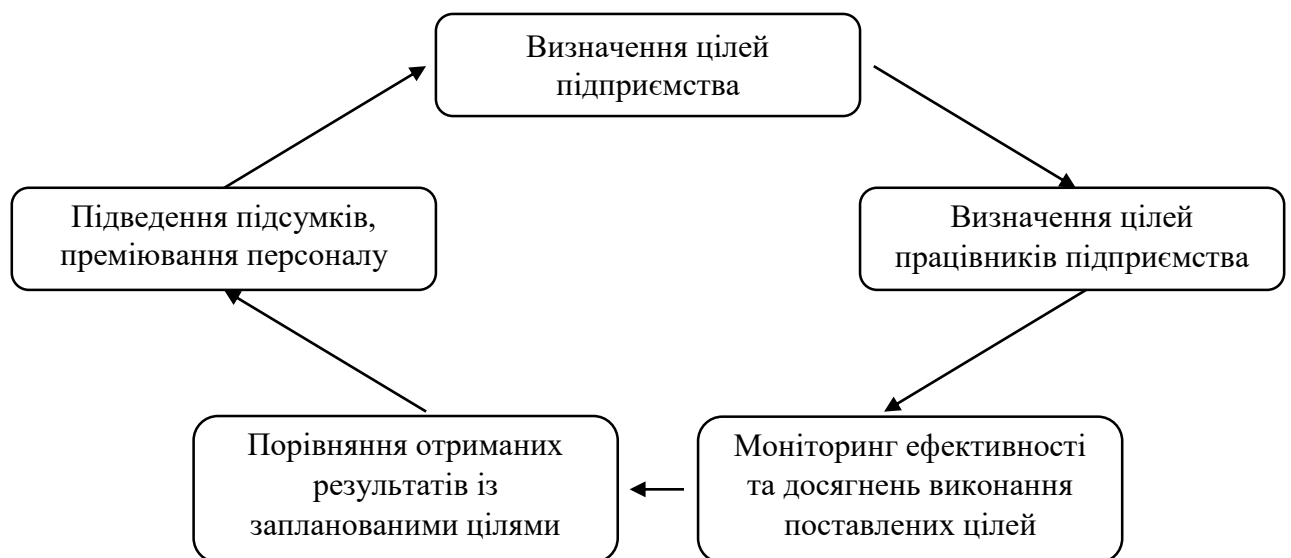


Рисунок 1.2 – Процес реалізації методу управління за цілями (MBO)

Джерело: створено на основі [27]

Метод оцінки ефективності діяльності за ключовими показниками (KPI) передбачає оцінку критеріїв успішності робочих завдань працівників на підприємстві. Показники ефективності кожного окремого працівника пов'язані з показниками роботи його підрозділу і можуть бути вимірювані в кількісному виразі (наприклад, час, кількість продукції, прибуток, відсоток браку) або якісному (рівень компетентності, якість обслуговування).

KPI формуються для кожного працівника на період одного року. Після закінчення цього періоду результати оцінюються порівняно зі запланованими показниками ефективності діяльності та визначається розмір фінансової винагороди для співробітника [25].

Грейдинг є сучасною системою оцінювання та ранжування посад, яка дозволяє розподіляти посади за грейдами в залежності від їх вагомості для підприємства. Грейди об'єднують посади, що мають подібну або ідентичну цінність для підприємства. Суть системи грейдів полягає у розробці та коригуванні постійної складової заробітної плати з урахуванням значущості робочої посади та її впливу на результати діяльності організації. Таким чином, чим вище значення посади, тим більший обсяг основної частини заробітної плати [28].

Кожній групі належності відповідає обмежена кількість грейдів, призначених для розподілу посад. Оцінка посад відбувається за сімома критеріями, які включають технічні навички, знання галузі, лідерські якості, навички вирішення проблем, міжособистісне спілкування, природу впливу та ступінь впливу. Для отримання цієї інформації використовують посадові інструкції.

Після оцінки кожної посади керівник відділу винагородження та пільг отримує звітний лист. Цей звітний лист містить оцінки по кожному з критеріїв і дозволяє побудувати таблиці фактичних та потенційних винагород. Таким чином, створюється система винагородження і встановлюється можливий рівень її зростання для кожної посади. Бажано проводити атестації кожного року, що виявляє можливість пересунення з одного грейда до іншого [29].

На думку фахівців, застосування системи грейдів належним чином виправдано лише на великих підприємствах, оскільки така система потребує значних затрат не тільки на розроблення, але і на підтримку. Складно забезпечити актуальність системи у часі та її ефективне функціонування протягом тривалого періоду. Особливо це стосується швидкоростучих компаній, для яких розроблення системи грейдингу може бути економічно не вигідним.

Впровадження системи грейдів у великих компаніях може значно підвищити ефективність управління фондом заробітної плати. Чим більше працівників в організації, тим більшою може бути користь від впровадження даної системи. В таблиці 1.4 наведені основні переваги та недоліки грейдингу.

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки грейдингу

Переваги	Недоліки
1. Забезпечує ефективну систему винагород, включаючи оклади, соціальний пакет та премії. 2. Оптимізує організаційну структуру підприємства. 3. Становить основу для формування стратегії розвитку персоналу. 4. Забезпечує незалежну оцінку відповідності співробітників посадам, які вони займають. 5. Дозволяє визначати взаємозв'язок між рівнем доходу працівника на конкретній посаді та відносною цінністю його позиції порівняно з іншими на підприємстві. 6. Допомогає керівництву приймати рішення щодо індексації заробітної плати відповідно до стратегічних вимог розвитку. 7. Підвищує мотивацію персоналу та сприяє його розвитку. 8. Забезпечує прозорість щодо перспектив росту для співробітників. 9. Зменшує плинність кадрів. 10. Зменшує ефекти «вигорання» співробітників, які тривалий час займають одну й ту саму посаду.	1. Вимагає значних витрат на розробку, впровадження та підтримку системи. 2. Вимагає залучення великої групи експертів для початкової розробки системи грейдів. 3. Проблематичність підтримки системи в актуальному стані, оскільки потрібно враховувати і відстежувати багато елементів і взаємозв'язків. 4. Розроблення умов переміщення між грейдями викликає різні проблеми (організаційні, фінансові, психологічні тощо) 5. Виникають складнощі з об'єктивним та справедливим оцінюванням параметрів. 6. Існує значна ймовірність суб'єктивного підходу як під час розробки та початкового оцінювання грейдів, так і під час регулярних перевірок відповідності персоналу рівню грейду. 7. Складнощі забезпечення об'єктивності та прозорості оцінювання призводять до емоційних і психологічних проблем, що знижують мотивацію співробітників.

Джерело: створено на основі [30]

При оцінюванні персоналу ефективність різних методів залежить від мети оцінки, рівня зрілості компанії, її завдань та типу корпоративної культури. Для

досягнення цілей компанії, необхідно періодично перевіряти роботу кожного працівника та на основі отриманих даних приймати управлінські рішення щодо підвищення або зниження заробітної плати, кар'єрного росту чи звільнення працівника.

Оскільки немає жодного універсального методу, варто зазначити, що оцінка персоналу – це складна та масштабна проблема. Для розв'язання цієї проблеми потрібен комплексний підхід, який включатиме визначення єдиної та чіткої системи критеріїв для оцінки різних категорій працівників, забезпечення чіткої комунікації між керівництвом та підлеглими, усунення формалізму та суб'єктивізму при оцінці [31].

Розробка об'єктивних механізмів оцінки персоналу є необхідною складовою системи управління матеріальним стимулюванням співробітників. Це дозволить забезпечити справедливість у розподілі трудових і матеріальних ресурсів, встановлення вимог до роботи співробітників, а також виявлення факторів, які перешкоджають повному розкриттю трудового потенціалу кожного працівника.

Для покращення ефективності оцінювання персоналу необхідно застосовувати сучасні методи оцінки для всіх категорій персоналу, забезпечувати доступ працівників до результатів їхньої оцінки, активно залучати їх до процесу оцінки через самоаналіз діяльності та розробку заходів щодо поліпшення роботи. Також важливо розширювати коло оцінювачів, що може включати вищих менеджерів, колег по роботі, підлеглих та споживачів результатів праці.

Для оцінки та аналізу мотивації праці в організації використовують систему показників, що характеризують ефективність використання працівників. Під такою системою слід розуміти сукупність кількісних і якісних вимірників ступеня ефективності застосування живої праці в процесі виробництва [32].

Проте, існує декілька проблем, пов'язаних з вимірюванням мотивації праці. Наприклад, потрібно використовувати різні показники, оскільки на трудову мотивацію впливає багато факторів з різною силою та іноді в протилежних напрямках. Крім того, існує різноманітність форм та способів виявлення

мотивації праці, як об'єктивних, так і суб'єктивних. Не менш важкою є задача визначення межі між мотивацією як соціально-економічною та соціально-психологічною категоріями.

Загалом виокремлюють два види показників оцінки мотивації праці на підприємстві: суб'єктивні та об'єктивні. Об'єктивні показники можна розрахувати на основі статистичної звітності підприємства. Доцільно виділити такий показник як продуктивність праці, що дозволяє визначити мотивацію співробітників. Оскільки зацікавленість персоналу у кінцевому результаті праці стимулює їх до вдосконалення організації виробництва та праці, то мотивація реалізується через організаційні та матеріально-технічні фактори росту продуктивності праці [33].

Продуктивність праці (ПП) вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції до затрат праці (середньооблікової чисельності персоналу):

$$ПП = \frac{Q}{Ч_{пр}}, \quad (1.1)$$

де Q – обсяг виготовленої продукції, од.;

$Ч_{пр}$ – середньооблікова кількість працівників, осіб.

Залежно від того, в яких одиницях вимірюється обсяг виготовленої продукції, розрізняють наступні методи розрахунку продуктивності праці: натуральний, вартісний та трудовий. Для підприємств, які займаються харчовою промисловістю найчастіше використовується натуральний та вартісний методи розрахунку продуктивності праці [34].

Трудомісткість є зворотною величиною продуктивності праці, що характеризує затрати часу на виготовлення одиниці продукції [35]:

$$Тр = \frac{Ч_{пр}}{Q}, \quad (1.2)$$

де $Ч_{пр}$ – середньооблікова кількість працівників, осіб;

Q – обсяг виготовленої продукції, од.

Ефективність системи мотивації праці на підприємстві також можна оцінити за допомогою аналізу використання трудових ресурсів, основні етапи якого включають:

1. Аналіз чисельності та складу трудових ресурсів (за статтю, віком, рівнем освіти).

2. Аналіз руху робочої сили (коефіцієнти плинності кадрів, загального обороту, співвідношення прийнятих і звільнених працівників тощо).

3. Аналіз середньомісячної заробітної плати на підприємстві. Для оцінки конкурентоспроможності заробітної плати на ринку праці, важливо порівняти рівень та динаміку середньої заробітної плати на підприємстві з рівнем та динамікою середньої заробітної плати в країні, регіоні або галузі. Це дозволить встановити, наскільки заробітна плата на підприємстві відповідає загальним ринковим умовам. Крім того, рекомендується порівняти динаміку середньої заробітної плати з індексом інфляції для виявлення змін у реальних доходах співробітників. Це дозволить оцінити, наскільки зростання заробітної плати компенсує вплив інфляції і забезпечує збереження або покращення рівня життя працівників.

3. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів.

4. Аналіз використання фонду оплати праці (аналіз динаміки та структури за досліджуваний період) [36].

Отримати систему суб'єктивних показників можна шляхом проведення опитування, анкетування або інтерв'ю, спрямованих на виявлення позитивних і негативних стимулів. Ці методи дозволяють зібрати відгуки та думки працівників щодо того, що мотивує їх до праці та що може впливати на їхню продуктивність. Шляхом цих досліджень можна отримати інформацію про фактори, які сприяють задоволенню роботою, покращенню робочих умов, розвитку кар'єри та іншим аспектам, що стимулюють працівників. Якщо у дослідженні одночасно використовувати суб'єктивні та об'єктивні показники, то це дасть змогу провести більш точну кількісну та якісну оцінку рівня мотивації праці на підприємстві.

Висновки до розділу 1

Головним завданням керівництва будь-якого підприємства є створення на ньому ефективного мотиваційного середовища. Інвестування в людські ресурси є важливим фактором для досягнення конкурентоспроможності та стабільного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Сучасні керівники повинні враховувати всі аспекти, що впливають на успішну роботу підприємства. При формуванні оптимальної системи мотивації, керівники повинні використовувати класичні теорії мотивації, а також враховувати менталітет працівників. Важливо досліджувати потреби та інтереси членів трудового колективу, зрозуміти, що їх мотивує до ефективної праці. При цьому, використання індивідуального підходу визначення стимулів для кожного працівника є необхідним.

Загалом, успішна мотивація вимагає від керівників систематичного дослідження та аналізу факторів, які впливають на мотивацію працівників, забезпечуючи належне розуміння потреб колективу та використання ефективних стратегій для стимулювання продуктивної праці.

Важливо розуміти, що мотивація працівників не залежить лише від керівництва. Самі працівники також мають свої внутрішні мотиви, і завдання керівника – створити умови для розвитку цих мотивів. Для цього необхідно вивчати потреби та інтереси кожного працівника, використовуючи анкетні та ситуативні дані, розмовляти з ними та дізнаватись, що найбільше їм подобається робити.

В економічній літературі існує безліч визначень мотивації, які допомагають розкрити її сутність з різних сторін. Загалом, мотивація представляє собою процес стимулювання персоналу з метою досягнення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства, що заснований на врахуванні та задоволенні потреб кожного працівника.

На сьогодні існує велика кількість різноманітних методів мотивації, які не є взаємовиключними між собою. Необхідно використовувати різні заходи та

інструменти, як матеріальної, так і нематеріальної мотивації. Вибір конкретної методики залежить від особливостей підприємства, його персоналу та структури, рівня єдності трудового колективу, а також рівня розвитку та виробничої демократії.

Використання сучасних методів оцінки персоналу та вдосконалення наявних – це ключові шляхи для створення ефективної системи мотивації персоналу та забезпечення швидкого розвитку підприємств. Керівники підприємств повинні переходити на нові моделі оцінки персоналу, які відповідатимуть вимогам трудового потенціалу, пов'язаних з процесом входження України в світовий економічний простір.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ШОСТКИНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

2.1. Організаційно – економічна характеристика ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Приватне акціонерне товариство "Шосткинський хлібокомбінат" засноване в 1996 році та розташоване за адресою: м. Шостка, вул. Шевченко, 53. Основним видом діяльності підприємства є виробництво хліба та хлібобулочних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. Основний ринок збуту – Сумська область, місто Шостка. Хлібокомбінат має мережу роздрібних магазинів, оптові склади в Сумській, Чернігівській та Київській областях. Крім того, ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» має власний бренд «Шостка – Хліб».

У своєму регіоні продукція хлібокомбінату користується заслуженою популярністю. Бренд "Шостка-Хліб" є найбільш впізнаваним і улюбленим. Продукція підприємства є натуральною та безпечною. Товариство залишається вірним принципам натуральної та корисної їжі і шанобливо ставиться до здоров'я споживачів. Тому головною політикою підприємства є конкурентоспроможність за рахунок чудового смаку та оригінальності рецептур. Підприємство має внутрішній контроль якості за яким безпосередньо встановлюється якість продукції, крім того продукція відповідає вимогам міжнародного стандарту ДСТУ ISO 9001-2009 [37].

Хлібокомбінат єдиний в місті, який займається виробництвом саме такого виду продукції. Проте, за межами регіону конкурентами в галузі є ТОВ "Сумська паляниця", ТОВ "Ніжинський хлібзавод" та ТДВ "Глухівський хлібокомбінат".

З метою отримання прибутку, підприємство планує розширити ринок збуту продукції, шляхом співпраці з іншими областями України, куди планується постачання продукції підприємства. Крім того, товариство планує поступово здійснювати модернізацію та удосконалення процесу надання послуг за рахунок власних коштів, отриманих від операційної діяльності. Перспективи подальшого

розвитку підприємства також визначаються рівнем ефективності реалізації фінансової та інноваційної політик товариства, покращення кадрового забезпечення, успішної реалізації маркетингових програм тощо [38].

Організаційна структура досліджуваного підприємства спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподілу між ними прав і відповідальності (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Джерело: створено на основі [38]

На сьогодні ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» є конкурентоспроможним підприємством серед операторів ринку виробництва хлібобулочних виробів у Сумській області. Якості продукції хлібокомбіната довіряє велика кількість споживачів та контрагентів, що забезпечують потреби населення у роздрібному постачанні хлібобулочних виробів у регіоні.

ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» співпрацює з більш ніж 124-ма гуртовими споживачами для збуту своєї продукції. Крім того, частина продукції постачається на договірній основі до дитячих садків, шкіл, інтернатів, централізованої районної лікарні та військових частин.

Хлібозавод має потужності з виробництва до 20 тонн хлібобулочних виробів на добу. Проте через зниження купівельної спроможності населення та конкуренції (поява приватних підприємців, будівництво невеликих пекарень) їх виробництво скоротилося. У підсумку середньодобовий видобуток компанії за 2020 рік склав 6,3 тони. Обсяг реалізованої продукції за 2017–2020 рр. наведений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Обсяг реалізованої продукції на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2017–2020 рр.

Назва продукції	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020 до 2019, %
Обсяг реалізації у грошовому виразі, тис грн.	25946,31	27285,11	30770,22	33120,91	107,64
Обсяг реалізації у натуральному виразі, т.	2166,54	2107,80	2072,31	2014,57	97,21
в т.ч.: хліб пшеничний, т.	379,22	368,40	352,99	339,77	96,26
хліб житньо-пшеничний, т.	9,12	8,85	6,66	2,58	38,77
вироби булочні, т.	1631,55	1599,08	1582,66	1500,30	94,80
вироби здобні, т	146,65	131,47	130,01	171,92	132,24

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [38]

Наведені дані показують, що ціна реалізації продукції порівняно з 2019 роком зросла на 7,64%, що зумовлено подорожчанням хліба та кондитерських виробів через збільшення вартості сировини та енергоносіїв, що в свою чергу призвело до недозавантаження виробничих потужностей. Обсяг реалізації за досліджуваний період має тенденцію до зниження. У 2020 році він зменшився на

2,79% і становив 2014,57 т. продукції, що на 57,74 тонни менше, порівняно з попереднім роком та на 151,97 тонн менше, порівняно з першим досліджуваним роком. Проаналізуємо частку кожної реалізованої продукції відносно загального обсягу реалізації у натуральному виразі за 2020 рік (рис.2.2).

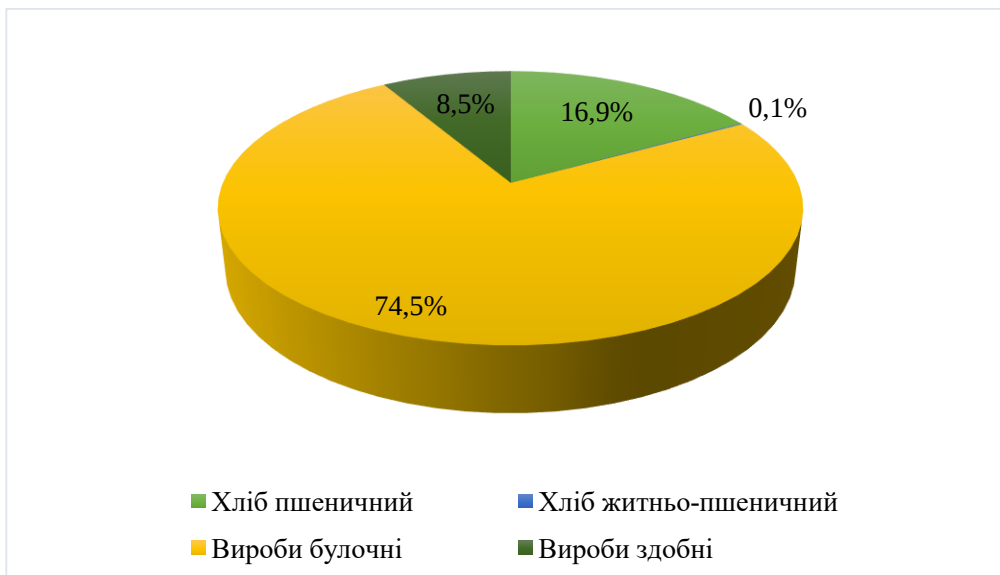


Рисунок 2.2 – Обсяг реалізованої продукції за видами у 2020 році на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат», %

Джерело: побудовано на основі табл. 2.1

Аналіз рисунку 2.2 демонструє, що найбільшу частину реалізованої продукції підприємство забезпечує хлібобулочними виробами (74,5% від загального обсягу реалізації), що зумовлено високим попитом на даний вид продукції, а найменшу – житньо-пшеничним хлібом (всього 0,1% або 2,58 тонн продукції), що на 61,23% менше, порівняно з 2019 роком.

Слід зазначити, що виробництво хлібобулочних виробів зменшилось на 5,20%, пшеничного хліба на 3,74% внаслідок появи конкурентоспроможних підприємств та імпорту хліба інших виробників. Проте товариство постійно оновлює асортимент продукції – використовуються нові харчові добавки, покращувачі тіста, начинки для здобних виробів, що в кінцевому результаті призвело до збільшення обсягу реалізації здобних виробів на 32,24%.

На основі звітності підприємства проаналізуємо основні фінансові результати діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2017 – 2020 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Фінансові результати ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2017–2020 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020 до 2019		Відхилення 2020 до 2018	
					Абсолютне, тис.грн	Відносне, %	Абсолютне, тис.грн	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	26109	36017	35659	41676	6017	116,87	5659	115,71
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	25103	34273	32321	38442	6121	118,94	4169	112,16
Інші витрати, тис.грн	241	141	132	75	-57	56,82	-66	53,19
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн	765	1603	3206	3159	-47	98,53	1556	197,07
Чистий прибуток, тис. грн	584	1289	2605	2577	-28	98,93	1288	199,92

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Згідно отриманих даних, можна зробити висновок, що чистий дохід підприємства у 2020 році зріс на 15,71%, порівняно з 2018 роком та на 16,87 %, порівняно з попереднім роком. Тоді як собівартість продукції зросла на 12,16% або на 4169 тис. грн відносно 2018 року та на 18,94% або на 6121 тис. грн, порівняно з 2019 роком, що свідчить про перевищення темпу зростання собівартості над темпом зростання чистого доходу від реалізації продукції, що є негативною тенденцією розвитку. Витрати в цілому у 2020 році, відносно 2018, зросли на 11,92%, що зумовило позитивну динаміку чистого підсумку функціонування – на 99,92%. Проте, якщо порівнювати з 2019 роком, витрати зросли на 18,69%, при збільшенні доходів на 16,87%, що призвело до зменшення чистого прибутку підприємства на 28 тис. грн, тобто на 1,07%.

