

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра економіки підприємства

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський)

(рівень вищої освіти)

на тему Здосконалення мотивації праці для підвищення  
ефективності діяльності промислового підприємства

Виконав: студент II курсу, групи ПТБ-18-1мз  
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та

(код і назва спеціальності)

біржова діяльність

освітньої програми Економіка підприємства та

(назва освітньої програми)

управління бізнесом

Білотюрник Юлія Валентинівна

(ініціали та прізвище)

Керівник проф. д.е.н., проф. Коваленко О.В.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент кат. Вір. п.с.п.м. Баневич С.В.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя

2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра економіки підприємства  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(код та назва)  
Освітня програма Економіка підприємства та управління бізнесом  
(назва освітньої програми)  
Спеціалізація \_\_\_\_\_  
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.зав. кафедри ЕП Родимцева О.О.  
« 17 » січня 2020 року А.Родимцев

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Тютюнник Юлії Валентинівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи (проекту) Удосконалення мотивації праці для підвищення ефективності діяльності промислового підприємства  
керівник роботи д.в.н., проф. Коваленко О.В.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом ЗНУ від « 10 » вересня 2019 року № 1539-С
- Строк подання студентом роботи 17.01.2020
- Вихідні дані до роботи праці вітчизняних та закордонних науковців, законодавчі й нормативні акти України, звіти та статистичні матеріали підприємства.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) теоретичні основи формування системи мотивації праці на промисловому підприємстві. Фінансовитрата ефективності системи мотивації праці персоналу ТОВ «Комбінат харчових продуктів Марковський». Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

## 6 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.	Коваленко О.В. д.в.н., проф.	17.09	17.09
2.	Коваленко О.В. д.в.н., проф.	21.10	21.10
3.	Коваленко О.В. д.в.н., проф.	20.11	20.11

7 Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Огляд літературних джерел за темою ефективності	20.09.2019	
2.	Розділ 1. Теоретичні основи формування системи мотивації праці на промисловому підприємстві	18.10.2019	
3.	Розділ 2. Аналіз ефективності системи мотивації праці персоналу ТОВ "Комбінат харчових продуктів "Лактоверк" "	18.11.2019	
4.	Розділ 3. Запропоновані системи мотивації персоналу підприємства	20.12.2019	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Ю.В. Стотюкник  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) \_\_\_\_\_  
(підпис)

О.В. Коваленко  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
(підпис)

Ю.К. Сотченко  
(ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Тютюнник Ю.В. Удосконалення мотивації праці для підвищення ефективності діяльності промислового підприємства.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, науковий керівник О. В. Коваленко. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту, кафедра економіки підприємства, 2020.

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти мотивації праці на підприємстві, надана організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства, проведено аналіз забезпеченості трудовими ресурсами та ефективність існуючої системи мотивації праці персоналу. На основі проведеного аналізу розроблено заходи щодо удосконалення системи мотивації праці для підприємства харчової промисловості.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ, ПРАЦІВНИКИ, ПЕРСОНАЛ, СТИМУЛЮВАННЯ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО.

## ABSTRACT

Tiutiunnyk G.V. Improvement of labor motivation to increase the efficiency of an industrial enterprise activity.

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education by specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange, scientific supervisor O. V. Kovalenko. Zaporizhzhya National University. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management, Department of Enterprise Economics, 2020.

The paper investigates theoretical and practical aspects of work motivation at the enterprise, provides organizational and economic characteristics of the enterprise, analyzes the availability of labor resources and the effectiveness of the existing system of staff motivation. On the basis of the conducted analysis, measures were developed to improve the system of labor motivation for the food industry.

Keywords: MOTIVATION, WORKERS, PERSONNEL, STIMULATIONS, INDUSTRIAL ENTERPRISE.

#### АННОТАЦИЯ

Тютюнник Ю.В. Совершенствование мотивации труда для повышения эффективности деятельности промышленного предприятия.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 076 – Предпринимательство, торговля и биржевая деятельность, научный руководитель О. В. Коваленко. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента, кафедра экономики предприятия, 2020.

В работе исследованы теоретические и практические аспекты мотивации труда на предприятии, дана организационно-экономическая характеристика предприятия, проведен анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности существующей системы мотивации труда персонала. На основе проведенного анализа разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда на предприятии пищевой промышленности.

Ключевые слова: МОТИВАЦИЯ, РАБОТНИКИ, ПЕРСОНАЛ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1 Сутність мотивації та мотиваційних моделей.....	10
1.2 Складові системи мотивації праці персоналу .....	18
1.3 Методи управління системою мотивації працівників на підприємствах харчової промисловості.....	28
Висновки до 1 розділу.....	37
2 ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОМБІНАТ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ МАНЬКОВСЬКИЙ».....	40
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	40
2.2 Оцінка показників персоналу на ТОВ «КХПМ».....	51
2.3 Аналіз ефективності системи мотивації працівників ТОВ «Комбінат харчових продуктів Маньковський».....	62
Висновки до 2 розділу.....	69
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	73
3.1 Розробка нематеріального стимулювання праці на ТОВ «КХПМ».....	73
3.2 Удосконалення матеріального стимулювання діяльності працівників підприємства.....	83
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів удосконалення системи мотивації праці на підприємстві.....	93
Висновки до 3 розділу.....	103
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109
ДОДАТКИ .....	115

## ВСТУП

У сучасних умовах господарювання промислому підприємству незалежно від форми власності потрібні кваліфіковані кадри, здатні виконувати свої обов'язки або управляти виробничим процесом. Але навіть за умов, якщо вдалося сформувати колектив зі справжніх професіоналів, не слід забувати про те, що персонал потрібно постійно мотивувати.

У загальному значенні мотивація – це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення певних цілей. Процес мотивування персоналу складається із зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть носити як позитивний, так і негативний характер. Правильний вибір та впровадження мотивації може значно підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому.

Проблемою мотивації є її недосконалість, недостатнє фінансування, а також те, що на підприємствах не приділяють належної уваги мотивації. Мотивація працівників займає одне з головних місць в управлінні персоналом. Головним завданням керівництва підприємства є орієнтація працівників на досягнення цілей підприємства.

Питання мотивації персоналу є актуальним в усі часи, ним займалися протягом усієї історії економічної науки закордонні й вітчизняні автори, зокрема: А. Маслоу вивчав проблеми психології людини, він є автором ієрархії людських потреб; Дуглас Мак-Грегор – є автор принципу «гарячої плити», сутністю якого є правильна практика застосування заохочення і покарання як інструменту мотивації; П. Армстронг займався питаннями управління людськими ресурсами, А. Кібанов – питаннями мотивації та стимулювання трудової діяльності; А. Колот розглядав теоретичні й практичні аспекти мотивації персоналу; в працях О. Байда розглядалися питання мотивації праці як складової успіху організації. Однак всі ці аспекти є завжди важливими та потребують постійних удосконалень і нововведень у сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління мотивацією праці на підприємстві та розробка заходів щодо удосконалення системи мотивації праці на промисловому підприємстві.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлені наступні завдання:

- виявити сутність поняття мотивації праці, мотиваційних моделей;
- розглянути принципи формування та складові системи мотивації праці персоналу на підприємствах;
- охарактеризувати сучасні методи мотивації праці персоналу на підприємствах;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Комбінат харчових продуктів Маньковський»;
- провести оцінку кількісних та якісних показників персоналу на підприємстві;
- проаналізувати ефективність системи мотивації працівників на підприємстві;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення системи мотивації праці на ТОВ «Комбінат харчових продуктів Маньковський».

Об'єкт дослідження – процес управління мотивацією праці на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти мотивації праці на підприємстві та заходи щодо удосконалення системи мотивації працівників.

У кваліфікаційній роботі використано наступні методи дослідження: абстрактно-логічний метод – для уточнення наукових визначень економічних категорій, обґрунтування основних положень теорій мотивації, узагальнення й формулювання висновків дослідження; аналітично-статистичний для аналізу основних показників діяльності ТОВ «Комбінат харчових продуктів Маньковський» на сучасному етапі; графічний метод для побудови рисунків динаміки та структури показників діяльності підприємства, зображення структури персоналу підприємства.



Наукова новизна полягає у спробі сформулювати власне визначення терміну «мотивація» та розробці системи заходів щодо удосконалення системи мотивації працівників для підприємства харчової промисловості.

Отримані результати можуть бути реалізовані у практичній діяльності ТОВ «Комбінат харчових продуктів Маньковський».

Основними інформаційними джерелами роботи є навчально-методичні матеріали, підручники, посібники з економіки підприємства, менеджменту, маркетингу, статті періодичних видань, що мають відношення до теми роботи, дані статистичних збірників, звіти підприємства, а також Інтернет-ресурси.

Основні результати кваліфікаційної роботи доповідались на Міжнародних науково-практичних конференціях: «Сучасні чинники розвитку міжнародних відносин та зовнішньої політики держави: економічні та інституціональні аспекти» (м. Запоріжжя, 27 жовтня 2018 р.); «Вплив цифрової освіти на розвиток людського капіталу» (м. Запоріжжя, 20-21 листопада 2019 р.).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Структура роботи відбиває логіку дослідження та особливості характеру розробки наукової проблеми. Основний зміст роботи викладено на 108 сторінках. Кваліфікаційна робота містить 33 таблиці та 19 рисунків. Список використаних джерел включає 63 найменувань.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Сутність мотивації та мотиваційних моделей

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки та ефективної роботи. Орієнтація працівників на досягнення цілей підприємства є одним з головних завдань керівництва персоналом.

Однією з переваг успішного функціонування підприємства є ефективно працюючі і кваліфіковані кадри, а також грамотні й здатні керувати виробничим процесом управлінці. Однак, навіть якщо вдалося сформувати колектив зі справжніх професіоналів, не слід забувати про те, що персонал потрібно постійно мотивувати.

У сучасних умовах на підприємствах проблемою мотивації є її недосконалість, недостатнє фінансування заходів, спрямованих на вдосконалення мотивації персоналу, а також те, що не приділяють належної уваги мотивації. Проблеми дієвого і результативного мотивування також завжди виникали у процесі зародження та формування менеджменту як науки. Спочатку йшлося більше про матеріальні та організаційні аспекти спонукання, а на сучасному етапі все більше акцентується на соціально-психологічних аспектах мотивації, що створюють умови для досягнення високих результатів виробничо-господарської діяльності з мінімальними затратами.

У наш час у країні спостерігається криза праці. Праця перестала бути, для багатьох людей сенсом життя і перетворилася на засіб виживання. У таких умовах не може йти мови ні про високопродуктивну й ефективну працю, ні про зростання кваліфікації працівників та розвиток їх ініціативи, ні про формування сильної мотивації. Головне завдання з точки зору мотиваційного процесу працівників – це зробити їх не стільки власниками засобів виробництва, скільки власниками своєї власної робочої сили.

Сучасні підходи до мотивації формувалися під впливом основних

теоретичних напрямів. До них відносять змістовні теорії мотивації, що аналізують базові потреби людини, які досліджують потреби працюючих в організаціях людей, спираючись на них, менеджери одержують можливість глибше усвідомити нестатки підлеглих. Увага прихильників процесуальних теорій мотивації сконцентрована на вивченні розумових процесів, що впливають на поведінку людини, поясненні того, у який спосіб працівники прагнуть до винагороди.

Мотивація – це процес спонукання себе й інших людей до досягнення особистих цілей і цілей організації; цей внутрішній стан, що визначає поведінку людини. Використовують таку ж або близьку за змістом термінологію Е. Е. Вершигора, О. Т. Лебедев, Д. Д. Вачугов та ін. [1, с. 76].

Мотивація – це сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що спонукають людину здійснювати діяльність, спрямовану на досягнення певної мети з витратою певних зусиль, з певним рівнем старання, сумлінності і наполегливості. Подібне пояснення мотивації зустрічається у Колот А. М. [2, с. 121].

Зауважимо, що Шлепаков А. М. також стверджує, що мотивація – це процес формування у працівників необхідних стимулів, що є зовнішнім спонуканням до праці, які розвиваються на основі усвідомлення як своїх особистих потреб, так і потреб інших людей [3, с. 65].

Лукашевич В. М. писав, що мотивація – це система форм і методів спонукання працівників до оновлення організації з використанням економічних, соціальних, морально-психологічних і інших інтересів людей [4, с. 89].

На особливу увагу заслуговує підхід науковця Синицина С. В., який зазначає, що мотивація – це створення критерійних умов, які дозволяють забезпечити взаємно однозначну відповідність між конкретними інтересами працівника і підприємця, при якому у працівника з'являється потреба самовіддано працювати [5, с. 8].

Потрібно зазначити, що Кір'ян Т. М. відмічає, що мотивація – це система

форм і методів спонукання працівників до оновлення організації з використанням економічних, соціальних, морально-психологічних і інших інтересів людей [6, с. 101].

За словами ж А. Г. Бабенка, мотивація – це причини поведінки людини, внаслідок якої він поступає так, а не інакше [7, с. 65].

У свою чергу Ущиповський К. В. зазначає, що мотивація – це частина процесу управління, за допомогою якого людська енергія перетворюється в певну поведінку [8, с. 98].

На наш погляд, найбільш вдалим є визначення Ядранський Д. М. «Мотивація – це процес створення системи умов або мотивів, що чинять дію на поведінку людини, направляють його в потрібну для організації сторону, що регулюють його інтенсивність, межі, спонукаючи проявляти сумлінність, наполегливість, старанність у справі досягнення цілей [9, с. 45].

Амоша О. І. під мотивацією розуміє орієнтування на використання спонукачів людської активності для регламентації і ефективного управління поведінкою співробітників заради досягнення цілей організації [10, с. 87].

Бериславська А. В. зауважує, що мотивація – це усвідомлене спонукання, зацікавленість в здійсненні певних дій, спрямованих на задоволення потреб [11, с. 4].

Трудова мотивація – це процес стимулювання окремого виконавця або групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації, продуктивне виконання прийнятих рішень або намічених робіт.

Отже мотивація – це ключ до підвищення ефективності роботи персоналу і підприємства в цілому. Основні завдання мотивації: формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам корпоративного спілкування; формування в кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації [12, с. 53]. Мотивований працівник має прагнення до самоствердження та самореалізації, спонукає розвивати у собі трудовий потенціал та самостійно покращувати

результати своєї роботи.

Таким чином, узагальнюючи вищенаведені визначення мотивації, сформулюємо власне: мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей підприємства.

Управління мотивацією діяльності працівників як функція менеджменту підприємства відіграє важливу роль в управлінні його людськими ресурсами та має спиратись на комплексну політику управління персоналом. Задля цього необхідно проаналізувати та виділити основні напрями вмотивованості персоналу підприємства.

В основі системи управління мотивацією діяльності працівників лежать мотиви та стимули, які по різному розглядаються в різних теоріях мотивації. Наукове пояснення механізму реалізації цих функцій у процесі мотивації здійснюється на основі тієї чи іншої наукової теорії (концепції) мотивації праці. Виокремлюють декілька найвідоміших теорій:

Теорія ієрархії потреб (А. Маслоу), відповідно до якої людська поведінка визначається потребами двох видів: базисними (у їжі, безпеці тощо) і похідними (у справедливості, благополуччі, порядку і спільності соціального життя).

Похідні потреби рівнозначні одна з одною, а базисні – розташовані в ієрархічному порядку від «нижчих» (матеріальних) до «вищих» (духовних). Причому потреби більш високого рівня (а їх п'ять) актуалізуються для індивіда після задоволення попередніх рівнів (рисунок 1.1).

У потребах Маслоу виділяє декілька рівнів, наприклад, спочатку-соціальний. На його думку, не суспільство визначає розвиток особистості, а особа є первинним визначальним чинником по відношенню до суспільства. Отже, для зміни і розвитку суспільства, його соціальних засад треба перевиховувати і змінювати людину. В зв'язку з цим А. Маслоу пропонує широко використати психотерапію проти антигуманних стосунків і жорстокості сучасного суспільства [13, с. 65].



Рисунок 1.1 – Піраміда потреб Маслоу

А. Маслоу вважає, що соціальний контроль над особою шкідливий і не потрібний. Він згубно впливає на здатність самореалізувати свою індивідуальну суть, яка може розкритися тільки за допомогою самоактуалізації, основою, що являється, на думку автора, для становлення людини як індивідуальності.

