

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

Факультет економіки і підприємництва

Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Допущено до захисту

“ _____ ” _____ 2023 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор

_____ **Соколюк С.Ю.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА
ЕФЕКТИВНІСТЬ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, НА ПРИКЛАДІ ФОП
«БАЧИНСЬКИЙ ВІКТОР ВАСИЛЬОВИЧ»

Виконав – студент 2 курсу, групи 21м-пт
освітньої програми «Аграрне
підприємництво та агротрейдинг»
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
Попов Артем Анатолійович

Науковий керівник – к.е.н., доцент
Тупчій Оксана Сергіївна

Умань – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	
2.1. Загальна характеристика підприємства ФОП «БАЧИНСЬКИЙ ВІКТОР ВАСИЛЬОВИЧ».....	
2.2 Аналіз структури персоналу та ефективності його використання	
2.3 Аналіз мотиваційних заходів	
Висновки до розділу 2	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ФОП «БАЧИНСЬКИЙ ВІКТОР ВАСИЛЬОВИЧ».....	
3.1 Заходи щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу ФОП «БАЧИНСЬКИЙ ВІКТОР ВАСИЛЬОВИЧ»	
3.2 Створення комунікаційного поля та розробка системи конкурсів	
3.3 Розробка положення про стимулювання персоналу	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Важливість теми дослідження пов'язана із важливістю мотивації працівників у сучасних українських організаціях. Результативність роботи організації визначається її персоналом. Поведінка працівників залежить від внутрішнього та зовнішнього середовища, проте найбільший вплив на їх мотивацію та прагнення до досягнення цілей надає саме внутрішнє середовище. Трудова поведінка працівників є основою для успішного функціонування підприємства та досягнення необхідних економічних показників. Однак поведінка працівників може відрізнятися: деякі відрізняються старанністю та відповідальністю, тоді як інші прагнуть виконати мінімальний обсяг обов'язків незалежно від якості та досягнення оптимального результату. Ефективність поведінки визначається точністю та якістю виконання співробітником своїх трудових обов'язків відповідно до посадової інструкції, а також її прагненням задовольнити інтереси колективу та досягти цілей організації. Мотивацію визначають мотиви, включаючи внутрішні прагнення, які зрештою визначають активність і спрямованість діяльності працівника.

Значення мотивації в сучасних системах управління, безумовно, велике, оскільки саме мотивація спонукає співробітника працювати на максимальній віддачі, що забезпечує ефективність роботи організації. Мотивація сприяє розвитку економіки країни та забезпечує рівень добробуту громадян, оскільки кожна людина працює, щоб заробити гроші та задовольнити свої потреби та бажання, і саме цей фактор істотно впливає на активність трудової діяльності людини.

Будь-яка справа вимагає наявності мотиву, тому мотивацію можна як інструмент, здатний стимулювати трудову діяльність співробітника. Мотивація ґрунтується на включенні до процесу зацікавленості та бажань, і тому її можна розглядати з двох сторін. З одного боку, є особисті потреби, які спонукають нас шукати джерела їхнього задоволення. Ці джерела

забезпечують дохід, і тому люди працевлаштовуються, щоб мати можливість задовольнити свої матеріальні бажання та потреби. З іншого боку, мотивацію можна як благо, яке організація може запропонувати своїм співробітникам, причому важливими чинниками є розмір цього блага та її відповідність бажанням і потребам працівника.

Дослідженню цієї проблематики у національній науці значну увагу приділяють такі вчені: Ф.І. Герцберг, Є.Н. Балашова, О.П. Бурова, Н.І. Галкіна, В.С. Григор'єв, А.А. Дубінін, А.Г. Жилінський, Л.А. Зверєва, Т.І. Карімова, А.Л. Касьян, О.М. Кузнєцова, О.В. Кучеренко, Т.Г. Литвинова, М.А. Лук'янова, С.В. Мацкевич, А.С. Мезерський та багато інших. Вони аналізують основні причини демотивації персоналу та пропонують шляхи підвищення мотивації на підприємстві, досліджують ефективність різних методів мотивації та дають рекомендації щодо оптимізації системи мотивації.

Метою дослідження є проведення оцінки системи нематеріальної мотивації персоналу організації. Відповідно до мети визначено такі **завдання дослідження:**

- розглянути поняття мотивації персоналу;
- визначити етапи розробки провести огляд основних напрямів щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу;
- дослідити мотиваційний профіль працівника та методики вивчення мотиваційної сфери;
- надати загальну характеристику підприємства ФОП «БАЧИНСЬКИЙ ВІКТОР ВАСИЛЬОВИЧ»;
- проаналізувати склад і структуру персоналу та ефективність його використання;
- розробити заходи щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу;
- проаналізувати мотиваційні заходи;

— на основі виявлених проблем розробити проєкт заходу щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації у досліджуваному підприємстві та економічно обґрунтувати його.

Об'єкт дослідження – система матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ФОП «Бачинський Віктор Васильович» та її вплив на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти підвищення мотивації персоналу та її вплив на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства.

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

Інформаційна база дослідження – річні звіти ФОП «Бачинський Віктор Васильович».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (30 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 65 сторінок. Основний зміст викладено на --- сторінках. Робота містить 15 таблиць, 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мотивація є однією з функцій управління, яка поєднує різні фактори, що сприяють виконанню конкретних завдань шляхом стимулювання психологічних факторів працівників. Вона дозволяє активізувати спонукальні сили, необхідні досягнення цілей і розв'язання завдань.

Нині існує значна кількість теорій, які намагаються пояснити мотиви та системи мотивації. Однією з широко відомих теорій є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, який розділив формування потреб різних рівнів людської життєдіяльності. У своїй теорії Маслоу виділяє потреби, які формують систему мотивації та спонукають людину до дій для досягнення своїх цілей.

- потреба у безпеці;
- фізіологічні потреби;
- соціальні потреби,;
- потреба у повазі та самоствердженні;
- потреба в самовираженні.

Розглянемо поняття мотиву. Мотив можна як систему цілей, вкладених у певні дії. Кожен мотив містить різну кількість цінностей, які впливають виконання конкретних дій. Рівень соціалізації впливає різноманітність і досконалість системи мотивації. У результаті життєдіяльності формується стимул до виконання дії, у якому задоволення потреб стає винагородою, мають цінність в людини. Тому ініціація інтересу до отримання винагороди є найважливішим моментом у реалізації та застосуванні механізмів мотивації [5, 24].

У ході робочої діяльності можуть використовуватись різні типи винагород, включаючи внутрішні та зовнішні. Зовнішні винагороди включають фінансові виплати, можливості просування кар'єрними сходами та інші фактори, які встановлюють прямий зв'язок між результатами роботи та існуючою системою стимулювання, заснованої на інтересах працівника. До внутрішніх винагород можна віднести задоволення від самої роботи, почуття

досягнення успіху та визнання заслуг, тобто психологічні чинники, які можуть відігравати важливу роль у мотивації.

Таким чином, існує взаємозв'язок між потребами, включаючи як первинні, так і вторинні, особистими мотивами людини та системою стимулювання та мотивації у робочій діяльності [18]. Мотивація є багатофакторним процесом, який формується у різних сферах прояву та включає механізм спонукання.

У системі мотивації можна назвати кілька фаз [4]:

- фаза після дії;
- вихідна фаза;
- фаза ініціювання дії та фаза управління дією.

Ці етапи здійснюються у рамках подій мотивації, які включають формування мотиваційних тенденцій, виникнення та актуалізацію намірів, ініціювання дій. Результатом мотивації є дія, яка може або завершити поточний мотиваційний процес, або стати відправною точкою нового мотиву, який породжує нову дію.

Мотивація будується на розумінні психологічних та фізіологічних потреб людини, і саме це є її основою. У контексті управління підприємцю необхідно аналізувати існуючі мотиви працівників для забезпечення ефективності управління. Це допомагає зрозуміти причини вибору цілей на різних етапах трудової діяльності та використовувати це знання для стимулювання прагнення до їх досягнення.

Підприємцю важливо розуміти мотиви трудової поведінки та характер мотивації, щоб впливати на ефективність роботи в організації та створювати умови для підвищення продуктивності персоналу. З огляду на те, що мотивація є процесом, що впливає на якість роботи, важливо визначити, чи можливо впливати на мотивацію з боку підприємця.

Для успішного функціонування системи мотивації необхідно її сформувати з огляду на вплив об'єктивних факторів та причин. Тому вибір

механізмів мотивації потребує ретельного підходу, який дозволить підвищити мотивацію працівників та досягти необхідних результатів.

Отже, можна зробити висновок, що мотивація є одним з основних чинників у діяльності організації, здатний істотно впливати на персонал з метою досягнення бажаного і запланованого результату. Функції стимулювання включають економічні, соціальні та моральні аспекти [6].

Економічна функція стимулювання проявляється у збільшенні ефективності діяльності організації, включаючи підвищення продуктивності праці та якості продукції або виконання робіт. Досягнення таких результатів можна досягти шляхом активізації зусиль працівників. Однак, якщо співробітник не бачить сенсу в зусиллях, він не зможе досягти покращених результатів своєї роботи.

Моральна функція також сприяє підвищенню активності людини, проте на відміну економічної функції, вона проявляється у сфері життя трудового колективу. Це відбивається у поліпшенні морально-психологічного клімату, поліпшенні взаємовідносин у колективі та підвищенні якості самого колективу.

Важливо встановити правильну та обґрунтовану систему стимулювання, яка враховує традиції та історичний досвід конкретної організації.

Соціальна функція проявляється у формуванні різних рівнів доходів, де вона спрямована на стимулювання матеріального інтересу людини до збільшення своєї трудової активності. Це дозволяє людині розширити свої можливості за межами організації, мати доступ до більшої кількості ресурсів та задовольняти свої потреби та бажання.

Мотив та стимул впливають на працівників, стимулюючи їх до виконання дій, їх можна розглядати як два аспекти одного явища. Мотивація сприяє професійному та особистісному зростанню працівників, оскільки вони прагнуть більшого, ніж у них є зараз. Стимулювання активізує роботу людей в рамках організації та його посадових обов'язків, спрямовуючи їх дії у сфері організації.

Стимулювання дотримується таких вимог [7]:

- вимога комплексності – розглядається через поєднання різних видів стимулів, які залежать від системи управління персоналом та специфіки роботи підприємства;
- вимога диференційованості, що визначає необхідність застосування індивідуального підходу до працівника;
- вимога гнучкості та оперативності, що визначає можливості перегляду системи стимулів при змінах в навколишньому середовищі.

Формами стимулювання є матеріальне та нематеріальне стимулювання, представлені на рис. 1.2.

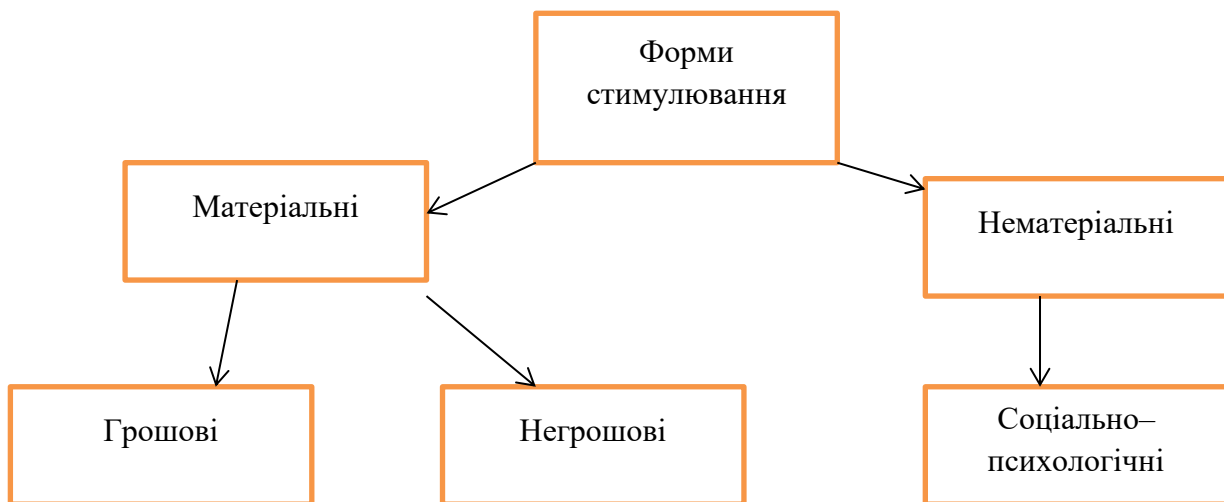


Рис. 1.2. Система стимулювання

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Матеріальне стимулювання є системою висловлювання у вигляді грошових чи матеріальних нагород. Кожна людина працює не лише для задоволення, а й для забезпечення свого життя та задоволення своїх потреб, тому розмір оплати праці має велике значення. Чим більша заробітна плата, тим більше потреб людина може задовольнити. В рамках грошової мотивації також можуть бути передбачені бонуси, премії, участь в акціонерному капіталі та інші форми винагороди. До негрошових форм стимулювання належать цінні подарунки, оплата путівок тощо.