Отже, на основі отриманих даних можна зробити висновок, що фінансові результати ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» станом на 2020 рік дещо погіршилися, тому необхідно провести деталізоване дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства за аналізований період.

2.2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства

Для оцінки ефективності управління на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» проведемо аналіз фінансового стану підприємства. Для цього проведемо оцінку показників майнового стану, ліквідності та платоспроможності, ділової активності, фінансової стійкості та рентабельності.

Оцінка майнового стану підприємства включає проведення аналізу складу майна та його структури, вивчення джерел його формування і зміни складових. Для оцінки балансу підприємства використовуються основні методи аналізу, такі як вертикальний і горизонтальний аналіз, а також метод фінансових коефіцієнтів.

Отже, за даними балансу (Форма №1) проведемо горизонтальний аналіз структури активів та пасивів ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2017 – 2020 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз балансу ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2017–2020 рр., тис. грн

Стаття балансу	Роки				Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2020	2020 до 2019	2020 до 2018	2020 до 2019	2020 до 2018
Актив								
I. Необоротні активи	10017	9893	11 342	12207,5	866	2314,5	107,6	123,4
Основні засоби	10017	9893	11 342	12207,5	866	2314,5	107,6	123,4
II. Оборотні активи	9968	9423	8938	8902,9	-35	-520,1	99,6	94,5
Запаси	4922	4367	4162	4623,1	461	256,1	111,1	105,9
Дебіторська заборгованість	4390	4441	4002	3361	-641	-1080	84,0	75,7
Гроші та їх еквіваленти	86	45	204	348,8	145	303,8	171,0	775,1
Інші оборотні активи	570	570	570	570	0	0	-	-
Баланс	19985	19316	20280	21110,4	830	1794,4	104,1	109,3

Продовження таблиці 2.3

Пасив								
I. Власний капітал	7160	8447	11 052	13630	2 578	5183	123,3	161,4
Зареєстрований (пайовий) капітал	471	471	471	471	0	0	100,0	100,0
Нерозподілений прибуток	6689	7976	10581	13159	2 578	5183	124,4	165,0
II. Довгострокові зобов'язання	3369	1281	0	0	0	-1281	-	-
II. Поточні зобов'язання	9456	9588	9228	7480,4	-1 748	-2107,6	81,1	78,0
Поточна кредиторська заборгованість	9441	9573	9213	7465,4	-1 748	-2107,6	81,0	78,0
Інші поточні зобов'язання	15	15	15	15	0	0	100,0	100,0
Баланс	19985	19316	20280	21110,4	830	1794,4	104,1	109,3

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Згідно таблиці 2.3, загальний обсяг активів підприємства протягом 2018-2020 років збільшився на 1794,4 тис. грн (9,3%), що свідчить про розширення виробничої діяльності товариства. Зростання обсягу основних засобів до 2020 року на 7,6% відносно попереднього досліджуваного року та на 23,4%, порівняно з 2018 роком зумовлено оновленням основних фондів та удосконаленням виробничої потужності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат». Грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 45%, відносно 2019 року та на 203,8%, порівняно з 2018 у напрямі підвищення рівня абсолютної платоспроможності досліджуваного підприємства.

Проте, у 2020 році спостерігається різке зменшення поточної дебіторської заборгованості з абсолютним відхиленням -641 тис. грн, порівняно з попереднім роком. Причиною цього може буде необачна кредитна політика підприємства, неплатоспроможність клієнтів, недотримання договірної та розрахункової дисципліни.

Власний капітал підприємства за досліджуваний період зростає і до 2020 року становив 13630 тис. грн, що на 23,3% більше, порівняно з 2019 роком. Приріст власного капіталу відбувався за рахунок нерозподіленого прибутку, що

свідчить про прибуткову діяльність підприємства. Довгострокові зобов'язання за 2017-2018 рр. знизились і вже у 2019-2020 роках на підприємстві вони були відсутні, що зумовлено їх поступових погашенням та відсутністю мобілізації інших. Поточні зобов'язання на кінець 2020 року, порівняно з 2019 р., зменшились на 1748 тис. грн., а порівняно з 2018 роком – на 2107,6 тис. грн.

Отже, ми можемо констатувати наявність на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» тенденцій щодо збільшення обсягів власних джерел фінансування, проте є певний спад у розрізі зовнішніх джерел фінансування.

Проведемо вертикальний аналіз балансу підприємства. Отримані результати представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Вертикальний аналіз балансу ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2017–2020 рр.

Стаття балансу	2017		2018		2019		2020	
	тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	Питома вага, %	тис. грн	Питома вага, %
Актив								
I. Необоротні активи	10017	50,1	9893	51,2	11 342	55,9	12207,5	57,8
Основні засоби	10017	50,1	9893	51,2	11 342	55,9	12207,5	57,8
II. Оборотні активи	9968	49,9	9423	48,8	8938	44,1	8902,9	42,2
Запаси	4922	24,6	4367	22,6	4162	20,5	4623,1	21,9
Дебіторська заборгованість	4390	22,0	4441	23,0	4002	19,7	3361	15,9
Гроші та їх еквіваленти	86	0,4	45	0,2	204	1,0	348,8	1,7
Інші оборотні активи	570	2,9	570	3,0	570	2,8	570	2,7
Баланс	19985	100	19316	100	20280	100	21110,4	100
Пасив								
I. Власний капітал	7160	35,8	8447	43,7	11 052	54,5	13630	64,6
Зареєстрований (пайовий) капітал	471	2,4	471	2,4	471	2,3	471	2,2
Нерозподілений прибуток	6689	33,5	7976	41,3	10581	52,2	13159	62,3

Продовження таблиці 2.4

П. Довгострокові зобов'язання	3369	16,9	1281	6,6	0	0	0	0
П. Поточні зобов'язання	9456	47,3	9588	49,6	9228	45,5	7480,4	35,4
Поточна кредиторська заборгованість	9441	47,2	9573	49,6	9213	45,4	7465,4	35,4
Інші поточні зобов'язання	15	0,1	15	0,1	15	0,1	15	0,1
Баланс	19985	100	19316	100	20280	100	21110,4	100

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Згідно вертикального аналізу балансу підприємства, можна зробити висновок, що у структурі майна ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» переважають необоротні активи, питома вага яких за досліджуваний період зросла на 7,7% та становила у 2020 році 57,8%. Це може свідчити про важку структуру активів підприємства та підвищену чутливість до зміни доходу. Проте, збільшення необоротних активів для ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат», як для промислового підприємства, є допустимим.

В загальній структурі пасиву балансу станом на 2017 рік переважала частка позикового капіталу. Проте, протягом досліджуваного періоду структура пасивів характеризувалась динамікою зростання частки власного капіталу з 35,8 % у 2017 році до 64,6% у 2020 році та зниження розміру позикового капіталу з 47,3% до 35,4%. Це свідчить про те, що підприємство має достатньо власних коштів завдяки яким здійснює свою діяльність, що в свою чергу позитивно впливає на фінансову стійкість ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат».

Для більш детального аналізу майнового стану ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» необхідно оцінити стан основних засобів за допомогою коефіцієнтів зносу, придатності, оновлення та вибуття основних засобів (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз майнового стану ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2017–2020 рр.

Показник	Роки				Відхилення 2020 р. до:		
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,593	0,610	0,589	0,580	-0,013	-0,030	-0,009
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,407	0,390	0,411	0,420	0,013	0,030	0,009
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,238	0,113	0,161	0,244	0,006	0,131	0,083
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,017	0,015	0,013	0,016	-0,001	0,001	0,003

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Аналіз майнового стану підприємств показав, що за рахунок оновлення бази основних засобів підприємства дещо зменшився рівень зносу основних засобів ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат». Хоча, виходячи з отриманих значень аналізованого показника, можна сказати про достатню зношеність основних засобів, адже коефіцієнт зносу за досліджуваний період коливається в межах 0,580-0,610. Крім того, оновлення основних засобів підприємства позитивно вплинуло на придатність ОЗ організації – коефіцієнт придатності у 2020 році становив 0,420, що на 0,013 більше, порівняно з першим досліджуваним роком, на 0,030 – порівняно з 2018 роком та на 0,009 відносно попереднього року. Коефіцієнт вибуття до 2020 року зріс і становив 0,016, що є позитивною тенденцією, адже це свідчить про те, що на підприємстві морально застарілі, зношені або непридатні основні засоби вибули.

Слід підсумувати, що помітне оновлення та зниження зносу основних засобів підприємства є запорукою ефективного та ресурсозберігаючого процесу діяльності, що в перспективі може принести позитивні фінансові результати.

Важливим етапом оцінки фінансового стану підприємства також є визначення та аналіз рівня його ліквідності. Ліквідність підприємства дає інформацію про його можливість розраховуватися зі своїми зобов'язаннями. Розглянемо показники ліквідності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» на основі даних фінансової звітності за 2017–2020 рр. (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз ліквідності балансу ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2017–2020 рр.

Актив	2017	2018	2019	2020	Пасив	2017	2018	2019	2020
A1	86	45	204	348,8	П1	347	424	292	814,2
A2	4960	5011	4572	3931	П2	9109	9164	8936	6666,2
A3	5492	4937	4732	5193,1	П3	3369	1281	0	0
A4	10017	9893	11342	12207,5	П4	7160	8447	11052	13630

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Для визначення ліквідності балансу підприємства необхідно зіставити розрахунки за групами активів і зобов'язань. Баланс буде вважатися ліквідним за умови дотримання наступних співвідношень: $A1 > П1$; $A2 > П2$; $A3 > П3$; $A4 < П4$ [39].

Отримані результати наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Зрівняння результатів аналізу ліквідності балансу

2017			2018			2019			2020		
A1	<	П1	A1	<	П1	A1	<	П1	A1	<	П1
A2	<	П2	A2	<	П2	A2	<	П2	A2	<	П2
A3	>	П3	A3	>	П3	A3	>	П3	A3	>	П3
A4	>	П4	A4	>	П4	A4	>	П4	A4	<	П4

Джерело: складено автором на основі табл.2.6

Отримані результати свідчать про неліквідність балансу протягом досліджуваного періоду, адже умова ліквідності повністю не дотримана. Лише у 2020 році спостерігається покращення результатів, адже дві із чотирьох умов виконуються, порівняно з іншими аналізованими роками, де тільки повільноліквідні активи перевищують довгострокові пасиви, тобто виконується умова $A3 > П3$. Загалом, це свідчить про недостатність у ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» власних оборотних засобів, що забезпечують його фінансову стійкість.

Для деталізації вищепроведеного аналізу доцільно провести аналіз ліквідності за допомогою фінансових коефіцієнтів, що застосовуються для оцінки здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2017–2020 рр.

Показник	Роки				Відхилення 2020 р. до:			Нормативне значення
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,534	0,527	0,518	0,572	0,039	0,045	0,055	$\geq 0,5$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,009	0,005	0,022	0,047	0,038	0,042	0,025	0,2-0,25
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,054	0,983	0,969	1,190	0,136	0,207	0,222	≥ 1
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	2,167	2,132	2,534	2,014	0,072	0,067	-0,080	< 1

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Аналіз ліквідності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» дозволяє визначити, що залучених кредитних ресурсів у розпорядженні підприємства більше ніж власних, про що говорить показник співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості. Така ситуація значним чином наражає підприємство на кризу ліквідності. Причиною цього є занадто великий розмір запасів і недостатній розмір грошових коштів та їх еквівалентів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності на кінець 2020 року підвищився і становив 0,572, що на 0,055 більше, порівняно з 2019 роком. Протягом досліджуваного періоду показник знаходиться в межах норми, що свідчить про здатність підприємства вчасно погашати свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності не відповідає нормативам, адже протягом всього аналізованого періоду показник був значно нижчим. Це говорить про те, що ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» не вистачає грошових коштів для розрахунку з поточними зобов'язаннями, але за рахунок збільшення грошових коштів підприємства, він зростає протягом досліджуваного періоду.

Проте, у 2018 році стан ліквідності підприємства погіршився, а саме значення цього коефіцієнта знизилось до значення 0,005.

Коефіцієнт поточної ліквідності, що показує загальний можливий рівень розрахунку за своїми поточними зобов'язаннями підприємства відповідає нормативним значенням у 2017 та 2020 рр., тобто ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» своєчасно погашає борги. Але за 2018-2019 рр. даний показник погіршився і мав значення менше 1, що свідчить про недостатність оборотних активів підприємства, тобто підприємство мало неліквідний баланс.

Для оцінки показників платоспроможності досліджуваного підприємства доцільно провести розрахунок показників автономії, фінансової стабільності, фінансового левериджу та забезпечення оборотних активів власними коштами (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз показників платоспроможності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2017–2020 рр.

Показник	Роки				Відхилення 2020 р. до:			Нормативне значення
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	
Коефіцієнт автономії	0,358	0,437	0,545	0,646	0,287	0,208	0,101	> 0,5
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,558	0,777	1,198	1,822	1,264	1,045	0,624	> 1
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,471	0,152	0,000	0,000	-0,471	-0,152	0,000	< 0,25
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-0,287	-0,153	-0,032	0,160	0,446	0,313	0,192	> 0,1

Джерело: складено автором на основі розрахунків

На основі отриманих результатів, можна зробити висновок, що протягом 2019-2020 рр. усі зобов'язання підприємства можуть бути покриті власними активами, так як значення коефіцієнту автономії знаходиться в межах норми. Хоча за 2017-2018 рр. коефіцієнт платоспроможності мав значення менше 0,5, проте протягом досліджуваного періоду даний показник зростає, що свідчить про більшу фінансову незалежність, підвищення гарантії погашення підприємством своїх зобов'язань. Тобто, ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за останній досліджуваний період має високу фінансову незалежність.

Така ж сама тенденція спостерігається із показником фінансової стабільності, адже протягом 2017-2018 рр. даний коефіцієнт мав значення нижче нормативного, що свідчило про високий рівень фінансових ризиків. Але до 2020 року даний показник збільшився до 1,822, що на 0,624 більше, порівняно з 2019 роком та на 1,264 – порівняно з першим досліджуваним роком. Тобто у підприємства наявні додаткові резерви підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів, що свідчить про стійкість фінансового стану і відносну незалежність від зовнішніх фінансових джерел.

За коефіцієнтом фінансового левериджу спостерігаються позитивні тенденції, адже за досліджуваний період даний показник зменшувався за рахунок збільшення власних коштів.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами протягом 2017-2019 років мав від'ємне значення і відповідно нижче нормативного. Проте, за досліджуваний період показник зростає і у 2020 році він становив 0,160, що на 0,192 більше, порівняно з попереднім роком та на 0,446 більше, порівняно з першим аналізованим періодом. Отримані результати свідчать про покращення фінансового стану ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» та його спроможність проводити незалежну фінансову політику.

Далі проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства, що характеризує рівень ризику діяльності товариства і його залежності від позикового капіталу (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2017–2020 рр.

Показник	Роки				Відхилення 2020 р. до:			Нормативне значення
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,358	0,437	0,545	0,646	0,287	0,208	0,101	> 0,5
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,642	0,563	0,455	0,354	-0,287	-0,208	-0,101	< 0,5

Продовження таблиці 2.10

Коефіцієнт фінансової залежності	2,791	2,287	1,835	1,549	-1,242	-0,738	-0,286	< 2
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,072	-0,020	-0,026	0,104	0,033	0,124	0,131	> 0,1
Коефіцієнт покриття запасів	1,341	1,864	2,148	1,926	0,585	0,061	-0,222	> 1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,287	-0,153	-0,032	0,160	0,446	0,313	0,192	> 1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,527	0,504	0,545	0,646	0,119	0,142	0,101	0,7-0,9

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Перші три показники характеризують фінансовий стан підприємства з позиції структури капіталу. Чим вище рівень коефіцієнту концентрації власного капіталу та нижче коефіцієнту концентрації позикового капіталу, тим стійкішим є фінансове положення підприємства. За даними таблиці 2.10, можна зробити висновок, що у 2017 році ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» фінансувалося за рахунок позикового капіталу на 64,2% та на 35,8% за рахунок власного. У 2018 році також фінансування підприємства відбувалося переважно за рахунок залученого капіталу, проте за досліджуваний період спостерігається збільшення в динаміці коефіцієнтів автономії та відповідно зменшення коефіцієнтів концентрації позикового капіталу, що є позитивною тенденцією. Станом на 2020 рік підприємство фінансувало свою діяльність за рахунок власного капіталу на 64,6% та на 35,4% за рахунок позиченого.

Відповідно при зростанні частки власного капіталу зменшується коефіцієнт фінансової залежності. Протягом 2017-2018 рр. даний показник мав значення більше нормативного, проте за досліджуваний період спостерігається зменшення в динаміці коефіцієнта і за 2019-2020 рр. його значення становило менше 2, що свідчить про зменшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства. Крім того, зростання коефіцієнта фінансування свідчить про зростання власних коштів, хоч і значення показника за 2017-2020 рр. не знаходиться в межах норми, але до 2020 року коефіцієнт фінансової стійкості збільшився до 0,646, що на

0,119 більше, порівняно з першим аналізованим роком. Тобто, підприємство підвищує фінансову стійкість в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу мав від’ємні значення протягом 2018-2019 років, що свідчило про те, що власний капітал і кошти підприємства, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, що призвело до зниження фінансової стійкості. Але до 2020 року спостерігається зростання показника на 0,131. У 2020 році коефіцієнт маневреності власного капіталу знаходився в межах норми і становить 0,104, що на 0,033 більше, порівняно з першим досліджуваним роком. Це свідчить про збільшення частини власного капіталу, яка використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти.

Коефіцієнт покриття запасів відповідає нормативним значенням протягом всього аналізованого періоду, що свідчить про достатність джерел фінансування підприємства для створення виробничих запасів.

Отже, провівши аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» можна відзначити, що підприємство є достатньо фінансово стійким. Протягом досліджуваного періоду аналізовані показники мають позитивну динаміку, що свідчить про зростання фінансової стійкості підприємства. Станом на 2020 рік майже всі розраховані показники знаходяться у відповідних межах та не виходять за граничні значення.

Оцінка ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Отримані розрахунки показників ділової активності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз ділової активності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2017–2020 рр.

Показник	Роки				Відхилення 2020 р. до:		
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019
Фондовіддача	2,525	3,618	3,359	3,539	1,014	-0,079	0,181
Коефіцієнт оборотності активів (ресурсовіддача)	1,274	1,833	1,801	2,014	0,740	0,181	0,213

Продовження таблиці 2.11

Тривалість одного обороту активів	283	196	200	179	-104	-18	-21
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,759	8,157	8,447	11,320	5,561	3,163	2,873
Період погашення дебіторської заборгованості	63	44	43	32	-31	-12	-11
Коефіцієнт оборотності запасів	5,085	7,379	7,579	8,752	3,666	1,372	1,173
Період одного обороту запасів	71	49	47	41	-30	-8	-6
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,763	3,783	3,790	4,989	2,225	1,206	1,198
Період погашення кредиторської заборгованості	130	95	95	72	-58	-23	-23
Період операційного циклу	133	93	90	73	-60	-20	-17

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Оцінка ділової активності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» показала, що підприємство достатньо ефективно використовує наявні ресурси, про що говорить збільшення показників оборотності, а також зменшення термінів оборотності певних з них.

Ефективність використання основних засобів протягом досліджуваних років зростає, про що говорить збільшення показника фондівдачі. Станом на 2020 рік він становив 3,539, що на 0,181 більше, порівняно з попереднім роком та на 1,014 – порівняно з першим аналізованим періодом. Тобто підприємство оптимізувало структуру основних засобів.

Тривалість одного обороту активів у 2017 році становила 283 дні та поступово зменшувалась до значення 179 днів у 2020 році. Такі зміни призвели до збільшення динаміки коефіцієнта оборотності активів з 1,274 до 2,014, що свідчить про ефективність використання активів підприємства.

Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості за досліджувані роки збільшився на 5,561 з 5,759 до 11,320. Відповідно період погашення даних активів зменшився, зокрема у 2017 році він становив 63 дні, а до 2020 року тривалість обороту зменшилась майже вдвічі. Таким чином на кінець 2020 року ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» потрібно зробити 11,32 оборотів (період погашення – 32 доби), щоб сплатити в повному обсязі свої зобов'язання. Отримані значення є позитивними, адже збільшення коефіцієнта оборотності

дебіторської заборгованості демонструє на скільки разів виручка стала перевищувати середню дебіторську заборгованість. Крім того, нормативне значення даного показника для підприємств, які займаються виробництвом харчової промисловості становить 8 оборотів, тобто для аналізованого підприємства отримані значення знаходяться в межах норми, що ще раз підтверджує ефективність використання наявних ресурсів.

Аналогічна ситуація з коефіцієнтом обороту кредиторської заборгованості, адже за досліджувані роки даний показник також збільшувався. Станом на 2020 рік він становив 4,989 оборотів, що на 2,225 більше, порівняно з 2017 роком. Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості на кінець 2017 року становила 130 днів та відповідно зменшувалась протягом наступних періодів. Тобто, на кінець 2020 року середній термін обігу кредиторської заборгованості складав 72 доби і це означає, що підприємство за 72 дні оплачує виставлені йому рахунки. Порівнюючи оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості можна зробити висновок, що ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується товариством для фінансування інших операцій.