Зовнішнє середовище у Маслоу виконує лише роль поштовху, стимулу для цих внутрішніх несвідомих сил. Ієрархічна система потреб Маслоу спрямована на реалізацію первинної людської мотиваційної сили.

Усі нижчі рівні цієї системи, по суті, обслуговують самоактуалізацію. Так, в основі ієрархії потреб її нижчим рівнем є фізіологічні потреби – голод, спрага. Лише після їх задоволення, коли ці потреби перестануть домінувати і визначати поведінку людини, проявляються потреби наступного рівня – у безпеці і самозбереженні, вони властиві як дитині так і дорослому. На третє місце у своїй ієрархії А. Маслоу ставить потребу в любові і прихильності. Як і попередні, вони проявляються після задоволення нижче них розташованих потреб. На наступному рівні знаходяться потреби в суспільному визнанні, що виражаються в прагненні людини до самоповаги, до досягнення незалежності, компетентності в діяльності, у відносинах з суспільством. На самому вищому

рівні знаходяться потреби в творчості і самоактуалізації. Сюди ж відносяться і потреби в пізнанні і естетиці [13, с. 48].

2. Теорія потреби в досягненні результатів (Д. Мак Клеlland) пояснює бажання людини працювати у відповідності зі ступенем розвиненості в нього потреби домагатися успіху.

3. Подвійна теорія мотивації (Ф. Херцберг), згідно з якою в індивіда наявні дві системи (ієрархії) потреб:

- гігієнічні фактори, пов'язані з умовами праці;
- мотиваційні фактори, пов'язані з внутрішніми потребами (успіх, зміст праці, відповідальність, самостійність у роботі).

Гігієнічні фактори закріплюють, стабілізують персонал, а мотиватори спонукають до продуктивної роботи.

4. Теорія справедливості, або суспільного порівняння, відповідно до якої людина підвищує трудову активність, порівнюючи свій внесок і віддачу від праці з аналогічними показниками інших.

5. Теорія очікування (оцінки) виходить з того, що мотиваційні зусилля досягнення успіху індивіда формуються на основі високої цінності результатів діяльності в майбутньому.

6. Певний інтерес становить також «теорія Х» і «теорія Y» (Д. Макгрегор), згідно з якою необхідно відмовитися від «теорії Х», яка вважає, що провідним мотивом праці є загроза позбавити індивіда можливості задовольняти матеріальні потреби. Майбутнє – за «теорією Y», яка припускає, що людина за відповідних умов прагне до творчості й відповідальності у сфері праці [13, с. 49].

До найважливіших мотиваційних моделей належать:

традиційна модель, яка заснована на розумінні природи людини, котрій праця огидна. Для більшості людей важливішою є зарплата, ніж те, що вони роблять;

модель людських відносин, яка ґрунтується на припущенні, що бажання бути корисним і визнаним групою для індивіда важливіше, ніж гроші;

модель людських ресурсів, яка твердить, що більшість людей може ставитися до праці творчо й готова самовдосконалюватися в ній більше, ніж це потрібно для виробництва. Ця модель не нехтує грошову мотивацію, визнаючи важливість й інших мотивів.

Моделі мотивації, пропонувані різними дослідниками для вивчення змісту мотивації та мотиваційних процесів, досить численні. Моделі мотивації побудовані за різними підставами, досить еkleктичні і відрізняються одна від одної. Моделі мотивації можуть використовуватися в психології, в менеджменті, для вивчення конкретної ситуації. Моделі мотивації практично не мають соціального аспекту, а основними поняттями в них є потреба і винагорода, тому процеси мотивації зведені до процесу спонукання [14, с. 24]. Існують процесуальні та змістовні моделі мотивації. До змістовних моделей відносяться моделі мотивації, які засновані на ідентифікації потреб і мотивів, а до процесуальних – ті моделі мотивації, в основі яких лежить поведінка людей, обумовлена їх сприйняттям і знаннями. Змістовні моделі мотивації будували, наприклад, Ф. Герцберг, Д. Мак Клеlland, А. Маслоу. До процесуальних моделей мотивації відносяться моделі очікування, справедливості, модель Пертера-Лоулера.

Модель мотивації Маслоу є бихевіорською, і згідно з нею потреби людини мають свою ієрархію, і повинні задовольнятися послідовно, починаючи з нижніх рівнів піраміди Маслоу – задоволення фізіологічних потреб. Ці потреби і розглядаються як мотиви, що визначають поведінку суб'єкта. Модель Мак Клеllенда також заснована на потребах, але акцент в ній зроблено на потреби вищого рівня – успіх, влада, почуття співпричетності. Суб'єкта з яскраво вираженими потребами в успіху, владі і причетності слід мотивувати завданнями, для вирішення яких потрібен прояв лідерських якостей, надання впливу, прояв ініціативи [15, с. 14].

Ф. Герцберг запропонував свою модель мотивації, засновану на потребах. Відповідно до цієї моделі задоволеність або незадоволеність від виконання роботи – це різні величини, і пов'язані вони з різними речами. Герцберг виділив



групу мотиваторів – факторів, пов’язаних безпосередньо з працею, які визначають рівень задоволеності роботою – і відніс до них кар’єрний ріст, успіх, схвалення, визнання, відповідальність. Також ним була виділена група так званих гігієнічних факторів, пов’язаних з навколишнім середовищем в процесі праці, що визначають ступінь незадоволеності роботою, віднісши до неї умови роботи, політику компанії, відносини з колегами, заробіток і т. д. Модель мотивації Герцберга показала пряму залежність продуктивності праці від того, наскільки сприятливі мотиваційні і гігієнічні фактори.

Модель, запропонована Скіннером, показує важливе значення системи зворотного зв’язку між керівництвом та працівниками, постійного інформування останніх про взаємозв’язок їх поведінки і можливих наслідків.

Модель мотивації В. Врума, так звана модель очікувань, заснована на положенні про те, що лише наявність потреби не мотивує людину на досягнення мети. Необхідна певна інтенсивність мотивації, яка складається з бажання реалізувати певну поведінку, і досить висока ступінь впевненості в тому, що поведінка це призведе до необхідного результату.

Модель Портера-Лоулера в порівнянні з попередніми моделями мотивації більш повно представляє характеристику самого процесу мотивації. Ця модель містить п’ять змінних: зусилля, сприйняття, результат, винагорода, задоволення. Модель допомагає виявити залежність результату від прикладених зусиль, рівень яких визначається значимістю винагороди і ступенем впевненості в його отриманні в результаті витрачених зусиль.

Автори цієї моделі – Лайман Портер і Едвард Лоулер – розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, яка включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості [17, с. 16]. У цій теорії наявні п’ять ключових категорій: зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, міра задоволення.

Чи не найважливіший для практики управління висновок теорії Портера-Лоулера полягає в тому, що саме результативна праця дає задоволення. Цей висновок суперечить твердженням багатьох науковців, які виходять з того, що

тільки задоволення людини веде до високих результатів праці, тобто що більше задоволені люди, то вони ліпше трудяться. При цьому не береться до уваги результативність їхньої праці [17, с. 18].

Нам видається обґрунтованим та реалістичнішим погляд, що саме висока результативність є причиною задоволення, а не його наслідком. Адже результативність – це наявність створених матеріальних і нематеріальних благ та послуг, які становлять основу задоволення потреб. Людина відчуває задоволення чи незадоволення від самого результату праці як такого. Отже, брак високої результативності праці унеможлиблює задоволення людини у широкому розумінні цього слова.

Різноманітність потреб людини обумовлює і різноманіття мотивів поведінки та діяльності, але одні мотиви досить часто актуалізуються та здійснюють значний вплив на поведінку людини, інші діють лише за певних обставин.

Таким чином, мотивація як одна з основних функцій менеджменту пов'язана з процесом спонукання персоналу підприємства до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей підприємства. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи. Процес мотивації завершується задоволенням потреби. Необхідно постійно визначати потреби працівників і будувати систему мотивації персоналу, що відповідає своєму часу.

## 1.2 Складові системи мотивації праці персоналу

Складові системи мотивації праці персоналу на підприємствах реалізуються в межах механізму мотивації.

Термін «механізм» має грецьке коріння та походить від слова «mechané», що означає «знаряддя», «машина» [17, с. 19]. В даний час існує безліч суджень за змістом і можливості використання категорії «механізм» в економіці.

Для вивчення механізму управління мотивації перш за все необхідно дати визначення категорії «механізм управління». У роботах [13; 18] основна увага при визначенні механізму управління приділяють взаємодії об'єктів господарювання і узгодження суспільних, групових і приватних інтересів. Так, Н. Д. Дарченко [13] стверджує, що комплексний механізм – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого взаємодії суб'єктів господарювання і вплив на їх діяльність, які забезпечують узгодження інтересів взаємодіючих сторін, об'єктів і суб'єктів управління, а М. Б. Махсма [3] під механізмом управління розуміє сукупність форм, структур, методів і засобів управління, об'єднаних спільністю мети, за допомогою яких здійснюються пов'язування і узгодження суспільних, групових і приватних інтересів, забезпечуються функціонування і розвиток банку як соціально-економічної системи.

Деякі автори [5; 20; 21; 22] визначають механізм управління, як сукупність управлінських рішень і елементів впливу на процес їх розробки і реалізації щодо забезпечення захисту своїх інтересів від будь-якого негативного впливу.

Стосовно механізму управління мотивацією діяльності працівників то, на думку О. Г. Шпикуляк під ним слід розуміти систему організації управлінського впливу, що проявляється у суб'єктно-об'єктних взаємозв'язках системи управління і здійснюється з метою досягнення поставлених перед ним цілей [23, с. 49].

Як стверджує Л. П. Червінська механізм формування мотивації системи мотивації праці персоналу на підприємствах – це система управлінського впливу, якій притаманні одночасно організація і дезорганізація, діалектичний взаємозв'язок яких виявляє істинну сутність цього поняття [24, с. 6].

Механізм управління мотивацією праці працівників підприємства включає наступні складові:

цілі і завдання управління;

критерії управління – кількісний аспект цілей;

фактори управління – елементи об'єкту та їх взаємозв'язки, які піддаються управлінському впливові, задля досягнення поставлених цілей;

принципи формування системи мотивації праці персоналу на підприємствах;

інструментарій управління;

функції управління;

ресурси управління – матеріальні, фінансові ресурси, організаційний і соціальний потенціал [25, с. 29].

Розглянемо складові системи формування системи мотивації праці персоналу на підприємствах більш докладно.

Цілі і завдання управління мотивацією діяльності працівників:

формування у кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації;

навчання персоналу організації психологічним основам внутрішньо організаційного спілкування;

формування у керівників демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації;

зниження рівня незадоволеності персоналу;

посилення основних мотиваційних дій, які реально підвищують трудову активність працівників [25, с. 30].

Критерії управління мотивацією діяльності працівників – це висока вмотивованість. Типи вмотивованості персоналу, які можна поділити на дві групи: економічні та соціальні. До економічних типів вмотивованості слід віднести насамперед трудову вмотивованість, яка базується на тамуванні первинних потреб людини за рахунок отримання економічної користі від роботи у вигляді заробітної платні та премій. Також до економічних типів вмотивованості слід віднести кар'єрну вмотивованість, яка полягає в бажанні людини просуватись по службовій ієрархії в управлінській структурі своєї організації. Третім важливим типом економічної вмотивованості є професійний розвиток працівників, який дозволяє їм як розвиватись в межах своєї

організації, підвищувати кваліфікацію та покращувати умови роботи, але й також забезпечує їм зростання ринкової вартості власних послуг на ринку праці як більш компетентного фахівця [26, с. 201].

Соціальна група складається з таких типів вмотивованості, як колективна робота, творчий розвиток та можливість самореалізації, дотримання ідеологічної складової робочого процесу та результатів діяльності, можливість розвитку процесів особистої соціальної адаптації.

Факторами управління, які піддаються управлінському впливові, задля досягнення поставлених цілей є мотиви та стимули.

Основні принципи формування мотивації системи мотивації праці персоналу на підприємствах наведено на рис. 1.2.

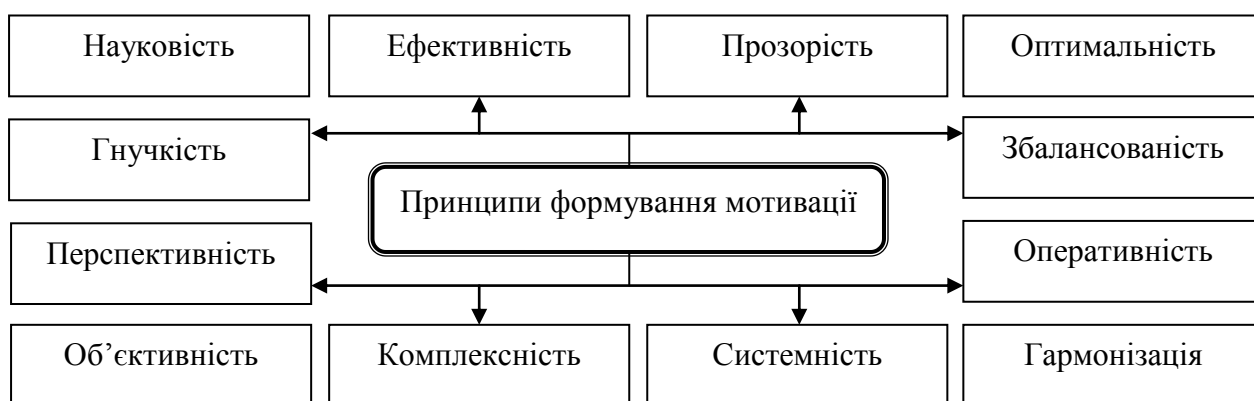


Рисунок 1.2 – Основні принципи мотивації праці персоналу [27, с. 34]

Система управління мотивацією персоналу реалізується через такі функції:

пояснювально-обґрунтовальну, яка аргументує доцільність поведінки суб'єкта;

регулятивну, що блокує одні дії і дозволяє інші;

комунікативну, яка пояснює і прогнозує спілкування у сфері праці;

соціалізаційну, яка полягає в усвідомленні своєї соціальної ролі в мікро- і макросередовищах, у трудовому колективі;

коригувальну – як механізм уточнення старих і формування нових ідеалів, норм, ціннісних орієнтацій [28, с. 205].

Здійснювати функції мотивації персоналу у трудовій діяльності, незважаючи на складність, можна в таких напрямках [29, с. 152]:

робота з удосконалення матеріальної винагороди співробітників (матеріальне стимулювання);

розробка і здійснення систем та заходів моральних стимулів до праці;

створення умов привабливості, інтересу до праці, естетичності трудового місця і трудових операцій;

гарантування зайнятості, ділової кар'єри, можливостей особистісного росту і навчання;

управління сенсом діяльності, демонстрація значущості виконуваної роботи.

Крім перерахованого, менеджер повинен оцінити ступінь трудової участі кожного співробітника або групи.

Вагомою складовою системи управління мотивацією є підвищення рівня мотивації працівників. Є достатньо способів, що можуть впливати на підвищення мотивації праці, до них можна віднести: планування кар'єри, систему соціально-психологічних факторів, залучення персоналу в процес прийняття ділових рішень, комунікації (рисунок 1.3).