Нематеріальні стимули спрямовані на задоволення психологічних потреб людини. Вони прагнуть морально впливати на людину шляхом створення соціально-гармонійної атмосфери. До таких стимулів належать медичне обслуговування, страхування, надання відпустки, пенсії тощо. Межі матеріального та нематеріального стимулювання визначаються через відмінності у статусі. Це означає, що стимули, які отримує співробітник, який займає певне соціальне становище у створенні, можуть бути виражені, наприклад, через окремий робочий кабінет чи привілеї конкретного працівника. У межах організації ці види стимулювання поєднуються поняттям «компенсаційного пакета» [27].

Компенсаційний пакет є набором положень, пов'язаних з оплатою праці, преміюванням та пільгами для працівників, який розробляється організацією з урахуванням соціально-економічного стану. Основна мета компенсаційного пакета полягає у стимулюванні трудової поведінки працівників з метою досягнення конкретних завдань. У цьому контексті можуть бути визначені такі цілі системи компенсації [33] :

- стимулювання продуктивної поведінки;
- адміністративна ефективність;
- збереження колективу;
- залучення працівників до організації;
- контроль над витратами на працівників;
- відповідність вимогам законодавства.

У класичній формі система компенсацій складається з основної та додаткової складових. Основна частина включає заробітну плату, у той час, як додаткова частина є пільгами та привілеями, що надаються працівникові. Метою стимулювання є підвищення мотивації шляхом зосередження зусиль працівників у тих сферах, які мають важливе значення для організації.

Класифікація різних видів мотивації, які можна виділити: позитивна та негативна мотивація, зовнішня та внутрішня мотивація, загальнокорпоративна

мотивація, що включає групову та індивідуальну, а також самотивацію (рисунок 1.3).

Рис. 1.3. Класифікація систем мотивації

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Позитивна мотивація прагне досягнення позитивного ефекту, тоді як негативна мотивація полягає в використанні негативних механізмів. Наприклад, у минулому використання дошки пошани чи листка ганьби було поширене у практиці організацій, проте сьогодні такі методи, особливо листки ганьби, рідко застосовуються.

Зовнішня мотивація полягає в використанні довкілля, що входить у систему інтересів організації. Прикладами може бути участь у регіональному конкурсі чи отримання визнання за заслуги працівника лише на рівні, перевищує організацію. Внутрішня мотивація, своєю чергою, залучає внутрішні ресурси та використовує в ставленні до працівника, наприклад, через вручення почесної грамоти.

Загальнокорпоративна система мотивації застосовується всередині організації всім її працівникам. Вона може включати проведення корпоративних конкурсів, наприклад, на звання найкращого менеджера чи

фахівця. Самомотивація заснована на внутрішньому прагненні людини до самореалізації та самовдосконалення.

Загальна структура мотивації та фактори, що впливають на неї, представлені на рис. 1.4.

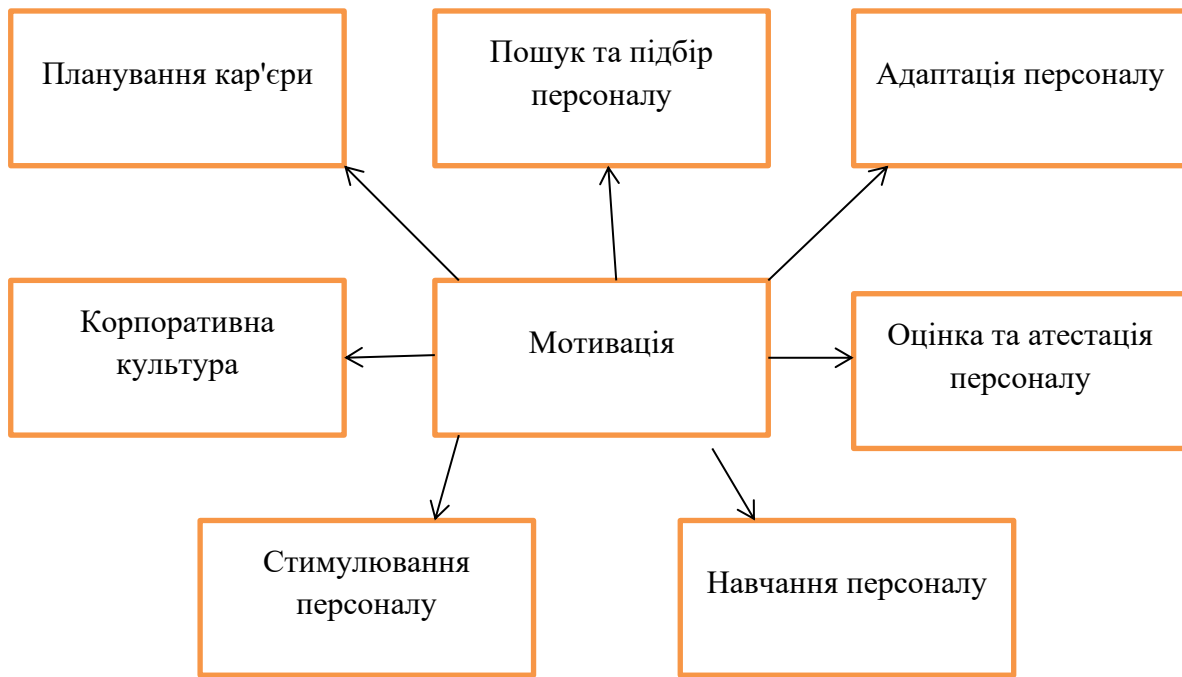


Рис. 1.4. Мотивація як елемент системи керування персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Зображення демонструє, що мотивація відіграє важливу роль в управлінні персоналом, оскільки вона є інструментом на працівників з боку організації. Мотивація і стимулювання є взаємозалежним процесом, у якому інтерес присутній як у працівника так і в організації.

Як було встановлено, існують матеріальні й нематеріальні системи стимулювання, які визначають різні види мотивації. Нематеріальна мотивація не ґрунтується на використанні коштів або матеріальних винагород, але вона враховує психологічні особливості колективу в цілому та окремих працівників усередині нього. У такій системі важливий індивідуальний підхід до кожного працівника: те, що є мотивуючим фактором для однієї людини, може розглядатися як звичайна очікувана поведінка для інших у рамках виконання їхніх трудових обов'язків. Система нематеріальної мотивації велика і від

політики управління персоналом, реалізованої у створенні, і навіть від її елементів, включаючи стимулювання [15].

Нематеріальна мотивація може бути реалізована у трьох основних напрямках [22]:

- вимагає інвестицій;
- не вимагає інвестицій, безадресна;
- не вимагає інвестицій, адресна.

Рис. 1.6. представляє різноманітні форми практичної реалізації нематеріального стимулювання, які узагальнюють наведену вище інформацію.



Рис. 1.6. Форми нематеріальної мотивації

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Основна мета нематеріальної мотивації полягає у стимулюванні працівників виявляти велику зацікавленість у виконанні своїх трудових обов'язків. Це відбивається на ключових показниках діяльності організації: продуктивність підвищується, прибуток збільшується, створюється сприятлива атмосфера у колективі та інші позитивні результати досягаються.

Розробка системи нематеріальної мотивації є складним процесом, оскільки керівник повинен вибрати відповідний тип мотивації кожному за співробітника. Вибрані методи повинні бути індивідуальними й не можуть бути універсально застосовуваними до всіх працівників, тому що їх ефект може відрізнятись або не виявлятися для певних працівників. Тому важливо встановити правила та підходи до розробки системи нематеріальної мотивації.

Основні принципи розробки системи нематеріальної мотивації можна виразити наступними умовними формулами [5].

«Використовуємо безліч способів». Чим більше в організації різноманітних інструментів нематеріальної мотивації, тим вища ймовірність досягнення бажаного ефекту та більше можливостей вибору на працівників. Також важливо враховувати поняття мотиваційного профілю людини, яке охоплює причини, що спонукають його до більш ефективної дії, а також її поточний стан.

«Вибір відповідного моменту». Будь-яка форма мотивації ефективна, коли застосовується за принципом зробив справу – отримав ефект», оскільки в іншому випадку втрачається її сутність, що сприяє підтримці інтересу працівників до досягнення поставленої мети.

«Готовність до різних реакцій». Це правило дозволяє враховувати, що люди можуть по-різному реагувати на заохочення та винагороди. Мотивація може бути прийнята з радістю одними, а викликати відторгнення іншими, що може призвести до протилежного ефекту мотивації.

Орієнтуючись на ці основні принципи, організація, яка застосовує нематеріальну мотивацію, має розробити чітку систему, яка забезпечить реалізацію цього механізму як інструмента впливу на працівників. Випадкове

прийняття рішень, пов'язаних з нематеріальною мотивацією, може призвести до зворотного ефекту та призвести до результатів, що не відповідають управлінським діям у галузі персоналу. Наприклад, якщо мотивація стає щоденною практикою, вона може бути сприйнята працівниками як звичайний робочий обов'язок, якому не варто приділяти особливої уваги. З іншого боку, якщо мотивація відкладається у часі та відокремлюється від конкретних дій, за які має бути заохочення, вона може викликати відторгнення та психологічне сприйняття співробітником того, що він був забутий, а тепер згадали лише тому, що виникла потреба.

Тому необхідно суворо дотримуватися плану та системи впровадження механізмів мотивації. Для ефективної реалізації системи всередині організації рекомендується використовувати спеціальні програми, які враховують фактори планованості впровадження в практику. Етапи нематеріальної мотивації, включені до загальної програми дій, слідують наступної послідовності [30].

Етап 1 – приймається рішення щодо впровадження системи нематеріальної мотивації в організації. У процесі цього етапу необхідно ретельно розрахувати, наскільки організація може забезпечити ефективну систему мотивації та відповідні витрати. Наприклад, нагороди у вигляді грамот та вивішування на Дошку пошани не вимагають значних витрат, проте надання харчування чи оплата навчання може бути пов'язане із суттєвими витратами, які не кожна організація може дозволити собі без шкоди.

Етап 2 – визначаються потреби працівників, які задовольнятимуться в рамках системи мотивації. Тут ключове значення має орієнтація на працівників, оскільки невідповідність між запропонованими мотиваторами та потребами працівників може призвести до недооцінки турботи організації та її прагнень до заохочення та стимулювання. Визначення потреб може здійснюватися через системи оцінки рівня задоволеності працівників, які надають повне уявлення про стан справ в організації та дозволяють визначити цікаві для працівників види мотиваторів. При цьому слід враховувати, що

мотиватори не можуть бути однаковими для всіх категорій персоналу, тому необхідно враховувати їх розподіл за різними групами. Наприклад, надання оплачуваних путівок до дитячого табору для дітей рядових працівників із категорії допоміжного та обслуговуючого персоналу, які мають низький рівень заробітної плати, може бути ефективним мотиватором, враховуючи їх обмежені можливості в оплаті таких путівок. Однак для керівників дана мотивація може не бути настільки ефективною через їхні високі доходи. Важливо проводити оцінку рівня задоволеності та розробляти мотиватори, які відповідають конкретним потребам та перевагам працівників. Також корисною практикою є надання співробітникам можливості вибору, тобто дозволити їм визначити, що саме буде для них мотиватором у конкретній ситуації та що вони хочуть отримати. Це суттєво підвищує рівень задоволеності, оскільки кожна людина орієнтується на конкретні цілі та бажання.

Етап 3 – на даному етапі визначаються типи досягнень у трудовій діяльності, які вимагають та передбачають використання мотиваторів. Важливо не заохочувати за те, що є природним і входить у рамки трудових обов'язків, тому що в такому разі працівники можуть розглядати будь-яку свою трудову дію, пов'язану з виконанням посадових обов'язків, як щось, що вимагає не лише визнання, а й обов'язкової винагороди. Однак, підвищення результатів діяльності та прагнення до вдосконалення мають однозначно заохочуватись, оскільки вони приносять відчутні вигоди для організації.

Етап 4 – система нематеріального стимулювання затверджується, та проводиться ознайомлення працівників із набором заохочень. У разі великих організацій це може бути складним завданням, тому можливі масові інформаційні кампанії, які здійснюються через розміщення на сайті чи інформаційному стенді, доступному всім працівникам.

Етап 5 – здійснення моніторингу, підтримки або оновлення пакета мотиваторів, оскільки він не повинен залишатися незмінним, щоб уникнути звикання та сприйняття його як нічого особливого, на що працівники більше

не прагнуть. Зміни внутрішньої структури організації, цілей діяльності та підвищена плинність персоналу можуть впливати на зміну пакету мотиваторів. Часте проведення моніторингу не має сенсу, доцільніше оновлювати інформацію один раз на рік, щоб побачити довгострокові та масштабні зміни.

В таблиці 1.1 показано шаблонний розподіл мотиваторів у будь-яких організаціях, що може бути прийнято за основу порівняння.

