

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ПРАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою _____

к. е. н., доцент М.О. Панкова

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ
ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Виконала

ст. гр. ПТБ-117

Я.С. Лабор

Керівник

к. е. н., доцент

М.О. Панкова

Запоріжжя

2023

ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

к.е.н., доц. _____ М.О.Панкова

« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студента гр. ПТБ-117 Спеціальності 076

«Підприємство, торгівля та біржова діяльність»

Лабор Яни Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема: Формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності
праці персоналу підприємства

затверджена наказом по інституту __.__.____ р. № __.-__-__

2. Термін здачі студентом закінченої роботи «__» _____ 2023 р.

3. Перелік питань до виконання:

– Основи формування мотиваційного механізму управління персоналом
на підприємстві

– Сутність продуктивність праці та методи її оцінки

-
- Роль мотиваційного механізму у підвищенні продуктивності праці..

 - Організаційно- економічна характеристика підприємства ФОП «Гальченко Антон Анатолійович»

 - Аналіз продуктивності праці на підприємстві

 - Аналіз мотиваційного механізму діючого на підприємстві
Оцінка проблем розвитку системи мотивації на підприємстві

 - Формулювання напрямків удосконалення мотиваційного механізму та їх опис. Вплив заходів на продуктивність праці на підприємстві ФОП «Гальченко А.А.»

 - Основи формування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві

 - Сутність продуктивності праці та методи її оцінки.....

 - Роль мотиваційного механізму у підвищенні продуктивності праці..

 - Організаційно- економічна характеристика підприємства ФОП «Гальченко Антон Анатолійович»

 - Аналіз продуктивності праці на підприємстві

 - Аналіз мотиваційного механізму діючого на підприємстві.
Оцінка проблем розвитку системи мотивації на підприємстві

 - Формулювання напрямків удосконалення мотиваційного механізму та їх опис. Вплив заходів на продуктивність праці на підприємстві ФОП «Гальченко А.А.»

Дата видачі завдання «__» _____ 2022 р.

Керівник бакалаврської роботи _____ к. е. н., доцент М.О.Панкова
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняла до виконання _____ Я.С.Лабор .
(підпис студента) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Бакалаврська дипломна робота містить: 69 сторінки, 10 табл., 35 використаних джерел.

Метою бакалаврської дипломної роботи є визначення особливостей процесу формування мотиваційної діяльності на підприємстві ФОП «Гальченко Антон Анатолійович».

Об'єктом дослідження дипломної роботи є система мотивації персоналу.

Предметом дослідження є особливості мотиваційного механізму на підприємстві .

У першому розділі роботи розглядаються теоретичні основи мотиваційного механізму, а також розкривається зміст основних методів мотивації. У другому розділі проводиться аналіз діючої системи мотивації працівників виробничого підприємства ФОП «Гальченко Антон Анатолійович», визначаються проблеми стимулювання продуктивної праці персоналу. Третій розділ роботи присвячений пошуку шляхів удосконалення системи мотивації праці на ФОП «Гальченко Антон Анатолійович».

МОТИВАЦІЯ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ,
СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ, ОПЛАТА ПРАЦІ, ДОДАТКОВІ СТИМУЛИ,
ПЕРСОНАЛ ДІЯЛЬНІСТЬ КОЛЕКТИВУ, ПРАЦІВНИКИ, ПЕРСОНАЛ,
УМОВИ ПРАЦІ, МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНЕ
СТИМУЛЮВАННЯ, ЗАРОБІТНА ПЛАТА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Основи формування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві.....	9
1.2. Сутність продуктивності праці та методи її оцінки.....	15
1.3. Роль мотиваційного механізму у підвищенні продуктивності праці..	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА ФОП «ГАЛЬЧЕНКО АНТОН АНАТОЛІЙОВИЧ».....	35
2.1. Організаційно- економічна характеристика підприємства ФОП «Гальченко Антон Анатолійович».....	33
2.2. Аналіз продуктивності праці на підприємстві.....	39
2.3. Аналіз мотиваційного механізму діючого на підприємстві.....	44
2.4. Оцінка проблем розвитку системи мотивації на підприємстві.....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА ФОП «ГАЛЬЧЕНКО АНТОН АНАТОЛІЙОВИЧ».....	49
3.1 Формулювання напрямків удосконалення мотиваційного механізму та їх опис.	49
3.2. Вплив заходів на продуктивність праці на підприємстві ФОП «Гальченко А.А.»	52
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі нашої країни, проблема мотивації має велике значення. Зараз у багатьох виникає почуття провини за те, що вони в безпеці та не здатні безпосередньо допомогти тим, хто на окупованих територіях чи на фронті. Це заважає сконцентруватись на роботі, рівень мотивації падає. В такому випадку важливо показати людині, що своєю роботою вона теж приносить користь. Взагалі персонал є найскладнішим та специфічним видом ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності. Ефективність діяльності підприємства у великій мірі залежить від ефективності праці персоналу. Саме через зацікавленість працівника у результатах його роботи при створенні належних умов праці можна домогтися підвищення продуктивності праці.

Однією із головних функцій управління на підприємстві є саме мотивація. Підприємство може реалізувати свій потенціал до економічного зростання лише за умов ефективної мотивації. Недостатня ж мотивація на підприємстві може виступати стримуючим фактором до зростання показників ефективності його діяльності.

А також пропоную розглянути рівень економічного і соціального розвитку держави. Він значною мірою визначається результатами діяльності державних органів. Ефективність функціонування державних інституцій безпосередньо впливає на досягнення національних цілей і пріоритетів; тому одним із найважливіших напрямків удосконалення державного управління є пошук шляхів підвищення ефективності праці державних службовців, що нерозривно пов'язане з удосконаленням системи мотивації та стимулювання персоналу державних організацій [1-3].

Мотивація з боку функції управління – це процес спонукання людини до виконання певної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.

Суттєвою ознакою мотивації є тісний зв'язок з потребами людини. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів.

Мотивація - це процес, який робить поведінку людини цілеспрямованою, при цьому серед основних функцій мотивації варто виділити:

- спонукання до дії;
- сфера діяльності;
- збереження та контроль поведінки [4-5].

Широко вивчаються закономірності дії мотивації і побудови методів та механізмів реалізації мотивації щодо підвищення продуктивності трудової діяльності в працях економістів-класиків та українських вчених А. Сміта, Ф. Гілбрета, А. Врума, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Р. Оуена, О.С. Віханського, Г.А. Дмитриєнка, В.П.Сладкевича та інших. Однак низка питань, пов'язаних з системним дослідженням матеріальної мотивації та її взаємозв'язку з аспектами морального мотивування, повністю не розкриті.

Мета роботи. Метою бакалаврської дипломної роботи є визначення особливостей процесу формування мотиваційної діяльності на підприємстві ФОП «Гальченко Антон Анатолійович».

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження дипломної роботи є система мотивації персоналу.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є особливості мотиваційного механізму на підприємстві.

Задачі дослідження. Для досягнення мети необхідно вирішити ряд завдань:

- розкрити теоретичні аспекти мотивації праці;
- провести оцінювання системи мотивації персоналу на ФОП «Гальченко Антон Анатолійович»;
- виявити способи підвищення ефективності мотивації праці на виробничому підприємстві.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є метод наукового пізнання та системного підходу, а також фундаментальні положення підприємства та узагальнення результатів дослідження.

Інформаційною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних економістів, українські статистичні матеріали, законодавчі акти, матеріали періодичних видань, а також мережі Інтернет.

У першому розділі роботи розглядаються теоретичні основи мотиваційного механізму, а також розкривається зміст основних методів мотивації. У другому розділі проводиться аналіз діючої системи мотивації працівників виробничого підприємства ФОП «Гальченко Антон Анатолійович», визначаються проблеми стимулювання продуктивної праці персоналу. Третій розділ роботи присвячений пошуку шляхів удосконалення системи мотивації праці на ФОП «Гальченко Антон Анатолійович».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Основи формування мотиваційного механізму управління персоналом на підприємстві

Мотивація (від лат. *movere*) – спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби.

В процесі трудової діяльності мотивація дає можливість вирішити наступні завдання:

- ✓ задовольнити потреби працівників у певних благах за допомогою праці,
- ✓ оцінити результати їх діяльності, а також встановити ступінь задоволеності винагородою працівника за виконану роботу.

Система мотивації виконує такі управлінські функції:

- 1) планування мотивації (виявлення потреб, встановлення взаємозв'язку між потребами й стимулами);
- 2) здійснення мотивації (створення відповідних умов для задоволення потреб працівників, винагородження їх за результатами роботи);
- 3) управління мотиваційним процесом (контроль мотивації, коригування стимулів мотивації)

Мотивація повинна враховувати і ряд факторів (спонукальних сил), які визначають поведінку людини до виконання певної дії для досягнення своєї мети. До мотивуючих факторів слід віднести значущість і складність виконаної роботи, винагорода за результатами праці, прагнення працівника

зробити кар'єру. Дані фактори активно впливають на людину тільки тоді, коли організація створює всі умови для прояву і реалізації здібностей працівників.

В основі мотиваційного процесу працівника до трудової діяльності лежать:

✓ потреба,

Потреба виражає потребу, необхідність в певних благах: матеріальних, соціальних, духовних цінностях. Це свого роду стан індивіда, який «штовхає» його здійснювати певні дії, необхідні для існування та розвитку людини як особистості. Одна потреба може сформувати різні очікування працівника і визначити тип його поведінки в тій чи іншій ситуації. Чим сильніше потреба для працівника, тим більше сил спрямовано на її задоволення.

✓ мотив,

Мотив – це те, що викликає певні дії людини. Мотив знаходиться «всередині» людини, має «персональний характер». Мотив визначає, що треба зробити і як буде здійснена ця дія. Мотиви завжди перебувають у взаємозв'язку з психологічними процесами і утворюють складний механізм мотивації.

✓ стимул.

Стимул – це свого роду зовнішній вплив на особистість, сприяє формуванню мотивів. Стимул активізує трудову діяльність працівника; сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню заробітної плати; дає можливість розвитку спеціалізованої кар'єри в організації, усвідомлення значущості виконуваної роботи, підвищення творчого характеру праці. Стимулом є прагнення працівника просунути по кар'єрній драбині, його участь в управлінні підприємством та прийнятті рішень в організації.

Головною категорією в механізмі мотивації є потреба, яка виникає у працівників, а також яка формує мотив. За допомогою стимулів, які пропонує підприємство, працівник виконує роботу, яка приводить до задоволення

потреб або ж незадоволення. У першому випадку у людини з'являється нова потреба (n+1), яку також потрібно задовольнити, а весь процес задоволення потреб починається знову. У другому ж випадку у людини залишається незадоволена спочатку потреба, що також приводить до початку циклу. Також на мотивацію персоналу впливає ряд мотивуючих та демотивуючих факторів, їх розподіл представлено в табл. 1. 1

Таблиця 1.1 «Мотивуючі та демотивуючі фактори»

Мотивуючі фактори			Демотивуючі фактори
Внутрішні фактори	Підтримуючі фактори	Зовнішні фактори	
<ul style="list-style-type: none"> - наявність уподобань; - особисті здібності; - хобі. 	<ul style="list-style-type: none"> - гроші; - умови (спосіб управління); - інструменти для праці; - безпека, надійність; - задоволення працею. 	<ul style="list-style-type: none"> - Визнання; - Кар'єрний ріст; - Відповідна робота; - Надані впровадження 	<ul style="list-style-type: none"> - Неповага керівництва; - Організаційний хаос; - Непорозуміння в колективі та з керівництвом; - Нестача відповідальності і впроваджень в роботі.