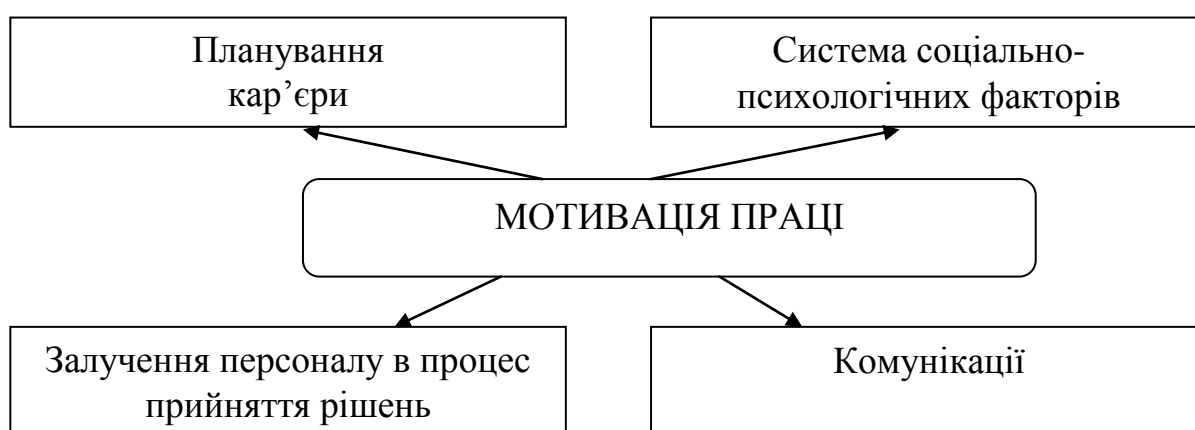


Рисунок 1.3 – Способи підвищення мотивації співробітників

Основною складовою системи управління мотивацією діяльності працівників підприємства – винагорода за працю. Є кілька способів

винагородити людей за працю:

1) Матеріальна винагорода за більш інтенсивну працю і кращу якість незалежно від стажу працівника в різній формі.

2) Одноразова грошова винагорода за виконання наукових та інженерних робіт при їх впровадженні у виробництво (премії).

3) Підвищення на посаді, званні, які в найбільшій мірі відповідають можливостям працівника.

4) Заохочення вільним часом або надання можливості працівникові самостійно планувати свій робочий день, що веде до зростання продуктивності праці.

5) Громадське і особисте визнання заслуг працівника за допомогою нагород, подяк, грамот, преси, радіо, телебачення. Похвали у відповідній формі, довіра, надання переваг і привілеїв за найкращу роботу.

Весь «набір» даних стимулів до праці повинен бути гласним, відомим всім співробітникам і дійсно заслуженим.

У бізнес-практиці, говорячи про такий спосіб винагороди, як гроші, слід зазначити, що значить «символ успіху».

Форми грошового заохочення можуть бути різні: підвищення заробітної плати, премії, участь у прибутку фірми.

Організації заробітної плати на підприємстві надається величезне значення. Організація заробітної плати здійснюється за допомогою нормативів, тарифної системи, форм і систем заробітної плати і т. д.

Тарифна система – сукупність нормативів, визначаючи диференціацію оплати праці, форм заробітної плати та специфіки галузі [30, с. 19].

Форми і системи заробітної плати – порядок її на обліку залежить від організаційних умов виробництва і результатів праці.

Систем оплати праці існує дуже багато, особливо це стосується відрядної форми заробітної плати. Назвемо дві:

1) Відрядно-регресивна система, або «система поділу премій». При цій системі заробітки ростуть повільніше, ніж виробіток.

2) Система нормування денного виробітку. Виплачуються різні ставки залежно від рівня виробітку.

Згідно з висновками теорій заробітної плати, в тому числі економічних, соціально-економічних та інституційних теорій, заробітна плата являє собою фонд життєвих засобів, який формується в результаті взаємодії трьох головних учасників на ринку праці, що подаються працівниками, роботодавцями і урядом (рисунок 1.4).

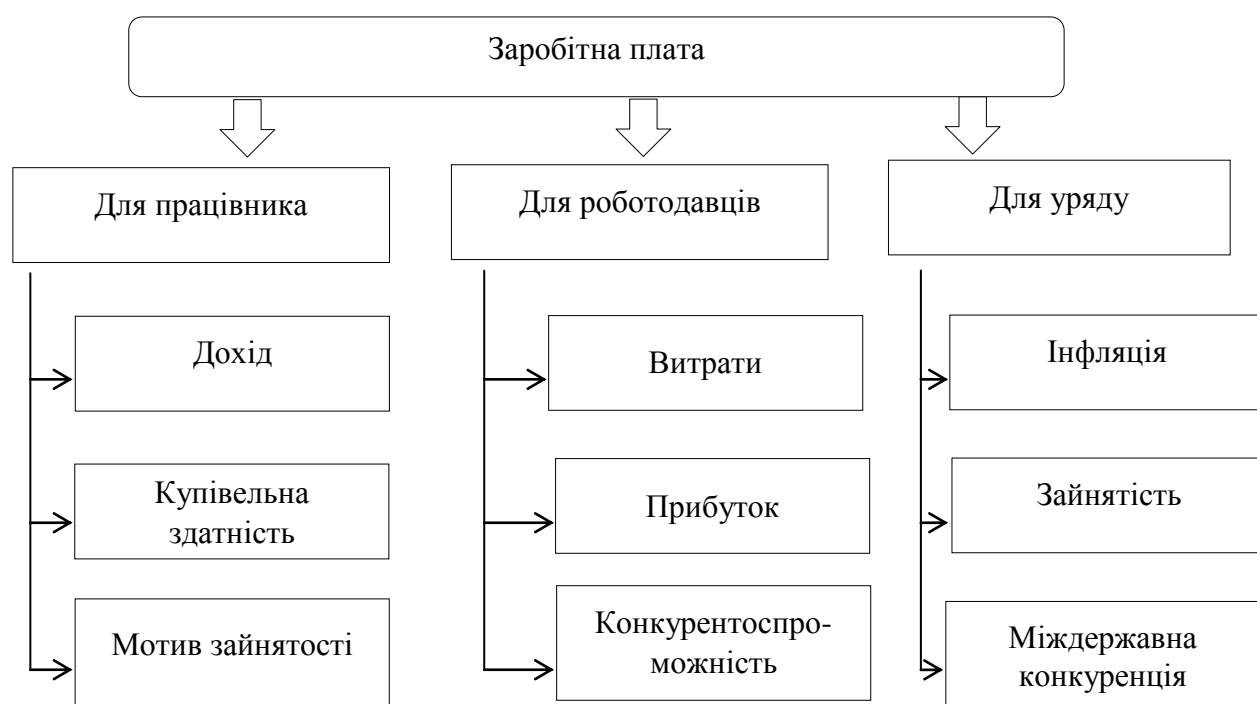


Рисунок 1.4 – Значення заробітної плати для різних суб'єктів трудових відносин

Так, з одного боку, заробітна плата – це дохід працівників, необхідний для відтворення робочої сили, купівельна спроможність і мотив їх зайнятості, з іншого боку, це і граничні витрати підприємця на робочу силу, що гарантують отримання прибутку в умовах конкуренції. Але з третьої сторони, в управлінні оплатою праці зацікавлена держава, так як швидке зростання заробітної плати може служити однією з причин інфляції і високого безробіття, а стримування її



росту може привести до неконкурентоспроможності країни. Тому заробітна плата одночасно виступає і як основний дохід найманого працівника, і як витрати роботодавця, що передбачає різноспрямованість інтересів сторін трудових відносин і необхідність їх узгодження.

Також, серед систем преміювання все більшого розповсюдження отримує система «Скенлон», заснована на заздалегідь визначеній нормативній частці прямих витрат на робочу силу в загальній вартості умовно чистої продукції (вартості, доданої відпрацюванням).

У разі успішної роботи підприємства та економії на заробітну плату утворюється преміальний фонд: 25% цієї економії йде до резервного фонду, а решта розподіляється між працівниками.

Різновидом цієї системи є так названа формула загального коефіцієнта, заснована на частині витрат на робочу силу в обсязі реалізованої продукції. Зазвичай це співвідношення відносно стабільно на підприємствах. За допомогою цього коефіцієнта знаходять допустимі витрати на заробітну плату. Якщо фактичні витрати на заробітну плату менше, то отриману економію виплачують у вигляді премій.

У системі «Раккер» обсяг преміального фонду визначається у вигляді частки від чистої продукції.

Інструментарій управління стимулюванням діяльності працівників. Окремо зазначимо, що серед механізмів мотивування до трудової діяльності широко використовуються форми колективного премії, які в даний час розглядаються як кращі. Таких форм дуже багато, але їх можна звести до трьох основним різновидам [31, с. 24].

1) Система участі у розподілі прибутків (заздалегідь визначається частка прибутку, що йде на премії).

2) Система участі в результатах роботи підприємства.

3) Дивідендна система (участь у прибутку).

Система участі у розподілі прибутків не носить яскраво вираженого стимулюючого характеру, що обмежує її поширення. Справа в тому, що

величина прибутку є результатом всієї комерційної діяльності підприємства і залежить від розміру товарообороту, стану ринку збуту, кон'юнктури, рівня цін та інших факторів, а не тільки від виробничої діяльності.

Система участі в результатах роботи підприємства будується на конкретних показниках, премії виплачуються в результаті економії витрат, збільшення вироблення або поліпшення інших виробничих показників.

Дивідендна система – гібрид перших двох різновидів, коли враховуються результати виробничої і комерційної діяльності підприємств. Це робить її набагато більш гнучкою і розширює можливості застосування.

У багатьох комерційних фірмах сьогодні, взявши на озброєння англійський досвід, матеріальне стимулювання практикується в різних видах – це нагородження цінними подарунками та туристичними путівками. Процедура нагородження проводиться відповідно досягнутого успіху. На робочих місцях, на публічних заходах і святкуваннях. Це дозволяє популяризувати досягнення в галузі підвищення ефективності роботи, її якості, які раніше залишалися поміченими.

Мотиваційному механізму оплати праці в практиці організацій, особливо комерційних, відводиться велика роль, однак: дослідження показують, що постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтримці трудової активності на необхідному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним для досягнення короточасних підйомів продуктивності праці. У кінцевому підсумку відбувається певне звикання до цього виду впливу. Потреба в грошах буде рости у людей до встановленої межі, що залежить від рівня життя. При вирішенні попереднього питання пріоритетними стають механізми морального стимулювання.

Важливим механізмом мотивації до трудової діяльності людини є такий спосіб винагороди, як визнання. Людині приносить величезне задоволення суспільне визнання, коли його роботу відзначають у присутності інших членів колективу. Це також підвищення на посаді, званні, отримання нагороди.

Наступний мотиваційний механізм – свобода. Для деяких людей

постійний контроль і опіка – тільки перешкода в роботі. Якщо така людина справляється з роботою, йому можна надати більше свободи, наприклад, дозволити частину роботи робити вдома. На багатьох підприємствах сьогодні впроваджується новий тип розкладу роботи (гнучкий графік), наприклад, змінний графік, при якому дозволяється змінювати час початку і закінчення роботи, але при цьому необхідно працювати повний робочий день. Змінний день – це графік, при якому дозволяється міняти тривалість робочого дня. Гнучке розміщення дозволяє змінювати не тільки години, але і розташування роботи - можна працювати вдома, у філіях, в Інтернет офісах.

Перспектива – наступний мотиваційний механізм [31, с. 72].

Кар'єра, професійне зростання або нова, більш складна і відповідальна робота з відповідною оплатою є важливою винагородою для багатьох працівників, особливо чоловіків і молодих енергійних жінок.

Поліпшення умов праці в якості мотиваційного механізму розглядають багато працівників.

Умови праці, виступаючи не тільки потребою, а й мотивом, примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком продуктивності праці та його ефективності. Працюючи тривалий час в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах людина не вміє, та й не хоче правильно організувати своє робоче місце. Є японський досвід, при якому у працівників, що підтримують в порядку своє робоче місце, збільшується на 10% тарифна частина їх заробітку.

Сучасні корпоративні стратегії і механізми управління винагородою вносять значний вклад у досягнення корпоративних і функціональних цілей за допомогою [32, с. 79]:

розвитку корпоративної культури – культури гордості і клімату успіху;

підведення фундаменту під організаційні цінності, особливо стосуються переваги, виконання, командної роботи і якості;

сигналізування перспективним, значущим робітникам, що компанія хоче задовольнити їх очікування по винагороді;

забезпечення правильного складу і рівнів винагороди, наданого відповідно до культури в компанії, потребами працівників і економічним, конкурентним і ринковим оточенням, в якому діє бізнес;

зв'язки стратегій, політик і процедур винагороди з ключовими стратегіями бізнесу та інновацій, ріст та, розвиток і прагнення до переваги;

розвитку жорсткої орієнтації на досягнення неприливних високих рівнів ефективності виконання у всій корпорації за допомогою визнання і заохоченню успішного виконання і збільшення рівня компетенції;

вказівки для працівників, які типи поведінки будуть винагороджуватися і як це буде відбуватися,

збільшуючи, таким чином, мотивацію, відповідальність і поліпшення виконання.

Отже, система мотивації повинна бути гнучкою, керованою і змінюваною. При зміні ситуації на ринку чи всередині підприємства, його цілей або завдань, повинні прийматися негайні рішення, пов'язані з оптимізацією й пристосуванням мотиваційного управління на підприємстві до нових змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

### 1.3 Методи управління системою мотивації працівників на підприємствах харчової промисловості

Харчова промисловість – це галузь переробної промисловості України, яка є сукупністю виробництв продуктів харчування у готовому вигляді або у вигляді напівфабрикатів; до харчової промисловості також включене виробництво тютюнових виробів, мила і миючих засобів, парфумерно-косметичної продукції. У системі агропромислового комплексу України харчова промисловість тісно пов'язана з підприємствами сільського господарства як постачальника сировини, а також з торгівлею через доставку споживачеві готової продукції.

Методом управління називається спосіб впливу на учасників певного

управлінського процесу [20, с. 41]. Відповідно методи управління системою мотивації – це сукупність способів впливу на працівників підприємства в межах процесу управління мотивацією. Завдяки методам досягаються цілі. Методи мотивації персоналу повинні здійснювати на співробітників такий вплив, щоб їх поведінка відповідало вимогам бізнесу.

Методи мотивації персоналу можуть бути найрізноманітнішими й залежать від спрацьованості системи мотивації на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства. В таблиці 1.1 подано, які методи використовують для працівників різних категорій.

Таблиця 1.1 – Мотивація для різних категорій робітників [12, с. 54]

Назва групи	Методи мотивації
Студенти та молоді спеціалісти, які тільки закінчили ВНЗ	перспективи особистого і кар'єрного зросту; підвищення особистого професійного рівня; можливість проявляти ініціативу і отримати визнання
Молоді матусі	наявність гнучкого графіка роботи; медична страховка; наявність у підприємства відомчих дитячих закладів
Молоді спеціалісти с досвідом до 3-х років	- виконання серйозних завдань; - самостійне прийняття управлінських рішень; - визнання результатів їх роботи
Висококваліфіковані спеціалісти (досвід роботи понад 3 роки)	можливість постійного розвитку; наявність пенсійної програми, спеціальних програм, спрямованих на отримання відповідних пільг

Методи управління системою мотивації працівників на підприємствах харчової промисловості можуть мати характер (таблиця 1.2): довгостроковий, короткостроковий, такий, що повторюється періодично, разовий, одиничний, стратегічний, тактичний (поточний) [34, с. 201].

Для посилення внутрішньої мотивації персоналу необхідно розширення їх повноважень у діяльності організації. Таке управління отримало назву виробничої демократії, партисипативного управління або економіки участі.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика довгострокових і короткострокових методів управління системою мотивації на підприємствах харчової промисловості [36, с. 59]

Довгострокові методи	Короткострокові методи
Носять стратегічний характер, включають планування трудової кар'єри; облік вислуги років; систему довічного найму; участь у прийнятті рішень; постійні надбавки до заробітної платі та ін.	Включають надання кредиту; матеріальну допомогу; продаж автомобіля зі знижкою; оплату рахунків по медичному обслуговуванню; оплату транспортних витрат; спеціальні разові премії та ін.

Форми виробничої демократії [35, с. 34]:

участь працівників у прибутках і власності;

участь працівників у доходах;

участь працівників в управлінні.

Такий підхід сприяє посиленню трудової активності працівників, орієнтує їх на координацію діяльності і взаємодії, долає недоліки спеціалізації і обмеженого бачення результатів роботи.

Як стверджує А. М. Колот, методи мотивації праці аналогічні методам, що використовуються в управлінні персоналом взагалі (рисунок 1.5).

Як видно з рисунку 1.5, виділяють адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи.