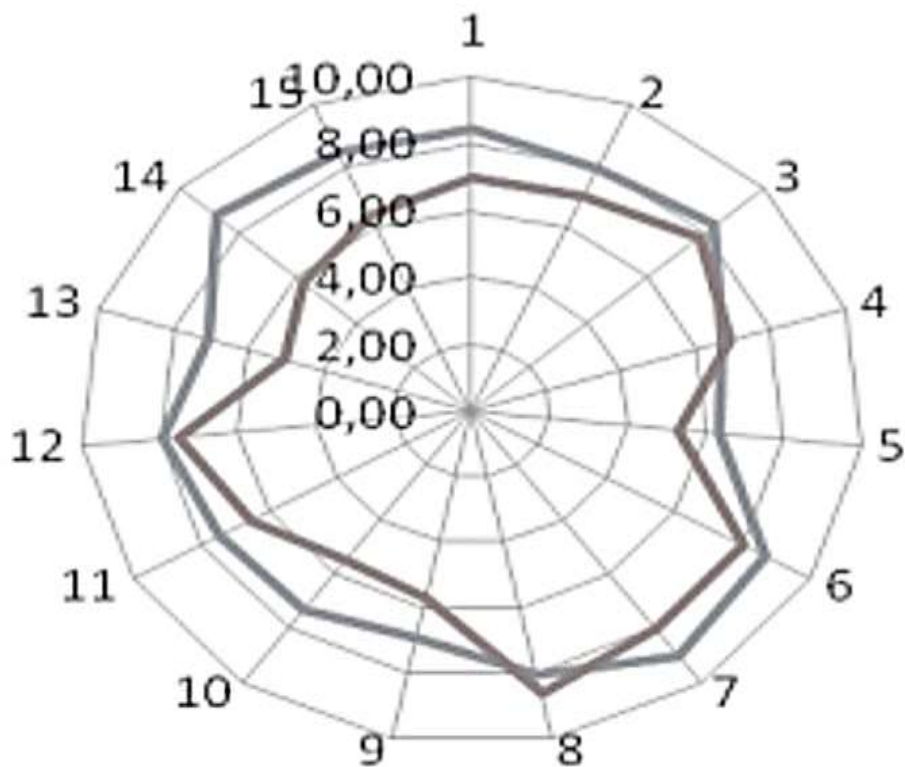
Таблиця 1.1

Шаблони мотиваторів в організаціях

Категорії персоналу	Складові пакету мотиваторів
Керівники заробітних підрозділів	Оплата харчування
	Оплата проїзду чи корпоративний транспорт
	Навчання
	Оплата спортивної зали
	Оплата мобільного телефону та інтернету
	Медична страховка
	Часткова оплата відпочинку
Керівники забезпечувальних підрозділів	Оплата харчування
	Оплата проїзду чи корпоративний транспорт
	Навчання
	Оплата спортивної зали
	Оплата мобільного телефону та інтернету
	Медична страховка
Інші співробітники	Оплата харчування
	Оплата проїзду
	Навчання
	Оплата мобільного телефону та інтернету

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Приклад мотиваційного профілю представлений рис. 1.7.



- мотиваційний профіль (значимість мотивів)
- можливість реалізації мотивів

Рис. 1.7. Приклад мотиваційного профілю

Джерело: побудовано автором на основі [24]

Матеріальна потреба у високій заробітній платі є важливим мотиватором, який дозволяє працівникам задовольнити свої матеріальні потреби через систему фінансової винагороди. Ця потреба пов'язана з рівнем заробітної плати, а також із системою пільг та надбавок. Вона дає змогу відстежувати тенденції змін у процесі трудового життя. Чим більша сума грошових витрат у працівників на поточні потреби, тим вища вагомість цієї матеріальної потреби. Потреба в комфортних умовах роботи визначається важливістю забезпечення морально-психологічного комфорту працівників. Зміна даного фактора відображає невдоволення керівництвом, несприятливим внутрішнім кліматом та враховує мотиватори, пов'язані з людськими стосунками та корпоративною культурою.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика підприємства ФОП «БАЧИНСЬКИЙ ВІКТОР ВАСИЛЬОВИЧ»

Будівельна фірма ФОП «Бачинський Віктор Васильович» спеціалізується на будівництві житлових та комерційних об'єктів, таких як будинки, квартири, офісні приміщення, магазини та інші типи нерухомості. Головна продукція підприємства включає будівельні роботи, встановлення систем опалення, вентиляції, електрики, сантехніки та інших інженерних систем. Підприємство використовує різні будівельні матеріали та технології відповідно до вимог та стандартів будівництва.

Основні ринки збуту продукції ФОП «Бачинський Віктор Васильович» включають місцевий ринок, регіональний ринок та національний ринок будівництва. Підприємство співпрацює з різними замовниками, такими як приватні особи, корпорації, державні органи та інші організації, які потребують будівництва або реконструкції об'єктів.

Одним з ключових аспектів ринків збуту є встановлення та підтримання високої якості продукції та послуг, дотримання технічних вимог, норм та стандартів будівництва. Підприємство також активно співпрацює з проєктними організаціями, архітекторами, дизайнерами, інженерами та іншими фахівцями для розробки та втілення проєкту замовників.

Підприємство також займається додатковими видами діяльності відповідно до КВЕД (Класифікатор видів економічної діяльності). Ці види діяльності включають:

- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві: це може включати земельні роботи, обслуговування та догляд за зеленими насадженнями на будівельних майданчиках, а також розробку та облаштування прилеглої території навколо об'єктів.

- 71.11 Діяльність у сфері архітектури: це може включати розробку архітектурних проєктів, консультування з питань архітектури та дизайну, підготовку документації для отримання дозволів на будівництво.
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів: це може включати надання в оренду різного роду обладнання, машин, устаткування та інших товарів, які використовуються в будівельній діяльності.
- 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування – включає надання в оренду спеціалізованих будівельних машин, таких як кранів, екскаваторів, бульдозерів, бетонопомп та іншого будівельного обладнання.
- 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи – включає виконання різноманітних спеціалізованих будівельних робіт, які не входять до основної діяльності підприємства, такі як встановлення спеціалізованого обладнання, монтаж спеціальних конструкцій та інше.
- 38.11 Збирання безпечних відходів – включає збір та обробку безпечних відходів, таких як відходи будівельної діяльності, відходи від обслуговування та ремонту машин, устаткування та інші відходи, які виникають під час будівельних проєктів.

Ці додаткові види діяльності можуть розширити спектр продукції та послуг, які підприємство ФОП «Бачинський Віктор Васильович» може надавати на ринках збуту. Наприклад, підприємство може пропонувати послуги з оренди будівельного обладнання, архітектурного проєктування, збирання та утилізації відходів, що може створити додаткові джерела доходу та розширити свої ринкові можливості.

Підприємство здійснює свою продукцію та послуги на ряді ринків збуту, зокрема:

1. Будівельний ринок: Підприємство надає будівельні послуги та забезпечує постачання будівельної техніки, устаткування та матеріалів на будівельному ринку. Це можуть бути як великі проєкти будівництва, так і ремонтні та реконструкційні роботи.

2. Архітектурний ринок: Підприємство пропонує архітектурні послуги, такі як розробка архітектурних проєктів, консультування з питань проєктування та інші послуги архітектурного ринку.

3. Ринок оренди машин та устаткування: Підприємство надає послуги з оренди будівельної техніки, машин, устаткування та іншої техніки на ринку оренди.

4. Ринок спеціалізованих будівельних робіт: Підприємство виконує спеціалізовані будівельні роботи, такі як водопостачання, каналізація, електрика, вентиляція, опалення, сантехніка та інші, на ринку спеціалізованих будівельних робіт.

5. Ринок збирання та обробки безпечних відходів: Підприємство надає послуги зі збирання, транспортування та обробки безпечних відходів на ринку збирання та обробки відходів, включаючи відходи будівельної діяльності та інші відходи.

6. Ринок роздрібної торгівлі: Підприємство забезпечує роздрібну торгівлю будівельними матеріалами, інструментами, устаткуванням та іншою продукцією для дому та будівництва через свої власні роздрібні магазини або співпрацю з роздрібними торговими точками.

7. Ринок онлайн-торгівлі: Підприємство реалізує свою продукцію та послуги через власний інтернет-магазин або партнерів з онлайн-торгівлі, що дозволяє клієнтам замовляти продукцію та послуги в зручний для них спосіб.

8. Ринок гуртової торгівлі: Підприємство співпрацює з гуртовими постачальниками, будівельними організаціями, дистриб'юторами та іншими ринковими учасниками, забезпечуючи їх продукцією та послугами для виконання власних проєктів.

7. Ринок експорту: Підприємство експортує свою продукцію на зовнішні ринки, встановлюючи співпрацю з міжнародними партнерами, дистриб'юторами та представництвами в різних країнах, що дозволяє розширити свої можливості та зайняти нові ринки збуту.

8. Підприємство встановлює співпрацю з різними клієнтами, такими як будівельні компанії, архітектурні бюро, орендарі будівельної техніки, замовники спеціалізованих будівельних робіт та інші ринкові учасники. Обсяг надання послуг наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяг надання послуг ФОП «Бачинський Віктор Васильович»
за 2020-2022 рр.

№ п/п	Види продукції, робіт, послуг	Обсяг виробництва, надання послуг, тис. грн			Частка у загальному обсязі, %		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022
1	Надання ландшафтних послуг	58	64	8	44,7	11,5	0,8
2	Допоміжна діяльність у рослинництві	0	0	0	0	0	0
3	Діяльність у сфері архітектури	25	44	158	15	7,9	16,7
4	Надання в оренду інших машин	2	16	45	1,2	2,9	4,8
5	Надання в оренду будівельних машин.	8	28	78	4,6	5	8,2
6	Інші спеціалізовані будівельні роботи	68	388	620	41	69,5	65,6
7	Збирання безпечних відходів	6	18	36	3,5	3,2	3,9
8	Види продукції, робіт, послуг, всього.	167	558	945	100	100	100

Аналізуючи табл. 2.1 ми бачимо, що обсяг виробництва, надання ландшафтних послуг збільшився з 2020 року до 2021 року, але різко знизився у 2022 році. Частка надання ландшафтних послуг у загальному обсязі зменшилась з 34,7 % у 2020 році до 11,5 % у 2021 році та 0,8 % у 2022 році. Різке зниження обсягу виробництва, надання послуг у 2022 році може вимагати уваги керівництва підприємства та вжиття заходів для відновлення попиту на її послуги. Важливо проводити ретельний аналіз ринкових тенденцій та внутрішніх факторів для розвитку ефективних стратегій управління підприємством.

На підставі наданих даних про надання ландшафтних послуг можна зробити наступні висновки: обсяг виробництва та надання послуг з допоміжної діяльності у рослинництві залишався на рівні 0 тис. грн з 2020 по 2022 роки. Частка цього виду діяльності у загальному обсязі також залишалась на рівні 0%. Потрібно розглянути можливості оптимізації цього виду діяльності або заміни його на більш прибуткові види.

За наданими даними про види продукції, робіт, послуг, обсяг виробництва та їхню частку у загальному обсязі за роками 2020–2022 можна зробити такі висновки: обсяг виробництва, надання послуг у сфері архітектури зріс із 25 тис. грн у 2020 році до 44 тис. грн у 2021 році, а потім значно збільшився до 158 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про потенційний ріст попиту на послуги архітектурної діяльності протягом цього періоду.

Відсоткова частка архітектурної діяльності в загальному обсязі виробництва, надання послуг коливалася: зі зниженням з 15% у 2020 році до 7,9% у 2021 році, а потім знову зросла до 16,7% у 2022 році. Це може свідчити про зміни в структурі виробництва, надання послуг в економіці, де архітектурна діяльність займає різні позиції в різні періоди.

Значний ріст обсягу виробництва, надання послуг у сфері архітектури з 2021 до 2022 року може вказувати на покращення загальної економічної ситуації або збільшення попиту на архітектурні послуги.

Варіації відсоткової частки архітектурної діяльності можуть бути пов'язані з рядом факторів, таких як зміни в кон'юктурі ринку, рівень конкуренції, регуляторні зміни та інші економічні та соціальні фактори.

Загалом, з наданих даних можна зробити висновок, що обсяг виробництва, надання послуг у сфері архітектури зростав протягом розглянутого періоду, хоча відсоткова частка цієї діяльності в загальному обсязі виробництва, надання послуг коливалася. Це може свідчити про потенційний ріст попиту на архітектурні послуги, але також вказує на можливі зміни в структурі ринку та економічному середовищі.

На підставі наданих даних про надання в оренду інших машин ми бачимо, що обсяг виробництва, надання послуг у сфері надання в оренду інших машин зростав з 8 тис. грн у 2020 році до 78 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про значний ріст виробництва та надання цих послуг протягом розглянутого періоду. Відсоткова частка надання в оренду інших машин у загальному обсязі виробництва, надання послуг також зросла з 4,6% в 2020 році до 8,2% в 2022 році. Це може свідчити про збільшення ваги цього виду діяльності в економіці. Значний ріст обсягу виробництва, надання послуг у сфері надання в оренду інших машин може вказувати на збільшення попиту на ці послуги або розвиток ринку оренди машин. Загалом, з наданих даних можна зробити висновок, що сфера надання в оренду інших машин демонструє значний ріст обсягу виробництва та надання послуг протягом розглянутого періоду, а її частка у загальному обсязі також збільшилася.