А зараз розглянемо специфіку формування мотиваційного механізму і його роль в стратегії управління.

Питанням мотиваційного механізму в управлінні підприємством присвячені наукові роботи багатьох учених, зокрема В. Дедекаєва, М. Карліна, М. Збарського, В. Рябокони та інших. Проте в даний час немає однозначних трактувань мотиваційного механізму.

Мотиваційний механізм являє собою комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики [6, с.16-20]. Механізм мотивації до праці зумовлюється системою інтересів та стимулів. Мотиваційний аспект

управління працею широко застосовується у країнах з розвинутою ринковою економікою. Мотиваційний механізм на підприємстві спрямований на виживання та досягнення успіху в умовах конкуренції. Функціонування цього механізму забезпечують мотиви конкуренції при створенні нової продукції і технології, підприємницькі стратегії, мотиви підприємницького ризику, мотиви підприємницьких реакцій на зміну зовнішнього оточення, мотиви внутрішнього підприємництва, які забезпечують гнучкість управління і сприйняття нововведень на самому підприємстві.

Дієвий мотиваційний механізм повинен забезпечувати успішне перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, цінностних орієнтирів, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес. Мотиваційний механізм управління поведінкою співробітників базується на таких чинниках, як система формальних процедур і правил виконання функцій і робіт, призначених для досягнення мети фірми та уявлення менеджменту про реальні інтереси, мотиви, потреби людей, що працюють в організації, способах їх задоволення, значущих цінностях і нормах поведінки.

Основними складовими мотиваційного механізму на підприємстві є:

- 1) вдосконалення системи заробітної плати, надання можливостей працівникам брати участь у прибутках організації;
- 2) вдосконалення організації праці, що включає постановку цілей, розширення трудових функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці [7].

На різних етапах ринкових перетворень мотиваційний механізм буде мати свою специфіку. Дієвість мотиваційного механізму може бути реалізована, перш за все, на основі його гнучкості, мобільності, поєднання мотивування працівників не лише на мікро-, але й макрорівнях. Зміни складних зв'язків елементів системи викликають відповідні зміни у системі мотивації.

У структурному відношенні мотиваційний механізм включає фінансово-економічні методи і важелі, певну структуру відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, періодичність проведення оцінки здійснюваних заходів тощо[8, с.337]. Зокрема мотиваційний механізм на підприємствах регулюється державою за допомогою мотиваційної політики. В Україні існує безліч проблем, пов'язаних з мотиваційною політикою: проблема взаємовідносин з керівництвом, незадоволеність розміром заробітної плати, умовами побуту та праці в цілому на підприємстві. Головною перешкодою на шляху вирішення цих питань - небажання управлінського персоналу замислюватися про умови життя і праці людей, які безпосередньо створюють прибуток.

За думкою Н. Кваші, мотиваційний механізм на підприємстві включає у себе комплекс економічних важелів та засобів соціального та морально-психологічного характеру, що є мотивами, які спонукають до праці та посилюють їх. Механізм мотивації змінюється за часом та у просторі. Ним можна управляти з метою посилення мотивації праці і навіть викликати до дії нові мотиви. Не можна не погодитися з Л. Лісогором, який вважає, що для створення ефективного мотиваційного механізму потрібно передбачити приблизно однаковий ступінь спонукання для керівників та підлеглих [10,188-192с]. Тож ефективний мотиваційний механізм в управлінні підприємством повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства. Безперечно, висока оплата праці як мотиваційний механізм дозволить підвищити продуктивність праці персоналу. Але все ж постійне збільшення рівня оплати праці не сприяє збільшенню трудової активності, а навпаки з часом персонал звикає до такому роду мотивації. Тому останнім часом керівники почали опановувати нематеріальні методи мотивації, який полягає у формуванні корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи. Ефективним можна назвати такий мотиваційний механізм, який

ураховує всю специфіку діяльності окремого підприємства і має у своєму арсеналі ті методи мотивації, що є найбільш доречними для даного підприємства та забезпечують здійснення мотивації персоналу. Необхідність застосування на підприємстві нематеріальної мотивації як основи мотиваційного механізму управління персоналом обумовлена взаємозв'язком матеріальних та нематеріальних методів мотивації.

Таким чином на підприємствах в процесі стратегічного управління, має діяти такий мотиваційний механізм, який дозволить співробітнику:

- по-перше, отримати можливість кар'єрного зростання;
- по-друге, формувати відчуття власної значущості у діяльності всього підприємства та адекватно оцінювати свої можливості;
- по-третє, розвивати свій професіоналізм та допомагати у цьому іншим;
- по-четверте, швидко адаптуватися до змін;
- по-п'яте, досягати поставлених цілей.

Такий мотиваційний механізм можна назвати «позитивним». Він допомагає розвивати у співробітника стратегічну налаштованість та відчувати себе невід'ємним від підприємства на якому він працює.

Для того щоб мотивація була ефективною і спрямовувалась на розвиток підприємства необхідно запровадити мотиваційний моніторинг. Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності [9, с.78-83]. Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств, адже на сьогодні вивчення потреб, інтересів мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється на підприємстві епізодично, або взагалі відсутнє. Діяльність сучасних підприємств передовсім базується на трудових ресурсах. Якщо люди – це основа виробництва, то правильне заохочення їх до праці першочергове завдання керівника кожного підприємства. Як організовує, мотивує керівник персонал, так і працює підприємство. Ефективна мотивація

трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника приведе до зростання продуктивності праці, а як результат до бажаних успіхів та до досягнення головної місії підприємства – це максимальне отримання прибутку.

Таким чином, розробка ефективного мотиваційного механізму має стратегічне значення для підприємств. Розуміння, формування і задоволення потреб персоналу є основою створення цього механізму, а отже вирішальним кроком до досягнення мети діяльності підприємства. Запровадження ефективного мотиваційного механізму сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також, це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і відкриває можливості реалізувати свої можливості на світовому рівні.

1.2 Сутність продуктивність праці та методи її оцінки

Продуктивність праці – це ефективність затрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого за одиницю продукції.



Рис. 1.1. Методи вимірювання продуктивності праці

Продуктивність праці вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції до затрат праці (середньооблікової чисельності персоналу). Залежно від прямого або зворотного відношення маємо два показники: виробіток і трудоємність.

Виробіток — це кількість виробленої продукції за одиницю часу або кількість продукції, яка припадає на одного середньооблікового працівника або робітника за рік, квартал, місяць. Він вимірюється відношенням кількості

виробленої продукції до величини робочого часу, витраченого на його виробництво:

$$V = Q / T,$$

де V — виробіток;

T — затрати робочого часу;

Q — обсяг виробленої продукції.

Трудомісткість — це показник, який характеризує затрати часу на одиницю продукції (тобто зворотна величина виробітку):

$$T_p = T / Q,$$

де T_p — трудомісткість на одиницю продукції.

Чим більший виробіток продукції за одиницю часу, або чим менші затрати часу на одиницю продукції, тим вищий рівень продуктивності праці.

Проте відсоток підвищення виробітку не рівнозначний відсотку зниження трудомісткості. Співвідношення між ними виражається так:

- $\%$ зниження трудомісткості $= \% \text{ підвищення виробітку} / (100 + \% \text{ підвищення виробітку}) - 100$;
- $\%$ підвищення виробітку $= \% \text{ зниження трудомісткості} / (100 - \% \text{ зниження трудомісткості}) - 100$.

Найпоширенішим і універсальним показником є виробіток. У масштабі економіки рівень продуктивності праці (виробітку) у сфері матеріального виробництва визначається відношенням величини знову створеної вартості — національного доходу — за певний період до середньооблікової чисельності персоналу, зайнятого у сфері матеріального виробництва протягом цього періоду. У сфері послуг продуктивність праці (виробіток) визначається відношенням вартості послуг без вартості матеріальних витрат на їх надання за певний період до середньооблікової чисельності персоналу сфери послуг за цей самий період.

Розрізняють показники виробітку залежно від одиниці виміру робочого часу:

- виробіток на одну відпрацьовану людино-годину — годинний;

- виробіток на один відпрацьований людино-день — денний;
- виробіток на одного середньооблікового працівника — річний (квартальний, місячний).

Годинний виробіток характеризує продуктивність праці за фактично відпрацьований час. Денний залежить також від тривалості робочого дня і використання робочого часу всередині зміни. На його рівень впливають внутрішньозмінні простої та збитки часу.

Річний виробіток ураховує не тільки внутрішньозмінні, а й цілодобові простої.

Залежність між цими показниками може бути виражена так.

Індекс денного виробітку = Індекс годинного виробітку-Індекс використання робочого часу протягом зміни;

Індекс річного виробітку = Індекс денного виробітку. Індекс кількості явочних днів протягом року.

Методи вимірювання продуктивності праці (виробітку) залежать від способу визначення обсягів виробленої продукції. Розрізняють натуральний, трудовий і вартісний (грошовий) методи.

Сутність натурального методу полягає в тому, що обсяг виробничої продукції і продуктивність праці розраховуються в натуральних одиницях (штуках, тоннах, метрах тощо).

Цей метод має широке застосування всередині підприємства: на робочих місцях, у бригадах, на окремих дільницях тих галузей, які виробляють однорідну продукцію (електроенергетика, видобувні галузі промисловості).

Якщо підприємство (цех, дільниця, бригада) випускає продукцію, котра має одне й те саме призначення, проте відрізняється за якоюсь однією ознакою, виробіток можна розрахувати за допомогою умовно-натуральних одиниць. Натуральний метод має обмежене застосування, оскільки підприємства і галузі випускають здебільшого різнорідну продукцію. Окрім цього, за даного методу не можна усунути змін обсягу незавершеного

виробництва, яке в деяких галузях має велику частку в загальному обсязі продукції (будівництво, суднобудівництво та ін.).

Трудовий метод найчастіше використовується на робочих місцях, у бригадах, на виробничих дільницях і в цехах, де обсяг робленої продукції або виконаних робіт визначається в норма годинах. За науково обґрунтованих і на певний період незмінних норм цей метод достатньо точно характеризує зміни продуктивності праці.

Трудовий метод має обмежене застосування, оскільки він базується на використанні незмінних норм, що суперечить необхідності перегляду норм у міру здійснення організаційно-технічних заходів. Окрім того, досі на підприємствах розраховується здебільшого технологічна трудомісткість, яка виражає затрати часу лише основних робітників. І самі норми трудових затрат для них часто не порівняльні у зв'язку з різним ступенем їх обґрунтованості. Відсутні науково обґрунтовані нормативи праці на окремі види робіт або трудові функції.

У сучасних умовах найпоширенішим методом вимірювання продуктивності праці є вартісний (грошовий), який ґрунтується на використанні вартісних показників обсягу продукції (валова, товарна продукція, валовий оборот, нормативна вартість обробки, чиста, нормативно-чиста й умовно-чиста продукція, валовий дохід).