Позитивну динаміку має і коефіцієнт оборотності запасів підприємства, адже за досліджувані роки даний показник помітно збільшився з 5,085 до 8,752, що говорить про рентабельне управління виробничими запасами підприємства. Тобто на підприємстві майже відсутнє надлишкове виробництво, що призводить до втрати прибутків. Відповідно період одного обороту запасів за 2017-2020 рр. зменшувався, що свідчить про зменшення кількості днів, протягом яких виробничі запаси проходять усі стадії одного кругообігу. Тривалість одного обороту на 2017 рік становила 71 день, що на 30 діб більше, порівняно з 2020 роком. Тобто, на кінець 2020 року середній термін обігу запасів складав 41 день. Отримані дані демонструють прискорення оборотності капіталу в запасах, а отже, про більш ефективне розпорядження ними у звітному періоді.

Операційний цикл представляє собою період повного обороту всієї суми оборотних активів, в процесі якого відбувається зміна окремих її видів. Він характеризує проміжок часу між придбанням виробничих запасів і отриманням грошових коштів від реалізації виробленої з них продукції [40].

Протягом 2017-2020 рр. операційний цикл ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» зменшився з 133 днів до 73, що є позитивним явищем та свідчить про збільшення ділової активності досліджуваного підприємства.

Однією із основних економічних категорій, що характеризує рівень ефективності господарської діяльності підприємства є рентабельність. Отже, проаналізуємо рентабельність ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2017-2020 рр. (табл.2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз рентабельності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2017–2020 рр.

Показник	Роки				Відхилення 2020 р. до:		
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019
Коефіцієнт рентабельності активів	0,028	0,066	0,132	0,125	0,096	0,059	-0,007
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,085	0,165	0,267	0,209	0,124	0,044	-0,058
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	0,022	0,036	0,073	0,062	0,039	0,026	-0,011
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,023	0,038	0,081	0,067	0,044	0,029	-0,014

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані значення рентабельності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» демонструють зниження всіх аналізованих показників у 2020 році, порівняно з 2019 роком, що пов'язано зі зменшенням чистого прибутку за рахунок перевищення витрат над доходами підприємства. Проте, загалом, порівнюючи показники з попередніми досліджуваними роками, коефіцієнти помітно збільшилися.

Коефіцієнт рентабельності активів, що характеризує ефективність використання активів підприємства, у 2020 році становив 0,125, що на 0,096 більше, порівняно з 2017 роком. Тобто, прибуток, отриманий на одиницю активів підприємства за 2017-2020 рр. збільшився на 0,096. Коефіцієнт рентабельності

власного капіталу, що характеризує ефективність вкладення коштів до підприємства, на кінець 2020 року збільшився майже вдвічі, порівняно з першим досліджуваним роком. Прибуток, отриманий з кожної гривні власного капіталу за 2017-2020 рр. збільшився на 0,124. Це свідчить про покращення використання капіталу підприємства і його діяльності загалом.

Коефіцієнт рентабельності діяльності характеризує ефективність господарської діяльності підприємства. Протягом досліджуваного періоду даний показник збільшився на 0,039 і на кінець 2020 року становив 0,062. Збільшення даного коефіцієнту свідчить про зростання ефективності використання господарської діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат». Коефіцієнт рентабельності продукції, що характеризує прибутковість підприємства від основної діяльності, за 2017-2020 рр. збільшився на 0,044. Тобто підприємство контролює витрати на виробництво і реалізацію продукції та отримує достатній чистий прибуток.

Отже, загалом показники рентабельності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» на кінець 2020 року покращились у порівнянні з 2017 роком. Це пояснюється розширенням асортименту продукції підприємства, появою нових споживачів, а отже і збільшенням обсягів реалізації продукції. Досліджуване підприємство можна охарактеризувати як середньорентабельне із позитивною динамікою ефективності функціонування. Проте є деякі недоліки діяльності, усунення яких забезпечить стійкий рівень рентабельності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат».

Таким чином, на підставі детального дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства можна зробити висновок про неліквідність балансу та неплатоспроможність досліджуваного підприємства у 2017–2019 рр. Проте у 2020 році спостерігається покращення фінансового стану ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» та його спроможність проводити незалежну фінансову політику.

Ефективне управління активами та капіталом суб'єкта господарювання залежить не лише від обсягу його діяльності, але й від стратегії формування й використання наявних ресурсів. Раціональне використання трудових ресурсів

грає важливу роль у цьому процесі, створюючи необхідні умови для ефективної роботи підприємства.

2.3. Аналіз мотивації праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Належна мотивація персоналу є ключовим елементом ефективної діяльності підприємства. Створення мотиваційної системи, що є неодмінною складовою системи управління персоналом, передбачає вивчення потреб усіх категорій співробітників, створення сприятливих умов для їхнього задоволення, поставлення досяжних цілей, забезпечення контролю за рівнем професійної та соціальної активності, оцінювання трудової поведінки та результатів діяльності, а також використання винагород як стимулу продуктивної праці. Важливим чинником у виборі правильних засобів мотиваційного впливу є врахування специфіки трудової діяльності працівників. Застосування уніфікованих підходів до мотивації всіх категорій персоналу може знизити її ефективність.

Оцінка рівня мотивації праці зазвичай ґрунтується на показниках продуктивності, ефективності продажів або загальної ефективності діяльності підприємства. Але, окрім рівня мотивації праці, на ці показники впливає багато інших факторів, таких як організація роботи, сприйняття цілей компанії, наявність сучасного обладнання та інструментів, рівень кваліфікації персоналу, досвіду, вмінь та знань. Тому, для правильної оцінки рівня мотивації праці на підприємстві, необхідно врахувати вплив інших факторів, а не тільки продуктивності.

З метою дослідження стану мотивації праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» спочатку проаналізуємо систему трудових показників, наведених в першому розділі дипломної роботи.

Отже, дослідимо чисельність та структуру кадрів ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2017–2020 рр. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Структура працівників на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2017–2020 рр.

Показник	2017		2018		2019		2020		Відхилення 2020 до 2017	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	Абсолютне, осіб	У структурі, %
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	57	100	64	100	59	100	55	100	-2	
в т.ч.: робітники	34	59,6	41	64,1	36	61,0	32	58,2	-2	-1,5
- керівники	4	7,0	4	6,3	4	6,8	4	7,3	0	0,3
- спеціалісти	8	14,0	8	12,5	8	13,6	8	14,5	0	0,5
- службовці	5	8,8	5	7,8	5	8,5	5	9,1	0	0,3
- інший персонал	6	10,5	6	9,4	6	10,2	6	10,9	0	0,4

Джерело: складено автором на основі звіту про управління підприємства

Аналіз даних таблиці 2.13 показав, що за період 2017 – 2020 рр. на підприємстві відбулося зменшення середньооблікової кількості штатних працівників на 2 особи, тобто на 3,5%. У 2018 році порівняно з 2017 роком відбулось зростання кількості працівників на 7 осіб, проте 2018 рік відзначався падінням чисельності персоналу (на 5 співробітників), після чого чисельність працівників майже досягла рівня 2017 року. Така тенденція зумовлена насамперед за рахунок зменшення чисельності робітників, частка яких у загальній кількості працівників підприємства становить 58,2%, що на 1,5% менше порівняно з 2017 роком. Чисельність інших працівників протягом досліджуваного періоду залишається стабільною. Таким чином до 2020 року структура штатних працівників ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» не зазнала значних змін, проте спостерігається загальне зменшення чисельності персоналу, що може свідчити про недостатню мотивацію персоналу.

Для повного розуміння кадрового потоку на підприємстві необхідно проаналізувати фактори та інтенсивність, які впливають на зміну чисельності співробітників. Кожен вид руху персоналу має свої специфічні особливості, а кожен випадок звільнення – окремі причини та мотиви, які потребують ретельного дослідження. Результати такого аналізу є основою для прийняття керівництвом рішень щодо запобігання та зменшення кадрового руху. Для проведення аналітичної оцінки персоналу використаємо показники, що наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники, що характеризують рух працівників на підприємстві

Показники	Визначення показника
Коефіцієнт загального обороту кадрів (Кз.о)	Відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників до середньооблікової кількості працівників
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (Кп)	Відношення кількості прийнятих працівників за звітний період до середньооблікової кількості працівників
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (Кз)	Відношення кількості звільнених працівників за звітний період до середньооблікової кількості працівників
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників (Кс.п.з.)	Відношення кількості прийнятих працівників за звітний період до кількості звільнених працівників
Коефіцієнт постійності кадрового складу (Кп.к.с.)	Відношення кількості працівників, які перебували в обліковому складі протягом всього періоду (не менше 3 років) до середньооблікової кількості працівників за звітний період
Період повного оновлення кадрів підприємства	Відношення середньооблікової кількості працівників за звітний період до кількості звільнених працівників

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Вихідні дані для оцінки кадрів підприємства наведені в таблиці 2.15

Таблиця 2.15 – Вихідні дані для аналізу руху працівників на підприємстві

Показники	2017	2018	2019	2020	Відхилення					
					Абсолютне, осіб			Відносне, %		
					2018-2017	2019-2018	2020-2019	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	57	64	59	55	7	-5	-4	112,3	92,2	93,2
Кількість прийнятих працівників, осіб	4	11	0	2	7	-11	2	275	-	-
Кількість звільнених працівників з різних причин, осіб	9	4	5	6	-5	1	1	44,4	125	120
Кількість працівників, які перебували в обліковому складі протягом всього року, осіб	44	49	54	47	5	5	-7	111,4	110,2	87,0

Джерело: складено автором на основі звіту про управління підприємства

За період 2017-2020 років було прийнято 17 співробітників, звільнено 24 особи з різних причин, зокрема за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни. Згідно отриманих даних, кількість прийнятих працівників у 2018

році зросла на 175%, порівняно з попереднім роком, проте у 2019 році підприємство не приймало на роботу нових співробітників, а протягом 2020 року – лише 2 особи. Крім того, до 2018 року кількість звільнених працівників зменшилась на 5 осіб, а протягом 2018 – 2020 років було звільнено по одному співробітнику, тоді як кількість працівників, які перебували в обліковому складі протягом всього періоду за 2017-2019 зросла на 10 осіб, а до 2020 року зменшилась на 7 працівників. У таблиці 2.16 наведено показники руху персоналу на підприємстві в 2017-2020 роках.

Таблиця 2.16 – Аналіз руху працівників ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2017–2020 рр.

Показники	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт загального обороту кадрів (Кз.о)	0,228	0,234	0,085	0,145
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (Кп)	0,070	0,172	0,000	0,036
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (Кз)	0,158	0,063	0,085	0,109
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників (Кс.п.з.)	0,444	2,750	0,000	0,333
Коефіцієнт постійності кадрового складу (Кп.к.с.)	0,772	0,766	0,915	0,855
Період повного оновлення кадрів підприємства, років	6,3	16,0	11,8	9,2

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані дані свідчать про неефективне використання персоналу підприємства, адже утримання працівників має тенденцію до зниження (рис.2.3).

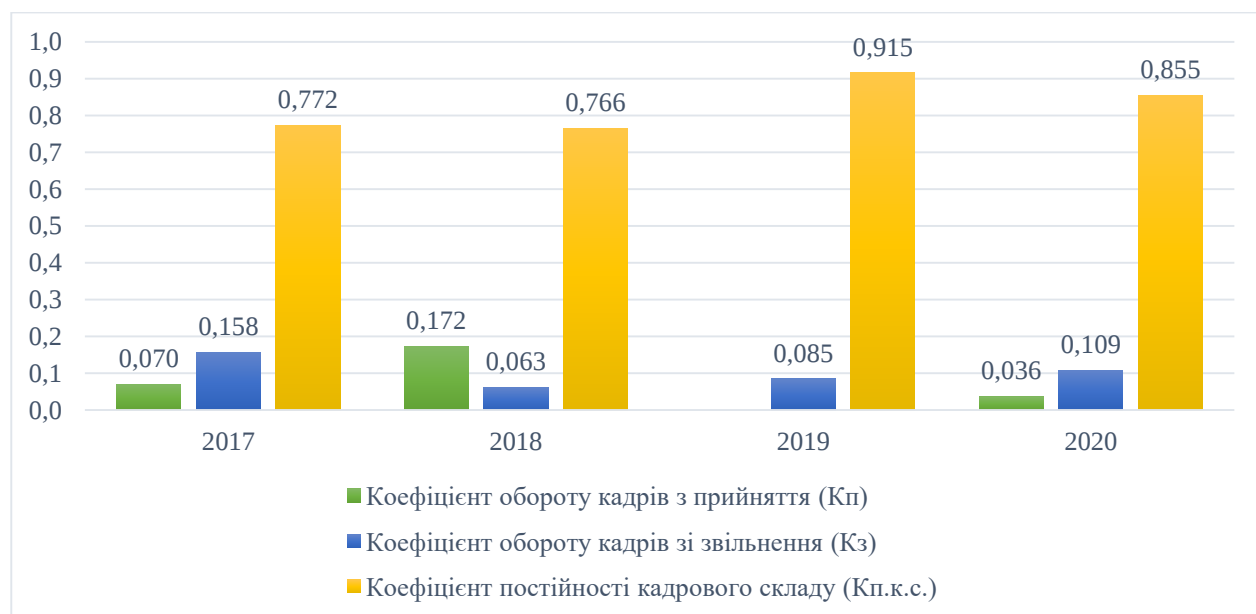


Рисунок 2.3 – Аналіз руху працівників ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» у 2017-2020 рр.

Джерело: побудовано на основі табл. 2.16

Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення за досліджуваний період збільшується, кількість звільнених працівників перевищує кількість прийнятих, зокрема у 2020 році на одного прийнято співробітника припадає три звільнених працівники.

Коефіцієнт постійності кадрового складу у 2018 р. найменший за останні чотири роки, що свідчить про збільшення кількості звільнених та зменшення середньооблікової чисельності працівників у попередньому році. Коефіцієнт відношення прийнятих та звільнених співробітників за 2017 та 2020 роки менший за одиницю, а коефіцієнт обороту кадрів з прийняття має тенденцію до зниження, що ще раз доводить, що організаційна структура ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» має тенденції до уповільненого скорочення. При коефіцієнті вибуття 0,036 у 2020 році період повного оновлення штатних працівників підприємства становитиме 9,2 років, що на 2,6 років менше, порівняно з 2019 роком та на 6,8 років менше, порівняно з першим досліджуваним роком.

Як видно з наведених розрахунків, коефіцієнт обороту з прийняття за весь досліджуваний період, крім 2018 року, менший, ніж коефіцієнт обороту зі звільнення. Це свідчить про досить високу плинність кадрів на підприємстві і ще раз підтверджує недостатню мотивацію працівників.

Згідно з деякими проведеними дослідженнями, плинність кадрів безпосередньо пов'язана з рівнем задоволення одержуваної винагороди. У разі, якщо працівники відчують задоволення від виконаної роботи, плинність кадрів знижується. Однак, якщо працівники не задоволені роботою, плинність кадрів значно збільшується.

Аналіз якісного складу працівників ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» здійснимо за статевою структурою персоналу та за рівнем освіти (табл.2.17,2.18).

Таблиця 2.17 – Структура працівників за статтю на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2017-2020 рр.

Показник	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	Відхилення 2020 до 2017	
									Абсолютне, осіб	У структурі, %
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	57	100	64	100	59	100	55	100	-2	
з них: жінок	36	63,16	40	62,50	39	66,10	37	67,27	1	4,11
чоловіків	21	36,84	24	37,50	20	33,90	18	32,73	-3	-4,11

Джерело: складено автором на основі звіту про управління підприємства

З представлених даних можна зробити висновок, що на підприємстві переважає чисельність жінок, ніж чоловіків, що пов'язано зі спеціалізацією діяльності підприємства. До 2020 року кількість жінок збільшилась на 1 особу, а чоловіків в обліковому складі зменшилось на 3 особи. Наочно зміна статевої структури працівників ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» представлена на рис. 2.4.

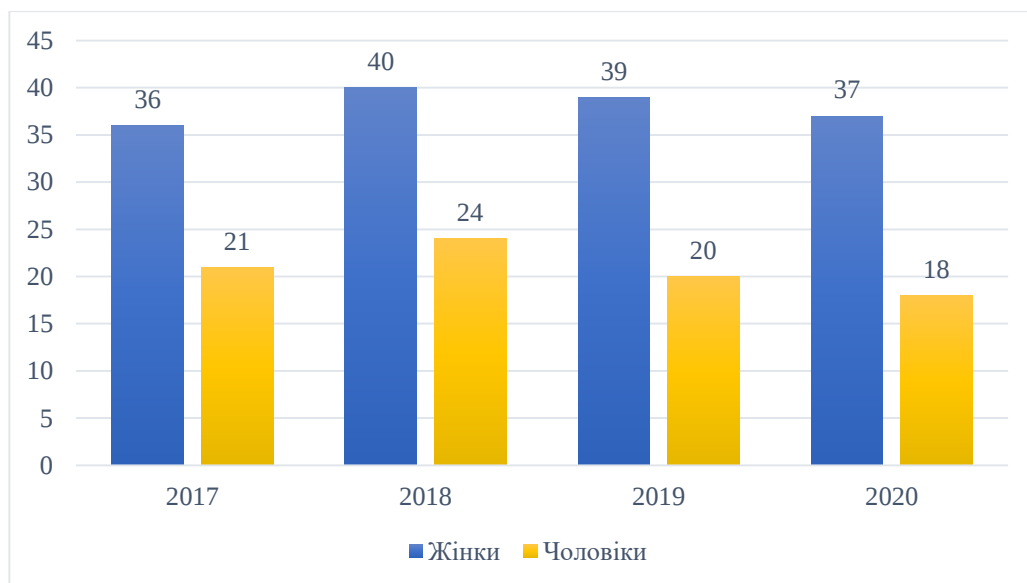


Рисунок 2.4 – Динаміка статевої структури працівників ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» у 2017-2020 рр.

Джерело :створено на основі табл. 2.17

Як ми можемо бачити, найбільшу питому вагу в структурі працівників хлібокомбінату за статтю протягом досліджуваного періоду займають жінки,

частка яких відносно загальної кількості працівників підприємства становить 67,27% у 2020 році, що на 4,11% більше порівняно з 2017 роком. Питома вага чоловіків за аналізований період коливається в межах 18 – 24%.

Таблиця 2.18 – Структура працівників за рівнем освіти на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Показник	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	Відхилення 2020 до 2017	
									Абсолютне, осіб	У структурі, %
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	57	100	64	100	59	100	55	100	-2	
з них: працівники, що мають вищу освіту	21	36,8	25	39,1	23	39	22	40	1	3,16
працівники, що мають середню технічну освіту	36	63,2	39	60,9	36	61	33	60	-3	-3,16

Джерело: складено автором на основі звіту про управління підприємства

Порівняно з 2017 роком, у 2020 році структура майже не змінюється, але зростає чисельність працівників з вищою освітою (на 3,16%), одночасно зменшується кількість працівників, які мають лише середню технічну освіту. Дані зміни, в основному, обумовлені приходом молодих фахівців з вищою освітою, та отриманням вищої освіти працюючими фахівцями хлібокомбінату.

Загалом на підприємстві переважає чисельність працівників, які не мають вищої освіти (60-63%). До 2020 року їх кількість зменшилась на 3 особи, крім того, чисельність працівників з вищою освітою збільшилася на одного працівника. Вищу освіту мають переважно керівники відділів та фахівці, а середню технічну освіту мають службовці та робітники.

На ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» роботу з працівниками здійснює відділ кадрів. Даний відділ забезпечує підприємство необхідним кадровим складом, включаючи робітників і службовців необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації відповідно до потреб і профілю підприємства, а також з урахуванням їх освіти, навичок і професійних якостей. Крім того, відділ

кадрів займається питаннями найму і звільнення працівників, контролює їх розміщення та правильне використання відповідно до вимог різних підрозділів підприємства. Він також забезпечує прийом та розміщення молодих фахівців і робітників, які отримали відповідну освіту і спеціальність в навчальних закладах.

Основними завданнями відділу кадрів на підприємстві є:

- організація виконання комплексної кадрової політики та координація діяльності всіх структурних підрозділів;
- забезпечення дотримання вимог трудового законодавства у всіх підрозділах підприємства;
- аналіз і складання балансу забезпеченості підприємства необхідними кадрами, враховуючи поточні та майбутні потреби підприємства;
- розробка пропозицій щодо оптимізації організаційної структури підприємства з метою покращення ефективності його діяльності [42].

Функції відділу кадрів полягають у наступному:

1. Розробка ефективної цілісної системи управління трудовими ресурсами, сприяння в удосконаленні діяльності в цьому напрямку кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи.
2. Складання разом з іншими структурними підрозділами плану комплексних заходів із забезпечення стабільного функціонування системи добору персоналу.
3. Організація рекламної кампанії із залучення персоналу необхідної кваліфікації.
4. Підготовка статистичних звітів про звільнення працівників, про наявність вільних робочих місць (вакантних посад), про потребу в працівниках та інших звітів з праці; участь у розробці та затвердженні колективного договору, правил внутрішнього трудового розпорядку.
5. Надання методичної допомоги керівникам структурних підрозділів підприємства у розробці посадових інструкцій.
6. Підготовка проектів наказів і розпоряджень з питань трудового законодавства та їх облік.

7. Ведення трудових книжок працівників відповідно до законодавства України.
8. Ознайомлення працівників із колективним договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовими інструкціями, положеннями про відповідні служби підприємства.
9. Розгляд заяв і скарг працівників підприємства з питань дотримання норм трудового законодавства [42].

Отже, необхідно дослідити ефективність системи управління трудовими ресурсами на підприємстві. Така система орієнтується на приведення до належного рівня загальної відповідності можливостей співробітників, цілей та завдань, місії, стратегії та умов процесу розвитку підприємства.

Сутність системи управління трудовими ресурсами на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» полягає в досягненні оптимального балансу між процесами оновлення і збереження кадрів, як в чисельному, так і в якісному відношенні. Вона спрямована на розвиток кадрів згідно з потребами підприємства, вимогами чинного законодавства і станом ринку праці (рис. 2.5).