Обсяг виробництва, надання послуг у сфері інших спеціалізованих будівельних робіт зросли з 68 тис. грн в 2020 році до 620 тис. грн в 2022 році. Це свідчить про значний ріст виробництва та надання цих послуг протягом розглянутого періоду. Відсоткова частка інших спеціалізованих будівельних робіт у загальному обсязі виробництва, надання послуг зменшилася з 41% в 2020 році до 65,6% в 2022 році. Це може вказувати на зміну структури ринку будівельних послуг та збільшення долі інших видів діяльності в цьому секторі. Хоча обсяг виробництва, надання послуг у сфері інших спеціалізованих будівельних робіт зросли, проте, відсоткова частка цього виду діяльності у загальному обсязі знизилася в 2022 році. Це може вказувати на збільшення конкуренції на ринку будівельних послуг та зміну відносин між різними видами будівельних робіт. Загалом, з наданих даних можна зробити висновок, що обсяг виробництва, надання послуг у сфері інших спеціалізованих будівельних робіт зріс протягом розглянутого періоду, але відсоткова частка цього виду діяльності в загальному обсязі зменшилася, що може свідчити про зміни на ринку будівельних послуг та розширення інших видів діяльності в цьому секторі.

На підставі наданих даних про збирання безпечних відходів можна зробити наступні висновки: обсяг виробництва, надання послуг у сфері збирання безпечних відходів зросли з 6 тис. грн в 2020 році до 36 тис. грн в 2022 році. Це свідчить про значний ріст виробництва та надання цих послуг протягом розглянутого періоду. Відсоткова частка збирання безпечних відходів у загальному обсязі виробництва, надання послуг зменшилася з 3,5% в 2020 році до 3,9% в 2022 році. Це може вказувати на зміну структури ринку у сфері управління відходами та збільшення долі інших видів діяльності в цьому секторі. Хоча обсяг виробництва, надання послуг у сфері збирання безпечних відходів зросли, проте, відсоткова частка цього виду діяльності у загальному обсязі збільшилася незначно у 2022 році. Це може вказувати на збільшення уваги до проблеми управління відходами та більш активну участь у збиранні безпечних відходів з боку різних галузей економіки. Загалом, з наданих даних можна зробити висновок, що обсяг виробництва, надання послуг у сфері збирання безпечних відходів зростає, але відсоткова частка цього виду діяльності у загальному обсязі залишається незначною, що може свідчити про потенціал для подальшого росту та розвитку ринку управління відходами.

На підставі наданих даних про види продукції, робіт, послуг, можна зробити наступні висновки: обсяг виробництва, надання послуг у сфері збирання безпечних відходів значно зросли зі 167 тис. грн у 2020 році до 945 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про високий темп росту виробництва, надання цих послуг та можливий позитивний розвиток ринку управління відходами. Відсоткова частка збирання безпечних відходів у загальному обсязі виробництва, надання послуг залишалась стабільною на рівні 100% протягом 2020-2022 років. Це може вказувати на стабільну долю цього виду діяльності в загальному обсязі виробництва, надання послуг та важливість збирання безпечних відходів в економіці. Загалом, з наданих даних можна зробити висновок, що збирання безпечних відходів є важливою галуззю управління відходами, яка демонструє стабільний ріст обсягів виробництва, надання

послуг. Це може свідчити про збільшення уваги до екологічних питань та необхідність подальшого розвитку і вдосконалення системи збирання та управління безпечними відходами. Аналіз виробничого потенціалу ФОП «Бачинський Віктор Васильович» за 2020-2022 рр. наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз виробничого потенціалу ФОП «Бачинський Віктор Васильович»
за 2020-2022 рр.**

№п/п	Показник	Значення			Відхилення від попереднього періоду	
		2020	2021	2022	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7
11	Балансова вартість основних засобів, всього, тис. грн	50	365	480	430	115
2	Знос основних засобів					
2,1	У сумі тис. грн	5	41,5	89,5	84,5	48
2,2	У %	10	11,0	18,6	8,6	7,6

Аналізуючи дані про балансову вартість основних засобів можна зробити наступні висновки: загальна балансова вартість основних засобів збільшилась з 50 тис. грн у 2020 році до 365 тис. грн у 2021 році, а потім до 480 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про зростання вартості основних засобів компанії з року в рік. Відхилення від попереднього періоду (приріст) балансової вартості основних засобів також показує збільшення цієї вартості з року в рік. Зокрема, у 2020 році відхилення від попереднього періоду складало 430 тис. грн, а у 2021 році – 115 тис. грн. Це може свідчити про впровадження нових проєктів або придбання нових основних засобів компанією. Значний приріст балансової вартості основних засобів від 2020 до 2022 року (з 50 тис. грн до 480 тис. грн) може вказувати на активний розвиток компанії, збільшення виробничих потужностей або розширення бізнесу. Зростання балансової вартості основних засобів може також свідчити про вклад компанії в розвиток технічної бази, модернізацію обладнання, а також про стабільність

фінансового стану компанії. Загалом, на підставі наданих даних можна зробити висновок, що підприємство має тенденцію до зростання балансової вартості основних засобів з року в рік, що може свідчити про успішний розвиток та стабільний фінансовий стан компанії.

На підставі наданих даних про знос основних засобів можна зробити наступні висновки: загальне значення зносу основних засобів збільшилось з 5 тис. грн у 2020 році до 41,5 тис. грн у 2021 році, а потім до 89,5 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про зростання рівня зносу основних засобів компанії з року в рік. Відхилення від попереднього періоду (приріст) зносу основних засобів також показує збільшення цього показника з року в рік. Зокрема, у 2020 році відхилення від попереднього періоду складало 84,5 тис. грн, а у 2021 році – 48 тис. грн. Це може свідчити про активне використання основних засобів компанією та знос їх в процесі виробничої діяльності. Відсоток зносу основних засобів також збільшився з року в рік, з 10% в 2020 році до 11% в 2021 році, а потім до 18,60% в 2022 році. Це може вказувати на швидке зношення основних засобів компанією та потребу в їх заміні або ремонті. Значні відхилення від попереднього періоду (приріст) відсотка зносу основних засобів у 2020 та 2021 роках (8,6% та 7,6% відповідно) можуть свідчити про зміну умов експлуатації основних засобів або про впровадження нових технологій, що може вплинути на швидкість їх зносу.

Загалом, на підставі наданих даних можна зробити висновок, що рівень зносу основних засобів компанії збільшується з року в рік та відбувається швидке зношення цих активів. Високі відхилення від попереднього періоду відсотка зносу можуть вказувати на зміну умов експлуатації, технологій або потребу в регулярному обслуговуванні та заміні основних засобів.

Це може мати вплив на фінансовий стан компанії, оскільки вартість основних засобів знижується з часом через знос, що може вплинути на їх балансову вартість. Підприємство може зіткнутися з потребою в додатковому капіталовкладенні на заміну старих основних засобів або ремонт, що може вплинути на її фінансовий план та стратегію розвитку.

Отже, важливо враховувати зміни у рівні зносу основних засобів при аналізі фінансових результатів компанії та плануванні її подальших дій щодо управління цими активами. Аналіз фінансово-господарської діяльності ФОП «Бачинський Віктор Васильович» за 2020–2022 рр. розраховано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз фінансово-господарської діяльності
ФОП «Бачинський Віктор Васильович» за 2020–2022 рр.**

№	Показники	Роки			Відхилення (+,– від)			
		2020	2021	2022	2021 до 2020 року		2022 до 2021 року	
					у сумі	%	у сумі	%
1	Обсяг реалізованої продукції робіт, тис. грн	849	1808	3244	959	112,9	1436	79,4
2	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	50	365	480	315	630	115	31,5
3	Фондовіддача грн/грн	16,98	4,95	6,76	-12,03	-70,85	1,81	3,66
4	Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	34	68	118	34	100	50	73,53
5	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів, оборотів	24,97	26,59	27,49	1,62	6,49	0,9	3,38
6	Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн/особу	424,5	258,3	280,3	-166,2	-39,15	12	4,65
7	Фонд оплати праці, тис. грн	144	672	1450	528	366,7	778	115,8

Продовження табл. 2.3

8	Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	72	96	120,8	24	33,3	24,8	25,83
9	Витрати на 1 грн реалізованої продукції грн/грн	0,47	0,06	0,17	-0,41	-87,23	0,11	183,33

10	Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	396,6	116,8	565,2	-279,8	-70,5	448,4	383,9
11	Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн	452,4	1691,2	2678,8	1238,8	273,83	987,6	58,4
12	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	184,5	449,4	639,6	264,9	143,58	190,2	42,32
13	Середньооблікова чисельність працівників	2	7	12	5	250	5	71,43

Аналізуючи таблицю 2.3 ми бачимо, що обсяг реалізованої продукції робіт зріс з 849 тис. грн у 2020 році до 3244 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про зростання активності підприємства. Середньорічна вартість основних засобів збільшилась з 50 тис. грн у 2020 році до 480 тис. грн у 2022 році. Це може свідчити про модернізацію та розширення виробничих потужностей. Фондовіддача зменшилась з 16,98 грн/грн у 2020 році до 6,76 грн/грн у 2022 році. Це означає, що вкладені кошти у основні засоби стали менш ефективними з плином часу. Середній залишок оборотних коштів зросли з 34 тис. грн у 2020 році до 118 тис. грн у 2022 році. Це може свідчити про збільшення запасів або оборотних активів підприємства. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів зріс з 24,97 оборотів у 2020 році до 27,49 оборотів у 2022 році. Це означає, що підприємство стало ефективніше використовувати свої оборотні кошти. Середньорічний виробіток одного працівника спочатку зменшувався з 424,5 тис. грн/особу у 2020 році до 258,3 тис. грн/особу у 2021 році, але потім зріс до 280,3 тис. грн/особу у 2022 році. За весь розглянутий період спостерігається загальне зменшення виробітку. Фонд оплати праці збільшився з 144 тис. грн у 2020 році до 1450 тис. грн у 2022 році. Це може свідчити про зростання витрат на оплату праці. Середньорічна заробітна плата одного працівника також зросла з 72 тис. грн у 2020 році до 120,8 тис. грн у 2022 році. Витрати на 1 грн реалізованої продукції зменшилися з 0,47 грн/грн у 2020 році до 0,17 грн/грн у 2022 році. Це може

свідчити про зниження загальних витрат на виробництво. Повна собівартість реалізованої продукції збільшилась з 396,6 тис. грн у 2020 році до 565,2 тис. грн у 2022 році. Прибуток від реалізації зріс з 452,4 тис. грн у 2020 році до 2678,8 тис. грн у 2022 році. Це свідчить про збільшення прибутковості діяльності підприємства.

Аналіз структури операційних витрат ФОП «Бачинський Віктор Васильович» за 2020–2022 рр. наведено 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз структури операційних витрат ФОП «Бачинський Віктор Васильович»
за 2020–2022 рр.

№	Показники	2020	2021	2022	Відхилення у відсотках	
					у 2021 до 2020 року	у 2022 до 2021 року
					у %	у в.п.
1	Матеріальні витрати, тис. грн	71,0	37,4	26,8	-33,5	-10,7
2	Витрати на оплату праці, тис. грн	22,9	48,3	57,1	25,4	8,8
3	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	5,0	10,6	12,6	5,6	1,9

Продовження табл. 2.4

4	Амортизація, тис. грн	0,8	3,0	3,5	2,2	0,5
5	Інші операційні витрати	0,3	0,6	0,0	0,3	-0,6
	Разом	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0

Аналізуючи структуру оперативних витрат ФОП «Бачинський Віктор Васильович» за період з 2020 по 2022 рік, можна зробити такі аналітичні висновки: матеріальні витрати у 2021 році витрати на матеріали суттєво знизилися на 33,5% в порівнянні з 2020 роком, проте в 2022 році було відзначено подальше зменшення цих витрат на 10,7% порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про ефективне управління запасами та оптимізацію матеріальних процесів в компанії. Витрати на оплату праці значно зросли в 2021 році на 25,4 % порівняно з 2020 роком. Проте у 2022 році спостерігалось лише помірне збільшення цих витрат на 8,8 % порівняно з попереднім роком.

Це може свідчити про зростання штату працівників або підвищення заробітної плати. Видатки на соціальні заходи також зростали протягом аналізованого періоду. Вони збільшилися на 5,6% в 2021 році порівняно з 2020 роком і на 1,9% в 2022 році порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про зростання витрат на соціальні пільги та покращення умов працівників. Витрати на амортизацію зросли протягом аналізованого періоду. За 2021 рік вони збільшилися на 2,2% порівняно з 2020 роком, а в 2022 році на 0,5% порівняно з 2021 роком. Це може бути пов'язано з розширенням активів компанії або збільшенням інвестицій у нові об'єкти. Витрати на інші оперативні витрати були досить незначними і в 2022 році зовсім зникли. Це може вказувати на оптимізацію витрат і уникнення непотрібних витрат.

Загальний висновок полягає в тому, що підприємство проводить раціональне управління своїми оперативними витратами, намагається знизити матеріальні витрати та оптимізувати витрати на оплату праці, а також забезпечує соціальні заходи для своїх працівників.

Показники рентабельності ФОП «Бачинський Віктор Васильович» за 2020-2022 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ФОП «Бачинський Віктор Васильович» за 2020–2022 рр.