Перевага вартісного методу полягає в можливості порівняння різномірної продукції з витратами на її виготовлення як на окремому підприємстві або в галузі, так і економіки в цілому. У зв'язку з цим вартісний метод застосовується на всіх етапах планування й обліку як на галузевому, так і на територіальному рівнях.

Показники продуктивності праці, розраховані за валовою і товарною продукцією, мають схожі переваги і недоліки. Недоліки полягають передусім у тому, що рівень виробітку більшою мірою обумовлений затратами минулої (уречевленої) праці, ніж затратами живої праці. На величину виробітку і його динаміку побічний вплив чинять зміни асортименту продукції, її

матеріаломісткість і трудомісткість, зміни обсягу кооперованих поставок, обсягу незавершеного виробництва, відмінності і динаміка цін на продукцію.

Під час обчислення валової або товарної продукції часто має місце повторність розрахунку у зв'язку з тим, що вартість продукції підприємства, яке постачає цю продукцію, впливає на величину продуктивності підприємства, яке її використовує.

Спотворення величини виробітку, що виникає у разі зміни асортименту продукції, трапляються тоді, коли збільшується або зменшується частка продукції з вищою вартістю сировини, тобто з високою матеріалоемністю і низькою трудомісткістю. У таких випадках на практиці, щоб усунути цей недолік, можна розрахувати індекси продуктивності праці змінного, постійного складу, структурний індекс.

Індекс змінного складу відбиває зміни як у виробітку, так і в складі продукції.

Індекс постійного складу характеризує показник продуктивності праці, незалежний від змін у структурі продукції, і розраховується шляхом зважування часткових індексів зростання виробітку на кількість працівників у порівняльному (плановому) періоді за кожним виробом.

Структурний індекс розраховують діленням індексу змінного складу на індекс постійного складу. Структурний індекс показує, як впливають зміни структури продукції на загальний показник продуктивності праці. Якщо структурний індекс більший за одиницю, то це означає, що показник продуктивності праці завищується за рахунок збільшення матеріаломісткості і зниження трудомісткості продукції у разі зміни її асортименту, і навпаки.

Зауважимо, що між показниками валової і товарної продукції є певні відмінності. Вони полягають у тому, що перший показник характеризує загальний обсяг виробничої діяльності підприємства, другий – обсяг, який надходить у народногосподарський облік. У деяких галузях промисловості, таких як швейна, поліграфічна тощо, продуктивність праці визначають, використовуючи показник обсягу нормативної вартості обробки (НВО).

Для розрахунку нормативної вартості обробки за кожним видом виробів визначають на певний період єдині й постійні нормативи витрат за такими статтями: заробітна плата основних виробничих робітників з відрахуваннями на соціальне страхування (вартість затрат живої праці), цехові й загальнозаводські витрати.

Прямі матеріальні витрати в цьому нормативі не відображаються, тобто на показник НВО в основному не впливають затрати минулої праці. Недоліками цього показника є те, що він не характеризує обсягу всієї виконаної роботи (повної вартості), собівартості виробленої продукції, новоствореної вартості, враховує не фактичну вартість обробки, а лише її нормативне значення.

З теоретичного погляду найповніше уявлення щодо вкладу підприємства у створення продукції дає показник вартості чистої продукції – новоствореної вартості.

Величина чистої продукції розраховується як різниця між обсягом валової продукції і витратами на сировину, матеріали, напівфабрикати, паливо, енергію, амортизаційні відрахування (елементи уречевленої праці):

$$\text{ЧП} = \text{ОВ} - \text{МВ}, \text{ або } \text{ЧП} = \text{ЗП} + \text{ПР},$$

де ЧП – обсяг чистої продукції;

ОВ – обсяг валової продукції;

МВ – матеріальні витрати;

ЗП – заробітна плата з нарахуваннями на соціальне страхування;

ПР – прибуток підприємства.

Чиста продукція точно характеризує новостворену продукцію, якщо продукція реалізується за ринковими цінами, проте зараз великий вплив чинять монопольні ціни, які змінюють реальний вклад підприємства у створення нової вартості.

У галузях з високим рівнем технічної оснащеності для розрахування продуктивності праці застосовується показник умовно-чистої продукції, який

містить, окрім заробітної плати з нарахуваннями, прибуток, а також суму амортизаційних відрахувань (частину минулої праці).

Проте використання цього показника обмежене у зв'язку з тим, що за значної різниці в рентабельності окремих виробів і великих відмінностей частки прибутку в оптовій ціні підприємства не можна мати точних і надійних результатів зіставлення реального вкладу підприємства щодо випуску продукції і відповідної величини прибутку.

Більш ширше застосовується на підприємствах показник продуктивності праці, розрахований на основі показника нормативної чистої продукції.

Сутність нормативного методу визначення чистої продукції полягає в тому, що на кожний вид продукції, котра випускається підприємством, поряд з оптовою ціною встановлюється також норматив чистої продукції. Обсяг нормативно-чистої продукції. Обсяг нормативно-чистої продукції (НЧП) по підприємству визначається множенням обсягу випуску кожного виду продукції в натуральному вимірнику (штук, кг тощо) на норматив і складанням одержаних результатів. Нормативи чистої продукції мають бути стабільними, тому обсяги нормативно-чистої продукції порівнюються протягом певного періоду часу.

Рівень продуктивності праці на підприємстві можна характеризувати показниками трудомісткості продукції. Трудомісткість відбиває суму затрат праці промислово-виробничого персоналу (живої праці) на виробництво одиниці продукції і вимірюється в людино-годинах (нормо-годинах)

Розрізняють такі види трудомісткості.

Технологічна трудомісткість (Тт), яка включає всі затрати праці основних робітників – як відрядників, так і почасовиків:

$$T_t = T_v + T_p,$$

де T_v – затрати праці основних робітників-відрядчиків;

T_p – затрати праці основних робітників-почасовиків.

Трудомісткість обслуговування виробництва ($T_{об}$) включає всі затрати праці допоміжних робітників.

Виробнича трудомісткість ($T_{вир}$) – це всі затрати праці основних і допоміжних робітників:

$$T_{вир} = T_t + T_{об}.$$

Трудомісткість управління виробництвом (T_u) включає затрати праці керівників, спеціалістів, службовців.

Повна трудомісткість (T) – це трудові затрати всіх категорій промислово-виробничого персоналу:

$$T = T_t + T_{об} + T_u; \text{ або } T = T_v + T_p + T_{об} + T_u; \text{ або } T = T_{вир} + T_u.$$

За характером і призначенням розрізняють нормативну, фактичну й планову трудомісткості.

Нормативна трудомісткість визначає затрати праці на виготовлення одиниці продукції або виконання певного обсягу робіт, розраховані згідно з діючими нормами.

Фактична трудомісткість виражає фактичні затрати праці на виготовлення одиниці продукції або певного обсягу роботи.

Планова трудомісткість – це затрати праці на одиницю продукції або виконання роботи з урахуванням можливої зміни нормативної трудомісткості шляхом здійснення заходів, передбачених комплексним планом підвищення ефективності виробництва.

Необхідно зазначити, що підвищення продуктивності праці характеризує економію сукупної (живої, уречевленої і майбутньої) праці. Конкретно воно полягає в тому, що частка живої праці зменшується, а уречевленої збільшується, проте збільшується в такий спосіб, що загальна величина трудомісткості товарів зменшується.

Різноманітність підходів до визначення рівня продуктивності праці залежить від специфіки діяльності підприємств або їхніх підрозділів, від мети розрахунків та яка базується на методичних особливостях, перелік яких подано на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Рівень продуктивності праці

Якщо показники виробітку мають більш узагальнюючий, універсальний характер, то показники трудомісткості можна розраховувати за окремими видами продукції (послуг) та використовувати для розрахунків потрібної кількості робітників, виявлення конкретних резервів підвищення продуктивності праці. Достовірність розрахунків зростає за визначення повної трудомісткості (технологічної, обслуговування та управління виробництвом).

Слід зазначити, що розвиток економіки, підвищення національного добробуту залежить від подальшого підвищення продуктивності. Національний дохід, або валовий національний продукт, у разі підвищення продуктивності збільшується швидше, ніж показники витрат.

До факторів, що підвищує продуктивність праці відносять все, що пов'язано з поліпшенням організації праці та виробництва, соціальних умов працівників; що знижує - несприятливий вплив природних умов, недоліки в організації виробництва і праці, негативний вплив несприятливих елементів

соціальної обстановки. При зниженні продуктивності праці піде спад в економіці, із ймовірних речей - інфляція та безробіття. Це втрата мотивів та якості праці, погіршення буде не тільки в сферах економіки, але й безумовно - психологічний стан людей. Тому для покращення ситуації в країні та локальних виробництвах, потрібно зробити стандарти мотивації та показати українцям залежність їх праці на покращення стану країни. Рівень безробіття 2021 року - 10.3% за даними Мінфіну, а прогноз та реальність 2022 року - 30% не працюючих людей в країні .Це число дуже велике,якщо порівняти з США, в якому рівень безробіття на 2022 рік дорівнював - 4%. Зрівнюючи ці показники ми можемо проаналізувати погіршення стану економіки та вплив спаду продуктивності на країну.

Схематично залежність результатів виробництва і ситуації в країні від низької продуктивності представлена моделлю “пастки” низької продуктивності (рис 1.3.)



Рис. 1.3. Модель “пастки” низької продуктивності

Модель відображає причинний зв'язок між багатьма змінними і чинниками, які впливають на продуктивність.

Як свідчить зарубіжний досвід, змінити таке становище можливо лише підвищенням продуктивності не тільки за рахунок оптимального використання ресурсів, а й створення рівноваги між економічною,

соціальною та політичною структурами суспільства. Важливо у вивченні даного питання зробити наголос на резервах підвищення продуктивності.

Резерви підвищення продуктивності праці – це невикористані можливості економії затрат праці (як живої, так і уречевленої), які виникають унаслідок дії тих чи інших факторів (удосконалення техніки, технології, організації виробництва і праці тощо). Рівень продуктивності праці залежить від ступеня використання резервів.

Резерви можна класифікувати відносно часу їх використання, а також сфери виникнення.

За часом використання розрізняють поточні й перспективні резерви. За сферами виникнення розрізняють загальнодержавні, регіональні, міжгалузеві, галузеві, внутрішньовиробничі резерви.

Таблиця 1.2 Резерви *підвищення продуктивності*

Загальнодержавні	Резерви, використання яких впливає на зростання продуктивності праці в економіці загалом і які пов'язані з недовикористанням науково-технічного прогресу, нерациональним розміщенням підприємств і неефективною демографічною й територіальною зайнятістю населення, недостатнім використанням ринкових механізмів і методів господарювання тощо.
Регіональні	Резерви, що пов'язані з можливостями поліпшеного використання продуктивних сил даного регіону.
Міжгалузеві	Це можливості поліпшення міжгалузевих зв'язків, своєчасне, точне і якісне виконання договорів щодо кооперованих поставок, використання можливостей однієї галузі для підвищення продуктивності праці в іншій. Так, значному підвищенню продуктивності праці в обробних галузях промисловості сприяє поліпшення якості продукції в сировинних галузях.
Галузеві	Це резерви, пов'язані з можливостями підвищення продуктивності праці, які характерні для даної галузі економіки й зумовлені недостатнім використанням техніки і технології виробництва прогресивних досягнень і передового досвіду, недоліками в спеціалізації, концентрації та комбінуванні виробництва тощо.
Внутрішньовиробничі	Резерви що виявляються і реалізуються безпосередньо на підприємстві. Велике значення цих резервів полягає в тому, цю підприємство є первинним осередком економіки і на

	<p>ньому виявляються і використовуються всі попередні резерви. Внутрішньовиробничі резерви зумовлені недостатньо ефективним використанням техніки, сировини, матеріалів, а також робочого часу, наявністю цілодобових і внутрішньо змінних втрат часу, а також прихованого безробіття.</p>
--	--

Резерви можуть оцінюватися в абсолютних і відносних величинах. На конкретний період часу величину резервів можна визначити як різницю між досягнутим і максимально можливим рівнем продуктивності праці.