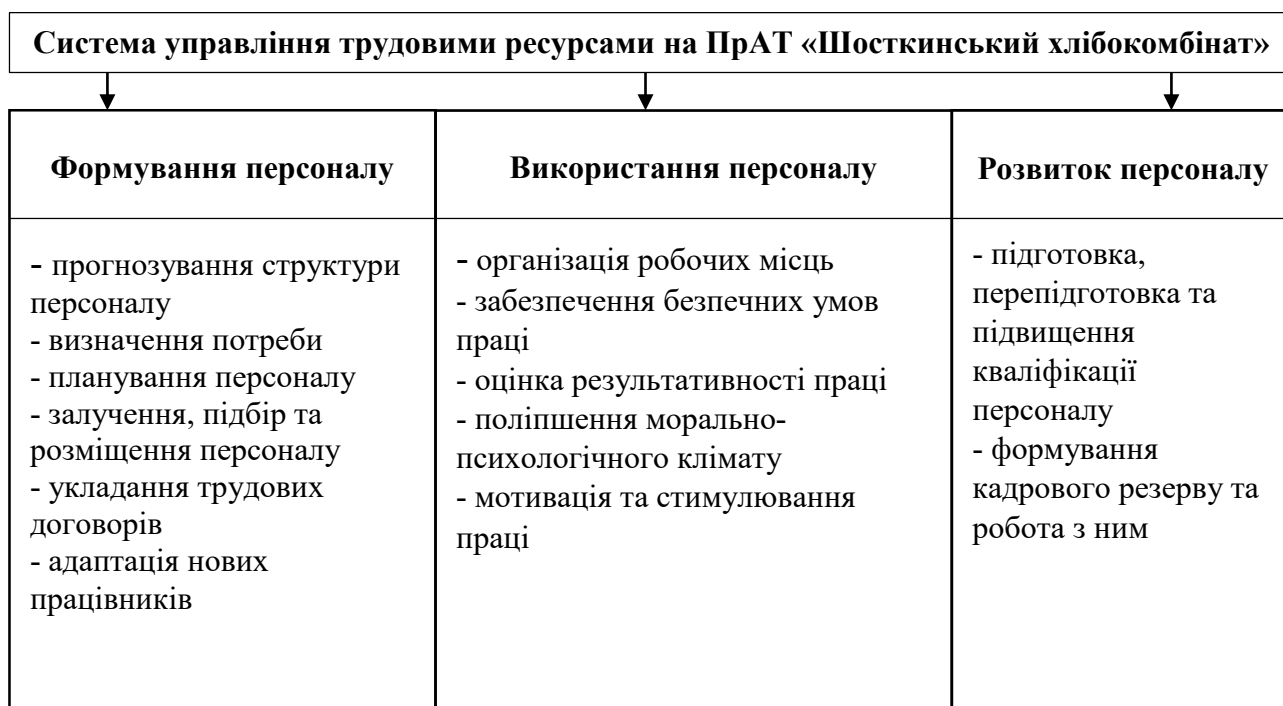


Рисунок 2.5 – Система управління трудовими ресурсами на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Джерело: складено автором на основі звіту про управління підприємства

Керуючий вплив на діяльність ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» здійснюється за допомогою методів управління. Проаналізуємо в табл. 2.19 застосовувані методи управління на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат».

Таблиця 2.19 – Методи управління персоналом на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Група методів	Види методів використання	% використання
Адміністративні	1.1. Дисциплінарна відповідальність і стягнення	4
	1.2. Посадові інструкції	10
	1.3. Статут і організаційна структура	7
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	10
Економічні	2.1. Система заробітної плати	25
	2.2. Система преміювання	10
	2.3. Матеріальна допомога	5
	2.4. Матеріальні пільги і привілеї	7
Соціально- психологічні	3.1. Переконавання	5
	3.2. Хвала і осуд	10
	3.3. Примус, спонування	7

Джерело: створено автором на основі звіту про управління підприємства

Таким чином, система управління персоналом на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» організована на достатньому рівні, використовуються в основному економічні методи управління, а саме система заробітної плати.

Кадрова програма, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників досліджуваного підприємства, полягає у правильній та своєчасній виплаті заробітної плати працівникам, забезпеченні їх соціального та матеріального забезпечення, що деяким чином мотивує співробітників до підвищення рівня праці, їх рівня освіти та кваліфікації.

Заробітна плата завжди була одним з головних аспектів, які утворюють мотиваційний механізм трудової активності та забезпечують ефективність системи матеріального стимулювання. Тому проаналізуємо динаміку оплати праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» в порівнянні з встановленими мінімумами, рівнем заробітної плати в Сумській області, де розташоване

підприємство та середньою заробітною платою по галузі в Україні (табл. 2.20, рис. 2.6).

Таблиця 2.20 – Оплата праці працівників ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Показники	Роки					Відхилення 2020 до 2016	
	2016	2017	2018	2019	2020	Абсолютне, грн	Відносне, %
Мінімальна ЗП, грн.	1600	3200	3723	4173	5000	3400	312,50
Мінімальний прожитковий мінімум для працюючого населення, грн.	1399	1624	1921	2102	2270	871	162,26
Середня місячна ЗП на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат», грн.	5830	6200	6874	7735	9300	3470	159,52
Середня місячна ЗП по Сумській області, грн	5129	5816	6500	7613	9100	3971	177,42
Середня заробітна плата по галузі в Україні, грн	5175	6750	8331	9987	10764	5589	208,00
Індекс інфляції	112,4	113,7	109,8	104,1	105		

Джерело: створено на основі статистичних даних

Згідно з наведеними даними, мінімальна заробітна плата в Україні зросла на 3400 грн до 2020 року, порівняно з 2016 роком, і становила 5000 грн, а прожитковий мінімум – на 871 грн. Середньомісячна заробітна плата працівників на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» зросла на 3470 грн. (або на 59,52%) за аналізований період. Станом на 2020 рік вона становила 9300 грн, що на 200 гривень більше, ніж по регіону. Середня заробітна плата по галузі зросла на 5589 гривень або на 108%, порівняно з 2016 роком.

Аналізований період також характеризувався постійним зростанням споживчих цін, зокрема найбільше їх зростання було у 2017 році (на 13,7 %). Крім того, рівень інфляції у 2017 році перевищував темпи зростання заробітної плати на підприємстві. Це свідчить про те, що навіть при збільшенні номінальної заробітної плати, зростання цін було вищим, що призвело до зменшення реальної заробітної плати і погіршення рівня життя працівників. Проте, з 2018 року ситуація покращилася і теми зростання споживчих цін до 2020 року не

перевищували темпи зростання заробітної плати на досліджуваному підприємстві.

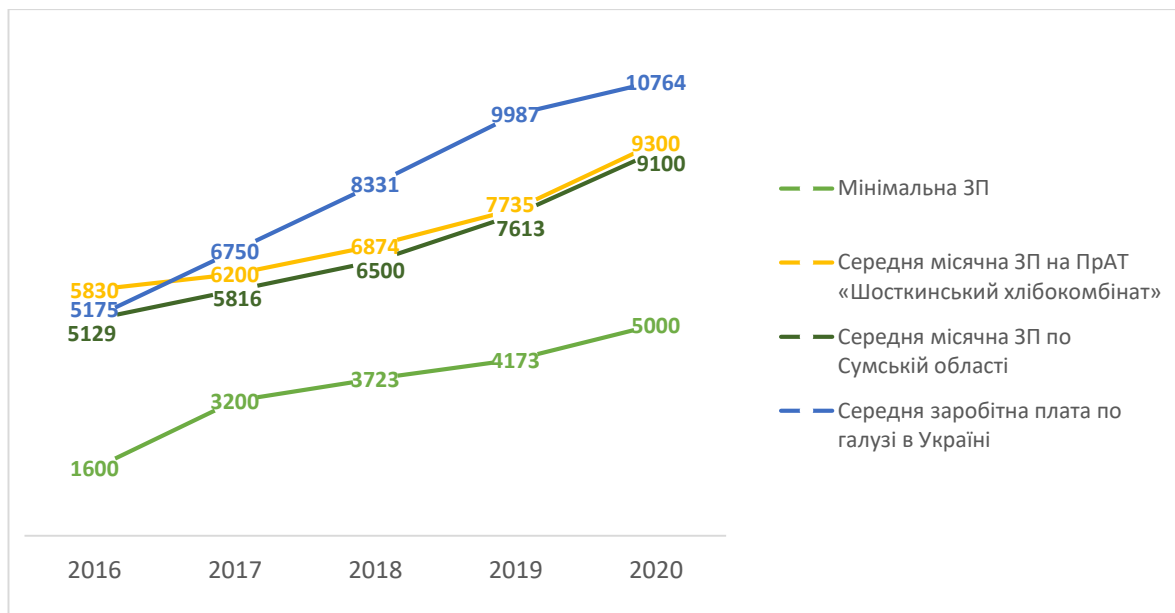


Рисунок 2.6 – Динаміка заробітної плати на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» в порівнянні з встановленими мінімумами

Джерело: побудовано на основі табл. 2.20

За даними рисунку 2.6 можна стверджувати, що рівень заробітної плати працівників ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» значно перевищує мінімальну заробітну плату в цілому по Україні, майже в 2 рази і трохи перевищує середню місячну зарплату по області. Порівняння показників середньомісячної заробітної плати по підприємству з середньою по регіону свідчить про те, що розмір оплати праці персоналу на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» є достатнім та певною мірою виконує свою основну мотиваційну функцію. Проте, порівнюючи з середньою заробітною платою по галузі в Україні, можна зробити висновок про неконкурентоспроможність заробітної плати на підприємстві.

У підприємства не виникає проблем із пошуком кандидатів на заміщення вакантних посад. Однак достатня заробітна плата не може вирішити проблему плинності кадрів. Таким чином матеріальна мотивація не компенсує недоліки системи мотивації праці на даному підприємстві. Ці проблеми залишаються на поточному етапі діяльності підприємства.

На ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» застосовують також преміальну оплату праці. Загалом система оплати праці є простою, але додатково вона включає преміювання за досягнення конкретних кількісних і якісних показників роботи. На підприємстві використовуються наступні показники для преміювання:

- виконання та перевиконання планових завдань;
- підвищення якості виробленої продукції;
- економія енергії, сировини та матеріалів;
- скорочення термінів простою обладнання під час ремонту;
- зниження витрат на 1 тону продукції.

Однак, діюча система преміальних виплат на досліджуваному підприємстві має свої недоліки, зокрема не враховуються індивідуальні показники для преміювання, а лише загальні по підприємству. Таким чином витрати на преміальні виплати розподіляються між усіма працівниками товариства, незалежно від їхнього особистого внеску, що безпосередньо впливає на зниження мотивації праці персоналу.

Проаналізуємо, як змінюються витрати на преміальні виплати у сукупних витратах на оплату праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» за 2017-2020 рр.(табл. 2.21).

Таблиця 2.21 – Витрати на оплату праці ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Показники	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	Відхилення 2020 до 2017	
									Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Витрати на оплату праці, тис. грн	4241	100	5279	100	5476	100	6138	100	1897,2	144,7
з них: на заробітну плату та компенсації	3914,3	92,3	4841,1	91,7	4950,6	90,4	5432,1	88,5	1517,9	138,8

Продовження таблиці 2.21

на преміальні та бонусні виплати	326,5	7,7	438,2	8,3	525,7	9,6	705,87	11,5	379,3	216,2
---	-------	-----	-------	-----	-------	-----	--------	------	-------	-------

Джерело: створено на основі фінансової звітності підприємства

Згідно отриманих даних, можна зробити висновок, що за досліджуваний період частка преміальних та бонусних виплат відносно загальних витрат на оплату праці зростає. У 2017 році вона становила 7,7%, а до 2020 року збільшилась на 3,8% до 11,5% (рис.2.7).

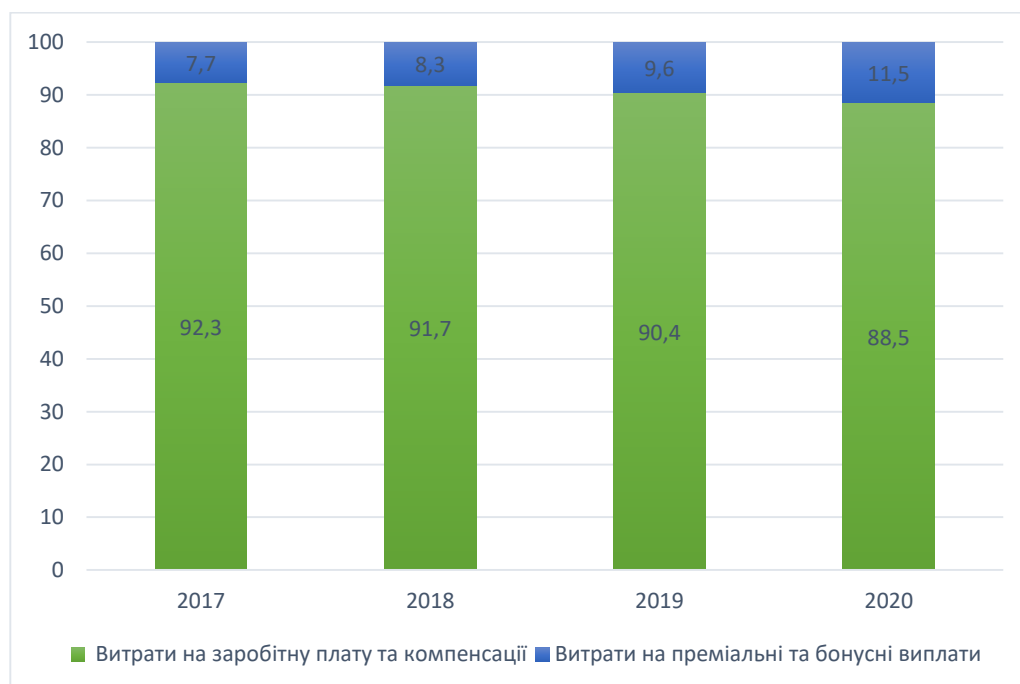


Рисунок 2.7 – Структура витрат на оплату праці ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» у 2017-2020 рр.

Джерело: побудовано на основі табл. 2.21

Питома вага витрат на заробітну плату зменшується і до 2020 року складає 88,5%. Загалом витрати на оплату праці у 2020 році збільшилися на 44,7 % порівняно з 2017 роком, що пов'язано зі збільшенням мінімальної заробітної плати в Україні. Водночас, хоч і частка преміальних витрат протягом досліджуваного періоду збільшується, проте вона є доволі низькою, що може свідчити про недостатнє матеріальне стимулювання працівників підприємства.

В процесі управління персоналом ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» особливу увагу приділяє відбору персоналу, який включає вивчення

психологічних і професійних якостей працівника для визначення його придатності виконувати покладені на нього обов'язки в певний термін, вибір найбільш прийнятної місця роботи чи посади з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціалізації, особистих якостей та власним інтересам.

Система управління персоналом ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» включає розвиток персоналу. На основі даних досліджуваного підприємства визначено, що однією з основних складових розвитку персоналу є наявність на підприємстві стратегії, яка включає такі складові як:

- професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу;
- організація виробничої адаптації персоналу;
- забезпечення повного використання здібностей;
- оцінка персоналу;
- формування позитивного ставлення персоналу до підприємства.

Загалом на підприємстві існують такі види професійної підготовки персоналу (підвищенні кваліфікації):

- навчання на робочому місці;
- навчання з відривом від виробництва;
- навчання суміжним професіям;
- підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів.

На підприємстві проводиться учбовий процес працівників, після чого кожен з них проходить атестацію. Інженерний та управлінський персонал проходить навчання на семінарах, курсах підвищення кваліфікації або у навчальних закладах з відривом від виробництва. Професійна підготовка робітників зазвичай відбувається безпосередньо на підприємстві. Розглянемо стан підвищення кваліфікації керівників та робітників підприємства за 2019-2020 роки (табл. 2.22).

Таблиця 2.22 – Показники підвищення кваліфікації на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Показник	Навчено всього, осіб		Відхилення		У тому числі:							
					керівники		відхилення		робітники		відхилення	
	2019	2020	+/-	%	2019	2020	+/-	%	2019	2020	+/-	%
Підвищили кваліфікацію, всього осіб	10	12	2	120	3	1	-2	33	7	11	4	157,1
у т.ч.: безпосередньо на підприємстві	7	8	1	114	-	-	-	-	7	8	1	114,3
у навчальних закладах різних типів за договорами	3	4	1	133	3	1	-2	33	-	3	3	

Джерело: складено автором на основі звіту про управління підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.22 можна побачити, що у 2020 році кількість осіб, які підвищили кваліфікацію, порівняно з 2019 роком зросла на 20%. Проте, спостерігається негативна тенденція зменшення чисельності керівного складу, що підвищили свою кваліфікацію на 67%. У 2020 році кількість керівників та спеціалістів, які підвищували кваліфікацію безпосередньо на підприємстві зросла на 14,3%. Проте в сучасних ринкових умовах цього недостатньо, тобто кількість працівників, які підвищили свій професійний рівень, є незначною, і програма підготовки кадрів має бути спрямована на підтримку фактора якості підготовки персоналу.

Частка співробітників, які підвищили свою кваліфікацію відносно загальної чисельності персоналу у 2019 та 2020 роках становить 0,169 та 0,218 відповідно. Тобто, у 2020 році лише 22% працівників пройшли навчання та підвищили свою кваліфікацію, що на 5 % більше, порівняно з попереднім роком. Це є позитивна тенденція, хоча загалом показник доволі низький, тому досліджуваному підприємству варто приділяти більше уваги навчанню своїх працівників, адже дана програма мотивує працівників.

Загалом, однією з проблем навчання працівників є низька відповідальність

організацій за рівень кваліфікації своїх співробітників та небажання виділяти на це кошти. Багато підприємств не мають можливості підвищувати кваліфікацію своїх працівників відповідно до вимог сучасного підприємства, так як фінансування навчання здійснюється лише за рахунок роботодавця.

При проведенні оцінки мотивації персоналу підприємства необхідно з'ясувати її ефективність, тому варто розрахувати показники ефективності використання трудових ресурсів (табл. 2.23).

Таблиця 2.23 – Показники ефективності використання трудових ресурсів на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Показник	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020 до 2017	
					Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	458,053	562,766	604,390	757,745	299,693	165,428
Продуктивність праці, т/чол.	38,009	32,934	35,124	36,629	-1,381	96,367
Трудомісткість продукції, тис. грн/чол	0,002	0,002	0,002	0,001	-0,001	60,449
Зарплатомісткість продукції, тис. грн	0,140	0,162	0,147	0,154	0,014	109,738
Рентбельність праці тис. грн/чол.	10,246	20,141	44,153	46,855	36,609	457,313
Фондоозброєність праці, тис. грн/чол.	175,737	154,578	192,237	221,955	46,218	126,299

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Як видно з таблиці 2.23 за досліджуваний період рівень продуктивності праці на підприємстві за вартісним методом зріс на 65,43%. У 2020 році одним співробітником було створено 757,7 тис. грн чистого доходу, що на 153,4 тис. грн більше, порівняно з попереднім роком та на 299,7 тис. гривень – відносно першого аналізованого періоду. Недоліком даного методу розрахунку продуктивності праці є те, що необґрунтоване завищення ціни продукції товаровиробниками призводить до фіктивного зростання продуктивності їх праці. При натуральному методі розрахунку рівень продуктивності праці до 2020 року зменшився на 3,6% або на 1,4 тони у розрахунку на одного працівника, що

пов'язано зі зменшенням обсягу виробництва у натуральному виразі та збільшенням чисельності працюючих відносно першого аналізованого року (за винятком 2020 року).

В той же час трудомісткість навпаки зменшується, що є задовільним для роботи підприємства. У 2020 році трудомісткість знизилась на 60,45 %, порівняно з 2017 роком. Оскільки зменшення питомої трудомісткості є позитивною тенденцією, то можна зробити висновок, що протягом аналізованого періоду ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» стало ефективніше використовувати наявні трудові ресурси.

Зарплатомісткість продукції за 2018-2020 роки зростає, порівняно з першим аналізованим роком. Найвищий показник спостерігався у 2018 році і становив 0,162 тис. грн., тобто на 1000 гривень виготовленої продукції витрачалось 162,43 гривні фонду оплати праці. У наступному періоді зарплатомісткість зменшилась на 15,85 грн. (або на 9,76%), що є досить позитивним явищем, адже це свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємстві, в тому числі, до підвищення рентабельності витрат на оплату праці. Проте вже у 2020 році показник дещо підвищився на 7 гривень (4,8 %), що говорить про зниження ефективності діяльності підприємства, рівня ефективності праці та мотивації працівників, оскільки у підприємства відсутні економічні мотиви до інвестування у механізацію і автоматизацію праці.

Рентабельність праці за досліджуваний період зростає. У 2020 році, порівняно з першим аналізованим роком, рентабельність праці зросла на 357,3%, тобто прибуток на одного працівника збільшився з 10,25 тис. грн у 2017 році до 46,85 тис. грн у 2020 році.

Фондоозброєність праці має тенденцію до збільшення, оскільки у 2018 році даний показник знижується у порівняння з 2017 роком на 12%, проте до 2019 року фондоозброєність праці збільшилась на 24 %, а до 2020 року – на 15% або на 26 % відносно 2017 року. Збільшення показника протягом 2018-2020 років свідчить про підвищення рівня забезпеченості фондами персоналу підприємства.

Ефективність роботи працівників безпосередньо залежить від стану

матеріального стимулювання персоналу. Саме тому аналіз продуктивності праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» доцільно провести у взаємозв'язку з аналізом середньомісячної заробітної плати (табл. 2.24).

Таблиця 2.24 – Динаміка продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Показник	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. від 2017 р.	
					Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	458,053	562,766	604,390	757,745	299,693	165,4
Середньомісячна заробітна плата на підприємстві, грн	6200	6874	7735	9300	3100	150,0
Індекс продуктивності праці, %	125,763	122,860	107,396	125,374	-0,389	99,7
Індекс середньомісячної заробітної плати на підприємстві, %	106,346	110,871	112,525	120,233	13,886	113,1
Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці	1,183	1,108	0,954	1,043	-0,140	88,2

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані розрахунки показують, що за підвищення продуктивності праці на 65,4% темпи приросту середньомісячної заробітної плати дорівнюють 50%, що є позитивною тенденцією. Для розширеного відтворення, одержання прибутку та рентабельності необхідно, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання заробітної плати (рис.2.8).



Рисунок 2.8 – Динаміка індексу продуктивності праці та середньої заробітної плати на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» у 2017-2020 рр.