Показники	Норматив	Формула	Роки		
			2020	2021	2022
Рентабельність основної діяльності, %	>= 10 %	$P_{од} = \frac{ЧП}{ВВ} * 100$	0,69	0,92	0,54
Рентабельність власного капіталу, %	>= 10 %	$P_{вк} = \frac{ЧП}{ВК} * 100$	3,4	–0,6	1,8

Рентабельність основної діяльності підприємства є недостатньою, оскільки не досягає встановленого нормативу. Рентабельність власного капіталу залишається стабільною, але також не досягає встановленого нормативу.

Як бачимо, рентабельність на нашому підприємстві нульова, а це означає що потрібно підвищувати ефективність та проаналізувати які є проблеми.

На основі наданих даних про рентабельність сільського підприємства можна зробити деякі висновки. Зокрема, за 2021 рік підприємство мало досить високу рентабельність в розмірі 0,92, що свідчить про те, що його прибутки покрили витрати та дозволили отримати прибуток. Однак, за 2020 та 2022 роки рентабельність була нижчою – 0,69 та 0,54 відповідно, що може свідчити про труднощі, з якими підприємство стикалося у ці періоди.

Вплив на рентабельність показників зазвичай залежить від двох основних факторів: зниження витрат і збільшення обсягів продажів. Досягнення першої мети може бути досягнуто шляхом використання сучасних технологій, які дозволяють автоматизувати процеси. Ефективні заходи включають використання енергоощадних технологій і інноваційних методів для скорочення робочого часу персоналу. Це допомагає знизити витрати на оплату праці і зменшити час, необхідний для виконання завдань. Як результат, знижуються витрати на одиницю виробництва ресурсів.

Збільшення обсягів продажів досягається шляхом розширення ринку збуту. Зниження вартості дозволяє привернути нових клієнтів, включаючи тих, хто раніше віддавав перевагу конкурентам. Часто зниження цін сприяє зниженню собівартості і витрат на виробництво. Для розширення ринку збуту використовують маркетингові заходи, які роблять продукт або послугу більш привабливими для споживачів.

Далі ми розглянемо платоспроможність підприємства, яка є зовнішнім показником його фінансової стабільності.

Платоспроможність означає, що підприємство має достатні грошові ресурси, щоб своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Коли фінансовий стан підприємства є сильним, воно вважається платоспроможним. При оцінці поточної платоспроможності порівнюються суми грошових коштів підприємства з його строковими зобов'язаннями.

Грошові кошти, короткострокові цінні папери та частина дебіторської заборгованості, щодо яких існує гарантія отримання, вважаються платіжними засобами. Строкові зобов'язання включають короткострокові кредити банків та короткострокову кредиторську заборгованість. Якщо сума платіжних засобів перевищує суму строкових зобов'язань, це свідчить про платоспроможність підприємства в широкому розумінні.

Таблиця 2.6

Абсолютні показники ділової активності ФОП «Бачинський Віктор Васильович» за 2020–2022 рр.

№ з/р	Показники	Роки			Темп 2022 до 2021 р приросту, %
		2020	2021	2022	
1.	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	24,97	26,59	27,49	3.38
2.	Тривалість одного обороту, днів	14	14	13	-7.14
3.	Фондовіддача, грн/грн	16,98	4,95	6,76	36.56%

Отже, на підставі аналізу цих абсолютних показників можна зробити висновок, що підприємство зазнає коливань у своїй діловій активності. Водночас, позитивні зміни в розмірі власного капіталу та частково в чистому доході свідчать про певні успіхи компанії. Однак, зниження величини активів і чистого фінансового результату в 2022 році можуть вимагати уваги та подальшого аналізу для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Аналіз фінансової стійкості ФОП «Бачинський Віктор Васильович» за 2020–2022 рр. наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз фінансової стійкості ФОП «Бачинський Віктор Васильович» за 2020–2022 рр.

Назва	Характеристика	Формула розрахунку (за формою №1 «Баланс»)	Нормативне значення
Коефіцієнт фінансової стійкості	характеризує забезпеченість заборгованості підприємства власними коштами	$(1400 + 1595) / 1300$	2,3

Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	показує, скільки позичених коштів залучило підприємство на одну гривню вкладених у активи власних коштів	1300 / 1095	1,19
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	показує скільки припадає позикового капіталу на одиницю сукупних джерел фінансування	1600 / 1610	0,99
Коефіцієнт автономії	характеризує рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування	1400 / 1500	0,93

Продовження табл.2.7

Коефіцієнт маневреності власних коштів	демонструє частку власного капіталу, який може використовуватися для фінансування поточної діяльності	(1495 – 1095) / 1495	0,4
Коефіцієнт фінансового левериджу	характеризує залежність підприємства від довгострокових зобов'язань	1595 / 1495	0,25
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	показує, скільки власних джерел формування оборотних активів підприємства припадає на одиницю цих активів	(1495 – 1010) / 1195	0,1
Коефіцієнт страхування бізнесу	характеризує можливість підприємства покривати непередбачені витрати і збитки в ході господарської діяльності	1415 / 1300	0,1
Коефіцієнт страхування власного капіталу	показує скільки коштів зарезервовано підприємством для покриття можливих втрат власного капіталу	1415 / 1495	0,1

Після аналізу показників фінансової стійкості підприємства встановлено, що всі ці показники відповідають нормативам. Відмічено, що практично усі пасиви складаються з власного капіталу майже на 99%. Коефіцієнти фінансування та концентрації капіталу практично ідентичні через таку структуру пасивів. Відсутність довгострокових зобов'язань призвела до того, що показник фінансового левериджу дорівнює 0, що свідчить про відсутність залежності підприємства від таких зобов'язань. Загалом, аналізовані показники свідчать про високий рівень фінансової незалежності підприємства. Це означає, що у підприємства є достатня кількість оборотних коштів, необхідних для забезпечення його фінансової стійкості.

SWOT-аналіз компанії ФОП «БАЧИНСЬКИЙ ВІКТОР ВАСИЛЬОВИЧ» наведено в табл. 2.8. Виходячи з проведеного SWOT-аналізу для будівельної компанії на основі представленої таблиці, можна зробити такі висновки:

Сильні сторони: підприємство має досвідчених та кваліфікованих співробітників, що є значною перевагою. Великий досвід виконання різних проєктів дає змогу встановити високий рівень будівельних робіт. Використання сучасних технологій та хороша репутація у клієнтів також сприяють залученню нових замовників.

Слабкі сторони: наявність обмеженої кількості працівників та відсутність досвіду в нових сферах можуть обмежувати можливості компанії. Також недостатній контроль якості та відсутність інновацій у процесах будівництва можуть негативно позначатися на репутації та задоволеності клієнтів.

Можливості: розширення команди та спектру послуг, впровадження нових будівельних технологій, а також залучення нових клієнтів та розвиток нових сегментів ринку становлять перспективи для зростання та розвитку компанії.

Загрози: втрата ключових працівників, зростання конкуренції на ринку будівництва, невдоволення клієнтів з якістю виконання робіт, відставання від конкурентів в інноваційному плані та економічні кризи є потенційними загрозами, які необхідно враховувати та вживати заходів для їхнього зниження.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз компанії ФОП «БАЧИНСЬКИЙ ВІКТОР ВАСИЛЬОВИЧ»

Аспект	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Команда	Досвідчені та кваліфіковані співробітники	Обмежена кількість працівників	Розширення команди	Втрата ключових працівників
Досвід	Великий досвід виконання різних проєктів	Відсутність досвіду у нових галузях	Розширення спектра послуг	Зростання конкуренції у сфері будівництва
Якість	Високий рівень будівельних робіт	Недостатній контроль якості	Впровадження системи	Невдоволення клієнтів з

			контролю якості	якістю виконання
Інновації	Використання сучасних технологій	Відсутність інновацій у процесах будівництва	Впровадження нових будівельних технологій	Відставання від конкурентів в інноваційному плані
Клієнти	Гарна репутація у клієнтів	Обмежена база клієнтів	Розширення ринку та залучення нових клієнтів	Втрата ключових клієнтів
Конкуренція	Відмінне розуміння ринкової конкуренції	Сильна конкуренція над ринком	Диференціація послуг та залучення клієнтів	Зростання конкуренції та зниження цін на ринку
Ринок	Стабільне зростання ринку будівництва	Залежність від економічної ситуації	Розвиток нових сегментів ринку	Економічні кризи та спад на ринку
Технології	Використання сучасних будівельних технологій	Обмежені можливості впровадження нових технологій	Автоматизація процесів будівництва	Технічні збої та проблеми з обладнанням
Фінанси	Фінансова стабільність та ресурси	Обмежені бюджетні можливості	Інвестиції у розвиток компанії	Непередбачені витрати та фінансові труднощі
Репутація	Повага та довіра в індустрії	Репутаційні проблеми	Зміцнення іміджу компанії	Негативна громадська реакція чи скандали
Закони	Дотримання всіх будівельних норм та законів	Високі вимоги до дотримання законодавства	Оновлення знань та прихильність до законів	Зміни у законодавстві та правові ризики
Економіка	Стійкість до економічних коливань	Вплив економічної нестабільності	Активна участь у ринкових тенденціях	Зниження попиту на будівельні послуги

2.2 Аналіз структури персоналу та ефективності його використання

Мотивація персоналу є критичним фактором, який впливає на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства. Задоволений і мотивований персонал зазвичай працює більш продуктивно, виконує поставлені завдання більш ефективно та досягає кращих результатів. Ось

декілька способів, якими мотивація персоналу впливає на фінансово-економічну діяльність підприємства.

Оцінювання рівня мотивації праці персоналу проводиться за непрямими показниками – плинність кадрів, задоволеність працею, бажання змінити роботу, ініціативність та творчість працівників. Тобто, чим більше задоволеність працею, тим менше плинність кадрів, тим самим рівень мотивації праці персоналу найбільш високий. Загальна структура персоналу ФОП «Бачинський Віктор Васильович» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Загальна структура персоналу ФОП «Бачинський Віктор Васильович» у 2022 році

Категорії персоналу	Кількість працівників	
	осіб	у відсотках до підсумку
Працівники виробничих підрозділів	9	75
Лінійні керівники	2	16,7
Працівники апарату управління	1	8,3
Всього	12	100

На підставі наданих даних можна зробити такі висновки: більшість працівників (75%) належать до категорії «Працівники виробничих підрозділів», що може свідчити про значну кількість робочої сили, залученої безпосередньо до виробництва або виконання основної діяльності підприємства. Лінійні керівники складають лише 16,7% від загальної кількості працівників, що може вказувати на певний рівень децентралізації та делегування повноважень на різних рівнях управління. Працівники апарату управління складають незначну частку (8,3%) від загальної кількості працівників, що може вказувати на обмежений розмір управлінського апарату та невелику кількість працівників, залучений у функціях управління та адміністрування.

Загалом, з наданих даних можна зробити висновок, що більшість працівників зайняті виробничою діяльністю, в той час, як керівництво та

апарат управління складають меншу частку від загальної кількості працівників. Це може свідчити про фокус підприємства на виробничому процесі та важливості робочої сили, яка безпосередньо зайнята виробництвом.

На основі наданих даних про категорії персоналу та їхню кількість, можна запропонувати наступні поради для покращення ситуації:

1. Розвиток управлінського потенціалу: приділити увагу на розвиток лінійних керівників та працівників апарату управління. Надати їм можливості для професійного зростання, навчання та розвитку лідерських навичок. Це може допомогти вдосконалити систему управління підприємством та ефективність прийняття рішень.

2. Оптимізація робочого процесу: варто розглянути можливості для оптимізації робочого процесу виробництва та впровадження ефективних методів й технологій, що можуть зменшити потребу в робочій силі та забезпечити більшу продуктивність.

3. Розвиток кадрів: вкладати ресурси в розвиток працівників виробничих підрозділів, забезпечуючи їм доступ до навчання, тренінгів та можливостей професійного зростання. Це може сприяти збільшенню кваліфікації та компетентності працівників, що може позитивно вплинути на якість та продуктивність роботи.

4. Оптимізація структури організації: варто визначити можливості для оптимізації структури організації та розподілу робочих місць між різними категоріями персоналу; переглянути кількість та ролі різних категорій працівників з метою забезпечення оптимального розподілу робочих обов'язків та ефективності робочого процесу.

5. Вдосконалення системи мотивації може бути одним з ефективних кроків для залучення та утримання висококваліфікованого персоналу. Варто розглянути можливість впровадження системи стимулювання, такої як бонуси за досягнення цілей, премії за високу продуктивність, можливості професійного зростання та розвитку кар'єри. Це може стимулювати

працівників до більш активної праці та забезпечити їхню більшу відданість організації.

6. Забезпечення комунікації та співпраці: забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю між різними категоріями персоналу. Забезпечення відкритої та ефективної комунікації між різними рівнями управління та категоріями працівників може сприяти взаєморозумінню, спільному розв'язанню проблем та покращенню робочого процесу.

7. Запровадження інновацій: розглянути можливості впровадження нових інноваційних рішень та технологій, що можуть сприяти автоматизації рутинних робіт, підвищенню продуктивності та забезпеченню ефективного використання ресурсів. Це може допомогти вдосконалити робочий процес та зменшити потребу в робочій силі.