На підприємствах для використання резервів розробляють плани організаційно-технічних заходів, в яких зазначені види резервів підвищення продуктивності праці, заходи щодо їх реалізації, втрати на них, строки проведення, а також відповідальні виконавці.

1.3. Роль мотиваційного механізму у підвищенні продуктивності праці

Останнім часом спостерігається зростання інтересу до проблем управління і мотивації персоналу, з'являються більш вдосконалені методи, які мали б сприяти підвищенню результативності праці. Але ці методи не дають належного результату на сучасному етапі розвитку економіки України, бо ще не сформований злагоджено діючий механізм ефективної мотивації праці.

Такі фактори, як незацікавленість персоналу в результаті, низька продуктивність робітників, спад виробництва змушують нас приділити більше уваги системі мотивації праці.

Дослідженню сучасних підходів та методів оцінки ефективності продуктивності праці персоналу присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних авторів: В.Г. Воронкової, О.А. Богуцького, В.А. Шахового та інших.

Особливої актуальності набув пошук ефективних мотиваційних інструментів.

Система мотивації за матеріальним принципом стимулювання є не тільки недосконалою, але й дуже застарілою. Майже на всіх підприємствах працівники не мотивовані до продуктивної та плідної праці і це, у свою чергу, знижує загальний рівень конкурентоспроможності підприємств.

Важливим моментом на шляху до змін є визнання ролі людини як особистості, а не тільки як елемента виробничих сил суспільства. Саме це дає змогу правильно підійти до питання мотивації, як до основи зростання ефективності в цілому.

Сучасний мотиваційний механізм повинен враховувати інтереси працівників, їх бажання, підвищувати продуктивність їх роботи та заохочувати проявляння ініціативи.

Розвиток національної економіки можливий при подальшому зростанню продуктивності праці, яку відносять до головних критеріїв підвищення конкурентоспроможності підприємства і його прогресивного розвитку.

Продуктивність праці – це динамічний показник. Він залежить від багатьох чинників, які позитивно або негативно на нього впливають. Підвищення продуктивності праці досягається або збільшенням виробництва продукції при незмінних витратах робочого часу, або зниженням витрат робочого часу на одиницю продукції.

Але одним з важливих чинників, які можуть також впливати на продуктивність праці є мотивація робітників.

Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, має значення її ставлення до праці. Мотивація загалом являє собою процес спонукання, стимулювання себе чи інших людей до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації [13].

Вивчення внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності дає змогу створити ефективну політику в галузі праці. Мотиваційний механізм є основним засобом, який спонукає людей до діяльності, і він має будуватися з урахуванням особливостей персоналу, що включає у себе потреби, інтереси, установки та ціннісні орієнтації працівників [16].

При розробці стратегії створення ефективного мотиваційного механізму на підприємстві варто, перш за все, проаналізувати вплив на персонал елементів зовнішнього та внутрішнього середовища. Інформація щодо зовнішнього середовища необхідна для того, щоб виявити внутрішні можливості, потенціал, на який підприємство може розраховувати у конкурентній боротьбі для досягнення цілей. До її складу слід віднести закони та установи державного регулювання, трудові ресурси, споживачів, конкурентів, постачальників та ін. Вплив на мотивацію внутрішніх факторів відіграє не менш важливу роль. До її елементів входять всі складові виробництва, все що стосується персоналу - структура, потенціал, кваліфікація, чисельність, також організація управління, фінанси й облік. У першу чергу на фактори мотивації впливає персонал підприємства, оскільки він є головним об'єктом дослідження.

Аналізуючи структуру персоналу та його потенціал за рівнем освіти, віковими демографічними особливостями, критеріям, можна виявити потреби працівників, а відповідно мотиви, які спонукають до праці, та визначитись з політикою управління, щоб задовольнити ці потреби й досягти бажаної мети [16].

Для підвищення продуктивності працівників у формуванні мотиваційного механізму варто врахувати такі рекомендації [14]:

- 1) слід сформулювати мету працівників підприємства і встановити відповідні показники;
- 2) необхідно обрати систему мотивації праці, розробити методичне й нормативне забезпечення з урахуванням специфіки персоналу;

3) вдосконалювати організаційну структуру управління колективом і формувати в ньому підрозділи, які взаємодіють між собою;

4) класифікувати роботи, аналізувати чисельний склад персоналу підрозділів;

5) необхідно створити інформаційне і технічне забезпечення системи оплати праці;

6) потрібно вивчати й обговорювати в колективі систему мотивації праці.

Виходячи з результатів аналізу, враховуючи всі фактори, можна розраховувати на позитивний результат. Суть сьогоденної практики мотивування працівників, яка застосовується в Україні, можна зобразити в умовній схемі співвідношення факторів мотивації і залежного від них збільшення продуктивності праці. Вплив факторів мотивації на зростання продуктивності праці наведений у табл.1.3.

Таблиця 1.3 - Вплив факторів мотивації на продуктивність праці [12]

Фактор мотивації	Ріст продуктивності %
Внутрішня мотивація	70-80
Високий рівень освіти й інтелекту	20-30
Професійно-кваліфікаційний рівень	15-20
Умови праці й побуту	5-30
Дисципліна і творче ставлення до праці	10-15
Удосконалення організації та форм колективної праці	10-40

Як видно з таблиці 1.3, найбільш істотний вплив на продуктивність праці має саме внутрішня мотивація особистості, яка сприяє поліпшенню якості праці. Загалом можна сформулювати ряд правил ефективної мотивації персоналу: неочікувані, непередбачувані, нерегулярні премії, які мотивують

набагато ефективніше ніж очікувані. Важливо зауважити, що між виконаною роботою та винагородою не повинен бути великий проміжок часу.

Типовими є такі стимули:

- підвищення на посаді,
- розширення повноважень,
- визнання,
- усна подяка керівника у присутності колег,
- можливість страхування здоров'я,
- оплата медичних послуг,
- позачергова оплачувана відпустка,
- гарантія збереження робочого місця,
- позики зі зниженою ставкою на навчання або придбання житла,
- оплата витрат на ремонт авто та ін.

Також дієвим методом може бути застосування індивідуального пакету стимулів, орієнтованого на конкретного працівника:

1. Покарання як засіб мотивації працівників.

Основна мета покарання – недопущення дій, які можуть нашкодити підприємству, бар'єр, який не дозволить людині повторити такі дії в майбутньому та стане прикладом для всього колективу. Матеріальне ж покарання припустиме тільки тоді, коли діями працівника заподіяний прямий матеріальний збиток, в іншому випадку буває достатньо розмови керівника з підлеглим.

2. Грошові виплати за виконання поставлених цілей.

3. Виплати до заробітної плати для стимулювання здорового способу життя.

4. Соціальна політика організації – також є дуже важливим інструментом економічного стимулювання. По-перше, на підприємстві реалізуються пільги та гарантії в рамках соціального захисту працівників, по-друге, організація надає своєму персоналу та членам їх сімей додаткові пільги, які відносяться до елементів матеріального стимулювання, за рахунок

виділених на такі цілі коштів з фондів соціального розвитку підприємства [13].

Така політика сприяє скороченню плинності кадрів, залученню та збереженню кваліфікованої робочої сили. Завдяки вітчизняному та закордонному досвіду проведення соціальної політики в організаціях можна скласти приблизний перелік виплат пільг і послуг соціального характеру, наданих у різних формах.

Серед матеріальної грошової форми:

- придбання працівниками акцій підприємства за зниженою ціною;
- оплата навчання працівників на різних курсах або в навчальних закладах;
- оплата і надання навчальних відпусток особам, що поєднують роботу з навчанням відповідно до трудового законодавства;
- надання на пільгових умовах місць у дитячих дошкільних установах та їх оплата;
- грошові винагороди у зв'язку з особистими урочистостями, круглими датами трудової діяльності;
- проведення корпоративних свят;
- дотації на харчування в їдальнях організації;
- прогресивні виплати за вислугу років;
- одноразова винагорода пенсіонерам коштів підприємства [16].

Щодо матеріальної негрошової форми - це можуть бути:

- користування соціальними установами організації;
- придбання продукції виробленої підприємством за цінами нижчими за відпускні або безкоштовно;
- поліпшення соціальних умов праці;
- підвищення гнучкості графіка роботи;
- введення скороченого робочого тижня або дня;

- надання квитків на відвідування різних культурних заходів. Актуальними можуть бути нематеріальні стимули, які не стосуються будь-яких витрат роботодавця, особливо для підприємств з обмеженими матеріальними ресурсами. Серед них має місце винагорода – *подяка* (звання «кращий працівник місяця або року»), письмова подяка керівництва компанії, навіть комплімент можна розглядати як одну з форм заохочення.

Напрямами активізації використання нематеріальних факторів для підвищення лояльності персоналу організації можуть стати:

- розвиток організаційної структури;
- підтримка психологічного клімату в колективі;
- формування та уважне ставлення до проблем співробітників, формування у них почуття захищеності;
- поширення серед співробітників ефективних систем оцінки діяльності.

Налагоджений механізм нематеріальної мотивації персоналу позитивно вплине на ефективність праці, що у свою чергу позначиться на всіх процесах і результатах підприємства.

Теоретичне та практичне значення мотиваційного механізму в рамках кадрової політики підприємства є досить великим, адже мотивація працівників є запорукою успішності підприємства, його розвитку та досягнення цілей.

Майбутні розробки мають змінювати та вдосконалювати систему мотивації на підприємствах, адже це позитивно вплине на обсяги виробництва та фінансовий стан на ньому. Широке використання методів стимулювання персоналу дозволить створити умови для переходу на більш високий рівень трудових відносин та підвищити продуктивність праці на підприємствах України.

Висновки до першого розділу

Мотивація (від лат. *movere*) – спонукання до дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організованість, активність і стійкість; здатність людини діяльно задовольняти свої потреби.

Головною категорією в механізмі мотивації є потреба, яка виникає у працівників, а також яка формує мотив. За допомогою стимулів, які пропонує підприємство, працівник виконує роботу, яка приводить до задоволення потреб або ж незадоволення.

Останнім часом спостерігається зростання інтересу до проблем управління і мотивації персоналу, з'являються більш вдосконалені методи, які мали б сприяти підвищенню результативності праці. Але ці методи не дають належного результату на сучасному етапі розвитку економіки України, бо ще не сформований злагоджено діючий механізм ефективної мотивації праці. Майбутні розробки мають змінювати та вдосконалювати систему мотивації на підприємствах, адже це позитивно вплине на обсяги виробництва та фінансовий стан на ньому. Широке використання методів стимулювання персоналу дозволить створити умови для переходу на більш високий рівень трудових відносин та підвищити продуктивність праці на підприємствах України.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА ФОП «ГАЛЬЧЕНКО АНТОН АНАТОЛІЙОВИЧ».