1. Адміністративні методи. Для них є характерним прямий централізований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління. Адміністративні методи акцентують увагу та орієнтуються на такі мотиви поведінки, як почуття обов'язку; усвідомлена необхідність трудової дисципліни на робочому місці, прагнення працівника працювати в певній організації, висока культура трудової діяльності.

У систему адміністративних методів входять:

1) організаційно-стабілізуючі методи (закони, укази, статути, правила,

державні стандарти тощо.). Тобто правові норми і акти, затверджені державними органами для обов'язкового виконання. При визначенні їх складу і змісту використовуються наукові підходи до менеджменту, правові акти повинні бути об'єднані в систему;

2) методи організаційного впливу (регламентування, інструкції, організаційні схеми, нормування праці), що діють всередині організації. Документи регламентують склад, зміст і взаємозв'язки всіх підсистем організації;

3) розпорядчі методи (накази, розпорядження) використовуються в процесі оперативного керівництва;

4) дисциплінарні методи (встановлення і реалізація форм відповідальності).

Але необхідно розумне поєднання позитивних і негативних стимулів [37, с. 16].

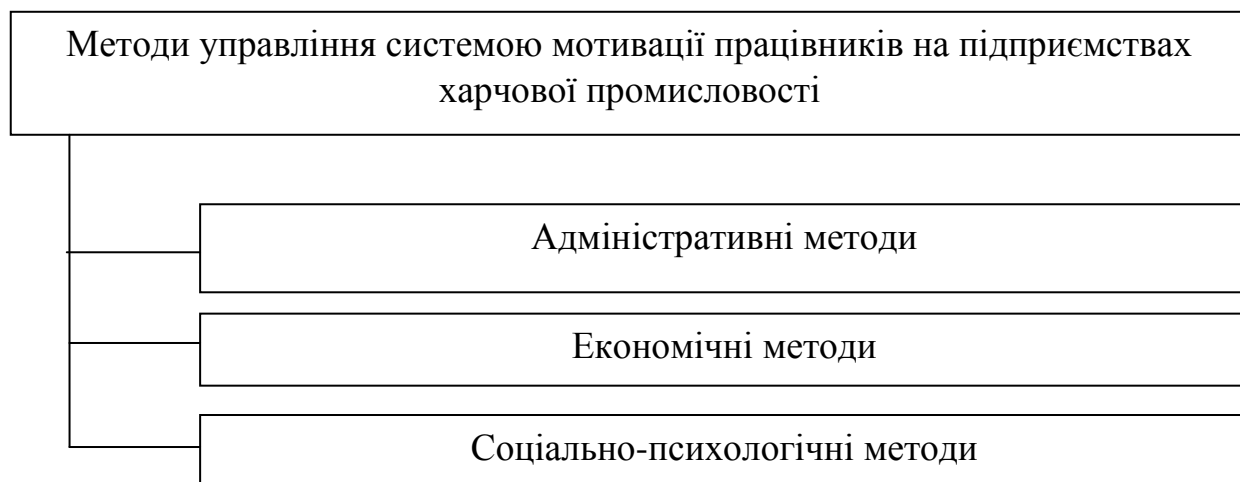


Рисунок 1.5 – Методи управління системою мотивації працівників на підприємствах харчової промисловості [17, с. 111]

## 2. Економічні методи.

За допомогою даної групи методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників. Вони засновані на використанні економічного механізму управління. Економічні методи - це

елементи економічного механізму, за допомогою яких забезпечується прогресивний розвиток організації [37, с. 17]. Це ціла система мотивів і стимулів, що спонукають всіх працівників плідно трудитися на загальне благо. Серед них виділяють:

методи, що використовуються органами управління;

– методи, що використовуються організацією (економічні нормативи функціонування підприємства, система матеріального заохочення працівників, система відповідальності за якість і ефективність роботи, участь в прибутках і капіталі) [37, с. 17].

### 3. Соціально-психологічні методи.

Соціальні методи пов'язані з соціальними відносинами, з моральним і психологічним впливом. З їх допомогою активізуються цивільні і патріотичні почуття, регулюються ціннісні орієнтації людей через мотивацію, норми поведінки, створення соціально-психологічного клімату, моральне стимулювання, соціальне планування і соціальну політику в організації. Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні моральних стимулів до праці і наданні впливу на особистість за допомогою психологічних прийомів з метою перетворення адміністративного завдання в усвідомлений борг, внутрішню потребу людини.

До складу даних методів входять:

1) формування колективів, враховуючи типи особистості і характеру працівників, створення нормального психологічного клімату, творчої атмосфери. Тут з метою ефективної мотивації необхідно враховувати, що ставлення до праці у всіх різне. Особливу увагу керівники повинні звертати на ставлення співробітників до праці як до об'єкта (внутрішнього або зовнішнього), тобто екстра- або інтроверсія. Саме на таких принципах і слід формувати колектив;

2) особистий приклад керівника своїм підлеглим. По-перше, це імідж керівника, який має мотиваційний вплив на співробітників в плані їх самовираження і причетності до роботи на фірмі з ефективним керівником.



Крім цього, на особистому прикладі часто ґрунтується влада керівника, необхідна для здійснення інших функцій з управління персоналом;

3) цілі організації і її місія. Кожен співробітник повинен знати ці цілі, оскільки, задовольняючи особисті потреби, він одночасно працює, щоб виконати цілі, які стоять перед організацією в цілому;

4) участь працівників в управлінні;

5) задоволення культурних і духовних потреб – це можливості соціального спілкування співробітників;

6) встановлення соціальних норм поведінки і соціальне стимулювання розвитку колективу;

7) встановлення моральних санкцій і заохочень, тобто розумне поєднання позитивних і негативних стимулів. Моральні санкції у вигляді доган і зауважень мають силу мотиваційного впливу на тих підприємствах, де це вироблено багаторічною традицією [38, с. 4].

Мотивуючі впливи на працівника надають не тільки традиційні засоби стимулювання, а й характеристики виконуваної роботи. Настрій на роботу, зацікавленість в кінцевих результатах, готовність працювати з високою віддачею – тобто ті основні прояви робочого поведінки, в яких проявляється високий рівень трудової мотивації, в значній мірі залежать від характеристик і змісту виконуваної роботи. Тому, щоб впливи на трудову мотивацію працівника приводили до бажаних змін робочої поведінки персоналу, слід звертати увагу на найважливіші характеристики робочих завдань [39, с. 4].

Як стверджує І. В. Дороніна сучасні методи досить різноманітні, але їх можна умовно поділити на групи:

індивідуальні спрямовані на мотивацію вузьких кіл співробітників з однаковими мотивами і потребами;

діагностичні, які використовуються для оцінки певного співробітника, і показують способи для його мотивації;

організаційні, які використовують для створення стимулюючої системи в організації, як, наприклад, розробка та впровадження системи ґрейдів [38, с.19].

Сучасні методи мотивації праці персоналу мають свої складності. Кожен керівник замислюється, як правильно стимулювати співробітників, але при цьому без великих витрат, але з високими результатами.

До того ж необхідно створювати таку систему мотивації, яка б легко пристосовувалася до всіх мінливих умов.

Узгодження інтересів підприємства і працівників дозволить визначити чітку групу мотиваторів, які в майбутньому виконуватимуть функцію спонукальних і визначати засади поведінки працівників при досягненні поставлених цілей. Узагальнення практичного досвіду діяльності підприємств показує, що найбільш оптимальними з погляду впливу на трудову поведінку та формування механізму використання трудового потенціалу є такі групи мотиваторів: матеріальні мотиватори, професійні мотиватори, особисті мотиватори та психофізіологічні мотиватори.

Трудовий потенціал підприємства, що представлений його працівниками, характеризується різноманітними і різнонаправленими інтересами, серед яких повинна бути знайдена точка перетину, яка б узгодила різнорідні прагнення працівників, звела їх у єдиний комплекс за допомогою якого можливе досягнення синергетичного ефекту від трудової діяльності (рисунок 1.6).

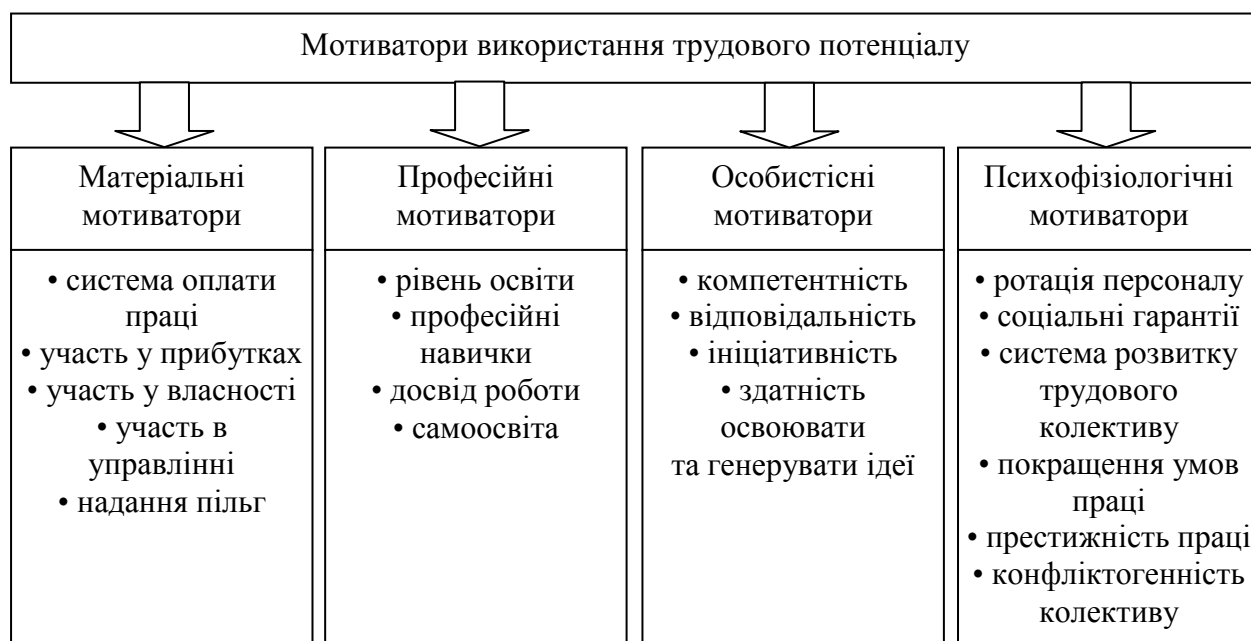


Рисунок 1.6 – Структура мотиваторів використання трудового потенціалу

Аналізуючи досвід іноземних компаній (в тому числі компаній що вже вийшли з кризового становища) методи управління системою мотивації працівників на підприємствах харчової промисловості повинні базуватись на сукупності принципів в стимулюванні та мотивації працівників (рисунок 1.7).



Рисунок 1.7 – Сукупність принципів як основи методів управління системою мотивації працівників на підприємствах харчової промисловості

Персонал підприємств харчової промисловості є особливим видом виробничих ресурсів, що мають окреме провідне значення в системі ресурсного забезпечення господарської діяльності. Особливості, які притаманні персоналу

в системі ресурсного забезпечення функціонування та розвитку, обумовлюються сукупною дією таких головних чинників: здатністю людської праці до створення нової вартості; складним і різноманітним характером участі персоналу у продуктивній виробничій діяльності в ході співробітництва; вирішальним впливом ефективності використання трудових ресурсів на всі інші ресурси, результат і корпоративного співробітництва у цілому.

Мотивація працівників потребує неабиякого уміння, наполегливості та розуміння людської природи. Вона вимагає розвинутих здібностей спонукати виконавців до вищого рівня напруження зусиль, для досягнення ефективних результатів праці.

Принципи ефективного стимулювання працівників на підприємствах харчової промисловості:

поєднання короткострокових і довгострокових інструментів стимулювання;

чіткий взаємозв'язок винагороди працівника з кінцевим результатом діяльності;

обов'язкове поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів.

Також, в результаті дослідження нами були визначено фактори, що можуть привести до максимальної віддачі чи підвищити привабливість праці. Вони поділяються на дві групи:

1) фактори підвищення продуктивності включають:

- перспективи просування по службі,
- високий рівень корпоративної культури;
- оплата праці, що безпосередньо пов'язана з досягнутими результатами;
- визнання, схвалення та об'єктивна оцінка виконаної роботи;
- ділова атмосфера в колективі працівників;
- складна, але цікава робота, що дозволяє розвинути здібності;
- робота з можливістю самостійно приймати рішення, що вимагає творчого підходу;

- персональна відповідальності за результати виконаної роботи.
- 2) фактори, що роблять роботу більш привабливою:
  - робота без значних напружень і стресів;
  - зручний розпорядок;
  - відсутність на робочому місці шуму та будь-яких виявів забруднення оточуючого середовища;
  - комфортність робочого місця;
  - робота з людьми, яким симпатизуєш;
  - достатня інформованість про дійсний стан справ у фірмі (про те, що насправді відбувається);
  - гнучкий темп роботи та робочий час;
  - значні додаткові пільги;
  - справедливий розподіл обсягу робіт.

Отже, аналізуючи все вищесказане, можна відзначити, що при створенні системи мотивації необхідно аналізувати і пристосовуватися до певних умов ринку, не копіюючи мотиваційні системи в успішних компаній без аналізу відмінностей умов функціонування. Дотримуючись цих умов, можна говорити про довгостроковий розвиток компанії та про згуртований колектив, націлений на зростання та інновації.

### Висновки до 1 розділу

Аналіз існуючих в економічній літературі трактувань поняття мотивації, дозволив визначити, що мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей підприємства.

Основні завдання мотивації: формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам корпоративного спілкування;

формування в кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Система мотивації повинна бути орієнтована на кінцевий результат, мати справедливий характер та бути простою й зрозумілою для кожного працівника. Система мотивації праці на підприємстві відіграє одну з провідних ролей з усіх внутрішніх факторів, що впливають на розвиток підприємства. В основі системи управління мотивацією діяльності працівників лежать мотиви та стимули. Під стимулом розуміють матеріальну винагороду визначеної форми. На відміну від стимулу мотив є внутрішньою спонукальною силою: бажання, потяг, орієнтація. Стимул стає мотивом, коли його усвідомлює людина.

Саме правильне стимулювання робітників і вдале мотивування до виробничої діяльності дає внутрішній поштовх для більш ефективного виробництва та зрештою більш ефективного функціонування підприємства.

До основних форм мотивації працівників відносяться:

заробітна плата, що відповідає внескові працівника до результатів діяльності підприємства;

система матеріальних пільг працівникам;

нематеріальні пільги і привілеї (надання відгулів, додаткових відпусток та ін.);

заходи, що підвищують інтерес до праці, самостійність і відповідальність працівника, стимулюють підвищення його кваліфікації;

створення сприятливої соціальної атмосфери, усунення різних бар'єрів між рядовими працівниками й апаратом управління;

моральне заохочення працівників;

просування працівників по службі.

Методи управління системою мотивації працівників на підприємствах, зокрема харчової промисловості, можуть бути найрізноманітнішими й залежать від спрацьованості системи мотивації на підприємстві, загальної системи управління та особливостей діяльності самого підприємства.

Принципи ефективного стимулювання працівників на підприємствах

харчової промисловості:

поєднання короткострокових і довгострокових інструментів стимулювання;

чіткий взаємозв'язок винагороди працівника з кінцевим результатом діяльності;

обов'язкове поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів.

В результаті дослідження було визначено дві групи факторів, що можуть привести до максимальної віддачі чи підвищити привабливість праці на підприємствах:

фактори підвищення продуктивності: перспективи просування по службі, високий рівень корпоративної культури; оплата праці, що безпосередньо пов'язана з досягнутими результатами; визнання, схвалення та об'єктивна оцінка виконаної роботи; ділова атмосфера в колективі працівників; складна, але цікава робота, що дозволяє розвинути здібності; робота з можливістю самостійно приймати рішення, що вимагає творчого підходу; персональна відповідальності за результати виконаної роботи;

фактори, що роблять роботу більш привабливою: робота без значних напружень і стресів; зручний розпорядок; відсутність на робочому місці шуму та будь-яких виявів забруднення оточуючого середовища; комфортність робочого місця; робота з людьми, яким симпатизуєш; достатня інформованість про дійсний стан справ у фірмі (про те, що насправді відбувається); гнучкий темп роботи та робочий час; значні додаткові пільги; справедливий розподіл обсягу робіт.