8. Звернення уваги до добробуту працівників: забезпечити комфортні та безпечні умови праці, раціональний режим роботи та можливості відпочинку та відновлення працівників. Здорові та задоволені працівники більш мотивовані та продуктивні, що може позитивно вплинути на результати роботи організації. Забезпечення балансу між роботою та особистим життям, організація соціальних заходів, таких як корпоративні заходи, спортивні заходи або тренінги з розвитку навичок, можуть сприяти покращенню добробуту працівників.

9. Відкритість до змін: необхідно бути відкритим до нових ідей та поглядів від своїх працівників. Варто створити культуру, де співробітники відчують, що їхні думки та ініціативи цінні, і їм надається можливість вносити внесок у вдосконалення робочих процесів та стратегії організації.

10. Розвиток лідерських навичок: необхідно забезпечити можливості розвитку лідерських навичок у вашому персоналу. Надати можливість для навчання та тренінгів, щоб сприяти розвитку лідерського потенціалу в організації. Мотивовані та досвідчені лідери можуть впливати на продуктивність та розвиток всього колективу.

11. Розширення перспектив: надати можливості для розширення ролей та відповідальності працівників в організації. Встановлення кар'єрних шляхів, ротації робочих місць та розширення функціональних обов'язків може сприяти залученню та збереженню талановитих працівників.

Далі розглянемо рух кадрів у період 2020-2022 року. Для цього розрахуємо коефіцієнти, що характеризують мобільність персоналу:

Коефіцієнт сталості кадрового складу:

$K_{стал} = \text{працюючі постійно} / \text{середньооблікова чисельність};$

Коефіцієнт плинності:

$K_{плин} = \text{Звільнено} / \text{середньооблікова чисельність};$

Коефіцієнт обороту прийому:

$K_{пр} = \text{Прийнято} / \text{середньооблікова чисельність};$

Коефіцієнт обороту з вибуття:

$K_{виб} = \text{Звільнено} / \text{середньооблікова чисельність},$

де $Ч_{ср.сп.}$ – середньооблікова чисельність працівників за період.

Результати розрахунків представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Характеристика руху кадрів ФОП «Бачинський Віктор Васильович» за 2020-2022 р.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, люд.	14	16	12
Число звільнених із роботи, люд. у т. ч. число тих, хто звільнився за власним бажанням і з причини скорочення штату, люд.	3	1	4
Число прийнятих працювати, осіб	3	5	1
Число постійно працюючих, осіб	7	6	5
Коефіцієнт стабільності	0,5	0,4	0,4
Коефіцієнт плинності	0,2	0,01	0,3
Коефіцієнт обороту прийому	0,2	0,4	0,08
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,2	0,01	0,3

Як свідчать дані таблиці, стабільно працюючих для підприємства за останній рік – 5 людей, це характеризує створення умов, сприяють тому, щоб люди працювали у створенні постійно, і зовнішньої обстановці, що створює передумови при цьому. Коефіцієнт стабільності недостатньо високий – 45%, коефіцієнт плинності становить 3%. Ухвалено 8% працівників, вибуло 3% працівників.

Відповідно для отриманих розрахунків можемо визначити показники ефективності управління персоналом табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз ефективності використання персоналу
ФОП «Бачинський Віктор Васильович» 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення (+,-) від			
					2021 до 2020 року		2022 до 2020 року	
		2020	2021	2022	у сумі	у %	у сумі	у %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	849	1808	3244	959	112,96	1436	79,42
2.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	184,5	449,4	639,6	264,9	146,58	190,2	42,32
3.	Витрати на оплату праці, тис. грн	144	672	1450	528	366,7	778	115,77
4.	Середньооблікована чисельність працівників, осіб	2	7	12	5	250	5	71,43
5.	Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн/особу	424,5	258,29	270,3	-166,21	-39,15	12,01	4,65
6.	Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	72	96	120,8	24	33,3	24,8	25,83
7.	Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн	92,25	64,2	53,3	-28,05	-30,41	-10,9	-16,99
8.	Рентабельність витрат на оплату праці, %	128,1	66,88	44,11	-61,22	-47,49	-22,77	-34,05
9.	Чистий дохід від реалізації продукції на 1 грн витрат на оплату праці, грн	5,89	2,69	2,24	-3,2	-54,3	-0,45	-18,08
10.	Витрати на оплату праці на 1 грн чистого доходу від реалізації продукції, грн	0,17	0,372	0,447	0,202	118,8	0,075	20,16

Аналіз таблиці «Аналіз ефективності використання персоналу» дозволяє зробити такі висновки: чистий дохід від реалізації продукції значно зріс із 849

тис. грн у 2020 році до 3244 тис. грн у 2022 році. Відхилення складає +959 тис. грн між 2020 та 2021 роками та +1436 тис. грн між 2021 та 2022 роками. У відсотковому вираженні це збільшення на 112,96% між 2020 і 2021 роками та й 79,42% між 2021 і 2022 роками.

Чистий прибуток також значно зріс із 184,5 тис. грн у 2020 році до 639,6 тис. грн у 2022 році. Відхилення складає +264,9 тис. грн між 2020 та 2021 роками та +190,2 тис. грн між 2021 та 2022 роками. У відсотковому вираженні це збільшення на 146,58% між 2020 і 2021 роками та на 42,32% між 2021 і 2022 роками.

Витрати на оплату праці також значно зросли зі 144 тис. грн у 2020 році до 1450 тис. грн у 2022 році. Відхилення складає +528 тис. грн між 2020 та 2021 роками та +778 тис. грн між 2021 та 2022 роками. У відсотковому вираженні це збільшення на 366,7% між 2020 і 2021 роками та на 115,77% між 2021 і 2022 роками.

Середньооблікова чисельність працівників збільшилася з 2 у 2020 році до 12 у 2022 році. Відхилення становить +5 між 2020 та 2021 роками та +5 між 2021 та 2022 роками. У відсотковому вираженні це збільшення на 250% між 2020 і 2021 роками й на 71,43% між 2021 і 2022 роками.

Середньорічне вироблення одного працівника знизилося з 424,5 тис. грн у 2020 році до 270,3 тис. грн у 2022 році. Відхилення становить -166,21 тис. грн між 2020 та 2021 роками та +12,01 тис. грн між 2021 та 2022 роками. У відсотковому вираженні це зниження на 39,15% між 2020 і 2021 роками та збільшення на 4,65% між 2021 і 2022 роками.

Середньорічна заробітна плата одного працівника збільшилася з 72 тис. грн у 2020 році до 120,8 тис. грн у 2022 році. Відхилення становить +24 тис. грн між 2020 та 2021 роками та +24,8 тис. грн між 2021 та 2022 роками. У відсотковому вираженні це збільшення на 33,3% між 2020 і 2021 роками й на 25,83% між 2021 і 2022 роками.

Чистий прибуток на одного працівника знизився з 92,25 тис. грн у 2020 році до 53,3 тис. грн у 2022 році. Відхилення становить -28,05 тис. грн між

2020 та 2021 роками та -10,9 тис. грн між 2021 та 2022 роками. У відсотковому вираженні це зниження на 30,41% між 2020 і 2021 роками та на 16,99% між 2021 і 2022 роками.

Рентабельність витрат на оплату праці знизилася з 128,1% у 2020 році до 44,11% у 2022 році. Відхилення становить -61,22% між 2020 та 2021 роками та -47,49% між 2021 та 2022 роками. У відсотковому вираженні це зниження на 47,49% між 2020 і 2021 роками та на 34,05% між 2021 і 2022 роками.

Чистий дохід від реалізації продукції на 1 гривню витрат на оплату праці знизився з 5,89 грн у 2020 році до 2,24 грн у 2022 році. Відхилення складає -3,2 грн між 2020 та 2021 роками та -0,45 грн між 2021 та 2022 роками. У відсотковому вираженні це зниження на 54,3% між 2020 і 2021 роками та на 18,08% між 2021 і 2022 роками.

Витрати з оплати праці в 1 гривні чистого доходу від реалізації продукції збільшилися з 0,17 грн у 2020 році до 0,447 грн у 2022 році. Відхилення складає +0,202 грн між 2020 та 2021 роками та +0,075 грн між 2021 та 2022 роками. У відсотковому вираженні це збільшення на 118,8% між 2020 і 2021 роками та на 20,16% між 2021 і 2022 роками.

Аналіз даних дозволяє зробити висновок про зростання загальної ефективності використання персоналу компанії. Обсяг виробленої продукції та чистий дохід від реалізації продукції значно зросли, а витрати на оплату праці та середньорічне вироблення одного працівника також збільшилися. Однак, попри це, чистий прибуток на одного працівника знизився, що може говорити про неефективне використання ресурсів або збільшення витрат в інших галузях. Рентабельність витрат за оплату праці також знизилася, що може бути негативним наслідком. Необхідно провести додатковий аналіз і виявити причини цих змін визначення ефективності використання персоналу.

Політика в області оплати праці є складовою частиною управління підприємством, і від її шляхів значною мірою залежить ефективність його роботи, тому що заробітна плата є одним з найважливіших стимулів у раціональному використанні робочої сили (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз заробітної плати та продуктивності праці
ФОП «Бачинський Віктор Васильович» 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Коефіцієнт зростання	
		2020	2021	2022	2021 до 2020 року	2022 до 2021 року
1.	Обсяг виробленої продукції (без ПДВ та АЗ), тис. грн	849	1808	3244	2,129	1,794
2.	Фонд оплати праці, тис. грн	144	672	1450	4,67	2,157
3.	Заробітна плата на 1 грн виробленої продукції, грн	0,17	0,371	0,447	2,18	1,205
4.	Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, осіб	2	7	12	3,5	1,71
5.	Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн	72	96	120,8	1,33	1,26
6.	Середньорічний виробіток одного працівника, грн / особу	424,5	258,29	270,3	0,608	1,046
7.	Коефіцієнт випередження середньорічної заробітної плати	x	x	x	0,456	0,832

Аналіз таблиці «Аналіз заробітної плати та продуктивності праці» показує, що обсяг виробленої продукції значно зріс з 849 тис. грн у 2020 році до 3244 тис. грн у 2022 році. Коефіцієнт зростання становить 2,129 між 2020 та 2021 роками, а між 2021 та 2022 роками - 1,794. Фонд оплати праці також значно збільшився зі 144 тис. грн у 2020 році до 1450 тис. грн у 2022 році. Коефіцієнт зростання становить 4,67 між 2020 та 2021 роками, а між 2021 та 2022 роками - 2,157. Зарплатня на 1 грн виробленої продукції також зросла з 0,17 грн 2020 року до 0,447 грн 2022 року. Коефіцієнт зростання становить 2,18 між 2020 та 2021 роками, а між 2021 та 2022 роками - 1,205. Середньооблікова чисельність працівників облікового складу збільшилася з 2 у 2020 році до 12 у

2022 році. Коефіцієнт зростання становить 3,5 між 2020 та 2021 роками, а між 2021 та 2022 роками - 1,71. Середньорічна вартість одного працівника також зросла з 72 крб. 2020 року до 120,8 грн 2022 року. Коефіцієнт зростання становить 1,33 між 2020 та 2021 роками, а між 2021 та 2022 роками - 1,26. Середньорічне вироблення одного працівника знизилася з 424,5 грн 2020 року до 270,3 грн 2022 року. Коефіцієнт зростання становить 0,608 між 2020 та 2021 роками, а між 2021 та 2022 роками - 1,046. Коефіцієнт випередження середньорічної заробітної плати показує відношення середньорічної заробітної плати у поточному році до середньорічної заробітної плати у попередньому році. У цій таблиці значення для 2020 року не надано, але між 2021 та 2022 роками коефіцієнт випередження становить 0,456, що означає, що середньорічна заробітна плата у 2022 році випереджає середньорічну заробітну плату у 2021 році на 45,6%.

Ці показники вказують на загальне зростання продуктивності праці та заробітної плати у компанії за період з 2020 по 2022 рік. Обсяг виробництва та фонд оплати праці значно зросли, що відбивається на збільшенні заробітної плати працівників. Однак варто зазначити, що середньорічне вироблення одного працівника знизилася, що може вказувати на неефективне використання ресурсів або інші фактори, що впливають на продуктивність праці.

2.3 Аналіз мотиваційних заходів

У рамках цього дослідження було проведено аналіз мотиваційних заходів, що здійснюються в компанії, з фокусом на створення стимулюючої та підтримуючої робочої атмосфери. Метою аналізу було оцінити ефективність та релевантність чинних заходів з точки зору підвищення мотивації працівників та стимулювання їхньої продуктивності.

У ході дослідження було виявлено такі мотиваційні заходи, що проводяться у компанії. Одним із них є відзначення Нового року, яке включає

організацію новорічних вечірок та роздачу подарунків співробітникам, створюючи святкову атмосферу. Проте було зазначено, що одноразовий щорічний захід може виявитися недостатнім для підтримки високої мотивації працівників протягом усього року.

Крім того, підприємство проводить регулярні звітні збори або презентації, на яких співробітники можуть ділитися своїми досягненнями та успіхами. Це створює атмосферу визнання та дозволяє співробітникам бачити результати своєї праці. Також внутрішні навчальні програми, тренінги та семінари надають співробітникам можливість розвиватися професійно та набувати нових навичок, що є мотивувальним фактором.

Відзначення Нового року – цей захід може охоплювати організацію новорічних вечірок, роздачу подарунків співробітникам та створення святкової атмосфери. Однак варто звернути увагу на те, що один щорічний захід може бути недостатнім для підтримки високої мотивації працівників протягом усього року.