2.1 Організаційно- економічна характеристика підприємства ФОП «Гальченко Антон Анатолійович».

ФОП «Гальченко Антон Анатолійович» надає послуги на ринку з 2002 року.

Дата реєстрації: 11.02.2008 рік.

Гнучка цінова політика, бонусна система, і також індивідуальний підхід до кожного клієнта, що дозволяє налагодити більш кращі стосунки, та співпрацю на багато років. Фахівці компанії ніколи не працюють за принципом «аби продати, або змонтувати», вони завжди готові прийти на допомогу, а також дати грамотну і професійну консультацію. У клієнтів є можливість розмовляти та комунікувати з власником фірми, таке буває не у всіх.

Ціль компанії: Повисити якість життя людей, створив комфорт та мікроклімат в експлуатованих приміщеннях.

Задум компанії: Виробляти комплексний монтаж та сервіс інженерних систем опалення, водопостачання, вентиляції, кондиціонування та альтернативних джерел енергії ґрунтуючись на ефективних, інноваційних та проектних рішеннях [17].

Основним пріоритетом в роботі фірми є продаж монтажу інженерних систем, а також надати послуги сервісу інженерних систем. Вони не кидають клієнта з обслуговуванням систем, які вони змонтували, але й надають послуги обслуговування цих систем. Таких як, каналізація, водопровід, опалення, вентиляція, кондиціонування, автоматика та альтернативні джерела енергії. Компанія підтримує тісні партнерські зв'язки з такими брендами як

«Vaillant», «UPONOR», «DAIKIN», «NIBE», «VENTS», і багато інших. Форма власності ФОП «Гальченко Антон Анатолійович» – недержавна. Організаційно-правова форма – фізична особа підприємець.

Види діяльності:

- 43.21 Електромонтажні роботи
- 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування
- 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
- 33.11 Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів
- 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення

Керівником компанії є Гальченко Антон Анатолійович. Юридична адреса – Україна, 69012, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Артилеристів, будинок 35 [18].

Підприємство має власний сайт: <https://kingsystem.com.ua/>

Організаційна структура цієї компанії – лінійна. (Додаток Б)

Розглянемо динаміку економічних показників ФОП «Гальченко Антон Анатолійович» в 2020 – 2022 рр (Додаток А). В 2020 р. ФОП «Гальченко Антон Анатолійович» сформувало обсяг виручки в розмірі 1250,4 тис. грн. На кінець періоду дослідження (2022 р.) виручка становить 2104,1 тис. грн., що на 68,27 % більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у

підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні завдання. Про підвищення ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, що зростає швидшими темпами (на 68,72%), ніж собівартість (на 66,48 % за 2020 – 2022 рр.). Важливо підтримувати поточну динаміку, що дозволить досягати більш відчутного фінансового результату ФОП «Гальченко Антона Анатолійовича». Валовий прибуток ФОП «Гальченко Антона Анатолійовича» був додатним на кінець 2022 р. і становив 279,5 тис. грн. проти 154,2 тис. грн. в 2020 р., що вказує на ефективні операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності трудового колективу.

Розглянемо динаміку активів ФОП «Гальченко Антона Анатолійовича» в 2020 – 2022 рр., тис. грн. (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Виробничі запаси	39,5	31,0	49,0	-8,5	18,0	-21,52	58,06	24,05
Запаси	39,5	31,0	49,0	-8,5	18,0	-21,52	58,06	24,05
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	39,2	22,0	71,7	-17,2	49,7	-43,88	225,9	82,91
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,5	7,6	2,2	7,1	-5,4	1420	-71,05	340
Гроші та їх еквіваленти	2,1	165,5	203,0	162,4	37,5	7780,95	22,66	9566,66
Інші оборотні активи	2	4,7	14,5	2,7	9,8	135	208,5	625

ОБОРОТНІ АКТИВИ	73,1	197,9	359,3	124,8	161,4	170,72	81,55	391,52
БАЛАНС	73,1	197,9	359,3	124,8	161,4	170,72	81,55	391,52

Зростаюча сума активів ФОП «Гальченко Антона Анатолійовича» становила в 2022 р. 359,3 тис. грн. проти 73,1 тис. грн. в 2020 р. Наступні елементи активів ФОП «Гальченко Антона Анатолійовича» здійснювали стимулюючий вплив на розмір загальної суми:

- виробничі запаси (+24,05%);
- запаси (+24,05%);
- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (+82,9%);
- інша поточна дебіторська заборгованість (+340,00%);
- гроші та їх еквіваленти (+9566,66%);
- інші оборотні активи (+625,00%).

Власник розглядає підприємство як перспективний актив, здатний в майбутньому генерувати йому, ще більший прибуток, тому він вважає за краще реінвестувати (Реінвестування — повторне, додаткове інвестування власного (або іноземного) капіталу у економіку, за рахунок прибутку, отриманого з попереднього інвестування (у ту саму галузь, підприємство) Дозволяє концентрувати інвестиції на одному об'єкті, збільшувати виробництво.) істотну частину заробленого протягом 2022 р. назад в діяльність компанії, тим самим забезпечуючи її додатковими фондами для подальшого розширення.

2.2. Аналіз продуктивності праці на підприємстві ФОП «Гальченко Антон Анатолійович».

Трудомісткість продукції - показник, що характеризує затрати робочого часу на виробництві одиниці або всього обсягу виготовленої продукції.[19]

Трудомісткість поділяється на:

- питому трудомісткість;

Питома трудомісткість - це загальні витрати людини - годин на продукцію.

- технологічну трудомісткість.

Технологічна трудомісткість - це витрати нормованого часу основних робітників - відрядників на виробництво продукції.

Між показниками трудомісткості та продуктивності праці існує обернено пропорційний зв'язок - за зниження трудомісткості продуктивність праці зростає, і навпаки.

Скорочення затрат робочого часу на виробництво одиниці продукції безпосередньо впливає на величину середнього денного виробітку робітників.

Рівень і динаміка годинної продуктивності праці зазнають постійного впливу інтенсивних факторів.

Інтенсивні фактори забезпечують зниження трудомісткості виготовлення продукції і відповідний рівень виконання норм виробітку.

До відповідного рівня відноситься:

- кваліфікаційний рівень;

- професійний рівень робітників;

- технічна і енергетична озброєність праці;

- механізація та автоматизація технологічних процесів за впровадження прогресивної техніки;

- технології матеріалів;

- організацію нормування праці;

- застосування у виробництві комплектуючих виробів;
- поліпшення якості структури, асортименту продукції;
- та, удосконалення організації виробництва та управління.

У процесі аналізу трудомісткості вивчається її динаміка, причини зміни її величини та вплив на продуктивність праці.

Динаміку і вплив зміни величини трудомісткості на продуктивність праці робітників можна спостерігати, використовуючи показник питомої трудомісткості в розрахунку на 1000 грн. продукції таблиця 2.2.

Таблиця 2.2. Аналіз трудомісткості продукції.

Показник	Минулий період	Звітний період		Зміна показника, %		
		за планом	Фактично	план до минулого року	факт до минулого періоду	факт до плану
1. Обсяг продукції, тис. грн.	39557	49557	61745	125,28	156,1	124,6
2. Відпрацьовано всіма робітниками, люд. -год.	139200	107100	92565	-32100	-46635	-14535
3. Питома продуктивність на 1000 грн. люд. -год. (ряд. 2: ряд 1) 1000	3518,97	2161,15	1499,15	-1357,82	-2019,82	-662

4. Середньогод инн. виробіток кожного робітника, грн. (ряд1:ряд2)	0,28	0,46	0,67	0,18	0,39	0,21
--	------	------	------	------	------	------

Наведені в таблиці 2.2 дані показують, що питома продуктивність знизилась проти минулого періоду на 57,4% (100 – 42,6) за плану 30,63% (100 – 69,37). За рахунок цього фактора було в основному забезпечене зростання годинної продуктивності праці, яка залежить від рівня трудових затрат і виконання норм.

Фактичний аналіз продуктивності праці

Продуктивність праці найважливіший якісний показник використання трудових ресурсів підприємства і головний фактор зростання обсягів виробництва продукції.

Вимірюється продуктивність праці двома способами: кількістю продукції, випущеної до одиниці часу, або кількістю часу, затраченого на виготовлення одиниці продукції.

Під час аналізу обчислюють годинну, денну і місячну продуктивність праці одного працюючого або одного робітника. Перші два показники визначаються як відношення обсягу товарної продукції до загальної кількості відпрацьованих усіма робітниками людино - годин і людино - днів, а інші - як відношення того самого обсягу до середньоспискової чисельності робітників або всіх працівників.

Продуктивність праці характеризується вартісними, трудовими та натуральними показниками. Найуніверсальніша система її вимірників є грошовий вимірник, який може бути використаний на будь-якому

підприємстві чи галузі виробництва. Аналізуючи продуктивність праці в динаміці, товарну продукцію необхідно перерахувати в порівняних цінах, що певною мірою забезпечить можливість об'єктивного аналізу затрат праці на виготовлення продукції.

Одним із основних факторів, що впливає на продуктивність праці, є використання робочого часу. Зменшення витрат робочого часу і нераціональних його витрат веде до зростання продуктивності праці, ліпшого використання трудових ресурсів без додаткових заходів і витрат.

Основним джерелом даних для аналізу використання фонду робочого часу є форма 3-ПВ "Звіт про використання робочого часу".

Використання робочого часу аналізується за допомогою таких показників:

- середньої кількості днів, відпрацьованих одним робітником за звітний період;
- середня тривалість робочого дня.

Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником за звітний період, характеризує тривалість робочого періоду в днях. На цей показник впливають такі фактори: втрати робочого часу і в тому числі прогули; невиходи з дозволу або з ініціативи адміністрації; масові невиходи на роботу; кількість днів чергової відпустки; кількість вихідних і святкових днів, кількість днів тимчасової непрацездатності, відпустки у зв'язку з навчанням.

Тривалість робочого дня робітника залежить від таких факторів: величини нормативно встановленого робочого тижня; часу простого тижня; часу надурочної роботи; часу простою протягом робочої зміни; неповного робочого часу; часу інших скорочень робочого дня; передбачених законодавством.

Повному використанню трудових ресурсів можна оцінити за кількістю відпрацьованих за звітний період днів і годин одним працюючим і одним робітником, а також за інтенсивністю використання робочого часу. Під час аналізу необхідно визначити відхилення фактичних показників від планових

або від аналогічних показників минулих періодів і встановити конкретні причини можливих відхилень. Такий аналіз потрібно проводити, щодо кожної категорії працівників, кожного підрозділу і щодо підприємства в цілому за звітний період і в динаміці.

Табл. 2.3. Використання робочого часу на підприємстві.