Джерело: побудовано на основі табл. 2.24

Згідно рисунку 2.8 та коефіцієнту випередження можна зробити висновок, що темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання заробітної плати, за виключенням 2019 року. Більш швидке зростання продуктивності праці відносно зростання заробітної плати є важливою умовою зменшення витрат і підвищення продуктивності праці.

Загалом, враховуючи низьку вартість робочої сили в Україні, економічно обґрунтовано була б політика, яка направлена на забезпечення випереджаючого зростання заробітної плати над продуктивністю праці, як це було на підприємстві у 2019 році. Воно повинно бути короткочасним і враховувати оптимальне співвідношення рівня оплати праці та чистого доходу підприємства.

Відповідно до проведеного дослідження, виявлено, що попри зменшення чисельності працівників на ПрАТ "Шосткинський хлібокомбінат", продуктивність праці зростає. Це свідчить про раціональну діяльність підприємства та ефективне використання трудових ресурсів. Завдяки підвищенню продуктивності праці, на підприємстві з'являються резерви для підвищення рівня заробітної плати.

Крім матеріальних методів стимулювання, не менш важливою є нематеріальна мотивація. З метою формування лояльності працівників та зміцнення корпоративного духу на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» використовують наступні складові нематеріального стимулювання персоналу:

- соціальний пакет;
- корпоративні святкування;
- знижки на продукцію підприємства;
- привітання зі знаменними датами.

Таким чином, проаналізувавши наявні на підприємстві методи матеріального та нематеріального стимулювання, узагальнимо вищепроведене дослідження шляхом SWOT – аналізу мотивації праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат», що дасть змогу визначити основні напрями підвищення ефективності мотивації праці в організації (табл. 2.25).

Таблиця 2.25 – SWOT – аналіз мотивації праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

S – сильні сторони	W – слабкі сторони
1. Заробітна плата практично по всім позиціям вище середньої. 2. Наявна система соціального захисту. 3. Розроблена та впроваджена система знижок на продукцію підприємства. 4. Розвинена кадрова політика. 5. Наявний зв'язок преміальних витрат з результатами роботи.	1. Висока плинність кадрів. 2. Недостатньо розвинена система навчання та підвищення кваліфікації працівників. 3. Недостатній рівень оплати праці по відношенню до середньої по галузі. 4. Відсутність кар'єрного зростання на підприємстві. 5. Слабка система мотивації праці. 6. Преміальні виплати не враховують особистого внеску кожного робітника.
О – можливості	Т – загрози
1. Запровадження більш сучасних методів мотивації персоналу. 2. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу. 3. Розвиток підприємства (можливості для кар'єрного зростання). 4. Запровадження нової системи преміювання, яка буде враховувати індивідуальні показники ефективності праці.	1. Низька конкурентоспроможність системи управління мотивацією персоналу. 2. Вихід на ринок сильного конкурента. 3. Текучість висококваліфікованого персоналу. 4. Нестабільна ситуація на ринку праці. 5. Зниження трудової активності персоналу через загострення військового конфлікту.

Джерело: складено автором

Таким чином, проведений аналіз показав, що підприємству необхідно розробити та запровадити більш ефективну систему мотивації персоналу за допомогою сучасних методів стимулювання, так як теперішній стан управління мотивацією на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» має ряд недоліків. Увага до мотивації основного персоналу на підприємстві є недостатньою, тому що саме серед них найбільше відбувається зміна кадрів. Матеріальна мотивація знаходиться на недостатньому рівні. Для зменшення плинності персоналу та забезпечення ефективної роботи необхідно створити нову систему мотивації праці, яка б відповідала поточним ринковим умовам та стимулювала працівників до високорезультативної праці та розвитку своєї конкурентоспроможності. Ця нова система має передбачати дійові важелі та стимули для підвищення зацікавленості працівників в якісній праці та розвитку трудового менталітету.

Підприємству необхідно обрати іншу, більш альтернативну систему підбору, оцінки та безпосереднього управління персоналом. Адже сьогоднішнє

зменшення чисельності працівників та його недостатнє оновлення негативно позначиться на подальшому розвитку підприємства.

2.4. Кореляційно – регресійний аналіз впливу факторів на продуктивність праці

Метод кореляційно-регресійного аналізу дозволяє встановлювати взаємозв'язки між статистичними ознаками, що характеризують різні соціально-економічні явища і процеси, за допомогою кількісних даних.

Основним завданням цього методу є створення економіко-математичної моделі рівняння регресії (або рівняння кореляційного зв'язку), яке відображає залежність між декількома факторами і результуючою ознакою, та дозволяє оцінити ступінь взаємозв'язку між ними.

Зв'язок між результативною і факторними ознаками опишемо лінійним рівнянням регресії:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2, \quad (2.1)$$

де a_0 – вільний член рівняння регресії;

a_i – коефіцієнти рівняння регресії, які характеризують кількісний вплив на результуючий показник зміни величини відповідного факторного показника на одиницю його виміру ($i=1,4$).

За залежну змінну було обрано:

y – річну продуктивність праці на підприємстві (чистий прибуток у розрахунку на одного працівника), тис. грн;

За незалежні змінні було обрано показники:

x_1 – обсяг виробленої продукції тис. грн.;

x_2 – фонд оплати праці тис. грн.

Вхідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу представлені у таблиці 2.23.

Таблиця 2.23 – Вхідні дані для кореляційно-регресійного аналізу

Показник	2016	2017	2018	2019	2020
Продуктивність праці, тис. грн	448,45	458,05	562,77	604,39	757,75
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	26907	26109	36017	35659	41676
Фонд оплати праці, тис. грн	3766	4241	5279	5476	6138

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

З метою виявлення основних факторів, що впливають на продуктивність праці підприємства, потрібно провести кореляційний аналіз окремих фінансових показників діяльності підприємства. Для його проведення використано MS Excel (надбудова «Аналіз даних/Кореляція»), результати представлено у таблиці 2.24.

Таблиця 2.24 – Результати кореляційного аналізу продуктивності праці

Показник	Продуктивність праці	Обсяг виробленої продукції	Фонд оплати праці
Продуктивність праці	1		
Обсяг виробленої продукції	0,961	1	
Фонд оплати праці	0,953	0,972	1

Джерело: складено автором на основі вхідних даних

Коефіцієнт кореляції може варіюватися від -1 до 1. Чим ближче абсолютна величина r коефіцієнта кореляції до 1, тим ближче зв'язок існує між двома змінними x і y , і чим ближче r (коефіцієнт кореляції) до нуля, зв'язок слабкіше. Оцінка тісноти зв'язку між досліджуваними ознаками здійснювалась із використанням шкали Чеддока (табл. 2.25), характеристика якого представлена у таблиці 2.26.

Таблиця 2.25 – Шкала Чеддока

Значення коефіцієнта кореляції	Характеристика тісноти зв'язку
до 0,3	Практично відсутній
0,31-0,5	Слабкий
0,51-0,7	Помітний
0,71-0,9	Сильний (або тісний)
0,91-0,99	Дуже сильний (або дуже тісний)

Джерело: складено автором на основі [43, с. 20]

Таблиця 2.26 – Характеристика тісноти зв'язку продуктивності праці із факторними ознаками

Показник	Обсяг виробленої продукції	Фонд оплати праці
Продуктивність праці	Дуже тісний	Дуже тісний

Джерело: складено автором на основі розрахунків

За результатами кореляційного аналізу можна зробити висновок (див. табл. 2.26), що між продуктивністю праці та обсягом виробленої продукції – зв'язок дуже тісний, та між продуктивністю праці та фондом оплати праці – зв'язок також дуже тісний.

Отже, результати кореляційного аналізу свідчать про те, що мультиколінеарність наявна ($r_{ij} \neq 0, i \neq j$). Тобто існує сильна кореляція (тісна лінійна залежність) між незалежними змінними. Тому для подальшого аналізу варто розглянути парні лінійні регресії. Для зображення статистичної залежності використаємо поле кореляції, де абсциса відповідає значенню факторної ознаки, а ордината – значенню результативної ознаки. Залежність продуктивності праці від обсягу виробленої продукції зображена на рисунку 2.15.

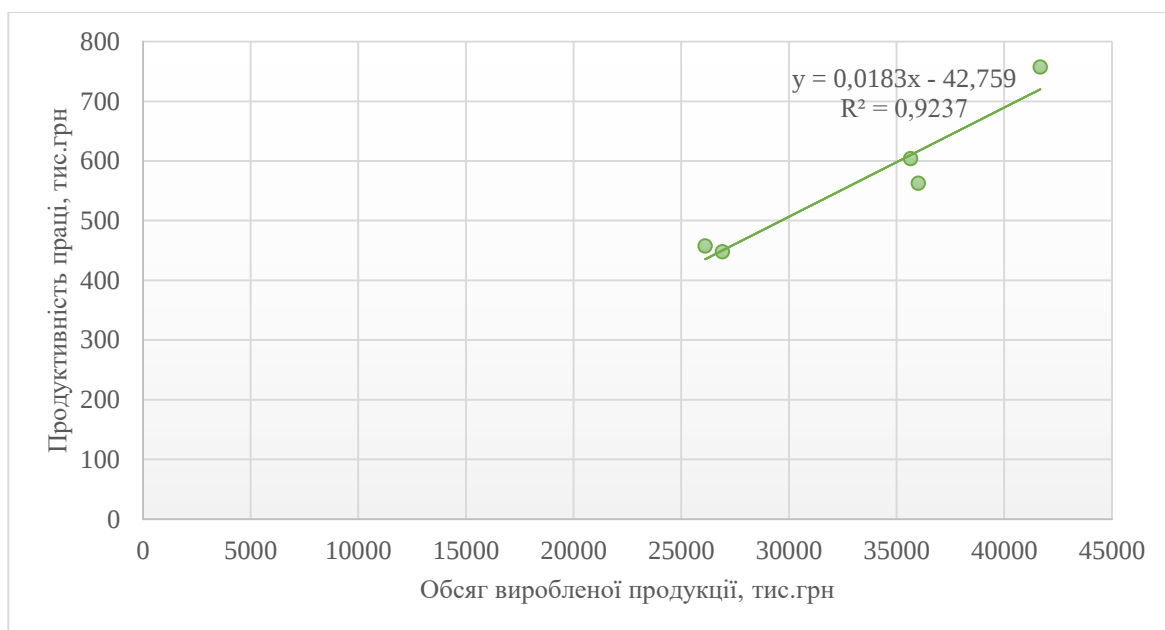


Рисунок 2.15 – Кореляційне поле за лінійної залежності продуктивності праці від обсягу виробленої продукції

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Коефіцієнт детермінації $R^2 \approx 0,9237$ (рис. 2.15), тобто зміна продуктивності праці на 92,37 % спричинена зміною обсягу виробленої продукції, що свідчить про дуже тісну залежність.

Залежність продуктивності праці від фонду оплати праці зображена на рисунку 2.16.

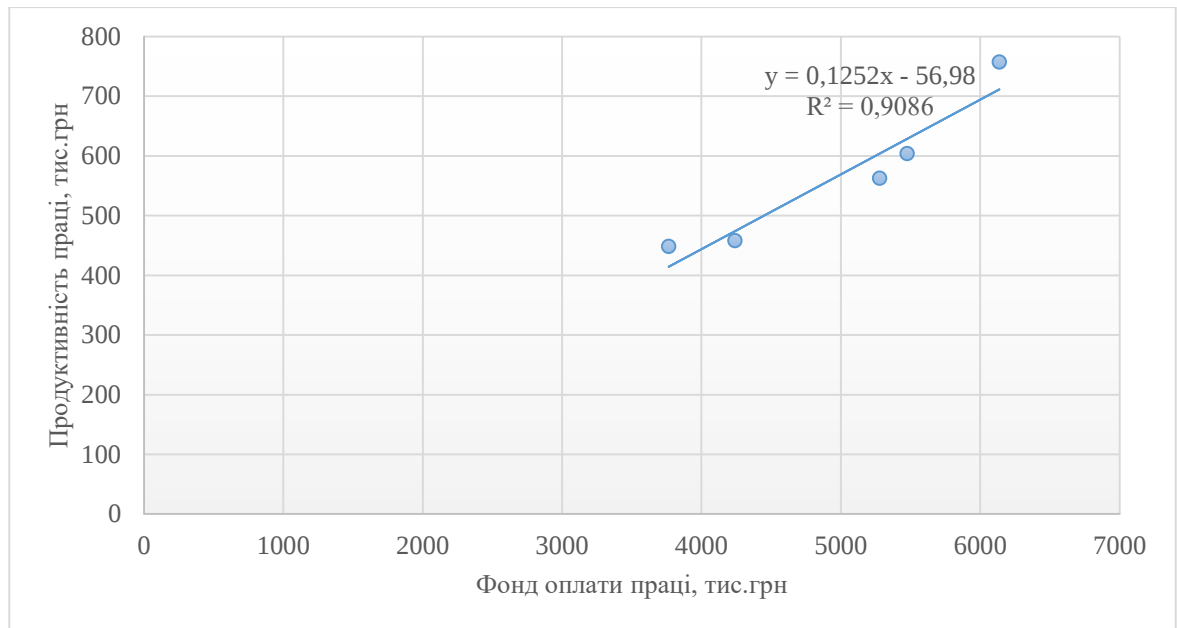


Рисунок 2.16 – Кореляційне поле за лінійної залежності продуктивності праці від фонду оплати праці

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Коефіцієнт детермінації $R^2 \approx 0,9086$ (рис. 2.16), тобто зміна продуктивності праці на 90,86 % спричинена зміною фонду оплати праці, що свідчить про сильну залежність.

Для аналізу впливу зміни питомої ваги факторної ознаки на результуючу у припущенні, що вплив інших факторних ознак відсутній потрібно визначити коефіцієнти еластичності за формулою:

$$\varepsilon_1 = \alpha_1 \frac{\bar{x}_1}{\bar{y}}, i = \overline{1,4}. \quad (2.2)$$

Тоді $\varepsilon_1 = 1,08$, $\varepsilon_2 = 1,10$.

Отже, якщо обсяг виробленої продукції зросте на 1 %, то продуктивність праці збільшиться на 1,08%; крім того, якщо фонд оплати праці зросте на 1 %, то продуктивність праці збільшиться на 1,10 %.

За результатами дослідження на етапі кореляційного аналізу спостерігалось явище мультиколінеарності, тому були розглянуті парні лінійні регресії. Виходячи з отриманих значень було виявлено, що обрані фактори, а саме обсяг виробленої продукції та фонд оплати праці, мають дуже тісний зв'язок із продуктивністю праці.

Висновки до розділу 2

Приватне акціонерне товариство "Шосткинський хлібокомбінат" спеціалізується на виробництві хліба та хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання. Хлібокомбінат єдиний в місті, який займається виробництвом саме такого виду продукції і тому користується заслуженою популярністю.

Фінансові результати ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» станом на 2020 рік дещо погіршилися, тому було проведено дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства за аналізований період. Таким чином, проаналізувавши структуру майна було виявлено переважання необоротних активів, питома вага яких за досліджуваний період зросла на 7,7% та становила у 2020 році 57,8%. Крім того, наявні тенденції щодо збільшення обсягів власних джерел фінансування, проте є певний спад у розрізі зовнішніх джерел.

Аналіз ліквідності підприємства демонструє неліквідність балансу протягом досліджуваного періоду, адже умова ліквідності повністю не дотримана. Лише у 2020 році спостерігалось покращення результатів, адже дві із чотирьох умов виконувались, що підтверджують розраховані коефіцієнти ліквідності.

Отримані результати аналізу платоспроможності свідчать про покращення фінансового стану ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» та його спроможність проводити незалежну фінансову політику. Такі висновки також підтверджують показники фінансової стійкості, адже вони мають позитивну динаміку. Станом на 2020 рік майже всі розраховані показники знаходяться у відповідних межах та не виходять за граничні значення. Тобто підприємства можна вважати достатньо фінансово стійким.

Показники рентабельності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» на кінець 2020 року покращились у порівнянні з 2017 роком. Це пояснюється розширенням асортименту продукції підприємства, появою нових споживачів, а отже і збільшенням обсягів реалізації продукції.

Аналізуючи стан мотивації праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» було проаналізовано систему трудових показників, що характеризують ефективність використання персоналу. Таким чином, проведений аналіз показав, що на кінець 2020 р. у штаті підприємства налічувалось 55 працівників, 67,3% з яких складають жінки. Близько 40% працівників складають особи з вищою освітою. Важливим елементом ефективної кадрової роботи є здійснення постійного навчання і підвищення кваліфікації персоналу. У 2020 році лише 22% працівників пройшли навчання та підвищили свою кваліфікацію, тому досліджуваному підприємству варто приділяти більше уваги навчанню своїх працівників, адже дана програма мотивує персонал.

Загалом спостерігається зменшення чисельності персоналу, що може свідчити про недостатню мотивацію. Аналіз руху персоналу також підтверджує неефективне використання персоналу підприємства, адже утримання працівників має тенденцію до зниження, кількість звільнених перевищує кількість прийнятих.

Система управління персоналом на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» організована на достатньому рівні, використовуються в основному економічні методи управління, а саме система заробітної плати. Рівень заробітної плати працівників ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» перевищує мінімальну заробітну плату в Україні та середню місячну зарплату по області. Порівняння показників середньомісячної заробітної плати по підприємству з середньою по регіону свідчить про те, що розмір оплати праці персоналу на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» є достатнім та певною мірою виконує свою основну мотиваційну функцію. Проте, порівнюючи з середньою заробітною платою по галузі в Україні, можна зробити висновок про неконкурентоспроможність заробітної плати на підприємстві. Тобто, матеріальна зацікавленість знаходиться на недостатньому рівні. На підприємстві також здійснюється ряд заходів нематеріальної мотивації праці, проте, на мій погляд, вони є застарілими, звичайними та недостатніми.

Розрахунок показника продуктивності праці свідчить про високу ефективність використання робочої сили на підприємстві. Під час аналізу ефективності системи мотивації було виявлено, що продуктивність праці зростала швидше, ніж заробітна плата (що відповідає одному з основних принципів оплати праці).

Кореляційно-регресійний аналіз показав тісну лінійна залежність між факторними ознаками. Якщо обсяг виробленої продукції зросте на 1 %, то продуктивність праці збільшиться на 1,08%; крім того, якщо фонд оплати праці зросте на 1 %, то продуктивність праці збільшиться на 1,10 %. Проведене дослідження підтверджує, що на підприємстві потрібно вдосконалити діючу систему матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРАТ «ШОСТКИНСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

3.1. Напрями підвищення ефективності мотивації праці на підприємстві

Мотивація працівників є однією з ключових складових успішного функціонування підприємства, оскільки спонукає персонал до ефективної праці і тим самим сприяє збільшенню основних фінансово-економічних показників та досягненню поставлених цілей підприємства. Наявність мотивації у працівників забезпечує їхню відчутну цінність для підприємства та змушує їх прагнути до кращих результатів у своїй роботі. Як наслідок, підприємство зможе підвищити продуктивність та якість своєї продукції, знизити витрати та збільшити дохід. Тому, постійний аналіз та підтримка мотивації є невід'ємною складовою управління персоналом, що дозволяє досягати успіху на ринку та зберігати конкурентоспроможність підприємства.

Проведений аналіз мотивації праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» виявив ключові проблеми, які обмежують належний рівень мотивування персоналу:

1. Недостатній рівень оплати праці, який не відповідає ринковій вартості праці відповідної економічної діяльності.
2. Низький рівень автоматизації та відсталість технологій на підприємстві, що може зменшувати інтерес працівників до їх роботи.
3. Моральна застарілість методичних підходів до реалізації системи нематеріального стимулювання та її об'єктивна неефективність.
4. Недостатня увага до навчання персоналу та підвищення кваліфікації.
5. Відсутність відкритої і прозорої системи кар'єрного зростання, яка б допомагала працівникам розвиватися та отримувати нові можливості на підприємстві.

Вирішення даних проблем вимагає комплексного підходу, включаючи розробку нових напрямків мотиваційної політики та їх впровадження, оновлення системи нематеріального стимулювання та використання сучасних підходів до управління персоналом. Крім того, важливо забезпечити систему оцінки результатів роботи працівників, яка буде відображати їх внесок у розвиток підприємства. Реалізація цих заходів дозволить підприємству забезпечити високий рівень мотивації працівників та збільшити ефективність їх діяльності.

Концепція вдосконалення системи мотивації повинна бути спрямована на досягнення організаційних цілей та ефективне використання необхідних матеріальних, моральних і фінансових ресурсів. Для цього потрібно провести аналіз потреб і очікувань персоналу, розробити систему мотиваційних заходів, вибрати оптимальні способи матеріальної та моральної стимуляції працівників та відслідковувати їх ефективність. При цьому необхідно забезпечити баланс між матеріальними та моральними заохоченнями, а також зважати на фінансові можливості організації. Відповідна концепція мотивації допоможе залучити та утримати кваліфікованих співробітників, підвищити їх продуктивність та впливати на результативність діяльності організації в цілому.

В результаті вдосконалення системи мотивації праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» передбачається вирішення наступних завдань:

- забезпечення орієнтації працівників на вирішенні стратегічних завдань підприємства;
- підвищення кваліфікації працівників та їх професійне зростання;
- залучення висококваліфікованих працівників та забезпечення лояльності поточного персоналу;
- покращення морально-психологічного клімату та організаційної культури;
- стимулювання ефективної та продуктивної праці кожного співробітника;
- забезпечення умов професійного зростання та особистісного розвитку персоналу;
- застосування сучасних та прогресивних методів та підходів до мотивації

праці.

Для створення вдосконаленої системи мотивації на підприємстві необхідно використовувати сучасні концепції та методи стимулювання, які призначені для підтримки персоналу. Один з прикладів таких інструментів – премії, які залежать від продуктивності роботи. Однак, окрім цього, також варто використовувати інструменти непрямої матеріальної та нематеріальної мотивації працівників, що сприятимуть більш результативній роботі. Наприклад, можна надавати безкоштовне харчування, компенсувати витрати на проїзд і оплату мобільного зв'язку.

Отже, для підвищення ефективності мотивації праці на досліджуваному підприємстві необхідно враховувати три головних аспекти: фінансовий, нефінансовий та їх комбінацію.