Правильне стимулювання робітників і вдале мотивування до виробничої діяльності дає внутрішній поштовх для більш ефективного виробництва та зрештою більш ефективного функціонування підприємства.

Таким чином, тільки комплексний підхід до організації стимулювання праці надасть можливість вітчизняним підприємствам підвищити мотивацію праці в системі менеджменту, підвищити продуктивність праці, покращити якість трудового життя.

## 2 ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОМБІНАТ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ МАНЬКОВСЬКИЙ»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Комбінат харчових продуктів Маньковський» (ТОВ «КХПМ») – великий український виробник продуктів харчування.

Адреса: 49022, м. Мелітополь, вул. Казацька, 68/1 [40].

Асортимент продукції комбінату сьогодні налічує понад 120 найменувань і ділиться на наступні групи товарів:

сухі сніданки: кукурудзяні пластівці ТМ «Золоте Зерно» і подушечки «Смачна Забава»;

екструзійні продукти: кукурудзяні палички і кульки шоколадні ТМ «Золоте Зерно»;

кава натуральна розчинна ТМ «Coffee Club»;

розчинні напої ТМ «Тонус»;

кондитерські вироби: вафлі ТМ «Золоте Зерно»;

продукти швидкого приготування (супи, каші, пластівці мікронізовані) ТМ «Злаково»;

киселі ТМ «Золоте Зерно» [40].

Головний офіс і виробничі потужності підприємства знаходяться в місті Мелітополь.

Комбінат почав свою роботу в 1937 році, як підприємство по виробництву сухих сніданків. Навесні 1941 року були випущені перші тони хрусткої продукції. Йдеться про кукурудзяні пластівці – багатьом, напевно, знайомим з дитинства по коробочці «з козою». Для виробництва цього продукту було закуплено спеціальне американське устаткування, яке не мало на той момент аналогів в Європі. У 1941 році, в зв'язку з початком Великої Вітчизняної війни, обладнання заводу було демонтовано, вивезено в тил і



перепрофільовано під військові потреби (на випуск продукції для фронту). До 1948 року виробництво підприємства було повністю відновлено в довоєнному обсязі. У наступні роки, в період з 1948 по 1963 рр., регулярно проводилося технічне переоснащення виробництва, реконструкція діючих цехів, нарощування потужностей, асортимент продукції, що випускається постійно розширювався. Фахівцями комбінату були освоєні і впроваджені в масове виробництво кондитерські вироби (вафлі), і продукти швидкого приготування, такі як супи і десерти.

У 1963 р «Комбінат харчових продуктів Маньковський», завдяки новаторським якостям директора, став справжньою «батьківщиною кукурудзяних паличок». На початку 60-х років директор їздив з візитом в США, під час якого мав можливість ознайомитися з американськими досягненнями в області переробки кукурудзи. Повернувшись додому, будучи талановитим інженером, сам сконструював спеціальну машину-екструдер, яка під дією певного тиску і температури формує кукурудзяні палички з вихідної сировини. Крім того, директор створив власну технологію виготовлення кукурудзяних паличок, яка була справжнім «ноу-хау» в області виробництва подібних продуктів. У 1972 р підприємство купує технологічну лінію для виробництва розчинної кави, у датської фірми «NIRO». З цього моменту, підприємство стає не тільки найбільшим вітчизняним виробником сухих сніданків, а й розчинної кави та кавових напоїв [41].

Етапи розвитку підприємства:

1937 р. – дата заснування заводу;

1941 р. – випуск першої продукції - кукурудзяних пластівців;

1963 р. – випуск перших кукурудзяних паличок;

1972 р. – початок виробництва розчинної кави;

1994 р. – створення акціонерного товариства ЗАТ «КХПМ»;

1999 р. – продукція підприємства випускається під ТМ «Золоте Зерно»;

2002 р. – отримання міжнародного сертифікату якості ISO 9001: 2000;

2004 р. – випуск першої в Україні гранульованої кави;

2008 р. – запуск унікальної лінії обробки зерна інфрачервоними променями для пластівців моментального приготування;

2012 року – початок виробництва гранульованої кави з додаванням меленої [40].

У 1994 р. на підприємстві відбувається реструктуризація виробництва і створюється закрите акціонерне товариство ЗАТ «КХПМ». З грудня 1999 р. продукція підприємства випускається під зареєстрованою торговою маркою «Золоте Зерно». У 2004 році «КХПМ» розширює кавовий асортимент випуском першої на Україні гранульованої кави. У 2008 році на підприємстві була запущена унікальна лінія обробки зерна інфрачервоними променями (для пластівців моментального приготування).

У тому ж 2008 р. асортимент продукції ЗАТ «КХПМ» налічував вже більше сотні найменувань, підприємство працювало на різних продуктових ринках з різними покупцями різного віку, тому було прийнято рішення про створення зонтичних брендів для кожної категорії продуктів. Так з'явилися ТМ «Coffee Club» (кава), ТМ «Тонус. Напої здоров'я» (розчинні напої), ТМ «Slasti» (кондитерські вироби), ТМ «Злаково» (продукти швидкого приготування), ТМ «Hit Snack» (солоні кукурудзяні снеки).

Основними товарними групами ТОВ «Комбінат харчових продуктів» є кава, пластини кукурудзяні та фігурні вироби (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка реалізації основних видів товару ТОВ «КХПМ» за 2016-2018 рр., тис. грн. без ПДВ

№ з/п	Основний вид продукції	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення 2018 від 2016	
					Абсолютне, тис. грн,	Відносне, %
1	Кава	6187,9	14178,13	41065,0	34877,1	563,6
2	Пластівці кукурудзяні	21722,8	24869,45	38976,0	17253,2	79,4
3	Фігурні вироби	51047,9	60184,2	87147,0	36099,1	70,7
4	Інші вироби	42322,4	49356,22	110142,0	67819,6	160,2
	Всього	121281,0	148588,0	277330,0	156049	128,7

За даними таблиці 2.1 видно, що ріст об'єму реалізованої продукції в 2018

році склав 128,7% або 156049 тис. грн. в порівнянні з 2016 роком. Зростання мало місце за всіма товарними групами.

Максимальне зростання було за товарною групою «кава» – 563,6% (рисунок 2.1).

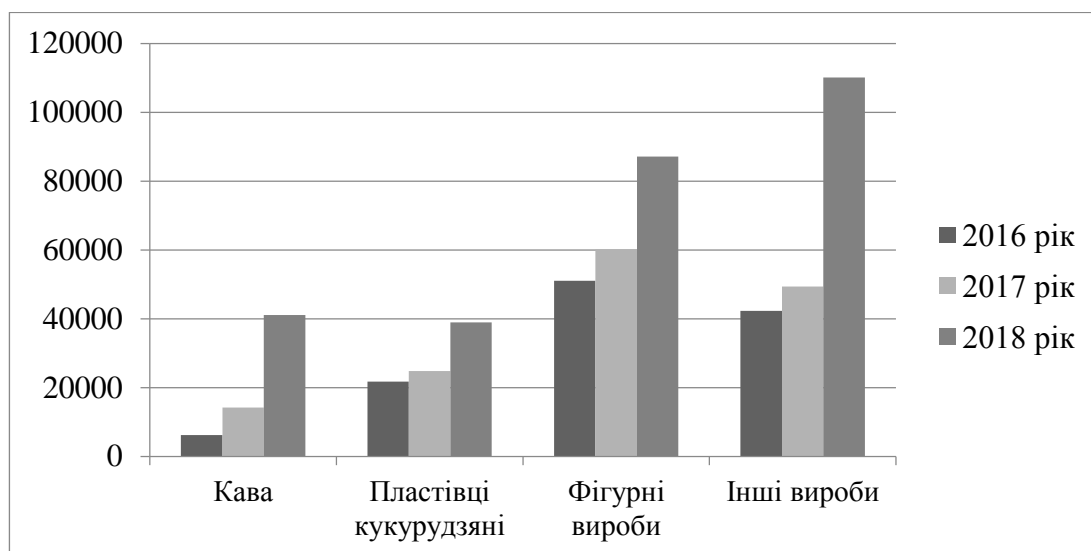


Рисунок 2.1 – Динаміка реалізації основних видів товару ТОВ «КХПМ» за 2016-2018 рр., тис. грн. без ПДВ

В структурі реалізації найбільшу частку становлять «фігурні вироби» в 2016 році – 42,3%, в 2017 – 40,7% в 2018 – 31,5% (таблиця 2.2 та рисунок 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура реалізації основних видів товару ТОВ «КХПМ» за 2016-2018 рр., %

№ з/п	Основний вид продукції	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення 2018 від 2016	
					Абсолютне, %	Відносне, %
1	Кава	5,1	9,6	14,9	9,7	189,6
2	Пластівці кукурудзяні	18,0	16,8	14,1	-3,9	-21,6
3	Фігурні вироби	42,3	40,7	31,5	-10,8	-25,4
	Інші вироби	34,6	32,9	39,5	4,9	14,2
	Всього	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0

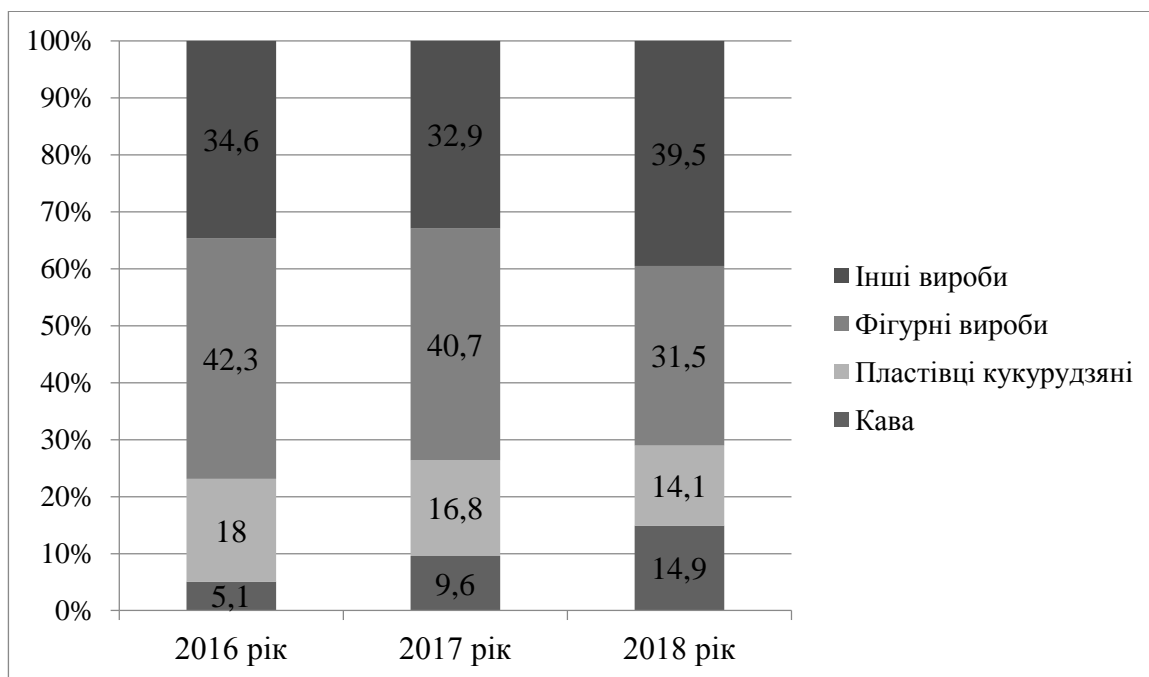


Рисунок 2.2 – Структура реалізації основних видів товару  
ТОВ «КХПМ» за 2016-2018 рр., %

Отже, ТОВ «КХПМ» є великим українським виробником продуктів харчування, основними товарними групами кава, пластівці кукурудзяні, фігурні вироби.

Проведемо аналіз тенденцій розвитку підприємства на основі розрахунку показників:

- ліквідності та платоспроможності;
- фінансової стійкості;
- ділової активності;
- фінансового результату.

Стійкий фінансовий стан підприємства формується в процесі всієї виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Тому об'єктивна оцінка фінансового стану може здійснюватися лише за допомогою системи показників, що детально та всебічно характеризують господарську діяльність підприємства [42, с. 84].

Основним при аналізі фінансово-майнового стану підприємства є дослідження його фінансових можливостей, для чого було розраховано

відповідні показники ліквідності та платоспроможності (таблиця 2.3).

Основними показниками ліквідності та платоспроможності є загальний, проміжний коефіцієнт покриття та коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Дані для розрахунків візьмемо з форми 1 «Баланс» та форми 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» (додаток А та Б) за 2017-2018 рр.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «КХПМ» за 2016-2018 роки

Продукція	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
1. Сума ліквідних активів, тис. грн.	74502	79894	127012	5392	47118	7,2	59,0
2. Сума швидколіквідних активів, тис. грн.	39687	37143	54523	-2544	17380	-6,4	46,8
3. Сума готових засобів платежу, тис. грн.	17992	6930	8077	-11062	1147,00	-61,5	16,6
4. Власний оборотний капітал, тис. грн.	71308	71869	104846	561	32977	0,8	45,9
5. Загальний коефіцієнт покриття	20,603	9,172	5,547	-11,43	-3,62	-55,5	-39,5
6. Проміжний коефіцієнт покриття	10,975	4,264	2,381	-6,71	-1,88	-61,2	-44,2
7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4,976	0,796	0,353	-4,18	-0,44	-84,0	-55,7
8. Частка власного оборотного капіталу у покритті запасів	2,048	1,681	1,446	-0,37	-0,23	-17,9	-14,0
9. Коефіцієнт маневрування капіталу	0,716	0,670	0,767	-0,05	0,10	-6,3	14,4
10. Коефіцієнт співвідношення власного оборотного капіталу та обсягу оборотного капіталу	0,957	0,900	0,825	-0,06	-0,07	-6,0	-8,2

Загальний коефіцієнт покриття дає загальну оцінку ліквідності фірми, її можливості покриття короткострокових зобов'язань за рахунок усіх обігових коштів протягом року, оцінку кредитоспроможності (рисунок 2.3).

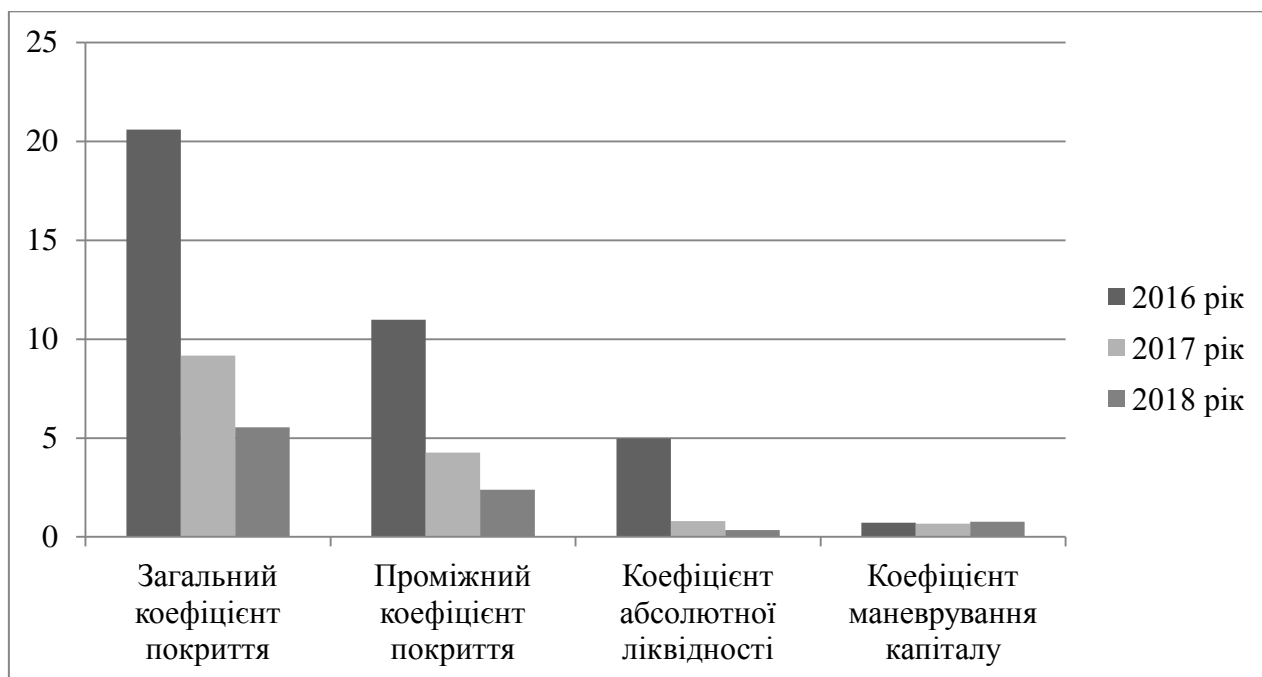


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «КХПМ» за 2016-2018 роки

За досліджуваний період ТОВ «КХПМ» характеризується високим коефіцієнтом загального покриття, який знаходився в межах оптимального значення: тобто в межах 1-3. З 2016 р. по 2018 р. коефіцієнт був нестабільний, він знизився з 20,6 до 5,5. Проміжний коефіцієнт покриття характеризує ступінь покриття короткострокових зобов'язань лише за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості. Порівнюючи проміжний коефіцієнт покриття ТОВ «КХПМ» з оптимальним значенням 0,7 – 0,8, варто сказати, що цей показник у 2016-2018 рр. перебував у значенню більшому за норму, але значно знизився. Цей коефіцієнт свідчить про рівень спроможності захисту обігових коштів від інфляції.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дає оцінку можливостей розрахунку по короткострокових зобов'язаннях у найближчий час; ефективності використання вільних грошових коштів. У 2016-2018 роки цей показник знизився з 4,97 в 2016 році до 0,353 в 2018 році, що свідчить про зниження суми готівки у загальних активах підприємства і нормалізації значення даного показника.