Показники	Минулий період	Звітний період		Відхилення (+; -)	
		план	фактично	від плану	від минулого періоду
1. Середньо облікова чисельність робітників, осіб	60	50	45	-5	-15
2. Відпрацьовано одним робітником а) днів б) годин (р. 2а · р. 3б)	232 2320	252 2142	242 2057	-10 -85	+10 -263
3. Середня тривалість робочого дня, год.	10	8,5	8,5	0	-1,5
4. Фонд робочого часу, год. (р. 1 · р.	139200,0	107100,0	92565	-14535,0	-46635,0

26)					
-----	--	--	--	--	--

2.3. Аналіз мотиваційного механізму діючого на підприємстві ФОП «Гальченко Антон Анатолійович».

Оцінювання рівня мотивації за результатами праці визначається на базі вимірювання певних показників, таких як: продуктивність, ефективність продаж чи ефективність діяльності підприємства у цілому.

Але, на перелічені вище показники, крім рівня мотивації праці, впливають ще інші фактори, такі як:

- організація роботи,
- сприйняття цілей підприємства,
- наявність сучасних засобів виробництва та інструменту,
- наявність персоналу на підприємстві,
- рівень кваліфікації, досвіду, вмінь, знань працівників тощо.

Тому, при дефініції рівня мотивації за результатами праці варто правильно врахувати вплив ще інших факторів, окрім продуктивності праці [20]. Оцінювання рівня мотивації праці персоналу проводиться за непрямими показниками – плинність кадрів, задоволеність працею, бажання змінити роботу, ініціативність та творчість працівників. Чим більше задоволеність працею, тим менше плинність кадрів, тим самим рівень мотивації праці персоналу значно найбільш високий. Задля побудови ефективної системи стимулювання працівників доцільно також детальніше вивчити структуру персоналу. Задля досягнення своїх цілей підприємству, окрім матеріальних ресурсів, потрібен такий вид ресурсів, як робоча сила. Їх специфіка полягає у тому, що коли їх розглядати як витрати підприємства, вони ніколи не принесуть прибутку, й коли їх розглядатимуть з точки зору важливого чинника функціонування підприємства й ефективно стимулюватимуть, вони

будуть ключовими до успіху підприємства. Середня кількість працівників на підприємстві ФОП «Гальченко Антона Анатолійовича» в 2022 р. становила 45 осіб. Структуру кадрів підприємства ФОП «Гальченко Антона Анатолійовича» відображено в таблиці 2.4. У 2021 році в порівнянні з 2020 роком кількість персоналу ФОП «Гальченко Антона Анатолійовича» зменшується на 16,6%. Чисельність виробничих робітників зменшується на 20 %. Чисельність офісного персоналу зменшується на 10%.

Таблиця 2.4.

Категорія зайнятих	2020		2021		2022		Темп росту 2021/2020, %	Темп росту 2022/2021, %
	Кіл- сть осіб	Питома вага, %	Кіл- сть осіб	Питома вага, %	Кіл- сть осіб	Питома вага, %		
Персонал, усього	60	100	50	100	45	100	-16,6	-10
Виробничий персонал	40	66,66	32	64	23	51,11	-20	-28,13
Офісний персонал	20	33,33	18	36	22	48,88	-10	22,22
В т.ч. Керівники/ управлінці	1	1,67	3	6	6	13,33	200	100
Спеціалісти/ операційний персонал	1	1,67	1	2	1	2,22	-	-

Чисельність керівників у 2022 році в порівнянні з 2021 роком збільшується на 3 особи. Збільшення кількості працівників пов'язане з реструктуризацією підприємства. У 2022 році загальна кількість персоналу зменшується на 10 % (або на 5 працівників) порівняно з 2021 роком. Чисельність робітників також зменшується на 9 чоловік, а чисельність офісного персоналу зростає на 22,22 % (4 особи). Чисельність керівників протягом досліджуваного періоду залишається.

2.4 Оцінка проблем розвитку системи мотивації на підприємстві ФОП «Гальченко Антон Анатолійович».

Система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив загалом щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Мотивація є показником свідомості людини, що сприяє діяльності або спричинює її припинення. Поняттям, ширшим за мотивацію, є захоплення працею, тобто переконання працівника у доцільності, змістовності його праці. Сильне захоплення працівників діяльністю організації зумовлює скорочення плинності кадрів та невиходів на роботу, але не має значного впливу на поліпшення ефективності праці. Мотивація є чинником ефективності праці, але надто висока мотивація працівника призводить до численних ускладнень в її функціонуванні. Тому потрібно оптимізувати мотивацію. Мотивація сприяє досягненню високого рівня результативності праці, а звідси і підвищенню професійного рівня працівника. Якщо у працівників у мотиваційній сфері переважають мотиви постійного професійного зростання, то досягти бажаного рівня результативності праці не буде складною проблемою. Важливо тільки організувати такий трудовий процес, який вимагав би не механічного виконання трудових операцій, а відповідальної роботи з вироблення, розширення й удосконалення трудових навичок. Поняття мотивації трактують як одну з функцій управління. Під ним розуміють процес свідомого й доцільного впливу на трудову поведінку людей.

Основні функції системи мотивації працівників такі: сприяє формуванню і досягненню суспільно важливих цілей підприємства; виконує функцію комунікації між власником організації та її працівниками. Мотивація стосується створення та підтримання взаємного розуміння між підприємством та його працівниками. Система мотивації має дві позиції. Одна стосується рівня, диференціації структури та динаміки витрат на

персонал, зокрема заробітної плати, створення системи стимулів до праці. Друга пов'язана зі стилем управління, що застосовує керівник. Вона проявляється у поступовому переході від авторитаризму до демократичного стилю. Найчастіше до елементів мотивації зараховують: зміст та умови праці, стосунки між працівниками, засоби адміністративного примусу (заборони, розпорядження), засоби заохочення (стимули матеріальні та нематеріальні), засоби переконання (переговори, консультації).

Сучасні теорії мотивації, засновані на результатах психологічних досліджень, доводять, що істинні причини, що стимулюють людину віддавати роботі всі сили, надзвичайно складні і різноманітні. На думку одних учених, діяльність людини визначається її потребами. Інші дотримуються позиції, що поведінка працівника є також і функцією його сприйняття і очікувань [21]. Однією з найважливіших форм мотивації на підприємствах та організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке є процесом формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. За загальним правилом, заробітна плата є винагородою в грошовому виразі, яку працівник одержує від підприємства чи фізичної особи, для яких виконує зазначену трудовим договором роботу. Основною заробітною платою визнають винагороду за виконувану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Її встановлюють у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та службовців. Додатковою заробітною платою є винагорода за працю понад встановлені норми, трудові успіхи і винахідливість. Вона охоплює доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, премії [22].

Оплата праці на підприємстві ФОП «Гальченко А.А.» складається з основної заробітної плати та бонусної системи. Розмір оплати праці по заробітній платі залежить від відпрацьованих годин, тому що на підприємстві використовується погодинна оплата праці. А розмір бонусів

залежить від обсягу виконаної ним роботи. Але бонусна система є не у кожного працівника на цьому підприємстві, тому система мотивації працює лише частково (на мою думку).

Висновки по другому розділу

У даному розділі дипломної роботи було зроблено аналіз підприємства ФОП «Гальченко А.А.» предметом діяльності якого є монтаж та сервіс інженерних систем. Власник розглядає підприємство як перспективний актив, здатний в майбутньому генерувати йому, ще більший прибуток, тому він вважає за краще реінвестувати.

Фінансові результати на підприємстві стрімко зросли, не дивлячись на такі обставини в країні.

Провівши аналіз активів ФОП «Гальченко А.А.» за 2020–2022 рр. з впевненістю можу сказати, що підприємство є достатньо стійким, розраховані показники активів знаходяться у відповідних межах та не виходять за граничні показники.

Система мотивації на підприємстві є, але вона на мою думку ще потребує корекції.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА ФОП «ГАЛЬЧЕНКО АНТОН АНАТОЛІЙОВИЧ»

3.1 Формулювання напрямків удосконалення мотиваційного механізму та їх опис.

Одним з важливих факторів стимулювання співробітників ФОП «Гальченко А.А.» є розробка системи управління, та дуже цікава ідеальна картина компанії, яка стимулює кожного працювати задля того, щоб дійти і побачити кінцевий результат.

Система управління - заходи, що проводяться директором підприємства «ФОП «Гальченко А.А.», щодо планування, організації, мотивації кожного працівника.

Можна виділити декілька принципових траєкторій руху людини в рамках професії або підприємства, які приведуть до різних типів кар'єри:

Професійна кар'єра - зростання знань, умінь, навиків.

Професійна кар'єра може йти по лінії спеціалізації (поглиблення в одному, вибраному на початку професійного шляху, лінії руху) або транспрофесіоналізації (оволодіння іншими областями людського досвіду, пов'язане, швидше, з розширенням інструментарію і областей діяльності).

Внутрішньоорганізаційна кар'єра - пов'язана з траєкторією руху людини в організації. Вона може йти по лінії:

- вертикальної кар'єри - посадове зростання;
- горизонтальної кар'єри - просування усередині організації, наприклад роботи в різних підрозділах одного рівня ієрархії;
- доцентрової кар'єри - просування до ядра організації, центру управління, все більш глибоке включення в процеси ухвалення рішень.

Зустрічаючись з новим співробітником, керівник з найму повинен враховувати етап кар'єри, котрий він проходить в даний момент. Це може допомогти уточнити цілі професійної діяльності, ступінь динамічності і головне - специфіку індивідуальної мотивації. При проходженні співбесіди, людина проходить спеціальний тест, який допомагає дізнатись її характер, та що вона за людина.

Тим часом, можливості управління кар'єрою співробітників, її розвитку і використання як засоби стимулювання обмежені сформованістю на підприємстві загальної системи управління кар'єрним процесом. Хоча планування такого роду не є істотно новим, багато фірм лише зараз починають використовувати його як спосіб швидший за запобігання, чим - "лікування" проблем пов'язаних з кризами початку і середини кар'єри менеджерів.

Комплексна система управління кар'єрним процесом повинна включати взаємопов'язані між собою цілі, функції, технології, принципи, структуру і кадри управління кар'єрою. Цілі системи управління кар'єрним процесом повинні витікати із загальних цілей системи управління персоналом, але разом з цим мати специфіку даної сфери діяльності організації в області управління людськими ресурсами. Цілі системи управління кар'єрним процесом ФОП «Гальченко А.А.» можуть включати:

- формування,
- розвиток
- раціональне використання професійного потенціалу кожного працівника і організації в цілому;
- досягнення взаєморозуміння між підприємством і працівником по питаннях його розвитку і просування;
- створення сприятливих умов для розвитку і просування персоналу в рамках організаційного простору і ін.

Основними функціями системи управління кар'єрним процесом ФОП «Гальченко А.А.» відповідно цілям будуть:

- дослідження проблем, пов'язаних з виявленням потреб в управлінських кадрах, з їх розвитком і просуванням;
- прогнозування переміщень на ключових керівних посадах;
- планування професійного розвитку (навчання стажувань та ін.), процедур оцінки і посадового переміщення (підвищення ротації) менеджерів, а також кар'єрного процесу по підприємству в цілому;
- організація процесів навчання (зокрема основам самоврядування кар'єрою), оцінки, адаптації і професійної орієнтації конкурсів на заміщення вакансій менеджерів;
- координація і узгодження дій різних ланок системи управління;
- контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрним процесом на основі певної системи показників.