Тижневі або місячні звіти про досягнення: підприємство проводить регулярні звітні збори або презентації, на яких співробітники можуть ділитися своїми досягненнями та успіхами. Це створює атмосферу визнання та дозволяє співробітникам бачити результати своєї праці.

Внутрішні навчальні програми: підприємство проводить навчальні програми, тренінги та семінари для своїх працівників. Це дозволяє їм розвиватися професійно та набувати нових навичок, що може бути мотивувальним фактором.

Система внутрішнього просування: підприємство має систему внутрішнього просування, яка дозволяє співробітникам розвиватися та переходити на нові посади всередині організації. Це може бути потужним мотиватором для працівників, оскільки вони бачать перспективи зростання та можливість кар'єрного розвитку.

Корпоративні заходи: підприємство організовує різноманітні корпоративні заходи, такі як командні виїзди, спортивні змагання та семінари.

Ці заходи сприяють розвитку командного духу та зміцненню взаємовідносин між співробітниками.

Регулярні оцінки продуктивності: підприємство проводить систематичні оцінки продуктивності працівників, надаючи їм зворотний зв'язок про виконану роботу. Це допомагає співробітникам зрозуміти, де вони знаходяться і як вони можуть покращити свою продуктивність, а також дозволяє їм отримувати зізнання за хорошу роботу. Аналіз мотиваційних заходів у підприємстві наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз мотиваційних заходів у підприємстві

Захід	Опис	Переваги	Недоліки
Новий рік	Організація новорічних вечірок та подарунків	Створення святкової атмосфери	Одноразовий захід
Звіти про досягнення	Регулярні звітні збори про досягнення	Визнання працівників	Обмежений вплив на мотивацію
Внутрішні навчальні програми	Навчальні програми, тренінги, семінари	Розвиток професійних навичок	Можливе обмеження часу та ресурсів
Система внутрішнього просування	Можливість зростання та переходу на нові посади	Мотивація через кар'єрний розвиток	Обмежені можливості просування
Корпоративні заходи	Виїзди, спортивні змагання, семінари	Зміцнення командного духу	Можливе фінансове та організаційне навантаження
Регулярні оцінки продуктивності	Оцінка продуктивності та зворотний зв'язок	Розуміння продуктивності	Засноване на оцінці, може викликати напругу

1. Новий рік:

Переваги: організація новорічних вечірок та подарунків сприяє створенню святкової атмосфери у підприємстві.

Недоліки: однак цей захід є щорічним і може мати обмежений вплив на підтримку мотивації працівників протягом усього року.

2. Звіти про досягнення:

Переваги: регулярні звітні збори та визнання досягнень створюють атмосферу визнання та дозволяють співробітникам бачити результати своєї праці. Недоліки: однак цей захід має обмежений вплив на мотивацію працівників і може не завжди бути достатнім для стимулювання їх розвитку.

3. Внутрішні навчальні програми:

Переваги: навчальні програми, тренінги та семінари дозволяють співробітникам розвиватися професійно, набувати нових навичок та підвищувати свою компетентність. Недоліки: проте, впровадження таких програм може вимагати тимчасових та фінансових ресурсів компанії.

4. Система внутрішнього просування:

Переваги: система внутрішнього просування створює перспективи зростання і кар'єрного розвитку для працівників, що є потужним мотиватором. Недоліки: проте обмежені можливості просування можуть обмежувати мотивацію у деяких працівників.

5. Корпоративні заходи:

Переваги: корпоративні заходи, такі як виїзди, спортивні змагання та семінари, сприяють зміцненню командного духу та покращенню взаємин між співробітниками. Недоліки: проте організація таких заходів може вимагати значних фінансових та організаційних ресурсів компанії.

6. Регулярні оцінки продуктивності:

Переваги: регулярні оцінки продуктивності та зворотний зв'язок дозволяють співробітникам розуміти свою продуктивність та покращувати свою роботу. Недоліки: однак цей захід заснований на оцінці і може викликати напругу у працівників.

Заробітна плата є одним із найбільш значущих факторів мотивації працівників на підприємстві, що впливає на їх ефективність та продуктивність.

Таблиця 2.14

Розрахунок заробітної плати

Рік	Кількість робітників в	Кількість робітників в (середня)	Нарахован а З/П	Нарахован а З/П (середня)	ПДФО (Подато к із доходу фіз. осіб)	ПДФО (середн я)	ВЗ (війсь ковий збір)	ВЗ (середня)	Разом утримань заробітної плати	Разом утримань заробітно ї плати (середня)	Сума до видачі	Сума до видачі (середня)
2020	2	2	144000	6000	25920	1080	2940	122,5	31680	1320	115140	4797,50
2021	8	7	672000	8195,12	120960	1475,1	10080	122,93	131040	1598	540960	6597,07
2022	12	12	1450000	10000	261000	1800	20920	209,2	281910	1944,2	1168090	8055,8

Аналізуючи дані про розрахунок заробітної плати за період 2020-2022 рр., можна зробити такі аналітичні висновки: протягом досліджуваного періоду спостерігається збільшення числа робітників з 2 у 2020 році до 12 у 2022 році. Це свідчить про розширення штату працівників організації. Загальна сума нарахованої заробітної плати зростає з роками. У 2022 році найбільша сума загальної нарахованої З/П становить 1 450 000 грн.

Сума ПДФО також збільшується з роками, що пояснюється зростанням заробітної плати та змінами у податковому законодавстві. У 2022 році сума ПДФО становить 261 000 грн. Внески на військовий збір також зростають з роками. У 2022 році сума внесків становить 20 920 грн. Загальна сума утримань заробітної плати (включаючи ПДФО та ВЗ) збільшується з роками у зв'язку зі зростанням заробітної плати та збільшенням кількості працівників. Сума, яку фактично одержують співробітники, також збільшується з роками. У 2022 році сума до видачі становить 1 168 090 грн.

Розрахуємо єдиний соціальний внесок за формулою:

Нарахована З/П x 22%

За 2020 рік: $144000 \times 22\% = 31680,00$

За 2021 рік: $672000 \times 22\% = 147840,00$

За 2022 рік: $1450000 \times 22\% = 319000,00$

Загальний тренд показує зростання витрат на заробітну плату та пов'язаних із нею утримань. Це може бути пов'язане зі збільшенням штату працівників та підвищенням рівня заробітної плати. Також слід зазначити, що підприємство приділяє увагу дотриманню податкових зобов'язань та утримань, пов'язаних із ПДФО та військовим збором.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ФОП «БАЧИНСЬКИЙ ВІКТОР ВАСИЛЬОВИЧ»

3.1. Заходи щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу ФОП «БАЧИНСЬКИЙ ВІКТОР ВАСИЛЬОВИЧ»

В умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється, для створення конкурентних переваг керівництву підприємства необхідно використовувати інноваційні підходи до управління трудовими ресурсами, засновані на дієвій системі стимулювання праці стимулювання. При цьому повинні відповідати критерії системи стратегії кадрового управління, і вона повинна вписуватися в загальну стратегію діяльності підприємства.

Проведено аналіз актуального стану стимулювання праці персоналу ФОП «БАЧИНСЬКИЙ ВІКТОР ВАСИЛЬОВИЧ». Було виявлено такі проблеми: застаріла програма преміювання персоналу; обмеженість форм нематеріального стимулювання. Оскільки в ході аналізу було виявлено низку недоліків, для їх усунення доцільно запропонувати пропозиції щодо вдосконалення стимулювання праці персоналу, які спрямовані на збереження кадрового потенціалу, підвищення престижності привабливості роботи, забезпечення відповідності оплати праці працівників якості виконання ними робіт, підвищення продуктивності праці та збільшення прибутку підприємства.

Мета рекомендацій полягає у розробці заходів щодо підвищення задоволеності персоналу організації системою стимулювання їхньої праці, що можна досягти проведенням конкурсів з преміювання персоналу, створенням інформаційної системи, публічним заохочення персоналу. Зведений комплекс рекомендацій щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо вдосконалення системи стимулювання праці персоналу

№	Проблеми	Рекомендації	Заходи	Результати
1	Застаріла програма преміювання персоналу	Актуалізація програми преміювання персоналу	1.1 Розробка положень про конкурс інноваційних (раціональних) пропозицій та про конкурс трудового суперництва серед структурних підрозділів; 1.2 створення фондів преміювання за раціональні пропозиції та преміювання за підсумками трудового суперництва; 1.3 організація конкурсу трудового суперництва серед структурних підрозділів та конкурсу за раціональні пропозиції створення комісії, поділ складу учасників, вибір та встановлення критеріїв порівняльності до успіхів, порівняння досягнутих учасниками результатів та їх оцінка; визначення переможців, доведення до відомості адміністрації та громадськості підсумків підбиття змагання; заохочення переможців змагання; 1.4 впровадження змін у положення про преміювання працівників.	Підвищення продуктивності праці на 2%; Збільшення прибутку компанії на 2%; Підвищення рівня кваліфікації працівників; Забезпечення можливостей самореалізації; Зниження плинності кадрів на 10%
2	Обмеженість форм нематеріального стимулювання	Розширення форм нематеріального стимулювання	2.1. впровадження систематичного інформування персоналу: створення локального інформаційного ресурсу – інтернет–порталу компанії; 2.2. розробка положень про конкурс інноваційних (раціональних) пропозицій та про конкурс трудового суперництва серед структурних підрозділів; 2.3. організація конкурсу трудового суперництва серед структурних підрозділів; 2.4. проведення конкурсу на звання «Найкращий співробітник місяця».	Підвищення продуктивності праці на 2% створення атмосфери залучення; Підвищення рівня комунікацій та спільної роботи; Громадське визнання

Для участі у конкурсі співробітники повинні:

- надати заявку під час підписання якої, учасник гарантує згоду з умовами участі у цьому конкурсі:
- анкети інноваційного проєкту;
- угода між учасниками проєкту та правовласником інтелектуальної власності.

Призначається дата захисту проєкту, яка претендує фінансування, перед комісією (презентація, відповіді питання). Далі проводиться оцінка інноваційних проєктів, яку здійснює комісія. Основними критеріями оцінки є:

- новизна;
- відповідність стратегічним цілям підприємства;
- потрібність результатів;
- досяжність результату; ефективність ідеї;
- готовність до впровадження.

Комісія підбиває підсумки конкурсу та визначає трьох переможців конкурсу, які отримують премію:

- за місце виплачується 5% від отриманого прибутку;
- за друге місце – 3%;
- за третє – 2%.

Новаторська діяльність має стимулюватися одноразовою грошовою винагородою за інновацію. Премія за пропозицію встановлюється авторам як одноразова фіксована заохочувальна виплата за подану та впроваджену пропозицію.

Для виплати премії за раціональні пропозиції підприємство виділяє фонд, для розрахунку якого як база використовується очікуваний економічний ефект. Враховуючи величину економічного ефекту, визначається максимальний загальний розмір премії за економічний ефект, поданий у наступному підрозділі.

3.2. Створення комунікаційного поля та розробка системи конкурсів

Після аналізу наявної системи мотивації в організації виявили, що рівень комунікації між працівниками слабо виражений. Хоча чоловічий колектив виявляє меншу потребу у спілкуванні та комунікації, порівняно з жіночим колективом, стимулювання комунікації дозволить керівництву краще

зрозуміти своїх працівників та їхні проблеми у різних сферах, починаючи з побутових та закінчуючи професійними. Тому рекомендується створити місце для спілкування, яке допоможе знайти спільні інтереси та значно покращити морально–психологічну атмосферу у колективі, яка, як зазначають самі працівники, зараз не дуже сприятлива.

Для вирішення конфліктів та довгих психологічних пауз, викликаних негативним ставленням працівників один до одного в деяких випадках, рекомендується запровадити регулярні збори колективу, які нині відсутні. Такі збори можуть бути планерками або «п'ятихвилинками», але з виділенням достатнього часу, щоб розв'язувати серйозні питання і проблеми. На цих зборах працівники зможуть обговорювати проблеми, розв'язувати основні питання та отримувати інформацію з перших рук від керівників, що допоможе уникнути непорозумінь та проблем.

Для ефективного створення такого місця слід залучити психолога, де основним завданням буде покращення морально–психологічної атмосфери. Дана практика поширена у багатьох організаціях, що розвивають кадрову політику відповідно до нових технологій роботи з персоналом.

Пропонується залучити психолога на часткову зайнятість у розмірі 0,1 ставки, що становить 4 години на тиждень. Таке тимчасове залучення дозволить оцінити реальний результат роботи та одночасно скоротити початкові витрати, пов'язані з утриманням нового штатного співробітника.

Сума річних витрат на цей захід визначається на основі середньої заробітної плати одного працівника в організації ($10000 \text{ грн/міс} * 0,1 * 12 = 12000 \text{ грн / рік}$).

Створення системи конкурсів дозволяє співробітникам отримувати визнання з боку організації та керівництва, відчувати свою значущість та цінність, що підтверджується різними видами бонусів, такими як грамоти, похвали, нагороди та інші форми заохочення. Забезпечення психологічної турботи та встановлення механізму самоствердження та отримання поваги з

боку організації для працівника дозволяє встановити зворотний зв'язок та досягти необхідного мотиваційного ефекту.