1. Фінансова мотивація. Ключовим чинником фінансової мотивації має бути прозорість, тобто кожен працівник має розуміти яким чином працює система нарахування премій. Тому важливо, щоб вдосконалена система матеріальної мотивації була простою та доступною для розуміння всіма співробітниками та враховувала індивідуальні показники ефективності працівників.

2. Нефінансова мотивація. Даний аспект перш за все важливий для того, щоб людина взагалі зацікавилася працевлаштуванням на підприємство. Наприклад, можуть бути важливими такі фактори, як репутація компанії, якість робочого оточення, можливість професійного розвитку, зручний графік роботи тощо. Такі фактори можуть бути ключовими для того, щоб привернути талановитих та мотивованих працівників на підприємство, а також зберегти їх на довготривалий період. Окрім того, нефінансові інструменти мотивації, такі як підтримка співробітників у складних ситуаціях, можуть позитивно впливати на ставлення працівників до роботи та збільшувати їхню лояльність до підприємства.

3. Сукупний аспект. Для досягнення успіху у побудові ефективної системи мотивації на підприємстві, необхідна взаємодія між фахівцями з управління кадрами та адміністрацією, а також з трудовим колективом. Важливо прийти до максимальної згоди щодо всіх аспектів вдосконалення мотиваційної системи,

включаючи фінансові та нефінансові механізми стимулювання працівників, а також забезпечення їхнього комфорту та безпеки на робочому місці. Крім того, важливо постійно проводити моніторинг та аналізувати результати дії мотиваційної системи, щоб вчасно вносити необхідні корективи та зміни для досягнення найкращих результатів.

Отже, вдосконалення системи мотивації праці та стимулювання персоналу доцільно розпочати з розробки системи матеріальної мотивації працівників, інструментами якої є заробітна плата та преміювання персоналу. Проведений аналіз системи оплати праці працівників ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» продемонстрував, що існуюча система матеріального стимулювання недостатньо виконує свою стимулюючу функцію і тому потребує корегування та вдосконалення.

Задля встановлення зв'язку між результатами праці та розміром матеріальної мотивації працівників на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» доцільно внести зміни в системі преміювання шляхом запровадження методу оцінки ефективності діяльності за ключовими показниками (KPI), в межах якої працівникам буде нараховуватись премія за виконання визначених трудових функцій. За допомогою даного методу керівництво підприємства матиме можливість справедливо та комплексно оцінити здатності кожного працівника на основі отриманих результатів, адже на даний момент ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» практикує тільки загальну оцінку ефективності діяльності трудових ресурсів та розподіл винагороди між усіма співробітниками, не враховуючи особистого внеску кожного працівника.

Вдосконалена система мотивації не буде здійснювати належний мотиваційний вплив на працівників підприємства, якщо не буде включати в себе ефективну систему преміювання. Метод оцінки ефективності діяльності за ключовими показниками (KPI) передбачає оцінку критеріїв успішності робочих завдань працівників на підприємстві. Показники ефективності кожного окремого працівника пов'язані з показниками роботи його підрозділу і можуть бути вимірювані в кількісному виразі (наприклад, час, кількість продукції, прибуток,

відсоток браку) або якісному (рівень компетентності, якість обслуговування) [44].

У сучасних умовах достатня базова заробітна плата (оклад) не завжди забезпечує достатній рівень мотивації персоналу, тому все більше компаній переходять на систему мотивації на основі KPI. Ця система стимулює працівника до досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей підприємства шляхом «мотивації на результативне виконання посадових обов'язків». На відміну від базової заробітної плати, яка є фіксованою щомісячною сумою без значного стимулюючого ефекту на роботу працівника, змінна частина винагороди на базі KPI спонукає працівника до досягнення високих індивідуальних та колективних результатів і стратегічних цілей компанії. Для формування змінної частини винагороди мають використовуватися прості та зрозумілі для співробітників показники KPI, а сума змінної частини винагороди економічно обґрунтована.

Використання системи оплати праці, яка базується на ефективності роботи окремих працівників та колективу в цілому, дозволяє уникнути звільнень та знижень заробітної плати, що є особливо важливим у часи світових криз. Крім того, така система сприяє підвищенню продуктивності праці.

Досвід світових компаній переконливо доводить, що використання системи KPI дозволяє підвищити прибутковість підприємства від 10 до 30%. Це досягається завдяки орієнтації працівників на результат, що в свою чергу збільшує їх мотивацію та лояльність до компанії. Однак, впровадження системи управління та мотивації на основі KPI потребує спеціальних знань у керівників компанії. Їх можна набути завдяки корпоративному навчанню [45].

Керівники мають доступ до різноманітних інструментів, які дозволяють змінювати систему оплати праці та підвищувати мотивацію персоналу. Проте серед цих інструментів впровадження показників KPI може бути найбільш ефективним. У результаті впровадження даної системи можна очікувати значне підвищення ефективності та прибутковості підприємства, а також покращення робочих умов та задоволення персоналу.

При створенні системи оплати за КРІ особлива увага приділяється винагороді, яка залежить від результатів роботи, що оцінюються на основі обсягу виконаних завдань. Рекомендується об'єднувати всі завдання, які вирішуються кожним працівником, в 3-5 великих завдань, що дозволяє досягти точності опису їхньої поведінки на рівні 80-90%. Керівник, який ставить завдання, оцінює ступінь їх виконання згідно з встановленими критеріями. Оцінка, отримана таким чином, інтегрується з оцінкою діяльності структурного підрозділу, яка у свою чергу відповідає загальній оцінці компанії. Ці дані надають інформацію про поведінку керівного персоналу на кожному рівні управління, і завдання керівництва полягає у розподілі певної суми відповідно до отриманих результатів [45].

Крім того, для успішного впровадження системи оплати за КРІ необхідна достатня підготовка та навчання керівництва та персоналу. Керівники повинні бути здатні встановлювати чіткі та досяжні цілі для своїх співробітників, а також правильно оцінювати їхні досягнення. Співробітники повинні бути достатньо мотивовані та розуміти, як їхні дії впливають на загальні результати компанії та на їхню власну винагороду.

Також важливо враховувати, що система оплати за КРІ може привести до зміни поведінки співробітників, які можуть ставити під сумнів чесність та об'єктивність процесу оцінювання. Для того, щоб запобігти таким ситуаціям, необхідно забезпечити прозорість та об'єктивність процесу оцінювання та встановити механізми контролю за дотриманням встановлених правил та нормативів.

Під час використання системи оплати за результатами індивідуальної діяльності можна застосовувати штрафні санкції шляхом зменшення змінної складової заробітної плати. Доцільність розподілу матеріальних стимулів оцінюється на основі поліпшення результатів працівників у майбутньому періоді.

Система ключових показників ефективності чітко визначає повноваження та внесок кожного працівника у функціонування компанії. Індикатори

встановлюються в залежності від обсягу виконаних робіт кожним співробітником, і кожному з них присвоюється відповідна грошова винагорода або заохочення. При досягненні встановлених показників, кожен працівник отримує відповідну оплату праці, яка відповідає його показникам KPI.

Впровадження системи KPI в організації може бути здійснене самостійно або з допомогою консультантів. Під час розробки KPI рекомендується залучати менеджерів середнього рівня – фахівців, які мають досвід оцінки та планування дій працівників згідно з встановленими цілями та завданнями, що визначені в системі KPI.

Автоматизовані системи KPI для бізнес-процесів розробляються у вигляді програмного забезпечення і можуть бути застосовані в будь-якій галузі на будь-якому етапі розвитку підприємства. Ці програмні рішення дозволяють автоматизувати управління діяльністю та працівниками, оскільки містять такі елементи, як:

- постановка цілей;
- розподіл завдань;
- оцінка відповідності протоколу виконання;
- розрахунок заробітної плати або винагороди [46].

Програмні рішення, що реалізують систему показників KPI для бізнес-процесів, дозволяють контролювати роботу персоналу, оцінювати ефективність кожного працівника та виплачувати заробітну плату на основі реальних результатів, а не фіксованого окладу. Важливо, що для використання такого програмного забезпечення необов'язково встановлювати його на комп'ютери компанії, тому що існує ризик конфліктів і несумісності з обладнанням. Достатньо мати підключення до Інтернету, так як моніторинг може проводитись в режимі реального часу за допомогою браузера через віддалений сервер. Крім того, існує можливість використовувати таке програмне рішення через мобільний додаток.

Введення нової системи оплати праці стимулюватиме якісне виконання роботи, оскільки працівник буде точно знати розмір фіксованої складової

заробітної плати, а також матиме можливість до зростання в преміальній частині. На мою думку, це дозволить зменшити текучість кадрів на підприємстві шляхом підвищення задоволеності працівників оновленою системою преміювання.

Переваги та недоліки даної системи управління наведені в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки впровадження системи КРІ

Переваги	Недоліки
1. Побудова об'єктивної системи оцінки бізнес-процесів та роботи персоналу	1. Початково необ'єктивна постановка КРІ співробітника або відділу
2. Оцінка ефективності діяльності на будь-який проміжок часу	2. Тривалий період адаптації працівників
3. Вчасне виявлення та усунення проблем	3. Додаткові витрати на менеджмент
4. Коригування поставлених планів, створення прогнозів	4. Сприйняття працівниками КРІ як стандартних нормативів, виконання яких не вплине на розвиток підприємства або особисте кар'єрне зростання
5. Мотивування працівників підприємства	

Джерело: складено автором на основі [47]

Аналіз показників КРІ може стати ефективним інструментом мотивації персоналу. Завдяки реєстрації планових та фактичних значень діяльності працівників, керівник може зрозуміти, як їх мотивувати та заохочувати до досягнення кращих результатів. А сам персонал розуміє, за які результати він отримає оплату праці та які дії потрібно вжити для досягнення поставлених цілей. Таким чином, система КРІ допомагає компанії визначати потрібні їм результати, а працівникам – мати мотивацію досягати їх у найкращих показниках.

Отже, внаслідок впровадження пропонованого заходу, кожен працівник буде зацікавлений в регулярному виконанні своїх обов'язків і спрямовуватиметься на досягнення максимальної продуктивності з метою отримання більшої винагороди. Водночас, це не призведе до погіршення якості продукції.

Проте, у сучасних умовах висока заробітна плата та додаткові виплати не завжди достатньо мотивують персонал. Збільшення заробітної плати або виплат має лише тимчасовий ефект, оскільки працівники швидко звикають до нового

рівня оплати. Важливу роль у мотивації персоналу відіграє те, як роботодавець ставиться до своїх працівників, яка опіка про них, яка побудова особистісних взаємин та яке відчуття комфорту відчуває працівник. Це забезпечує соціальний пакет, який компенсує витрати працівника на виконання стандартних обов'язків, сприяє покращенню здоров'я працівників та збільшенню їх працездатності, допомагає у професійному зростанні, активізує мотивацію персоналу, підвищує результативність праці та зменшує текучість кадрів, сприяє формуванню позитивного ставлення працівників до підприємства в цілому.

Так як не менш важливими є грошові матеріальні стимули та нематеріальне стимулювання, то пропонується вдосконалити (розширити) соціальний пакет для поліпшення умов праці, до якого будуть входити:

- безкоштовні або частково оплачені путівки для працівників та їх членів сім'ї в санаторії або на бази відпочинку;
- компенсація витрат на проїзд у громадському транспорті;
- організація безоплатного харчування на підприємстві;
- медичне страхування для усіх працівників.

Удосконалена система нематеріального стимулювання може в певній мірі компенсувати недоліки матеріального стимулювання..

Пропонується також впровадити систему додаткового навчання персоналу на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат», так як в ході аналізу мотивації праці на підприємстві було виявлено, що у 2020 році лише 22% працівників пройшли навчання та підвищили свою кваліфікацію. Отже, досліджуваному підприємству необхідно приділити більше уваги навчанню своїх працівників. Пропозиції щодо вдосконалення системи навчання працівників та підвищення їх кваліфікації будуть наступними:

1. Навчання для нових працівників, яке допоможе їм швидко адаптуватися до умов роботи та специфіки робочого процесу.

2. Регулярна оцінка персоналу з метою виявлення працівників, які потребують додаткового навчання та розвитку компетенцій. Оцінки будуть проводитися кожні півроку за допомогою методу "Smart Satisfaction Monitoring"

(SSM), адаптованого для промислових підприємств. Під позачергову оцінку підлягатимуть працівники, які не виконували місячний KPI більше трьох разів за півроку, або виконали піврічний KPI менше ніж на 80%.

3. Заохочення найбільш ефективних працівників можливістю обирати навчання для поглиблення їх професійних знань та розвитку компетенцій. До найефективніших працівників слід віднести тих, хто виконали або перевиконали піврічний KPI.

Така система додаткового навчання та розвитку персоналу допоможе компанії забезпечити високу якість роботи та підвищити ефективність працівників.

З метою залучення персоналу до мотиваційної системи на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» необхідно також організувати збір пропозицій та рекомендацій щодо системи мотивації праці серед трудового колективу підприємства. Даний захід можна реалізувати за допомогою методики аналізу людських ресурсів (HRA), що дозволяє проводити аудит прихильності співробітників до своєї праці та оцінювати їхню задоволеність роботою та підприємством. HRA допомагає виявляти ключові фактори, що впливають на мотивацію та поведінку персоналу, зокрема, їхню лояльність. За підсумками результатів підприємство може корегувати діючу систему мотивації праці [24].

Отже, інструменти проєктованої системи мотивації та стимулювання працівників будуть включати: премії за виконання завдань на базі ключових показників ефективності, компенсація витрат на харчування та проїзду у громадському транспорті, надання матеріальної допомоги на оздоровлення працівників та їх членів родини (дітей) та додаткове професійне навчання й підвищення кваліфікації персоналу.

Запропоновані заходи стимулювання можуть залучити висококваліфіковані кадри, молодих фахівців, сформувати сприятливий морально-психологічний клімат і підтримувати позитивну організаційну культуру.

3.2. Обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо підвищення ефективності мотивації праці на підприємстві

У ході дослідження напрямів підвищення мотивації праці на підприємстві були наведені основні проблеми в управлінні персоналом що потребують негайного вирішення, оскільки це не тільки призводить до обмеження ринкового потенціалу організації, але й ставить під сумнів можливість забезпечення підприємства кадровими ресурсами в майбутньому.

Однією з головних проблем в управлінні персоналом досліджуваного підприємства є недосконала система оплати праці та преміювання працівників. Тому заходи щодо запровадження на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» вдосконаленої системи мотивації праці та стимулювання працівників доцільно розпочати з розробки системи матеріальної мотивації, а саме преміювання персоналу за виконання планових завдань за результатами KPI. Дане коригування потрібне для того, щоб при визначенні суми, що виплачується кожному із співробітників, враховувався його особистий внесок в досягнення цілей організації. Запропонований захід є доцільним для підприємства так як проведені дослідження ринку праці показали, що середня заробітна плата на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» є нижчою за ринкову по галузі. Крім того, частка преміальних виплат є доволі низькою і розподіляється між усіма працівниками підприємства, що може свідчити про недостатнє матеріальне стимулювання персоналу.

Більш того, за результатами кореляційно-регресійного аналізу був виявлений дуже тісний зв'язок між продуктивністю праці та фондом оплати праці, з чого можна зробити висновок, що підвищення заробітної плати позитивно впливає на залученість та мотивованість персоналу досліджуваного підприємства.

Етапи розробки системи KPI наступні:

1. Розроблення проєкту впровадження KPI: створення спеціальної робочої групи, розробка календарного плану заходів та визначення проміжних та кінцевих результатів.

2. Формування стратегій та цілей компанії, розподіл їх на нижні рівні організації. Це ключовий елемент розвитку системи мотивації на основі KPI. Правильне визначення стратегії підприємства визначає подальший процес розробки KPI та її ефективне впровадження. Стратегія повинна розподілятися на конкретні стратегічні напрямки, в межах яких будуть встановлені завдання для окремих структурних підрозділів.

3. Ієрархічність системи від керівників до кожного працівника підприємства. Важливо, щоб керівник визначав одразу невелику кількість завдань для підрозділів та окремо співробітників, оскільки це безпосередньо впливає на ефективність роботи.

4. Нормативність показників: визначення показників шляхом нормування, проведення хронометражу, збір статистичної інформації для розробки матеріалів.

5. Мотивація персоналу: обґрунтування конкретних значень KPI, розробка системи оплати праці з урахуванням показників ефективності, тестовий розрахунок заробітної плати на базі показників попередніх періодів, проведення загальних зборів підприємства для інформування співробітників про нову систему управління на основі KPI.

6. Коригування, доповнення KPI та їх нормативних значень. Необхідно періодично переглядати ключові показники ефективності, їх вагу, а також кількісні показники для кожного працівника, оскільки вони можуть втрачати свою актуальність. Важливо на даному етапі своєчасно повідомляти працівників про внесені зміни. Рекомендується здійснювати зміни не більше одного разу на рік [48].

Основна суть побудови системи мотивації на основі KPI полягає в тому, що на початку кожного звітного періоду будуть визначатися цілі та завдання для керівників і співробітників. За досягнення цих цілей до основного окладу будуть

нараховуватися додаткові винагороди у вигляді премій. Таким чином, впроваджуючи систему мотивації персоналу на основі KPI, пропонується використовувати систему оплати праці, яка враховуватиме результати роботи співробітників і складатиметься з постійної (основної) та змінної складових (рис. 3.1).

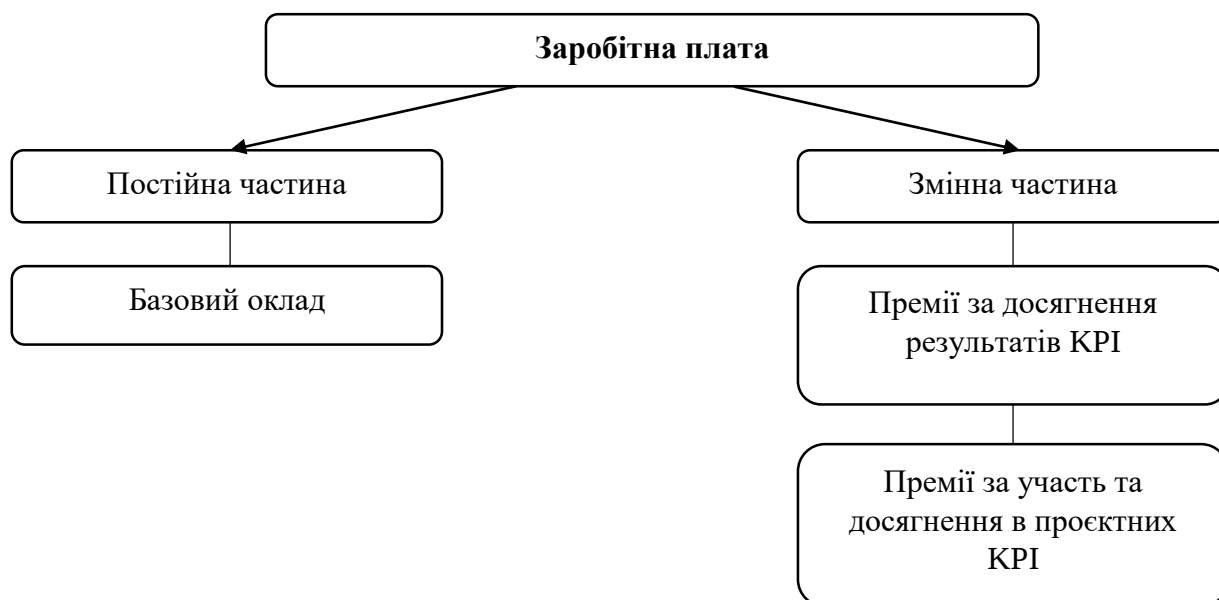


Рисунок 3.1 – Пропонована система оплати праці працівників ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Джерело: побудовано автором

Пропонована система матеріального мотивування працівників задля уникнення непрозорості процесу розподілу преміальних сум на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Пропонована система преміювання працівників на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Вид матеріальної мотивації	Періодичність	Підстави
Регулярна премія	Щомісячно Щоквартально Кожні пів року	За виконання індивідуальних KPI За виконання KPI підрозділу
Річна премія	Щорічно	За виконання KPI підприємства
Нерегулярна проектна премія	Після завершення проєкту/етапу проєкту	За виконання робіт по стратегічно важливим проєктам (проєктні KPI)

Джерело: складено автором

Отже, змінена система оплати праці буде складатись з обов'язкової частини оплати (окладу) та преміального фонду до неї, який буде обчислюватися в залежності від трудової участі кожного працівника протягом певного робочого періоду (місяця, кварталу тощо) за результатами його роботи. Тобто, в кінці розрахункового періоду відповідно до виконаних завдань буде здійснюватися нарахування премії. Визначення розміру премій буде проводитись на основі оцінки ефективності діяльності за ключовими показниками.

За рахунок впровадження системи преміювання на базі ключових показників ефективності на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» будуть вирішені наступні проблеми:

1. Процес нарахування премій стане більш зрозумілий для працівників, крім того нарахування можна буде легко аргументувати, що дозволить знизити можливий ступінь незадоволеності персоналу отриманою винагородою на підприємстві.

2. Знання працівниками оновленої системи матеріального стимулювання буде стимулом до більш активної участі в діяльності підприємства, що позитивно відзначиться на ефективності його функціонування, тим самим персонал буде мотивований задля досягнення цілей компанії та отриманням вищої винагороди.

3. Буде виключений варіант несправедливого розподілу преміального фонду в результаті одноосібного рішення керівника, що буде сприяти забезпеченню більш сприятливої атмосфери і підвищенню задоволеності працівників підприємства оплатою праці.

У сучасних умовах розвитку інформаційних технологій автоматизація стала найбільш актуальним методом здійснення операцій на різних етапах управління персоналом. Так як на досліджуваному підприємстві зростає плинність персоналу, відсутня системність у процесі відбору кадрів, а оцінка персоналу проводиться лише у вигляді атестацій раз на декілька років, то варто впровадити автоматизовану систему управління персоналом на базі KPI.

Загалом запровадження автоматизованої моделі управління персоналом надає компаніям такі переваги, як:

- збільшення ефективності прийняття управлінських рішень;
- підвищення чіткості проведення інформаційного забезпечення;
- підвищення швидкості реакції на певні зміни в роботі організації чи її підрозділів;
- збільшення мотивації персоналу [49].