Управління по цілях як технологія припускає наявність системи регулярних (наприклад, щоквартальних) звітів менеджерів (працівників) на всіх рівнях ієрархії системи управління перед своїми керівниками про виконану роботу. Крім інших достоїнств (підвищення ефективності мотивації, контролю за результатами, своєчасність коректування цілей) цей метод сприяє ще і створенню атмосфери діалогу між керівниками, спадкоємності професійного управлінського досвіду в організації, ухваленню більш адекватних рішень по кар'єрі.

Досягнення цілей, реалізація функцій і технологій управління кар'єрним процесом ФОП «Гальченко А.А.» повинні відбуватися на основі визначених принципів, основними з яких можуть бути:

- колегіальність в ухваленні рішень по кар'єрі;
- поєднання цілей підприємства і індивідуальних інтересів працівника;
- безперервність розвитку і просування працівників;

- прозорість процедур і технологій оцінки, механізму посадових переміщень (інформування персоналу про вакансії, про умови їх заміщення, критеріях відбору);
- економічність розвитку, відбору і просування (наприклад навчання в діяльності, "нові знання - під нову посаду").

Вирішення проблеми структури і кадрів управління кар'єрним процесом повинне включати два основні моменти. По-перше, суб'єктами управління повинні бути самі діячі кар'єри - менеджери, а також їх керівники (безпосередні начальники, наставники). Таким чином, що головними діючими особами виступають лінійні керівники всіх рівнів: кожен з них одночасно є суб'єктом управління і своєю кар'єрою, і кар'єрою підлеглих. По-друге, структура управління кар'єрою повинна бути невід'ємною частиною системи управління персоналом у вигляді її підсистеми розвитку і просування кадрів. Досягнення цілей, завдань і виконання функцій по управлінню кар'єрним процесом при такій організації рівномірно лягає на плечі лінійних керівників і фахівців з управління персоналом. При цьому менеджера по кадрам підприємства, полягає в координуванні, консультативному забезпеченні процесу управління кар'єрою, зниженні ступеня суб'єктивізму в ухваленні рішень по посадовим і іншим просуванням.

3.2. Вплив заходів на продуктивність праці на підприємстві ФОП «Гальченко А.А.»

Для забезпечення в організації успішного управління кар'єрним процесом в цілому і індивідуальною кар'єрою кожного співробітника потрібна детальна розробка концепції управління, яка б увібрала в себе весь попередній позитивний досвід, а також перераховані та інші конструктивні підходи і принципи. Тільки за умови проходження таких концепцій можна в

повному об'ємі реалізувати місію управління кар'єрою - досягнення гармонії між інтересами підприємства і потребами людини.

Пропозиція підприємством можливостей розвитку кар'єри співробітникам може формуватися з простих програм у вигляді навчання і більш деталізованих консультаційних послуг з вдосконалення подальших планів просування по службі. Дані програми при раціональному підході не вимагають великих витрат хоча і здатні надати істотну мотивуючу дію.

Пропонується програма по можливостях просувань на підприємстві ФОП «Гальченко А.А.» повинна включати наступні послуги:

- 1) давати широкий спектр інформації про вакантні місця і про кваліфікацію яка потрібна, щоб їх зайняти;
- 2) указувати систему, відповідності з якою кваліфіковані працівники можуть претендувати на ці місця;
- 3) допомагати працівникам встановити цілі кар'єри;
- 4) заохочувати осмислений діалог між працівниками і їх керівниками про цілі цієї кар'єри.

Програми розвитку кар'єри для забезпечення систематичного мотивування повинні:

- регулярно пропонуватися;
- бути відкритими для всіх працівників;
- модифікуватися, якщо їх оцінка показує, що необхідні зміни.

Загальною метою програм розвитку кар'єри є поєднання потреб і цілей працівника з поточними або майбутніми можливостями просування, що є на підприємстві.

Для надання консультаційних послуг співробітникам підприємств по розвитку кар'єри можуть бути використані як формальні, так і неформальні консультації. Перший спосіб має на увазі залучення фахівців, або формування спеціалізованого структурного підрозділу на підприємстві.

Другий - менш затратний, хоча його можливості часто менш широкі.

Тим часом, згідно останньому огляду Американської асоціації менеджменту найбільш широко поширеними є неформальне консультування фахівцями-кадровиками і консультування безпосередніми керівниками.

Формальнішими і такими, що швидко розповсюджуються, але менш широко використовуються практиками, є спеціальні семінари і особливі центри самооцінки. У таких центрах спочатку визначаються сильні і слабкі сторони менеджера в наступних областях: аналіз проблем; комунікація; встановлення цілей; ухвалення рішень і вирішення конфліктів; відбір, навчання, мотивування працівників; контроль за працівниками; компетентність в питаннях спілкування і розуміння; використання часу. На основі результатів в кожній з цих областей менеджер сам встановлює особисті завдання і цілі просування. Персонал центру допомагає менеджеріві сформулювати реалістичні цілі, що відображають дійсно сильні і слабкі сторони у вказаних областях.

У поточній ситуації реальнішою для підприємства ФОП «Гальченко А.А.» представляється використання неформальної форми консультування співробітників з розвитку кар'єри.

Процес консультування може зачіпати особисті інтереси, і це правильно оскільки вони є важливими чинниками, що визначають очікування, пов'язані з кар'єрою. Консультація з боку керівника повинна бути частиною оцінки виконання обов'язків працівником. Характерною межею ефективної оцінки роботи є те, що вона містить інформацію, що дозволяє працівникові не тільки зрозуміти, наскільки він добре працює, але і чого може добитися в майбутньому - таким чином прокидається інтерес до планування просування.

Керівники повинні бути готові дати своїм підлеглим інформацію про потреби і можливості на підприємстві не тільки в межах якоїсь окремої ділянки роботи, але і в цілому по підприємству.

Обов'язковою умовою ефективного функціонування і стимулюючої дії системи управління кар'єрою є формування хорошої комунікаційної системи

на підприємстві. ФОП «Гальченко А.А.» може бути використано публічне систематичне інформування про вакансії на підприємстві.

Ефективна практика такого роду вимагає більшого, ніж просте сповіщення на дошці оголошень. При організації інформування про вакансії повинні задовольнятися наступні умови:

- співробітники інформуються не тільки про вільні місця, але і про переміщеннях, що дійсно відбуваються, і просуваннях;
- інформація дається не менше чим за п'ять-шість тижнів до оголошення набору ззовні;
- правила обрання відкриті і обов'язкові для всіх;
- стандарти відбору і інструкції формулюються чітко і ясно;
- кожен має можливість спробувати свої сили:

Запропоновані заходи здатні закласти основу функціонування системи управління кар'єрою на підприємстві. Надалі ж на основі вивчення потреб і інтересів працівників провести подальший розвиток кар'єрної системи підприємства і використовуваних методів стимулювання. В цілому необхідно сказати, що система кар'єрного консультування здатна надати чималу допомогу керівництву підприємства в частині розуміння системи мотивації своїх співробітників і здійснення коректування використовуваних методів і систем мотивації.

Таким чином, добре сформульовані зусилля по розвитку системи управління кар'єрою на підприємстві можуть допомогти працівникам у визначенні їх власних потреб до просування, дати інформацію про відповідні можливості кар'єри усередині підприємства і поєднувати потреби і цілі працівника з цілями організації. Формування такої системи може зменшити використання людських ресурсів, які так дорого обходяться підприємству.

Заключний етап управління діловою кар'єрою співробітника повинен бути - оцінка ефективності даного процесу. Оцінювати ефективність управління діловою кар'єрою співробітника можна, використовуючи наступні показники: підвищення ефективності управління підприємством;

підвищення продуктивності; зниження плинності персоналу; співвідношення співробітників, прийнятих на ключові посади ззовні, з тими, хто "виріс" до такої посади в стінах організації; робота над новими проектами, як фактор створення інноваційної атмосфери в організації.

Планування і контроль ділової кар'єри полягає в тому, що починаючи з моменту прийому працівника в організацію і закінчуючи передбачуваним звільненням, необхідно організовувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування. Воно можливе лише завдяки постійному навчанню, перенавчанню, підвищенню кваліфікації, тощо. Адже витрати на навчання дійсного працівника підприємства є значно меншими, аніж витрати на відбір та підбір персоналу зі сторони.

Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але і те, яких показників він повинен добитися, щоб розраховувати на просування по службі.

Навчання персоналу не є пріоритетним, тому ресурси на нього видаються мінімальні. Але до нього варто відноситися як до вкладення капіталу, а не як до неповоротних витрат. Такий підхід характеризується поняттям "людського капіталу". Шляхи відшкодування витрат на навчання: зниження витрат, пов'язаних з текучістю кадрів, підбором кадрів і оцінкою наявності у персоналу необхідних навиків і знань.

Добре сформульовані зусилля по розвитку системи управління кар'єрою на підприємстві можуть допомогти працівникам у визначенні їхніх власних потреб до просування, дати інформацію про можливості кар'єри усередині підприємства і сполучити потреби і цілі працівника з цілями організації. Формування такої системи може зменшити постаріння людських ресурсів, що так дорого обходяться підприємству.

Розробка та впровадження моделей розвитку кар'єри може тривати біля півроку. Ефективність впровадження такої концепції може мати від 10% до 45% ефективності.

Перенавчання дозволить зробити кар'єру на підприємстві більш гнучкою, плинність кадрів зменшиться, підвищиться продуктивність праці працівників, зросте ефективність роботи підприємства, зросте вмотивованість працівників.

Основна категорія працівників ФОП «Гальченко А.А.» - менеджери з продажу, мастера по монтажу, та сервісанти з обслуговування інженерних систем. Вони, як правило, отримують стабільну заробітну плату незалежно від коливання товарообороту. Це пов'язано, перш за все, зі стабільною діяльністю підприємства, сталим асортиментом продукції власного виробництва і купованих товарів, контингентом відвідувачів тощо. Там де товарооборот нестабільний, працівники можуть отримувати порівняно невеликий оклад та певний відсоток за результатами виконаної роботи.

Вдосконалення методів економічного стимулювання персоналу кафе "Бригантина" повинно ґрунтуватися на встановленні залежності між оплатою праці і рівнем доходів підприємства, а так само ефективністю праці самого працівника. Система преміювання, що існує на підприємстві, не ставить розмір оплати праці в залежність від безпосередньої результативності роботи персоналу. Вона покликана тільки запобігати порушенням трудової дисципліни. Для більш ефективної дії матеріальних стимулів на персонал необхідно ввести більш диференційовану систему надбавок до основного фонду оплати праці для всіх працівників. Ті компоненти, які роблять істотний вплив на підвищення продуктивності праці в існуючій системі, продовжують використовувати в новостворюваній системі мотивації.

У сучасному менеджменті розрізняють дві базові форми заробітної плати - відрядну і почасову [29]. У першому випадку розмір грошової винагороди визначається пропорційно об'єму виконаної роботи. У другому - рівень оплати зв'язується з тривалістю витраченого на роботу часу. На основі цих форм конструюються різні варіанти і комбінації оплати праці.

Сучасні системи оплати праці будуються на виборі тих або інших форм заробітної плати і встановленні співвідношення між різними компонентами

винагороди. Існують десятки різних систем оплати праці: погодинно-преміальна, відрядно-преміальна погодинна з нормованим завданням, акордна і тому подібне.