Система запропонованих конкурсів представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Система внутрішніх конкурсів

Внутрішній конкурс	Бонус	Мотивація	Витрати реалізації
Найкращий працівник (за періодами: місяць, квартал, рік)	Матеріальна винагорода до заробітної плати (1000 грн), фотографія на дошці пошани «Найкращий працівник місяця»	Працівник отримує одноразову грошову виплату, що ефективно для працівників інструментального типу, але в рамках нематеріальної мотивації забезпечується визнання його досягнень та заслуг, про це інформується колектив. Для всіх працівників мають бути забезпечені рівні можливості участі у конкурсах	1000*12=12000 грн
Атрибут статусу	Використання відзнак для різних напрямків, наприклад, значок кращий слюсар, кращий машиніст і т.п.	Формується визнання професіоналізму конкретного працівника, що відрізняє його від інших	Випуск відзнак 1000 грн (одноразово)
Проведення конкурсів поза робочим часом (фотоконкурси, конкурси художньої самодіяльності)	Виставка індивідуальних фоторобіт, малюнків, організація концертів та ін.	Працівники отримують можливість продемонструвати свої захоплення, на що не завжди є кошти та й можливості	Нульові
Разом витрати на конкурси для працівників, грн/рік			13000 грн

Метою проведення конкурсів є заохочення працівників, які досягли кращих результатів, а також формування позитивного ставлення до виконання трудових обов'язків.

Також розглянуто заходи, створені задля підвищення ефективності стимулювання персоналу. Розраховано вартість та призначено відповідні дані

за дані заходи. Сумарні витрати на реалізацію запропонованих заходів у рамках системи нематеріальної мотивації становитимуть: $13000+12000=25000$ грн на рік.

3.3 Розробка положення про стимулювання персоналу

Оскільки підприємство не має положення про стимулювання персоналу, розробили рекомендацію щодо його створення – положення про нематеріальну мотивацію, що є внутрішнім документом організації. Розроблена система нематеріальної мотивації має на увазі нематеріальну складову, забезпечує прив'язку та оцінку результатів досягнень працівників та внесок у досягнення цілей організації.

Діяльність у сфері нематеріального стимулювання ґрунтується на наступних принципах:

- формування позитивного іміджу;
- самореалізація працівників;
- здорова конкуренція;
- можливість особистого та професійного розвитку;
- важливість людини;
- рівність всіх учасників у системі стимулювання;
- справедливість розподілу засобів заохочення.

Відповідальність за стимулювання своїх працівників несе директор Бачинський Віктор Васильович. Цілі створення системи нематеріального стимулювання:

- заохочувати діяльність працівників, спрямоване виконання цілей організації;
- стимулювати ефективну працю працівників організації;
- забезпечити працівників соціальними гарантіями, спрямованими на підвищення рівня лояльності;
- забезпечити безперебійну роботу персоналу всіх підрозділів організації;

– підвищити задоволеність працівників працею.

Заходи заохочення та підстави їх застосування:

– для персоналу одним із напрямків трудової діяльності є підвищення рівня якості виконаних робіт з ремонту та технічного обслуговування.

Отже, дії працівників організації, створені задля розв'язання цих завдань, є основою заохочення системою стимулювання.

Таблиця 3.3

Додаткові заходи щодо використання системи нематеріального стимулювання

Підстави для заохочення	Форми заохочень
Якісне виконання професійних обов'язків, висока старанність та ініціативність	Присвоєння звання найкращого працівника; ухвалення участі в обговоренні виробничих проблем з керівництвом; організація індивідуальних виставок з особистих інтересів у приміщеннях організації із забезпеченням вільного доступу охочих

Показники ефективності нематеріального стимулювання:

- плинність кадрів у відсотковому співвідношенні,
- оцінка задоволеності працівників організації.

Регламент роботи організаційного відділу з Положенням про нематеріальну мотивацію:

– організаційний відділ, керуючись цим Положенням, складає щорічний план, організовує та проводить періодичні заходи щодо нематеріального стимулювання, займається аналізом зворотного зв'язку, виміром задоволеності працівників роботою, складає звіт про плинність кадрів за минулий рік.

Вимоги до керівника ФОП «Бачинський Віктор Васильович»:

- керівник повинен повною мірою заохочувати своїх працівників за високі досягнення у роботі та користуватися арсеналом нематеріальних стимулів, передбачених цим Положенням;
- спільно з керівником організаційного відділу розробляє план та проводить заходи щодо стимулювання працівників;

– керівник складає звіт про використання виділених коштів на реалізацію заходів щодо нематеріального стимулювання.

Ресурси, що виділяються на нематеріальне стимулювання та порядок їх реалізації. На підставі планів робіт з реалізації заходів нематеріального стимулювання керівник організаційного відділу здійснює попереднє та остаточне планування витрат на нематеріальну мотивацію. Виходячи з виділеного бюджету та затверджених програм, плануються витрати, уточнюються провайдери з урахуванням наявних на ринку пропозицій. Аналізується доступність заходів та їх пріоритетність, імовірнісні витрати. Витрати вважаються затвердженими, коли план заходів підписано найвищим керівництвом організації.

Рекомендовані заходи дозволяють отримати суттєвий соціальний та економічний ефект:

знижується рівень плинності кадрів, що спричинить зниження рівня витрат, пов'язані з наймом і підготовкою працівників, які потенційно можуть бути прийняті на умовах зовнішнього найму;

підвищується продуктивність праці, оскільки працівники орієнтуються на отримання високих і якісних результатів своєї праці;

стабілізація соціальної сфери всередині колективу дозволить сприймати робоче місце як роботу, а й як другий будинок, де забезпечений комфорт, що впливає на підвищення продуктивності роботи.

Оцінимо показники ефективності запропонованої системи через розрахунок зниження коефіцієнта плинності кадрів та підвищення продуктивності праці.

У 2022 році величина витрат на підготовку працівника, який приймається на умовах зовнішнього найму, становить:

1666 грн – середня величина доплат за суміщення професій;

3333 грн – сума заробітної плати працівника на період випробувального терміну 6 місяців;

8333 грн – середні витрати на підготовку працівника в період випробувального терміну.

Разом сума витрат за 1 працівника:

$(1666+3333)*6+8333=38327$ грн, у розрахунку на підготовку працівників, які мають бути прийняті на місце звільнених;

$38327 * 5 = 191635$ грн – тобто ці витрати організація не нестиме, оскільки буде виключено фактор прийому нових працівників на роботу, що вплине на зниження рівня собівартості та підвищення чистого прибутку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати впровадження результатів

Показники	2022 рік з урахуванням рекомендації	2021 фактично	Відхилення (+,-)
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	3244	1808	1436
Собівартість продажу, тис. грн	562,5	116,8	445,7
Чистий прибуток, тис. грн	2681,5	1619,2	1062,3

Впровадження заходів дозволить збільшити чистий прибуток на 1062,3 тис. грн

Розрахунок економічної ефективності визначимо за такою формулою:

$$E=P/Z*100\%,$$

де E – ефективність, %;

P – результат, тис. грн;

Z – витрати, тис. грн;

$$E=1062300/25000*100\%=42,3\%$$

Економічна ефективність запровадження заходів становитиме 42,3%.

Відзначимо соціальний ефект при впровадженні заходів системи нематеріального стимулювання, що дозволять спільно вирішувати виробничі завдання та підвищувати ефективність підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження обґрунтуємо висновки:

1. Мотивація поєднує комплекс факторів, які сприяють досягненню конкретного завдання шляхом стимулювання психологічних аспектів у працівників. Вона активізує внутрішні сили, що спонукають до досягнення цілей та вирішення завдань. Мотивація відіграє важливу роль у роботі підприємства, оскільки вона дозволяє впливати на працівників з метою досягнення необхідних і запланованих результатів.

2. Для дослідження мотивації персоналу для збільшення прибутку підприємства, було здійснено аналіз діяльності основних показників, аналіз складових мотивації персоналу та проведена оцінка комплексного рівня заходів щодо рівня мотивації персоналу ФОП «БАЧИНСЬКИЙ ВІКТОР ВАСИЛЬОВИЧ». Аналіз основних показників діяльності дозволив зробити висновок, що підприємство є прибутковим, так як протягом 2020-2022 року чистий прибуток збільшився на 246,14%.

3. Аналіз мотиваційних заходів ФОП «БАЧИНСЬКИЙ ВІКТОР ВАСИЛЬОВИЧ» дозволив встановити, що підприємство має певні заходи для підвищення мотивації персоналу на підприємстві, але цих заходів недостатньо для досягнення оптимального рівня мотивації. Було виявлено такі проблеми: застаріла програма преміювання персоналу; обмеженість форм нематеріального стимулювання.

4. Для вирішення конфліктів та довгих психологічних пауз, викликаних негативним ставленням працівників один до одного в деяких випадках, рекомендується запровадити регулярні збори колективу, які нині відсутні. Такі збори можуть бути планерками або «п'ятихвилинками», але з виділенням достатнього часу, щоб розв'язувати серйозні питання і проблеми. На цих зборах працівники зможуть обговорювати проблеми, розв'язувати основні питання та отримувати інформацію з перших рук від керівників, що допоможе уникнути непорозумінь та проблем. Для ефективного створення

такого місця слід залучити психолога, чийм основним завданням буде покращення морально-психологічної атмосфери. Це практика, поширена у багатьох організаціях, що розвивають кадрову політику відповідно до нових технологій роботи з персоналом.

Пропонується залучити психолога на часткову зайнятість у розмірі 0,1 ставки, що становить 4 години на тиждень. Таке тимчасове залучення дозволить оцінити реальний результат роботи та одночасно скоротити початкові витрати, пов'язані з утриманням нового штатного співробітника.

Сума річних витрат на цей захід визначається на основі середньої заробітної плати одного працівника в організації – 12000 грн / рік.

5. Створення системи конкурсів дозволяє співробітникам отримувати визнання з боку організації та керівництва, відчувати свою значущість та цінність, що підтверджується різними видами бонусів, такими як грамоти, похвали, нагороди та інші форми заохочення. Забезпечення психологічної турботи та встановлення механізму самоствердження та отримання поваги з боку організації для працівника дозволяє встановити зворотний зв'язок та досягти необхідного мотиваційного ефекту.

Сумарні витрати на реалізацію запропонованих заходів у рамках системи нематеріальної мотивації становитимуть – 25000 грн на рік. Відповідно впровадження заходів дозволить збільшити чистий прибуток на 1062,3 тис. грн, а економічна ефективність запровадження заходів становитиме 42,3%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вечеря С.В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431> (дата звернення 20.04.2023).
2. Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. URL : <http://www.nbuuv.gov.ua>
3. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(1). С. 80-82.
4. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С.97-101.
5. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Наукові записки НаУКМА. 2012. Т. 133: Економічні науки. С. 65–70.
6. Польова В.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. №1 URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2014_1_90.pdf.
7. Безбородова М.Д. Організація процесу підбору персоналу у сучасній компанії. *Кадровий менеджмент*, 4, 2018. С. 10-15.
8. Плужніков В.О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва. *Економіка АПК: міжнар. наук.–виробн. журнал*. 2008. № 4. С.149–157.
9. Рябоконь В. П. Адаптація системи мотивації праці до умов ринку. *Фінанси України*. 2001. № 5. С. 10–16.
10. Назаришин Р. Фундаментальні поняття мотиватики як науки про мотивацію праці. *Україна: аспекти праці*. 2013. №3. С. 38–42.

11. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
12. Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
13. Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
14. Литвинюк О.О. Управління персоналом: підручник для бакалаврів. – М.: Видавництво Юрайт, 2019. – С. 264. – ISBN 978–5–9916–8356–1.
15. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370–396.
16. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227–268.
17. Мартиненко Г.В. Система мотивації персонала в умовах господарської діяльності сучасних підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 29. 2015. С. 52-57.
18. Шелестюк Н. Мотиваційна політика підприємства: теоретичні засади та практична реалізація. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 2(64), 2013. С. 47–52.
19. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
20. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
21. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
22. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.

23. Gubman, E. (2004). The talent solution: Aligning strategy and people to achieve extraordinary results. New York: McGraw–Hill.
24. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
25. Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self–determination theory. In R.M. Ryan (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Motivation* (pp. 85–107). New York: Oxford University Press.
26. Ігнатенко О.О. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства. *Вісник НУ ДПС України*. 2010. № 2. URL : http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/6_56683.doc.htm.
27. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. №5. с. 81 – 85.
28. Комаричина В. В. Оцінка рівня якості трудового життя. *Комунальне господарство міст. Науково–технічний збірник. Серія : Економічні науки*. 2006. Вип. 19. С. 368–379.
29. Гуменюк В. А., Бабій О. М., Кошельок Г. В. Фактори, що впливають на демотивацію персоналу та ефективні методи їх подолання. Аналіз фауністичного складу України. Прогресивні дослідження сучасного світу. Матеріали 8 Міжнародної науково–практичної конференції. Видавець BoScience. Бостон, США. 2023. С. 441–444. URL: <https://sci-conf.com.ua/viii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-progressive-research-in-the-modern-world-27-29-04-2023-boston-ssha-arhiv/>.
30. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>