Коефіцієнт маневрування оцінює структуру майна власного капіталу з точки зору напрямів інвестування коштів; можливості швидкого реагування на зміни в кон'юнктурі ринку та диверсифікації діяльності. На досліджуваному підприємстві значення коефіцієнта маневрування в 2017-2018 рр. збільшилося з 0,67 до 0,767. Це свідчить про можливість підприємства вільно реагувати на зміни ринку, гнучкість використання власних коштів.

Високий рівень коефіцієнта самофінансування свідчить про високий рівень фінансової незалежності ТОВ «КХПМ» від зовнішніх джерел фінансування.

Важливою складовою аналізу фінансового стану суб'єкта господарювання є аналіз фінансової стійкості. Для оцінки фінансової стійкості підприємства потрібно розрахувати ряд коефіцієнтів: фінансової автономії, заборгованості, залежності, покриття боргу та довгострокової фінансової незалежності. Необхідні показники розраховані у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «КХПМ» за 2016-2018 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, +/-		Оптимальне значення
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017	
Коефіцієнт фінансової автономії	0,954	0,915	0,820	-0,04	-0,10	-4,0	-10,4	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	0,046	0,085	0,180	0,04	0,10	82,9	112,0	<1
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,049	1,093	1,219	0,04	0,13	4,2	11,6	>0,5
Коефіцієнт заборгованості	20,55	10,78	4,560	-9,77	-6,23	-47,5	-57,7	<0,5

Коефіцієнт фінансової автономії дає оцінку рівню фінансування діяльності за рахунок власних коштів. За досліджуваний період цей коефіцієнт відповідав оптимальну значенню, оскільки перевищує 0,5.

Коефіцієнт фінансової залежності обернений до коефіцієнта автономії; показує, яка сума загальної вартості майна підприємства припадає на 1 грн.

власних коштів, за 2016-2018 рр. показник відповідав нормативному значенню (рисунок 2.4).

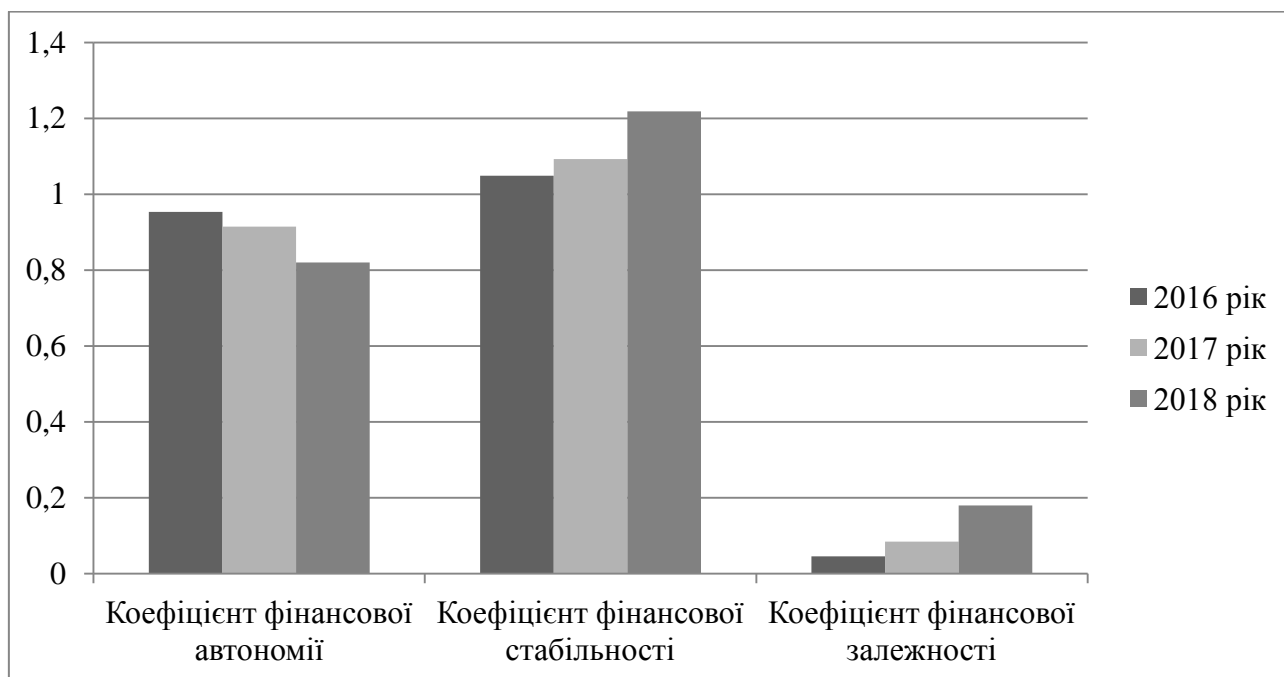


Рисунок 2.4 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «КХПМ» за 2016-2018 роки

Коефіцієнт заборгованості характеризує частку залучених засобів у загальній сумі активів підприємства, тобто допомагає оцінити його фінансову стійкість, зробити висновок щодо її здатності залучати додатковий капітал. ТОВ «КХПМ» за 2016-2018 роки має спадну тенденцію коефіцієнту заборгованості, так як величина залучених коштів знижувалася, що є позитивною тенденцією.

Для оцінки ділової активності підприємства розрахуємо наступні показники оборотності активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованостей підприємства і занесемо отримані значення до таблицю 2.5.

Провівши дані розрахунки, бачимо, що у ТОВ «КХПМ» за 2016-2018 роки відбувалося деяке зниження коефіцієнту оборотності активів: у 2016 р. його рівень складав 3,26, а в 2018 році показник впав до рівня 2,68.



Таблиця 2.5 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «КХПМ» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2016	2017	2018	2017 /2016	2018/ 2017
1. Період обороту, днів:					
1.1. оборотних активів	110,57	187,04	134,29	76,46	-52,74
1.2. запасів	79,48	139,68	110,81	60,20	-28,87
1.3. дебіторської заборгованості	31,97	62,61	49,70	30,65	-12,92
1.4. кредиторської заборгованості	8,26	22,20	30,39	13,94	8,19
2. Коефіцієнт оборотності, разів:					
2.1. Суми оборотних активів	3,26	1,92	2,68	-1,33	0,76
2.2. Запасів	4,53	2,58	3,25	-1,95	0,67
2.3. Суми дебіторської заборгованості	11,26	5,75	7,24	-5,51	1,49
2.4. Суми кредиторської заборгованості	43,61	16,22	11,84	-27,39	-4,37
3. Тривалість операційного циклу, днів	111,45	202,29	160,50	90,84	-41,79
4. Тривалість фінансового циклу, днів	103,19	180,09	130,11	76,90	-49,98

Такий стан справ звісно негативно впливає на ділову активність, і свідчить про уповільнення оборотності вкладених у підприємство коштів та про зменшення ефективності діяльності підприємства. Необхідно зазначити, що на підприємстві відбулося уповільнення оборотності оборотних засобів, запасів та дебіторської заборгованостей в 2017 році, але вже в 2018 році ці показники покращилися. На позитивні зміни в діяльності підприємства вказує також зниження в 2018 році тривалості операційного циклу на 41,79 дні в порівнянні з 2017 роком.

Проведемо оцінку фінансового результату від господарської діяльності ТОВ «КХПМ» за 2016-2018 роки та представимо їх в таблиці 2.6.

Як видно із таблиці 2.6, чистий дохід від реалізації товарів в 2017 році був на 122,5% вище ніж в 2016 році, в 2018 році зростання було ще більш значним на склало 186,6%. В свою чергу, сума прибутку до оподаткування в 2017 році була на 5,2% нижче, ніж у попередньому році, а в 2018 році підприємство отримало прибуток більш ніж у два рази за 2017 рік, що є позитивною тенденцією в діяльності підприємства (рисунок 2.5).

Таблиця 2.6 – Динаміка фінансового результату від господарської діяльності ТОВ «КХПМ» за 2016-2018 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, +/-	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
1. Чистий дохід від реалізації продукції	121281	148588	277330	27307	128742	122,5	186,6
2. Собівартість реалізованої продукції	78844	99957	187204	21113	87247	126,8	187,3
3. Сума доходів від операційної діяльності	42437	48631	90314	6194	41683	114,6	185,7
4. Сума витрат від операційної діяльності	27206	34031	50477	6825	16446	125,1	148,3
5. Сума прибутку від операційної діяльності	15231	14600	39837	-631	25237	95,9	272,9
6. Сума доходів від фінансової діяльності	2390	2786	1324	396	-1462	116,6	47,5
7. Сума витрат від фінансової діяльності	163	707	982	544	275	433,7	138,9
8. Сума прибутку від фінансової діяльності	2227	2079	342	-148	-1737	93,4	16,5
9. Сума доходів від іншої діяльності	79	38	0	-41	-38	48,1	0
10. Сума витрат від іншої діяльності	53	147	507	94	360	277,4	344,9
11. Сума прибутку від іншої діяльності	26	-109	-507	-135	-398	-419,2	465,1
12. Сума прибутку (збитку) до оподаткування	17484	16570	39672	-914	23102	94,8	239,4
13. Витрати (дохід) з податку на прибуток	3322	2983	7141	-339	4158	89,8	239,4
14. Сума чистого фінансового результату (прибуток/збиток)	14162	13587	32531	-575	18944	95,9	239,4

Згідно даних розрахунків таблиці 2.6 можна прослідкувати, що в 2016 році підприємство було прибутковим і мало прибуток в розмірі 14162 тис. грн., а в 2018 році результат діяльності став на рівні п 32531 тис. грн., що відбулося за рахунок більшого темпу росту доходу у порівнянні із темпами зростання

витрат підприємства.

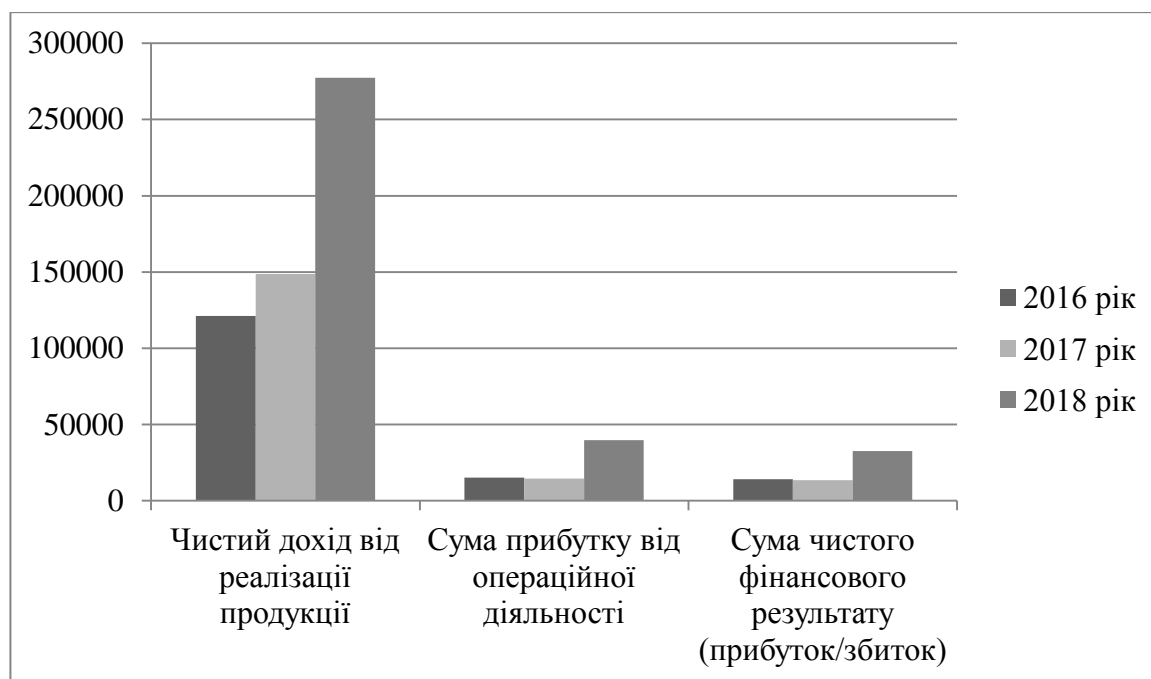


Рисунок 2.5 – Динаміка фінансового результату від господарської діяльності ТОВ «КХПМ» за 2016-2018 роки, тис. грн.

Таким чином, господарська діяльність підприємства в ТОВ «КХПМ» за 2016-2018 роки була ефективною та прибутковою. Діяльність підприємства можна охарактеризувати як достатньо стабільну: підприємство має достатній рівень ліквідності, воно фінансово стійке та не залежить від зовнішніх джерел фінансування. Незважаючи на зниження ділової активності в досліджуваному періоді ТОВ «КХПМ» займає стабільні позиції на ринку продуктів харчування. Це пов'язано з багаторічним досвідом роботи на ринку та позитивному іміджу підприємства.

## 2.2 Оцінка показників персоналу на ТОВ «КХПМ»

Проведемо оцінку складу персоналу підприємства. Згідно штатного розкладу станом на 01.01.2017 року на підприємстві ТОВ «КХПМ» працювало 722 працівник, станом на 01.01.2018 – 701 працівника, станом на 01.01.2019 –

630 працівників (рисунок 2.6).