Таким чином, основним напрямом вдосконалення матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» є розробка автоматизованої системи управління за КРІ, що дозволить здійснити справедливий розподіл преміального фонду між працівниками з урахуванням особистого вкладу кожного з них в досягнення цілей підприємства. Введення даної системи сприятиме зміцненню мотивації працівників, уникненню нерівності при розподілі фонду премій та створенню додаткових стимулів для підвищення кваліфікації персоналу, що, безумовно, позитивно вплине на якість виконуваної працівниками роботи. Крім того, за рахунок впровадження даної системи зросте продуктивність праці, так як система ключових показників безпосередньо пов'язана з продуктивністю робітника та, зокрема, очікується зниження плинності кадрів, адже як свідчать статистичні дані майже у 50% випадків причиною звільнення є незадоволеність рівнем заробітної плати.

Впровадивши даний захід підприємство може спростити процес найму працівників, оскільки більша заробітна плата дозволить швидше залучати необхідних висококваліфікованих робітників. Крім того, витрати на впровадження даного заходу будуть компенсовані за рахунок збільшення доходів компанії, що виникнуть в результаті підвищення продуктивності праці. Це в свою чергу призведе до зростання доходів підприємства, а отже і прибутку.

Наступний пропонований захід полягає в наданні можливостей для професійного розвитку, адже згідно проведеного дослідження на підприємстві приділяється мало уваги підвищенню кваліфікації працівників. Даний фактор вважається дуже впливовим як у світовій практиці в цілому, так і безпосередньо для системи управління персоналом ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат».

Постійне вдосконалення знань, умінь та навичок персоналу є необхідною умовою для ефективного розвитку та успішного функціонування підприємства.

Дослідження університету штату Пенсільванія, проведених у 3200 компаніях США свідчать про те, що підвищення витрат на навчання персоналу на 10% забезпечує зростання продуктивності праці на 8,5%, в той час як те ж саме збільшення капіталовкладень приводить до збільшення продуктивності лише на 3,8%. Таким чином, інвестування у розвиток персоналу приносить більш високий прибуток для компанії, ніж інвестування у поліпшення виробничих потужностей. З цього випливає, що людський капітал є ключовим фактором в ефективному використанні всіх інших ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства [50].

Крім того, інвестування в розвиток кадрів може мати позитивний вплив на мотивацію працівників та зниження ризику втрати кваліфікованих спеціалістів. Це є важливим для підприємств, які працюють у конкурентному середовищі, де збереження та розвиток талановитих працівників може стати вирішальним чинником успіху.

Перш за все, доцільно проводити професійне навчання нових працівників протягом тижня, що буде включати в себе як теоретичне, так і практичне навчання, проведене на робочому місці під керівництвом наставників. Це допоможе працівникам краще зрозуміти специфіку діяльності компанії та вимоги посадових обов'язків. Крім того, варто розглянути можливість впровадження системи підвищення кваліфікації персоналу, яка може включати навчання в професійно-технічних закладах або стажування на аналогічних підприємствах. Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів та фахівців може бути здійснене через участь у тренінгах, курсах та стажуванні. Для формування програми розвитку рекомендується проводити щорічну співбесіду з керівництвом підприємства, на якій будуть визначатися цілі на наступний рік, і складатимуться індивідуальні плани на рік. Далі буде проводитися реалізація навчання, включаючи вибір форми (стажування, курси, корпоративний тренінг), розробку календарного графіка, відбір навчальної організації та розрахунок

витрат. Після цього будуть порівнюватися результати до та після проходження навчання задля визначення ефективності та доцільності підвищення кваліфікації в ході результатів яких будуть прийматися необхідні управлінські рішення.

Нове покоління працівників активно шукає можливості для розвитку і розглядає їх як спосіб зростання у своїй професії, тому інвестування в розвиток кадрів є важливим елементом стратегії бізнесу і може мати значний позитивний вплив на результативність підприємства, зокрема на мотивацію працівників, тому впровадження даного заходу є доцільним для ПрАТ «Шостикинський хлібокомбінат».

Етапи запровадження систем навчання в організації наступні:

1. Створення політики навчання, яка спрямовує дії організації на потрібний обсяг та напрямки навчання та розвитку.
2. Визначення переліку обов'язків тих, хто відповідає за реалізацію політики.
3. Встановлення структури навчальних посад і процедур, а також розподіл матеріальних ресурсів для навчання.
4. Виконання обов'язків усіма, хто відповідає за реалізацію політики, включаючи фахівців з навчання, які здійснюють аналіз потреб у навчанні та оцінку проведених навчальних заходів [51, с. 55].

Навчання персоналу є циклічним процесом. Однією з головних функцій відділу кадрів є забезпечення ефективності та безперервності цього процесу. Це можна зробити шляхом ретельної роботи над усіма елементами даного процесу, оскільки кожен з них має однакову важливість, а недолік у будь-якому з елементів може негативно вплинути на ефективність навчання в цілому.

Загалом, даний підхід до професійного навчання і підвищення кваліфікації персоналу може мати значний вплив на мотивацію працівників. З одного боку, він дозволяє працівникам розвивати свої професійні навички і знання, а з іншого боку, це може збільшити їх впевненість у власних здібностях, що також може підвищити мотивацію.

Враховуючи усе вищезазначене, пропонується розглянути проведення семінару-тренінгу для робітників як початковий етап у процесі створення системи корпоративного навчання. Для того, щоб запропонований захід був ефективним, важливо ретельно розробити план навчання та підвищення кваліфікації. Необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства та потреби працівників. Також важливо встановлювати метрики ефективності, щоб зрозуміти, наскільки успішно було проведене навчання і чи досягнуті поставлені цілі. Це може допомогти в плануванні подальшого розвитку кадрів та прийнятті управлінських рішень.

У загальному, створення можливостей для професійного навчання є важливим методом нематеріальної мотивації працівників. Воно дозволяє підвищити кваліфікацію персоналу та забезпечити їх розвиток професійних компетенцій, що може мати позитивний вплив на мотивацію працівників.

Крім того, для підвищення ефективності мотивації праці пропонується розширення соціального пакету на досліджуваному підприємстві. В цілому, соціальний пакет компенсує витрати працівників, пов'язані з виконанням стандартних обов'язків, покращує їх здоров'я і підвищує працездатність. Він також сприяє професійному розвитку, активізує мотивацію персоналу, підвищує продуктивність праці, зменшує текучість кадрів і покращує ставлення працівників до підприємства. Отже, до вдосконаленого соціального пакету будуть входити:

- матеріальна допомога на оздоровлення у розмірі 1 мінімальної заробітної плати на рік;
- компенсація витрат на проїзд у громадському транспорті;
- компенсація витрат на харчування;
- медичне страхування працівників (корпоративне).

Кожному підприємству необхідно, щоб його працівники відчували себе впевненими та захищеними. Завдяки медичному страхуванню, що входить до корпоративного соціального пакету, підприємство не лише захищає своїх співробітників, але й підвищує таким чином їх лояльність.

Корпоративне страхування має ряд переваг, як для керівників, так і для працівників. Для керівників:

- підвищення лояльності до роботодавця, зменшення плинності кадрів, побудова партнерства з колективом;
- економія робочого часу за рахунок швидкого медичного обслуговування;
- імідж підприємства, що піклується про здоров'я свого колективу;
- не потрібно витрачати кошти та час на виплату матеріальної допомоги.

Для працівників:

- концентрація на виконанні роботи, а не на пошуку лікаря;
- запис на обстеження в максимально зручній по розташуванню клініці;
- впевненість працівника в захисті при погіршенні здоров'я;
- не потрібно шукати значні кошти при невідкладній госпіталізації [52].

Отже, враховуючи усе вищезазначене, можна зробити висновок, що ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» повинно зосередитись на наступних напрямках удосконалення системи управління персоналом, зокрема мотивації праці:

1. Підвищення рівня залученості та лояльності працівників шляхом вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації.

2. Удосконалення системи оцінки ефективності персоналу для підвищення продуктивності праці.

3. Посилення розвитку та покращення системи навчання персоналу як ефективного інструменту для підвищення кваліфікації працівників та загальної успішності компанії.

Виходячи з цього, пропонується наступна програма рекомендованих заходів щодо вдосконалення мотиваційної системи підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Програма заходів щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Етап	Термін виконання	Відповідальна особа
1. Підготовка наказу про створення нової мотиваційної системи на підприємстві	Липень 2023 р.	Відділ кадрів

Продовження таблиці 3.3

2. Розробка та затвердження нової системи преміювання працівників	Серпень 2023 р.	Заступник директора, бухгалтерія, відділ кадрів
3. Розробка положення про стимулювання персоналу	Вересень 2023 р.	Заступник директора, бухгалтерія, відділ кадрів
4. Складання планів підвищення кваліфікації працівників	Вересень 2023 р.	Відділ кадрів

Джерело: складено автором

Відповідно до визначеної програми заходів щодо вдосконалення мотивації праці персоналу відповідальні посадові особи повинні розробити необхідні документи (накази, положення, регламенти) щодо впровадження найважливіших заходів вдосконалення мотиваційної системи на підприємстві. На наступному етапі необхідно реалізувати заходи щодо проектування системи оплати праці, яка має передбачати преміювання працівників.

У порядку непрямої матеріальної мотивації працівників доцільно:

1. Призначити компенсаційні виплати на відшкодування вартості проїзду в громадському транспорті на друге півріччя 2023 року в розмірі:

$(10 \text{ грн} * 2 \text{ поїздки} * 116 \text{ днів}) / 6 \text{ міс.} = 2320 / 6 = 386 \text{ грн. на місяць.}$

2. Призначити компенсаційні виплати на відшкодування вартості харчування на друге півріччя 2023 року в розмірі:

$(100 \text{ грн} * 116 \text{ днів}) / 6 \text{ міс.} = 11600 / 6 = 1933 \text{ грн. на місяць.}$

3. Забезпечити корпоративне медичне страхування працівників на друге півріччя 2023 в розмірі 33 000 грн.

Крім того, з метою непрямого матеріального стимулювання працівників, починаючи з другого півріччя 2023 року рекомендується ввести можливість надання матеріальної допомоги персоналу на оздоровлення у розмірі, еквівалентному 1 мінімальній заробітній платі один раз на рік.

Окрім інструментів матеріального та непрямого матеріального стимулювання на підприємстві рекомендується впровадити комплекс інструментів нематеріальної мотивації праці. Зокрема, на друге півріччя 2023 року доцільно запланувати проведення ряду корпоративних заходів навчально-

пізнавального характеру для робітників, оскільки це основна категорія персоналу підприємства як за значущістю для процесу виробництва, так і за кількісною ознакою. Орієнтовний план корпоративних заходів наведений в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – План корпоративних заходів робітників на друге півріччя 2023 року на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Назва заходу	Термін виконання	Відповідальна особа
1. Корпоративний семінар-тренінг (навчання) з підвищення кваліфікації робітників.	Вересень 2023 р.	Відділ кадрів
2. Участь у виставкових заходах регіонального рівня з презентацією продукції підприємства.	Листопад 2023 р.	Заступник директора, відділ кадрів
3. Підведення підсумків діяльності за рік.	Грудень 2023 р.	Заступник директора, бухгалтерія, відділ кадрів

Джерело: складено автором

Запропоновані заходи будуть сприяти втіленню працівниками своїх трудових можливостей, підвищенню позитивного ставлення до роботи, яку вони виконують, зростанню продуктивності праці, а також виступатимуть інструментом забезпечення високої стабільності роботи на даному підприємстві кращих та талановитих кадрів, а в кінцевому рахунку – зростанню ефективності функціонування всієї організації.

Таким чином, вдосконалення системи стимулювання та мотивації працівників на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» призведе до покращення організаційної культури на підприємстві, в результаті чого підвищиться рівень мотивації працівників. Зміни у системі мотивації праці мають позитивно вплинути на ефективність діяльності підприємства, зокрема на продуктивність персоналу та розмір прибутку від основної діяльності.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів з підвищення ефективності мотивації праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Для оцінки ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення мотиваційної системи на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» необхідно порівняти витрати на запровадження комплексу мотиваційних інструментів з отриманими вигодами у вигляді підвищеної продуктивності праці, збільшення обсягу виручки та прибутку від основної діяльності завдяки більш мотивованому персоналу. Виходячи з цього, спочатку розрахуємо витрати на запровадження пропонованих заходів, щодо підвищення ефективності мотивації працівників.

Основним заходом вдосконалення матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» є впровадження автоматизованої системи управління за KPI.

Загалом, методика оцінки персоналу по KPI передбачає, що для кожної посади на підприємстві розробляються дві моделі (таблиці) поточних результатів і компетенцій. У першій перераховуються всі критерії, за якими оцінюється ефективність співробітника: кількісні та якісні, індивідуальні та командні. У другій – компетенції, необхідні на цій посадовій позиції: корпоративні (загальні для всього персоналу компанії), управлінські та експертні (професійно-технічні). З двох зазначених моделей обираються п'ять-сім ключових показників для оцінки результатів та компетенцій працівника у наступному місяці (кварталі або іншому звітному періоді) та записуються до таблиці персональної результативності (таблиця 3.5). При цьому компетенції прирівнюються до якісних результатів діяльності співробітника. Кожному з обраних показників надається вага від 0 до 1, сума яких в результаті має становити 1.

Таблиця 3.5 – Шаблон таблиці результативності працівника

Ключові показники KPI	Вага KPI	База	Норма	Ціль	Факт	Коефіцієнт виконання
Показник 1						
Показник 2						
Коефіцієнт результативності:						

Джерело: складено автором на основі [53]

Для всіх показників задаються три рівні ефективності:

1. База. Найгірше допустиме значення (нульова точка), від якого починається відлік результату.

2. Норма. Рівень, який має обов'язково досягатися з урахуванням обставин (наприклад, ситуації на ринку), особливостей та складності роботи, можливостей працівника. Це задовільне значення показника.

3. Ціль. Наднормативний рівень, якого потрібно прагнути [53].

Преміальні виплати будуть залежати від ступеню виробітку працівника. Порядок нарахування заробітної плати за результатами досягнення КРІ (без урахування податку) буде здійснюватися за типовою формулою:

$$ЗП = Б * 0,5 * \sum K_i * P_i, \quad (3.1)$$

де $Б$ – базовий посадовий оклад, яку отримає працівник незалежно від того, виконає КРІ чи ні;

$0,5$ – постійний коефіцієнт – основа для розрахунків розміру премії – 50% базового окладу (співвідношення змінної до постійної частини заробітної плати);

i – кількість коефіцієнтів КРІ, які використовуються для оцінки роботи працівника;

K_i – коефіцієнт виконання відповідного КРІ;

P_i – питома вага відповідного КРІ [54].

Загалом багато підприємств готові використовувати програмні рішення КРІ, але їх зупиняють певні фактори:

1. Не знають, як визначити показники і розробити систему КРІ.

2. Підприємство не готове витратити великі гроші на розробку персонального програмного рішення.

3. Потрібно навчити співробітників роботі з новою програмою.

4. ІТ відділ не здатний забезпечити функціонування системи.

Це дійсно може стати перешкодою для впровадження КРІ-системи. Тому, для початку, пропонується використати вже готовий сервіс з можливостями швидкого запуску. Для ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» було обрано

сервіс «Waytobi», який не вимагає великих витрат на обслуговування, не потребує спеціального навчання персоналу, відрізняється простим та зрозумілим інтерфейсом, крім того розробка системи відбувається з налаштуваннями конкретних потреб замовника.

Waytobi – це українське програмне рішення, розроблене для створення, введення, звітності й аналізу KPI, призначене для допомоги і спрощення процесу управління KPI. KPI Звіти Waytobi представляють повну картину цілей, задач і продуктивності. Вони нададуть вільну і докладну версію звітів для вичерпного аналізу і досягнення необхідних результатів. Користувачі можуть перемикатися між історіями, налаштовувати автоматичну розсилку електронних листів, також доступні функції експорту в PDF і EXCEL. KPI Інфопанелі дозволяють обирати, налаштовувати та візуалізувати KPI-дані найбільш зручним і оптимальним для сприйняття способом. Можна обирати з діаграм і типів даних, віджетів і таблиць, ділитися KPI Інфопанелями з колегами, між департаментами, а також за межами підприємства, адже моніторинг ефективності відбувається в режимі реального часу. Waytobi працює в десктопній та мобільній версії, тому автоматизувати функціонування підприємства вийде як з комп'ютерного пристрою з операційною системою Windows, так і зі смартфона на Android або IOS, що є досить зручним [55].

Отже, пропонується придбати пакет «Професіонал», адже це найоптимальніше програмне рішення по управлінню системою KPI для досліджуваного підприємства.

Крім того, необхідно призначити відповідальну особу, яка буде здійснювати контроль та оцінку показників ефективності. Так як на підприємстві станом на 2020 рік працювало 55 осіб, для більш об'єктивної оцінки доцільно задіяти 2 фахівця, витрати на оплату праці яких за місяць визначені в розмірі:

$$9300*2+(9300*2)*0,22 = 22692 \text{ грн.}$$

Таким чином, витрати на оплату праці фахівців, які будуть здійснювати оцінку показників ефективності персоналу підприємства на друге півріччя 2023 встановлені в розмірі:

$$22692 \cdot 6 = 136\,152 \text{ грн.}$$

Загалом, витрати на застосування інструменту матеріального стимулювання, що будуть включати витрати на оплату праці фахівців та витрати на придбання пакету «Професіонал» на друге півріччя 2023 року визначені в розмірі 149097,284 грн. (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Кошторис витрат на заходи матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Стаття витрат	Ціна, дол.	Поточний курс долара	Ціна за місяць, грн	Ціна за 6 місяців, грн
Пакет «Професіонал»	59	36,569	2158,547	12945,284

Джерело: розраховано автором

Далі розрахуємо витрати на запровадження заходів, щодо підвищення непрямого матеріального стимулювання працівників. Припустимо що до 2023 року чисельність працівників не змінилася і становила 55 осіб.

Таким чином, витрати на застосування інструментів непрямого матеріального стимулювання на друге півріччя 2023 року визначені в розмірі 1 170 400 грн. з урахуванням матеріальної допомоги на оздоровлення, що буде нараховуватись раз на рік (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Кошторис витрат на заходи непрямого матеріального стимулювання працівників ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Стаття витрат	Сума на 1 працівника, грн.	Чисельність працівників	Разом витрати, грн
Компенсація вартості проїзду	2320	55	127 600
Компенсація вартості харчування	11600	55	638 000
Корпоративне медичне страхування	660	55	36 300
Матеріальна допомога на оздоровлення	6700	55	368 500
Разом витрат	21280		1 170 400

Джерело: розраховано автором

Корпоративне медичне страхування персоналу буде здійснюватися національною акціонерною страховою компанією (НАСК) «Оранта», відділення

якого розташоване в місті Шостка. Основні опції, що входитимуть до програми страхування: амбулаторна поліклінічна допомога, невідкладна медична допомога, стаціонарна допомога (невідкладна та планова), медичний огляд та медикаментозне забезпечення [56].

Також розрахуємо витрати на запровадження заходів, щодо підвищення нематеріального стимулювання робітників. Витрати на запровадження інструментів нематеріального стимулювання, передбачених програмою заходів на друге півріччя 2023 року становитимуть 15 000 грн. (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Кошторис витрат на заходи нематеріального стимулювання робітників ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Назва заходу	Сума, грн
1. Корпоративний семінар-тренінг (навчання) з підвищення кваліфікації робітників	15 000
2. Участь у виставкових заходах регіонального рівня з презентацією продукції підприємства	0
3. Підведення підсумків діяльності за рік	0
Разом витрат	15 000

Джерело: розраховано автором

Таким чином, на основі вищенаведених розрахунків можна сформулювати загальний кошторис витрат на реалізацію вдосконаленої системи мотивування працівників на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Кошторис витрат на пропоновані заходи вдосконалення мотивації праці ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»

Стаття витрат	Витрати на реалізацію, грн
1. Пакет «Професіонал»	12 945,284
2. Витрати на оплату праці фахівців з нарахуваннями	136 152
3. Компенсація вартості проїзду	127 600
4. Компенсація вартості харчування	638 000
5. Корпоративне медичне страхування	36 300
6. Матеріальна допомога на оздоровлення	368 500
7. Корпоративний семінар-тренінг (навчання) з підвищення кваліфікації робітників	15 000
Разом витрат	1 334 497,284

Джерело: розраховано автором

Отже, загальна сума витрат на вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» з урахуванням оподаткування на друге півріччя 2023 року становитиме:

$$149\,097,284 + 1\,170\,400 + 1\,170\,400 * 0,22 + 15\,000 = 1\,591\,985,284 \text{ грн.}$$

Джерелом ресурсного забезпечення пропонованих заходів вдосконалення системи мотивації праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» буде нерозподілений прибуток, сума якого за підсумками 2020 року склала 13 159 тис. грн.

Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів за прогнозами полягатиме в збільшенні продуктивності праці персоналу, а отже і підвищенні прибутку підприємства. Крім того, персонал буде більш мотивованим за рахунок вдосконалення системи стимулювання.

Визначившись з організаційними питаннями щодо вдосконалення діючої системи мотивації праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат», та розрахувавши витрати на впровадження матеріальних та нематеріальних методів стимулювання, визначимо економічну ефективність пропонованих заходів.

Планове збільшення продуктивності праці за півроку функціонування вдосконаленої системи мотивації праці прогнозується на рівні 8,5%. Враховуючи, що у 2020 році продуктивність праці становила 757,75 тис. грн, після впровадження рекомендованих заходів даний показник буде складати: $757,75 * 1,085 = 822,15$ тис. грн.

В результаті проведення кореляційно-регресійного аналізу впливу факторів на продуктивність праці, було визначено, що якщо обсяг виробленої продукції зросте на 1 %, то продуктивність праці збільшиться на 1,08%; крім того, якщо фонд оплати праці зросте на 1 %, то продуктивність праці збільшиться на 1,10 %.