Основний завданням будь-якої сучасної системи оплати праці є забезпечення мотиваційного потенціалу заробітної плати - взаємозв'язки між ефективністю праці і винагородою за неї. У корпораціях розвинених країн часто застосовуються відразу декілька систем оплати праці, в яких відбивається його специфіка в різних підрозділах і їх роль в досягненні отримуваних результатів.

Висновки для третього розділу

Одним з важливих факторів стимулювання співробітників ФОП «Гальченко А.А.» є розробка систему управління, та дуже цікава ідеальна картина компанії, яка стимулює кожного працювати задля того, щоб дійти і побачити кінцевий результат.

Комплексна систему управління кар'єрним процесом повинна включати взаємопов'язані між собою цілі, функції, технології, принципи, структуру і кадри управління кар'єрою. Цілі системи управління кар'єрним процесом повинні витікати із загальних цілей системи управління персоналом, але разом з цим мати специфіку даної сфери діяльності організації в області управління людськими ресурсами.

Для забезпечення в організації успішного управління кар'єрним процесом в цілому і індивідуальною кар'єрою кожного співробітника потрібна детальна розробка концепції управління, яка б увібрала в себе весь попередній позитивний досвід, а також перераховані та інші конструктивні підходи і принципи. Тільки за умови проходження таких концепцій можна в повному об'ємі реалізувати місію управління кар'єрою – досягнення гармонії між інтересами підприємства та потребами людини.

ВИСНОВОК

Результати проведеного дослідження в дипломній роботі на тему «Формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці персоналу підприємства» дозволяють зробити наступні висновки:

1. Фінансова стійкість виступає важливою складовою спроможності підприємства функціонувати протягом тривалого періоду, одержуючи достатній для відновлення потенціалу та стабільного розвитку прибуток, забезпечуючи при цьому економічне обґрунтоване співвідношення джерел фінансування та активів і збалансоване надходження й виплату грошових коштів, попри вплив внутрішніх та зовнішніх чинників. Узагальнюючи теориттчний аналіз понять різних авторів, ми дійшли до висновків, що не можна ототожнювати фінансову стійкість з фінансовою стабільністю, фінансовою рівновагою та фінансовою безпекою, тому що вона являє такий стан фінансових ресурсів, за якого діяльність підприємства розвивається на основі збільшення прибутку, його платоспроможність є стабільною, а кредитоспроможність – високою в умовах допустимого рівня ризику. Уточнення сутності поняття фінансової стійкості дозволило нам сформулювати її наступне визначення: фінансова стійкість – це такий стан фінансових ресурсів підприємства, за якого забезпечується ефектива протидія зовнішнім кризовимчинникам та збалансоване управління внутрішнім фінансовим потенціалом з метою досягнення стану фінансової рівноваги як основи формування сталого розвитку. Фінансова стійкість підприємства формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. До внутрішніх відносяться така, як конкретна позиція підприємства, принципи його діяльність, ресурси та їх використання, маркетингова стратегія, фінансова

політика, а до зовнішніх – 117 політичні, економіко-демографічні, психографічні, науково-технічні форми конкуренції.

2. З'ясувалось, що основою управління є – заходи, що проводяться директором підприємства ФОП «Гальченко А.А.», щодо планування, організації, мотивації кожного працівника. Тим часом, можливості управління кор'єрою співробітників, її розвитку і використання як засоби стимулювання обмежені сформованістю на підприємстві загальної системи управління кар'єрним процесом. Хоча планування такого роду не є істотно новим, багато фірм лише зараз починають використовувати його як спосіб швидший за запобіганням, чи – «лікування» проблем пов'язаних з ризиками початку і середини кар'єри менеджерів.
3. За результатами комплексного аналізу фінансового плану підприємства ФОП «Гальченко А.А.» зроблено висновок про його абсолютну фінансову стійкість, яка зберігається протягом 2020-2022 рр. Підприємство має стабільну платоспроможність, високий рівень ліквідності активів. За 2020-2022 роки збільшився фінансовий потенціал підприємства, зросли обсяги активів, чистого доходу та валового прибутку.
4. Мотиваційна система на підприємстві досить непогана, і вони чують співробітників, тому що вже не раз змінювали формат розрахунку. Але, їм ще є куди рости.

Можна стверджувати, що за умови реалізації напрямів підвищення підвищення фінансової стійкості підприємство ФОП «Гальченко А.А.» зможе забезпечити у стратегічній перспективі достатню фінансову стійкість, що в свою чергу, позитивно вплине не лише на загальний фінансовий стан підприємства, але і на його діяльність в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кафка С. та ін. Модель управління та контролю організаційних змін у процесі моніторингу фінансових результатів, *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 2019, pp. 7261-7265.
2. Пономаренко Т. та ін. Банківська безпека України: сучасний стан та шляхи вдосконалення, *Банки та банківські системи*, 13(2), 2018, С. 77-88.
3. Dzwigol H. та ін. Формування глобального конкурентоспроможного підприємницького середовища на основі концепції Industry 4.0, *International Journal of Entrepreneurship*, 24(1), 2020, стор. 1-5.
4. Прокопенко О.В., Касьяненко Т.В. Комплексний підхід до наукового обґрунтування при виборі напрямку (варіанту) екоорієнтованого інноваційного розвитку на різних рівнях управління // *Актуальні проблеми економіки*. – 139(1), 2013. – С. 98-105.
5. Бондаренко С. та ін. Оцінка рівня винагороди як мотиваційний механізм, *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(11), 2018, pp. 1384-1394.
6. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці // *Україна: аспекти праці*. – 2010.-№3.–16-20 с.
7. Шишкін В. Мотиваційний механізм на підприємстві: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.: [тези доповідей] / відп. ред. Шишкін В. [Електронний ресурс]// Інтернет-конференції. – Режим доступу: до ресурсу: http://conftiarv.at.ua/publ/konf_20_21_zhovtnja_2011_r/sekcija_5_ekonomichni_nauki/23-1-0-1196
8. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2009. – 337 с.
9. Побережна Г. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації.// *Економіка АПК*. – 2009, № 1.- 78-83с.
10. Богуцький О.А.Фактори розвитку мотивації праці / О. А. Богуцький// *Економіка АПК*. – 2005 - №7. – С.46 - 47.

11. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : [Навч. посібник] / В. Г. Воронкова. – Київ, 2006. – с.139, с.157.
12. Мягких І. М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України / І. М. Мягких // Актуальні проблеми економіки – №9. -2011. - с.210-211.
13. Фаина Ф. Наиболее эффективные методы мотивации персонала / Ф. Фаина // Научнопрактическое издание «Менеджмент и менеджер» №1. - 2011. - с.39-41.
14. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности : [Учебно-методическое пособие] / В. А. Шаховой ; второе изд. – Москва: Альфа-Пресс, 2006. – С.224-226.
15. [Інтернет ресурс]//: <https://kingsystem.com.ua/>
16. [Інтернет ресурс]//: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/fop_details/26805794/
17. [Інтернет ресурс] //: <https://buklib.net/books/25956/#:~:text=%D0%A2%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%82%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%E2%80%94%D1%86%D0%B5%20%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%2C%20%D1%8F%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D1%85%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B7%D1%83%D1%94,%D0%A2%D1%80%20%E2%80%94%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%82%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8E%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97.>
18. Економіка підприємства : підручник / за ред. акад. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – К. : Вид-во КНЕУ, 2001. – 528 с.
19. Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.2 стр.207-210.

20. Андрющенко К. А. Теоретичні засади формування та систематизації мотивації праці на підприємствах / К. А. Андрющенко // АгроСвіт. – 2010. - № 4. – С. 37-40.
21. Балан О. Д. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації, оплати та нормування праці / О. Д. Балан // АгроСвіт. – 2011. - № 17/18. – С. 20-25.
22. Будков Д. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу // Управління розвитком. – 2012. - №16 (137). – С. 52-53.
23. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. /В.О.Василенка. – К.: ЦУЛ, 2003. – 532 с. 102
24. Вербицкая Н.О. Мотивационные стратегии в управление / Вербицкая Н.О. // Агросвіт. – 2011. - №12. - С. 60-64.
25. Вітчизняний та зарубіжний досвід формування механізму мотивації персоналу/Режим доступу:http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_5_2011_11_15_16/vitchiznjanij_ta_zarubizhnij_dosvid_formuvannja_mekhanizmu_motivaciji_personalu/7-1-0-172.
26. Голіченко О. В. Підходи до визначення категорії «мотивація» / О. В. Голіченко // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2010. - № 5/1. – С. 44-46.
27. Головня Ю. І. Напрямок вдосконалення системи управління регіональним АПК / Головня Ю. І. // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. - №14. – С. 41-44.
28. Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. праць. Вип. 2 (33). / Наук. ред. І.К. Бондар. – К., 2008. – С. 94-97.
29. Гриньова В.М., Шульга Г.Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. –Харків: ХНЕУ, 2006. – 350с.
30. Грищенко В.Ф., Чернова М.С. Інноваційні підходи до удосконалення систем мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах

- господарювання// Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. - №1. – С. 103- 112.
- 31.Дідур К.М. Сутність мотивації праці та методи її оцінки / Дідур К.М. // Економіка АПК. – 2011. - №11. - С. 33-39.
- 32.Дьолог Т.І., Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації / Т. І. Дьолог // Економіка та держава. — 2013. — № 10. — С. 16-18.
- 33.Енциклопедія «Britannica» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/163303/Digital-EquipmentCorporation-DEC>
- 34.Закаблук Г. О. Тарифна система, моделі та методи мотивації праці / Г. О. Закаблук // Держава та регіони. Серія. Економіка та підприємництво. – 2012. - №3. - С. 184-188.
- 35.Лебідь О. В. Актуальні підходи до формування системи мотивації в аграрній сфері / О. В. Лебідь // АгроСвіт. – 2012. - № 24. – С. 61-65. 104

ДОДАТКИ

Додаток А

Динаміка економічних показників ФОП «Гальченко Антона Анатолійовича» в 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +/-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Чистий дохід, тис.грн.	1250,4	1525,5	2104,1	275,1	578,6	22,00	37,93	68,27
Собівартість, тис.грн.	1096,2	1245,5	1824,6	149,3	579,1	13,62	46,49	66,48
Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	154,2	280,00	279,5	125,8	-0,5	81,58	-0,18	81,26
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	10,96	13,92	14,05	2,96	0,13	27,01	0,93	28,19
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	38,42	42,41	57,61	3,99	15,2	10,38	35,84	49,95
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	54,05	84,75	72,49	30,7	-12,26	56,80	-14,47	34,12

ті, обороти								
Рентабельність продажів операційним прибутком (операційна маржа), %	0,78	4,24	7,24	3,46	3,00	443,6	70,75	828,2
Витрати на гривню продажів, грн.	0,83	0,80	0,77	-0,03	-0,03	-3,61	-3,75	-7,23
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	0,06	2,05	5,36	1,99	3,31	3316,66	165,35	8833,33
Коефіцієнт фінансової автономії	0,04	0,5	0,84	0,46	0,34	1150	68	2000
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1,04	1,54	5,44	0,5	3,9	48,07	253,24	423,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	1,21	2,56	1,06	1,35	2925	111,57	6300

Примітка: власна розробка

Додаток Б