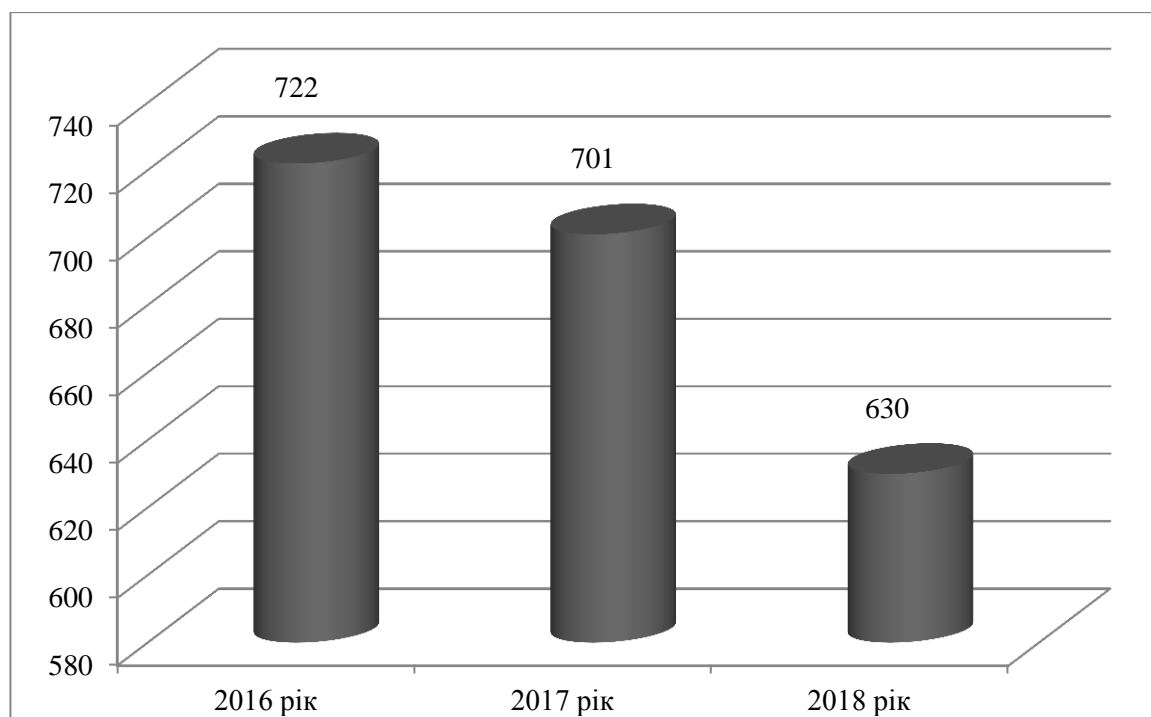


Рисунок 2.6 – Динаміка середньооблікової кількості штатних працівників ТОВ «КХПМ», осіб

Аналізуючи підприємство проведемо оцінку кількості та якості персоналу. Проведемо аналіз загальної структури персоналу ТОВ «КХПМ» за категоріями зайнятих (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Склад та структура персоналу ТОВ «КХПМ» у 2016-2018 рр.

Показники	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Темп приросту, % 2018 р. до 2016 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	пунктів стр-ри
Середньоспискова чисельність персоналу	722	100	701	100	630	100	-12,7	0
в т.ч.:								
– невиробничий персонал	286	39,61	239	34,1	222	35,2	-22,4	-11,0
– адміністративний та виробничий персонал	436	60,4	462	65,9	408	64,8	-6,4	7,2

Чисельність невиробничого персоналу у 2018 р. зменшилась на 22,4 10% у порівнянні з 2016 р. Його питома вага в структурі персоналу також зменшилась на 11 в.п.

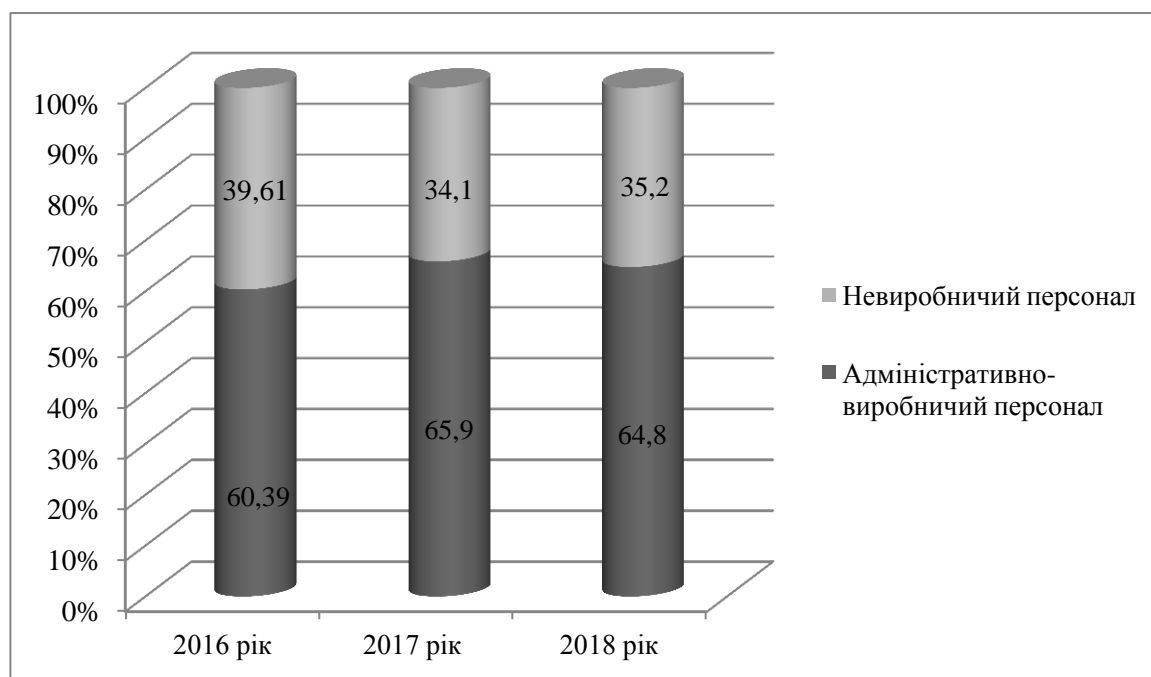


Рисунок 2.7 – Склад та структура персоналу ТОВ «КХПМ» у 2016-2018 рр., %

Чисельність виробничого персоналу зменшилась у 2018 р. на 6,4% у порівнянні з 2016 р. Його питома вага в структурі персоналу виросла у 2018 р. у порівнянні з 2016 р. зросла на 7,2 в.п.

В таблиці 2.8 здійснимо аналіз складу та структури персоналу ТОВ «КХПМ» за категоріями.

Як видно з таблиці 2.8, кількість керівників упродовж досліджуваного періоду зменшилась на 22%, а їх питома вага у 2018 р. зменшилась на 10,6%.

Кількість спеціалістів у 2018 р. зменшилась на 55 осіб або на 22,4%. Їх частка в структурі зменшилась на 11,1 в.п. у 2018 р у порівнянні з 2016 роком.

Кількість працівників основного виробництва зменшилась у 2018 р. на 2,5%, у порівнянні з 2016 р. Питома вага основних робітників в структурі у 2018 р. зросла у порівнянні з 2016 р. і це збільшення склало 11,7 в.п.

Таблиця 2.8 – Склад та структура персоналу ТОВ «КХПМ» у 2016-2018 рр. за категоріями

Показники	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Темп приросту, % 2018 р.до 2016 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	пунктів стр-ри
Середньоспискова чисельність персоналу	722	100	701	100	630	100	-12,7	0
в т.ч.:								
– керівники	41	5,7	38	5,4	32	5,1	-22,0	-10,6
– спеціалісти	245	33,9	201	28,7	190	30,2	-22,4	-11,1
– виробничий персонал	436	60,4	462	65,9	408	64,8	-6,4	7,2
основний	401	55,5	421	60,1	391	62,1	-2,5	11,7
допоміжний	35	4,8	41	5,8	17	2,7	-51,4	-44,3

Кількість працівників допоміжного виробництва зменшилась у періоді 2016-2018 рр. на 51,4%, а їх питома вага у структурі зменшилась на 44,33 в.п.

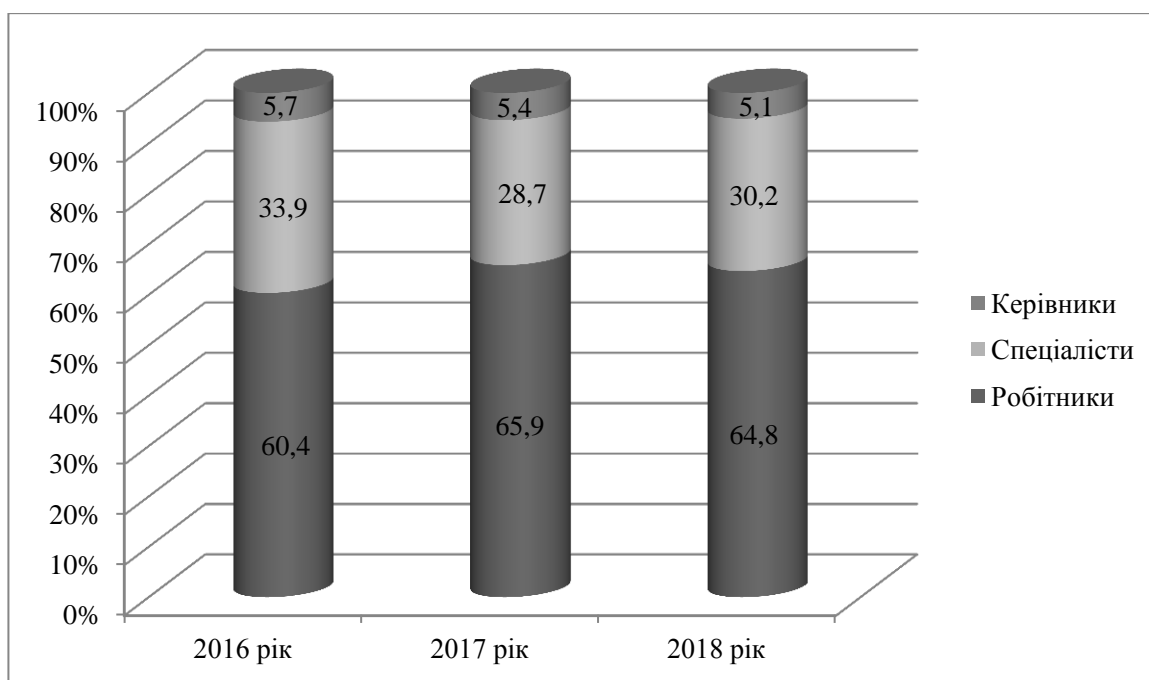


Рисунок 2.8 – Склад та структура персоналу ТОВ «КХПМ» у 2016-2018 рр. за категоріями, %

В таблиці 2.9 представлено аналіз складу та структури персоналу ТОВ «КХПМ» за статтю працівників.

Таблиця 2.9 – Склад та структура персоналу ТОВ «КХПМ» у 2016-2018 рр. за статтю працівників

Показники	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Темп приросту, % 2018 р. до 2016 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	пунктів стр-ри
Всього працівників	722	100	701	100	630	100	-12,7	0
з них:								
– чоловіки	135	18,7	136	19,4	92	14,6	-29,4	-4,1
– жінки	587	81,3	565	80,6	538	85,4	-5,4	4,1

Кількість чоловіків на підприємстві у 2018 р. зменшилась на 43 особи у порівнянні з 2016 р. або зменшення склало 29,4%. Їх питома вага у 2018 р. порівняно з 2016 р. у складі працівників зменшилась на 4,1%.

Кількість жінок зменшилась у 2018 р. на 39 осіб у порівнянні з 2016 р., зменшення кількості жінок у 2018 р. склало 5,4%. Їх питома вага зменшилась у досліджуваному періоді зросла на 4,1 в.п.

В таблиці 2.10 відображено аналіз вікової структури персоналу ТОВ «КХПМ».

Таблиця 2.10 – Вікова структура персоналу ТОВ «КХПМ» у 2016-2018 рр.

Показники	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Темп приросту, % 2018 р. до 2016 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	пунктів стр-ри
Всього працівників	722	100	701	100	630	100	-12,7	0
з них:								
до 30 років	183	25,3	181	25,8	154	24,4	-15,8	-3,6
31–45 років	310	42,9	309	44,1	292	46,3	-5,8	7,9
46–55 років	159	22	135	19,3	154	24,4	-3,1	10,9
старші 56 років	70	9,8	76	10,8	30	4,9	-57,1	-50,0

Кількість працівників віком до 30 років у 2018 р. зменшилась у порівнянні з 2016 р. на 15,8%. Їх питома вага мала подібну динаміку, і зменшення у 2018 р. порівняно з 2016 роком складало 3,6 в. п.

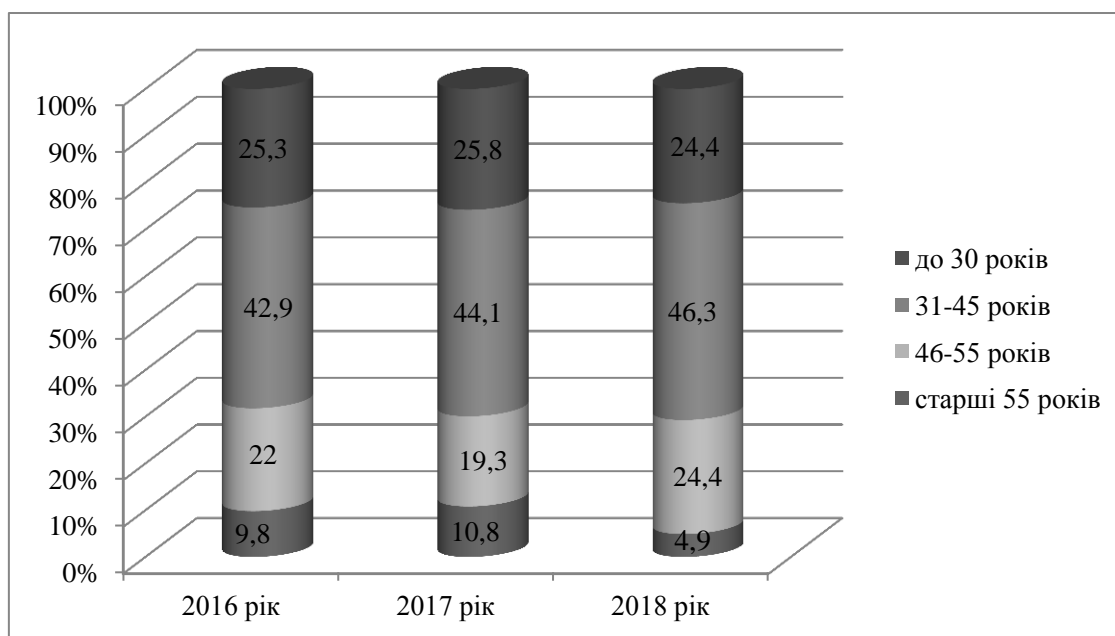


Рисунок 2.9 – Вікова структура персоналу ТОВ «КХПМ» у 2016-2018 рр., %

Кількість працівників віком 31-45 років зменшилась у 2018 р. у порівнянні з 2016 р. – на 5,8%. Питома вага цих працівників зростала упродовж досліджуваного періоду, і у 2018 р. зростання склало 7,9 в. п. у порівнянні з 2016 роком.

Кількість працівників віком 46-55 років зменшилась у 2018 р. на 3,1% в порівнянні з 2016 р. Їх питома вага у 2018 р. зросла на 10,9 в. п. порівняно з 2016 роком. Кількість працівників старше 56 років зменшилась у 2018 р. на 40 осіб у порівнянні з 2016 р. Це зменшення склало 57,1%. Питома вага цієї вікової групи зменшилась з 2018 р. по 2016 р. на 50 в. п.

Далі проаналізуємо склад та структуру персоналу ТОВ «КХПМ» за освітою (таблиця 2.11). З таблиці 2.11 видно, що кількість працівників з вищою освітою зменшилась у 2018 р. у порівнянні з 2016 р. на 5,3% (19 осіб). Їх питома вага у 2018 р. зросла у порівнянні з 2016 р. на 8,5 в. п.



Таблиця 2.11 – Склад та структура персоналу ТОВ «КХПМ» у 2016-2018 рр. за освітою

Показники	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Темп приросту, 2018 р. до 2016 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	пунктів стр-ри
Всього працівників	722	100	701	100	630	100	-12,7	0
з них:								
– з вищою освітою	357	49,5	347	49,5	338	53,7	-5,3	8,5
– з середньою спеціальною і технічною	207	28,6	203	29	192	30,5	-7,2	6,6
– з середньою загальною освітою	158	21,9	151	21,5	100	15,8	-36,7	-27,9

Кількість працівників з середньою спеціальною і технічною освітою у 2018 р. зменшилась на 7,2% у порівнянні з 2016 р. Їх питома вага зростала у 2018 р. на 6,6 в. п. у порівнянні з 2016 р. Кількість працівників з середньою загальною освітою зменшилась у 2018 р. на 58 осіб (36,7%). Їх питома вага зменшувалась у 2018 р. на 27,9 в. п. порівняно з 2016 р. (рисунок 2.10).