Отже, проаналізуємо зміну прогнозованих показників діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» після впровадження пропонованих заходів на основі проведеного дослідження впливу обсягу виробленої продукції та фонду оплати праці на продуктивність праці (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Зміна показників діяльності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» після впровадження пропозицій

Показники	До впровадження пропозицій	Після впровадження пропозицій	Відхилення	
			Абсолютне, тис .грн	Відносне, %
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	41 676	44 956,06	3 280,06	107,87
Фонд оплати праці, тис. грн	6 138	6 612,30	474,30	107,73
Продуктивність праці, тис. грн/ ос	757,75	822,15	64,41	108,50
Середня місячна ЗП на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат», грн	9 300	10 019	718,64	107,73

Джерело: розраховано автором

Відповідно до отриманих результатів, можна зробити висновок, що запропонована система преміювання працівників, яка враховує особистий внесок кожного співробітника в досягнення цілей організації та вдосконалена система нематеріального стимулювання, збільшить витрати на оплату праці на 474, 30 тис. грн. Водночас, прогнозована продуктивність праці зросте на 64,42 тис. грн що, в свою чергу, збільшить чистий дохід підприємства.

Обсяг виробленої продукції після впровадження пропонованих заходів збільшиться на 3280, 06 тис. грн, що є позитивним значенням для підприємства, так як в ході дослідження було виявлено, що хлібокомбінат має потужності з виробництва до 20 тон хлібобулочних виробів. Крім того, хлібокомбінат єдиний в місті, який займається виробництвом саме такого виду продукції, тому попит на неї є високим. Також в ході дослідження організаційно-економічної характеристики ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» було визначено стратегію розвитку підприємства, що передбачає розширення ринку збуту продукції, шляхом співпраці з іншими областями України, тому збільшення обсягу виробленої продукції позитивно вплине на діяльність підприємства, тим самим можна зробити висновок, що удосконалена система мотивації узгоджена

зі стратегією розвитку хлібокомбінату, адже це необхідна умова для ефективного мотиваційного механізму в управлінні підприємством.

Так як матеріальна мотивація є одним із основних чинників стимулювання персоналу, проаналізуємо зміну середньомісячної заробітної плати на досліджуваному підприємстві (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Зміна середньомісячної заробітної плати на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» після впровадження пропозицій

Джерело: побудовано автором на основі табл. 3.10

Отже, після впровадження рекомендованих заходів прогнозується збільшення середньомісячної заробітної плати на 718 гривень (або на 7,73 %) до рівня 10 019 грн. Таким чином, оплата праці працівників буде конкурентоспроможною, як по відношенню до середньої заробітної плати по регіону, так і по галузі, що сприятиме підвищенню ефективності мотивації праці на підприємстві.

Так як пропозиції щодо вдосконалення непрямої матеріальної та нематеріальної мотивації праці напряму не впливають на збільшення чистого доходу та інших показників виробництва, на даному етапі, ця пропозиція нестиме лише адміністративні витрати на впровадження заходів.

Відтак, ефективність витрат на вдосконалення системи стимулювання персоналу становитиме: $3280,06/1591,99 = 2,06$ грн.

Тобто, додатковий обсяг виробленої продукції на кожну гривню витрат на мотивацію праці складатиме 2,06 грн. Результати розрахунків доводять економічну доцільність запровадження рекомендованої мотиваційної системи на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат». Однак, приймаючи рішення про інвестування, слід також враховувати ризики та можливі альтернативні варіанти витрат.

Очікувана соціальна ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення мотивації персоналу на підприємстві:

1. Поліпшення морально-психологічного клімату.
2. Зниження рівня конфліктності.
3. Збільшення трудової активності працівників.
4. Задоволеність рівнем заробітної плати та перспективами отримання вищої додаткової винагороди.
5. Збільшення рівня лояльності та покращення співпраці між керівниками та підлеглими.
6. Підвищення задоволеності працівників своєю роботою.

Головне, що можна очікувати після реалізації пропонованих заходів це: зниження плинності кадрів, що спричинить зниження рівня витрат, що пов'язані з наймом і підготовкою працівників, які потенційно можуть бути прийняті на підприємство; підвищення продуктивності праці, так як працівники будуть орієнтуватися на отримання високих і якісних результатів своєї трудової діяльності; залучення висококваліфікованих кадрів; підвищення ступеня задоволення працівників трудовим процесом та зміцнення корпоративного духу.

Таким чином, реалізація заходів приведе до позитивних результатів як на економічному, так і на соціальному рівнях. Запропоновані заходи зможуть комплексно вплинути на мотивацію працівників, так як будуть вдосконалені системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного дослідження були визначені основні проблеми, які обмежують належний рівень мотивування персоналу на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат». З метою вирішення виявлених недоліків у системі стимулювання персоналу та підвищення ефективності мотивації праці на досліджуваному підприємстві був запропонований комплекс заходів, який спрямований на забезпечення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.

Інструменти пропонованої системи мотивації та стимулювання працівників включають: премії за виконання завдань на базі ключових показників ефективності, розширення соціального пакету на основі компенсації витрат на харчування та проїзду у громадському транспорті, надання матеріальної допомоги на оздоровлення працівників та додаткове професійне навчання й підвищення кваліфікації персоналу. Реалізація цих заходів дозволить підприємству забезпечити високий рівень мотивації працівників та збільшити ефективність їх діяльності.

В ході оцінки ефективності рекомендованих заходів щодо вдосконалення мотиваційної системи на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» були визначені необхідні витрати на запровадження комплексу стимулюючих інструментів. Зокрема, для реалізації автоматизованої системи управління за KPI, що дозволить здійснити справедливий розподіл преміального фонду між працівниками з урахуванням особистого вкладу кожного з них в досягнення цілей підприємства необхідно залучення коштів у розмірі 149097,284 грн. Водночас для розширення соціального пакету, що сприятиме непрямою матеріальному стимулюванню персоналу кошторис витрат становить 1170400 грн. з урахуванням матеріальної допомоги на оздоровлення, що буде нараховуватись раз на рік. Комплекс корпоративних заходів навчально-пізнавального характеру для основної категорії персоналу, а саме робітників вимагає залученню коштів у розмірі 15000 грн. для проведення корпоративного

семінару-тренінгу (навчання) з підвищення кваліфікації. Загалом практична реалізація рекомендованих заходів потребує виділення коштів у розмірі 1591985, 284 гривень з урахуванням оподаткування.

Для визначення доцільності пропонованих заходів на підприємстві був розрахований загальний економічний ефект від впровадження комплексу стимулюючих інструментів. Таким чином, оцінка ефективності продемонструвала зростання фонду оплати праці на 474, 30 тис. грн., продуктивності праці – на 64,42 тис. грн. Крім того, збільшиться обсяг виробленої продукції на 3280, 06 тис. грн, що позитивно вплине на діяльність підприємства. Розрахунок ефективності витрат на вдосконалення системи стимулювання персоналу виявив, що додатковий обсяг виготовленої продукції на кожен гривню витрат на мотивацію праці складатиме 2,06 грн.

Соціальна ефективність від удосконалення системи мотивації спрямована на поліпшення морально-психологічного клімату на підприємстві, збільшення трудової активності працівників, збільшення рівня лояльності та підвищення задоволеності працівників своєю роботою.

Таким чином, реалізація наведених пропозицій сприятиме не тільки збільшенню прибутку підприємства, але й підвищить зацікавленість працівників у досягненні високих робочих результатів, оскільки ефективна діяльність та конкурентна позиція підприємства прямо залежить від результативності персоналу. Перевагою визначених стимулюючих заходів є комбінація матеріального та нематеріального стимулювання, що проявлятиметься не лише у фінансовій формі, але й у забезпеченні соціально-психологічного стану кожного співробітника, збагаченні їх знань, що можуть бути використані в роботі завдяки нематеріальним стимулам праці.

Тому, виходячи з цього, можна вважати дану пропозицію економічно доцільною та в цілому ефективною для діяльності всього підприємства.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Ефективна система мотивації праці є ключовим фактором для реалізації потенціалу підприємства та досягнення економічного зростання. Загалом, мотивація представляє собою процес стимулювання персоналу з метою досягнення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства, що заснований на врахуванні та задоволенні потреб кожного працівника.

Протягом багатьох років дослідниками та вченими було висунуто кілька теоретичних підходів, які допомагають пояснити, які чинники впливають на трудову мотивацію персоналу і що спонукає їх працювати на високому рівні. Проте жодна з цих концепцій не може повністю описати поведінку працівника.

Загалом, існують такі основні види мотивації праці як матеріальна, моральна та адміністративна. За сучасною практикою українських та зарубіжних підприємств можна зробити висновок, що існує тенденція до значних змін у підходах до визначення методів мотивації персоналу.

Розглядаючи сучасні методи мотивації, було виявлено, що поряд із традиційними методами, такими як заробітна плата, премії та подяки, все більше уваги приділяється інноваційним та нестандартним методам стимулювання. Особливо актуальними вони є для вітчизняних підприємств, що мають обмежені фінансові ресурси.

Для ефективного управління мотивацією на підприємстві необхідно використовувати різні методи стимулювання. Використання винятково матеріальних мотивацій не дає можливості мобілізувати творчу активність співробітників та досягти організаційних цілей. Тому необхідно застосовувати інструменти нематеріального стимулювання працівників, що є більш ефективними.

Для дослідження теми дипломної роботи було обрано ПрАТ "Шосткинський хлібокомбінат» основним видом діяльності якого є виробництво

хліба та хлібобулочних виробів, виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Фінансові результати підприємства станом на 2020 рік дещо погіршилися, тому було проведено загальне дослідження фінансово-господарської діяльності товариства за аналізований період. Таким чином, проаналізувавши структуру майна було виявлено переважання необоротних активів, питома вага яких за досліджуваний період зросла на 7,7% та становила у 2020 році 57,8%. Крім того, наявні тенденції щодо збільшення обсягів власних джерел фінансування, проте є певний спад у розрізі зовнішніх джерел. Отримані результати аналізу платоспроможності свідчать про покращення фінансового стану ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» та його спроможність проводити незалежну фінансову політику. Показники рентабельності ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» на кінець 2020 року покращились у порівнянні з 2017 роком, що пояснюється розширенням асортименту продукції підприємства, появою нових споживачів, а отже і збільшенням обсягів реалізації продукції.

Аналізуючи стан мотивації праці на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» було проаналізовано систему трудових показників, що характеризують ефективність використання персоналу. Таким чином, проведений аналіз показав, що на кінець 2020 р. у штаті підприємства налічувалось 55 працівників, 67,3% з яких складають жінки. Близько 40% працівників складають особи з вищою освітою. Загалом спостерігається зменшення чисельності персоналу, що може свідчити про недостатню мотивацію. Аналіз руху персоналу також підтверджує неефективне використання персоналу підприємства, адже утримання працівників має тенденцію до зниження, кількість звільнених перевищує кількість прийнятих.

На основі проведеного дослідження були визначені основні проблеми, які обмежують належний рівень мотивування персоналу на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат». Основні з них полягають у недостатньому рівні оплати праці, низькому рівні автоматизації та відсталості технологій, а також моральній

застарілості методичних підходів до реалізації системи нематеріального стимулювання та їх об'єктивна неефективність.

З метою вирішення наявних недоліків у системі стимулювання персоналу та підвищення ефективності мотивації праці на досліджуваному підприємстві був запропонований комплекс заходів, який спрямований на забезпечення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу. Інструменти пропонованої системи мотивації та стимулювання працівників включають: премії за виконання завдань на базі ключових показників ефективності, розширення соціального пакету на основі компенсації витрат на харчування та проїзду у громадському транспорті, надання матеріальної допомоги на оздоровлення працівників та додаткове професійне навчання й підвищення кваліфікації персоналу.

В ході оцінки ефективності рекомендованих заходів щодо вдосконалення мотиваційної системи на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат» були визначені необхідні витрати на запровадження комплексу стимулюючих інструментів. Загалом практична реалізація рекомендованих заходів потребує виділення коштів у розмірі 1591985, 284 гривень з урахуванням оподаткування.

Для визначення доцільності пропонованих заходів на підприємстві був розрахований загальний економічний ефект від впровадження комплексу стимулюючих інструментів. Таким чином, оцінка ефективності продемонструвала зростання фонду оплати праці на 474, 30 тис. грн., продуктивності праці – на 64,42 тис. грн. Розрахунок ефективності витрат на вдосконалення системи стимулювання персоналу виявив, що додатковий обсяг виготовленої продукції на кожну гривню витрат на мотивацію праці складатиме 2,06 грн. Соціальна ефективність від удосконалення системи мотивації спрямована на поліпшення морально-психологічного клімату на підприємстві, збільшення трудової активності працівників, збільшення рівня лояльності та підвищення задоволеності працівників своєю роботою. Тому, виходячи з цього, можна вважати дану пропозицію економічно доцільною та в цілому ефективною для діяльності всього підприємства, тому пропоновані заходи можуть бути реалізовані на ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Желудько Т. В. Сутність і роль мотивації праці в забезпеченні ефективного управління персоналом підприємства: тези V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 2-3 листоп. 2017 р. Житомир, 2017. С. 88-89.
2. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу: стаття. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvaty-si-dlya-personalu> (дата звернення: 17.12.2022).
3. Управління організацією: методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи / уклад.: Н. Г. Чайка, О. А. Михальченко, Н. В. Прус. Київ, 2015. 44 с.
4. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 679 с.
5. Рудько В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2011. 312 с.
6. Теорія самовизначення: що це таке і що пропонує: стаття. URL: <https://uk.warbletoncouncil.org/teoria-autodeterminacion-3542> (дата звернення: 25.12.2022)
7. Рогач С. М., Гуцул Т. А., Ткачук В. А., Балан О. Д. Економіка і підприємництво, менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦП «Компринт», 2018. 722 с.
8. Шептун Н. С., Орехівський В. Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 22-23 квіт. 2021 р. Київ, 2021. С. 53-55.
9. Ареш'єв С. О., Йіфань Ч. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства: зб. ст. матеріалів всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 30 берез. 2017 р. Київ, 2017. С.305-314.
10. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2010. 488 с.

11. Шишкін В. О. Мотиваційний механізм на підприємстві: тези матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 20-21 жовт. 2011 р. Київ, 2011. С. 45-51.
12. Сидоренко І. О. Людський капітал і мотивація в туризмі: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 15-17 жовт. 2015 р. Тернопіль, 2015. С. 280-283.
13. Кондратюк М. В. Роль мотиваційного механізму в стратегії управління підприємством: матеріали XVIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Переяслав-Хмельницький, 29-30 грудн. 2013 р. Переяслав-Хмельницький, 2013. С. 117-119.
14. Лелюк Д. В., Решетняк О. В. Вдосконалення систем мотивації персоналу в сучасних умовах. *Вісник Національного технічного університету Харківський політехнічний інститут. Економічні науки*. Харків, 2011. № 15. С. 76-79.
15. Гузь В. О., Євтушенко О. А. Сучасні проблеми менеджменту в Україні: тези II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 6 грудн. 2018 р. Дніпро, 2018. С. 20-22.
16. Кладченко А. О. Сучасні методи мотивації персоналу : тези. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16383/1/%d0%9a%d0%bb%d0%b0%d0%b4%d1%87%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%90.%d0%9e.%d1%82%d0%b5%d0%b7%d0%b8_2017.pdf (дата звернення: 14.01.2023).
17. Кудінова М. М. Впровадження інноваційних мотиваційних складників у діяльність сучасних організацій України. *Електронне науково фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. Дніпро, 2018. №1(12). С. 168-175.
18. Сучасні методи мотивації персоналу : веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/5010042/page:2/> (дата звернення: 15.01.2023).
19. Леонтьєва І. М. Ефективні методи мотивації персоналу сучасного водотранспортного підприємства: матеріали XVIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Переяслав-Хмельницький, 29-30 грудня 2013 р. Переяслав-Хмельницький, 2013. С. 56-60.

20. Биканов О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства: веб-сайт. URL: <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1> (дата звернення: 20.01.2023).

21. Арєхова М. М., Ясько К. В. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств: тези міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 28 листоп. 2017 р. Тернопіль, 2017. С. 9-12.

22. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2003. 502 с.

23. Грабарь Є. О., Левченко А. О. Вдосконалення системи оцінки працівників в закладі охорони здоров'я. *Збірник праць молодих науковців КНТУ*. Кропивницький, 2017. № 6. С. 396-401.

24. Миронова Л. Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. *Проблеми матеріальної культури. Економічні науки*. 2011. №214. С. 46-50.

25. Білокудря А. В. Дослідження методичних підходів до оцінювання персоналу підприємства. *Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. Харків, 2018. № 1. С. 36-39.

26. Бондаревська К. В., Сорокотяга Т. Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 28-32

27. Management By Objectives Appraisals: веб-сайт. URL: <http://www.performance-appraisal.com/results.htm> (дата звернення: 25.01.2023).

28. Завіновська Г. Т. Грейдова система оплати праці в організації. *Збірник наукових праць*. Київ, 2010. С. 290-297.

29. Архипова Є. О., Мідна Н. С. Застосування грейдингової системи оцінювання та винагородження персоналу в приватному секторі. *Молодий вчений: науковий журнал*. 2016. № 2 (29). С.1-5.

30. Лозовський О. М., Таран О. А., Таран В. С. Впровадження системи грейдингу на вітчизняних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів, 2009. № 647. С. 591-596.

31. Мельниченко С. В., Босовська М. В., Полтавська О. В. Оцінка персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу : монографія. Київ : КНТЕУ, 2013. С. 112-128.

32. Бульбаха Л. І., Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. Дніпро, 2018. № 6. С. 224-227.

33. Нижник В. М., Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємства : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.

34. Продуктивність праці: економічна суть, показники та методи вимірювання продуктивності праці, чинники та шляхи підвищення продуктивності праці : веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/5152768/page:6/> (дата звернення: 29.01.2023).

35. Продуктивність праці: показники та методи вимірювання : веб-сайт. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19413/ (дата звернення: 29.01.2023).

36. Мірошніченко А. М., Черняхівська М. В., Касич А. О. Сучасні методичні підходи до аналізу використання персоналу підприємства. *Міжнародний науково-практичний журнал «Фінансовий простір»*. Черкаси, 2018. № 3. С. 35-40.

37. ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»: Про нас : веб-сайт. URL: https://shostka-hleb.com.ua/ua/about_us (дата звернення: 05.02.2023).

38. ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»: Документи звітності : веб-сайт. URL: <http://shostka-hlib.pat.ua/documents/zvitnist> (дата звернення: 05.02.2023).

39. Польова Т. В., Кравцова Ю. В. Аналіз ліквідності балансу підприємства на прикладі ПрАТ «Бондарівське». *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. Дніпро, 2018. № 10. С. 29-35.

40. Лежєпєкова В. Г., Лавриненко А. В. Теоретико-методичні засади управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства-суб'єкта ЗЕД. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. Дніпро, 2018. № 1. С. 41-48.

41. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. Київ, 2011. № 8. С. 111-117.

42. Фесенко М. В. Удосконалення системи управління безпечністю виробництва хліба пшеничного для оператора ринку ПрАТ «Шосткинський хлібокомбінат»: кваліфікаційна робота. Київ, 2021. С. 21-23.

43. Дипломне проектування: написання, оформлення та захист атестаційних робіт для здобувачів вищої освіти: навч. посіб. для студ. Спеціальності 051 Економіка, ОПІ Економіка бізнес-підприємства / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: А.В. Гречко, В.М. Марченко, Н.Л. Кузьмінська, О.В. Кривда. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 66 с.

44. Лазоренко Т. В. Метод оцінки КРІ – функціональна складова системи управління якістю праці науково-виробничого підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. Дніпро, 2018. № 1 (12). С. 61-63.

45. Іванченко В. В., Кривда О. В. Оцінка трудових ресурсів в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. №15. Доступ : <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-15>

46. Кудінова М. М., Паніна А. В. Впровадження інноваційних мотиваційних складників у діяльність сучасних організацій України. *Міжнародний науково-практичний журнал «Фінансовий простір»*. Черкаси, 2018. № 3. С. 168-175.

47. Що таке система КРІ, як її використовувати в процесах бізнесу : веб-сайт. URL: <https://waytobi.com/ua/blog/kpi.html> (дата звернення: 22.03.2023).

48. Система КРІ: розробка та застосування показників бізнес-процесу : веб-сайт. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/sistema-kpi-rozrobka-ta-zastosuvannya-pokaznikiv-biznes-procesu-pokazniki-efektivnosti/> (дата звернення: 24.03.2023).

49. КРІ – система оцінки якості управління : веб-сайт. URL: <http://erp-project.com.ua/index.php/uk/korisni-materiali/statti/upravlinnya/433-kpi-sistema-otsinki-yakosti-upravlinnya> (дата звернення: 02.04.2023).

50. Кавтиш О. П., Максимішина О. В. Автоматизація управління персоналом як фактор підвищення продуктивності праці. *Науковий журнал «Підприємництво та інновації»*. Київ, 2015. № 1. С.30-37.

51. Kaplan R. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Harvard Business School Working Paper. 2010. № 10-074 URL: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/10-074.pdf> (дата звернення: 05.04.2023).

52. Створення системи навчання у суді / упоряд. В. Сергієнко, І. Зарецька. Київ, 2016. С. 321

53. Навіщо потрібно корпоративне добровільне медстрахування: веб-сайт. URL: <http://kievvlast.com.ua/mind/navishho-potribno-korporativne-dobrovilne-medstrahuvannya> (дата звернення: 09.04.2023).

54. Полинська Г. А. Інформаційні системи маркетингу. Київ : ЮРАЙТ, 2016. 324 с.

55. Іванченко В. В., Кривда О. В. Економічна ефективність розвитку персоналу підприємства. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. Вип. №2. 2018. С. 95-101.

56. Доцільність використання системи мотивації на базі КРІ для підприємств агробізнесу: веб-сайт. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh-68-celesoobraznost-ispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-baze-kpi-dlya-predpriyatij-agrobiznesa> (дата звернення: 30.04.2023).

57. Головна сторінка «Waytobi» : веб-сайт. URL: <https://waytobi.com/ua/> (дата звернення: 30.04.2023).

58. Офіційна сторінка НАСК «Оранта» : веб-сайт. URL: <https://oranta.ua/> (дата звернення: 02.05.2023).