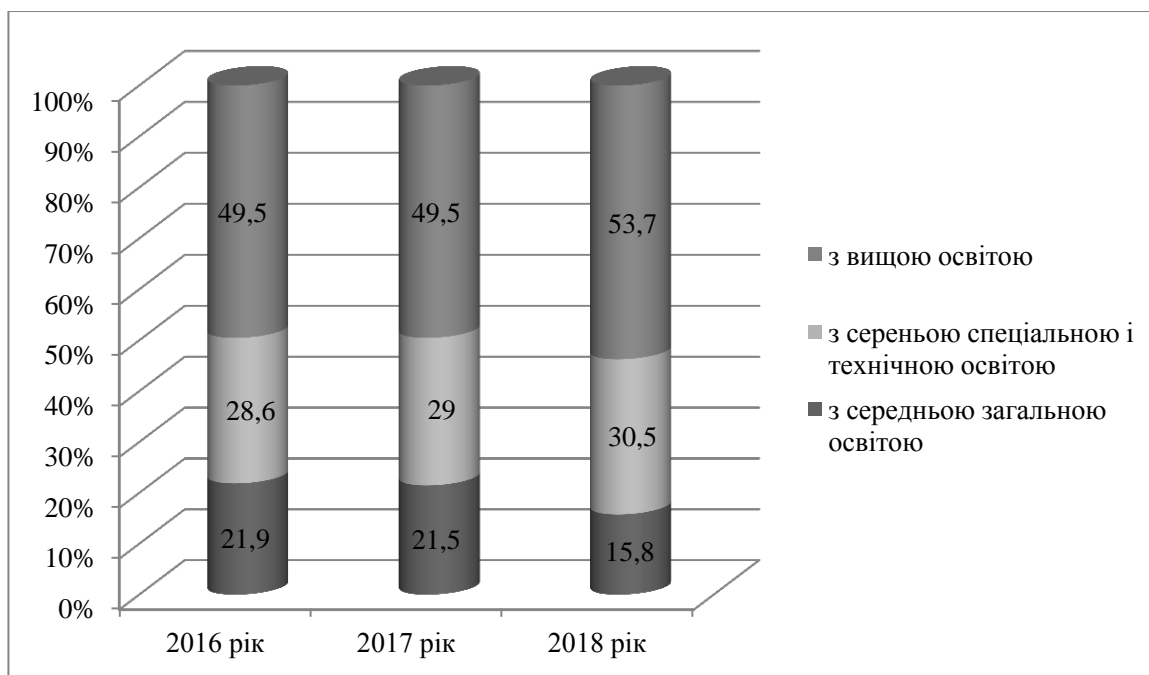


Рисунок 2.10 – Склад та структура персоналу ТОВ «КХПМ» у 2016-2018 рр. за освітою

В таблиці 2.12 представлено аналіз складу та структури персоналу ТОВ «КХПМ» за стажем роботи.

Таблиця 2.12 – Характеристика структури персоналу ТОВ «КХПМ» за стажем роботи за 2016-2018 рр.

Стаж роботи	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Темп приросту, % 2018 р. до 2016 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	пунктів стр-ри
Всього працівників	722	100	701	100	630	100	-12,7	0
з них:								
Менше 1 року	15	2,1	8	1,1	7	1,1	-53,3	-47,6
1-3 роки	145	20,1	160	22,8	189	30	30,3	49,3
3-5 роки	284	39,3	302	43,1	301	47,8	6,0	21,6
5-10 років	222	30,7	184	26,2	109	17,3	-50,9	-43,6
понад 10 років	56	7,8	47	6,7	24	3,8	-57,1	-51,3

Для підприємства більш важливо, який стаж мають працівники на підприємстві, так як це дозволяє судити про згуртованість колективу, а також про те наскільки працівники розбираються в тонкощах функціонування конкретної установи.

Відповідно до даних таблиці 2.12 в ТОВ «КХПМ» в 2018 році понад 10 років працює 24 особи, питома вага зі стажем понад 10 років становить 3,8%. Стаж роботи працівників в установі від 5-10 років в 2018 році мають 109 осіб (17,3%). Стаж роботи працівників на підприємстві від 3-5 років становить 301 осіб або 47,8%.

Стаж роботи працівників на підприємстві від 1-3 років в 2018 році становить 189 осіб (30%). Стаж роботи працівників на підприємстві, що працюють менше 1 року, в 2018 році становить 7 осіб (1,1%).

Основними якісними показниками діяльності трудового колективу є наступні показники [19, с. 15].

Коефіцієнт обороту прийому (Кп) – це відношення кількості прийнятих працівників (Чп) в організацію за певний період до середньооблікової кількості

працівників (Чсер) за відповідний період [19, с. 15]:

$$(Kп) = Чп/Чсер \quad (2.1)$$

Коефіцієнт обороту кадрів по звільненню (Кз) – відношення кількості звільнених працівників (Чз) з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників (Чсер) за відповідний період [19, с. 16].

$$(Kз) = Чз/Чсер, \quad (2.2)$$

Коефіцієнт загального обороту кадрів (Кз.о) – відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [19, с. 15].

$$(Kз.о) = (Чп + Чз) / Чсер \quad (2.3)$$

Коефіцієнт плинності кадрів (Кп.к) – відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду за власним бажанням до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [19, с. 15]

$$(Kп.к) = (Чз - Чн.з)/Чсер \quad (2.4)$$

Проведемо розрахунок та аналіз динаміки показників руху робочої сили за 2016-2018 рр. (таблиця 2.13).

Рівень плинності кадрів – один з найбільш показових критеріїв кадрової політики підприємства. Звичайно, плинність кадрів можна розглядати і як позитивне явище, і як негативне [43, с.14]. По-перше, розширюються можливості працівника і збільшується його здатність до адаптації. По-друге, колектив підприємства «освіжається», відбувається приплив нових людей, а, отже, нових ідей.

Таблиця 2.13 – Показники руху персоналу ТОВ «КХПМ» за 2016-2018 рр.

Показники	Значення показника, по рокам			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	722	701	630	-21	-71	-2,9	-10,1
Загальний оборот робочої сили, осіб	183	99	50	-84	-49	-45,9	-49,5
Прийнято на роботу, осіб	81	14	42	-67	28	-82,7	200,0
Звільнено з роботи, осіб	102	85	8	-17	-77	-16,7	-90,6
з них за власним бажанням, осіб	100	85	8	-15	-77	-15,0	-90,6
Коефіцієнт загального обороту	0,25	0,14	0,08	-0,11	-0,06	-44,3	-43,8
Коефіцієнт обороту прийому	0,11	0,02	0,07	-0,09	0,05	-82,2	233,8
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,14	0,12	0,01	-0,02	-0,11	-14,2	-89,5
Коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,12	0,01	-0,02	-0,11	-12,5	-89,5

Гнучкість кадрової політики оцінюється виходячи з її характеристик: стабільності або динамічності. Кадрова політика має динамічно перебудовуватися під впливом мінливих умов і обставин.

Провівши аналіз руху робочої сили на підприємстві, який представлений в таблиці 2.13, можна констатувати про значне зменшення загального обороту робочої сили у 2018 році в порівнянні з 2017 роком (на 49 осіб).

Коефіцієнт обороту прийому на роботу виріс у відносному вираженні на 222,8%. Коефіцієнт плинності кадрів в 2018 році зазнав значних змін, у відносному вираженні зниження відбулося на 89,5%.

В 2018 році мало місце зниження середньооблікової чисельності працівників на 10,1 %, одночасно коефіцієнт загального обороту зменшився на 43,8% за рахунок падіння чисельності звільнених працівників (коефіцієнт

обороту по звільненню зменшився на 89,5%).

Загальне зменшення коефіцієнта плинності кадрів за період 2016-2017 рр. склало 0,13. На зменшення плинності кадрів значний вплив мала фінансова криза та зростаючий рівень безробіття в країні. Дана тенденція сприяє тому, що персонал намагається втриматись на робочих місцях та не звільняється за власним бажанням, так як не має змоги отримати іншу роботу.

Проведемо розрахунок продуктивності праці, тобто визначимо ефективність використання персоналу підприємства (таблиця 2.14). Продуктивність праці розраховується відношенням доходу від реалізації товарів до середньооблікової чисельності працівників [43, с. 201]. Продуктивність праці є одним із найбільш значимих показників, що використовуються при аналізі трудових ресурсів підприємства.

Як бачимо із таблиці 2.14, на ТОВ «КХПМ» в 2018 році мало місце зростання продуктивності праці на 107,7% в порівнянні з 2017 роком, що є позитивною тенденцією та наслідком значного зростання доходу від реалізації товарів (на 86,6%).

Таблиця 2.14 – Динаміка продуктивності ТОВ «КХПМ» за 2016-2018 рр.

Продукція	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Дохід від реалізації товарів, тис. грн.	121281	148588	277330	27307	128742	22,5	86,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	722	701	630	-21	-71	-2,9	-10,1
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	168,0	212,0	440,2	43,99	228,24	26,2	107,7

Таким чином, проведений аналіз показав, що чисельність персоналу ТОВ «КХПМ» в досліджуваному періоді скоротилась на 92 особи, більшість працівників становили жінки, їх частка складає 85,4%; за віковою структурою

набула більшості категорія віком від «31-45 років», їх частка в 2018 році становила 46,3%; більшість працівників мають вищу освіту (в 2018 році – 53,7%). За стажем роботи більшість становили особи зі стажем від 3 до 5 років – в 2018 році їх частка становила майже 48%. З проведеного дослідження видно, що спостерігається позитивна тенденція зниження плинності кадрів за період 2016-2018 рр., загальне зменшення коефіцієнта плинності кадрів в періоді склало 0,13. На зменшення плинності кадрів в значний вплив мала фінансова криза та зростаючий рівень безробіття в країні.

### 2.3 Аналіз ефективності системи мотивації працівників ТОВ «Комбінат харчових концентратів Маньковський»

На сучасному етапі управління підприємствами все більшого значення набувають мотиваційні аспекти у використанні головного виробничого ресурсу – трудового потенціалу. Проте заохочення працівників промислових підприємств до ефективної реалізації своїх трудових функцій гальмується на підприємствах відсутністю досконалих мотиваційних механізмів, які б забезпечили ефективне використання трудового потенціалу.

Найважливішим елементом системи мотивації персоналу ТОВ «КХПМ» є матеріальне стимулювання персоналу підприємства на основі заробітної плати. Вона ґрунтується на наступних загальних принципах:

а) оплата праці (включаючи усі преміальні складові) здійснюється з урахуванням диференціації праці залежно від складності і відповідальності виконуваної роботи, рівня загальних і спеціальних знань працівника, значущості його професії (спеціальності), займаної ним посади, ступеню самостійності і відповідальності працівника при виконанні поставлених завдань;

б) за рівну працю необхідна рівна оплата.

Усі працівники підприємства мають посадовий оклад, тобто фіксований розмір оплати праці за виконання норми праці або трудових обов'язків певної

складності за календарний місяць. Оклади затверджуються штатним розписом організації. На загальну вимогу чинного трудового законодавства, розмір посадового окладу не може бути нижчий мінімального розміру оплати праці, встановленої законодавством України.

Система мотивації персоналу ТОВ «КХПМ» складається з декількох складових:

- 1) матеріальна форма мотивації;
- 2) нематеріальна форма мотивації;
- 3) соціальна форма мотивації;
- 4) самомотивація.

Матеріальна мотивація практично відсутня. Оплата за понаднормові години мінімальна. Преміювання присутнє тільки для керівного складу (директор і заступник) і лише у разі перевиконання плану. Виробничий персонал отримує премію тільки за підсумками року. Заробітна плата персоналу зі збуту залежить тільки від ефективності і кількості своїх продажів.

У практиці управління та системи нематеріальної мотивації використовується набагато більш широкий перелік способів мотивації:

- 1) можливість професійного навчання за рахунок підприємства;
- 2) просування по службі;
- 3) випробувальний термін (оплачуваний) для нових співробітників;
- 4) корпоративні заходи.

Важливу роль в системі нематеріальної мотивації має фактор можливості професійного навчання за рахунок підприємства, що особливо важливо для молодих працівників. На семінарах проводяться вікторини, розіграші, в яких співробітник може виграти якийсь приз від організаторів. Фактор якісного навчання дозволяє підняти професійний рівень працівника, що веде до збільшення обсягу продажів, підвищення категорії і, як наслідок, поліпшення матеріального добробуту. Просування по службі також є досить значним мотивуючим фактором. Ще при вступі на роботу кожного кандидата знайомлять з історією підприємства, його успіхами на ринку, перспективами

розвитку і т. д.

Згуртуванню і поліпшенню психологічної обстановки в колективі неабиякою мірою сприяють корпоративні заходи. Колектив ПАТ «КХПМ» два рази на рік (навесні та восени) збирається і виїжджає на природу. Оплачує цей захід кожен самостійно. Що стосується всієї компанії, то напередодні Нового Року збирається корпоративна вечірка в одному з кафе, за участю всіх бажаних співробітників, що працюють в Запорізькому регіоні. Звичайно ж, всю вартість такого заходу компанія оплатити не може, тому співробітники також беруть участь у її фінансуванні. Але, в цілому, ці заходи сприяють згуртуванню персоналу, підсилюють його прихильність до колективу, до підприємства, знімають конфлікти і психологічну напруженість.

У соціальному аспекті системи мотивації персоналу ТОВ «КХПМ» в цілому поки можна назвати лише обов'язкові страхові відрахування роботодавця на пенсійне забезпечення працівників. Які-небудь інші форми соціальної мотивації працівників компанія не використовує.

У числі методів мотиваційного впливу, що застосовуються в ТОВ «КХПМ», варто назвати самомотивацію, яка має як внутрішні, так і зовнішні способи вираження. До внутрішніх способів вираження самомотивації працівників відносяться:

прагнення до поліпшення результативності своєї праці, що впливає на ефективність підприємства в цілому;

цікава робота;

економічна і соціальна значущість діяльності;

хороша психологічна атмосфера в колективі.

Зовнішні способи самомотивації персоналу ПАТ «КХПМ» це:

заробітна плата;

можливість навчання за рахунок і за допомогою роботодавця;

можливість розвитку кар'єри.

Таким чином, діючи в ТОВ «КХПМ» система мотивації персоналу спрямована на формування прихильності працівників до свого підприємства, на



включення внутрішніх механізмів, направлення працівників на досягнення результатів, значимих для компанії, а, значить, і для них самих, розвитку їх ділової кар'єри і т.п.

В таблиці 2.15 проаналізуємо ефективність системи мотивації працівників ТОВ «КХПМ» у 2016-2018 рр.

Як бачимо, у 2018 р. у порівнянні з 2016 р. зросла величина фонду стимулювання працівників на 16%, хоча середня чисельність працюючих зменшилась. Така зміна призвела до:

- зростання продуктивності праці 1 працюючого на 162,1%;
- зростання обсягу виробництва на 128,7%.

Таким чином, можна стверджувати, що система мотивації працівників ТОВ «КХПМ» є економічно ефективною, оскільки у 2018 р. спостерігалось зростання продуктивності праці 1 працюючого, обсягу виробництва та чистого прибутку, хоча середньоспискова чисельність працівників у 2018 р. порівняно з 2016 р. зменшилась на 92 особи.

Таблиця 2.15 – Економічна ефективність системи мотивації працівників ТОВ «КХПМ» у 2016-2018 рр.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення 2018/2016, %
Фонд оплати праці, тис. грн.	20172	21934	29482	46,3
Фонд стимулювання працівників, тис. грн.	1030	1291	1195	16,0
Частка фонду стимулювання працівників в загальному фонді оплати праці, %	5,11	5,89	4,05	16,0
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	722	701	630	-12,7
Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	121281	148588	277330	128,7
Продуктивність праці 1 працюючого, тис. грн./рік.	168,0	212,0	440,2	162,1

Поряд з ростом доходу від реалізації та ростом продуктивності праці на підприємстві ТОВ «КХПМ» в 2017-2018 рр. мало місце зростання об'єму залишків товару на складі (рисунок 2.11).

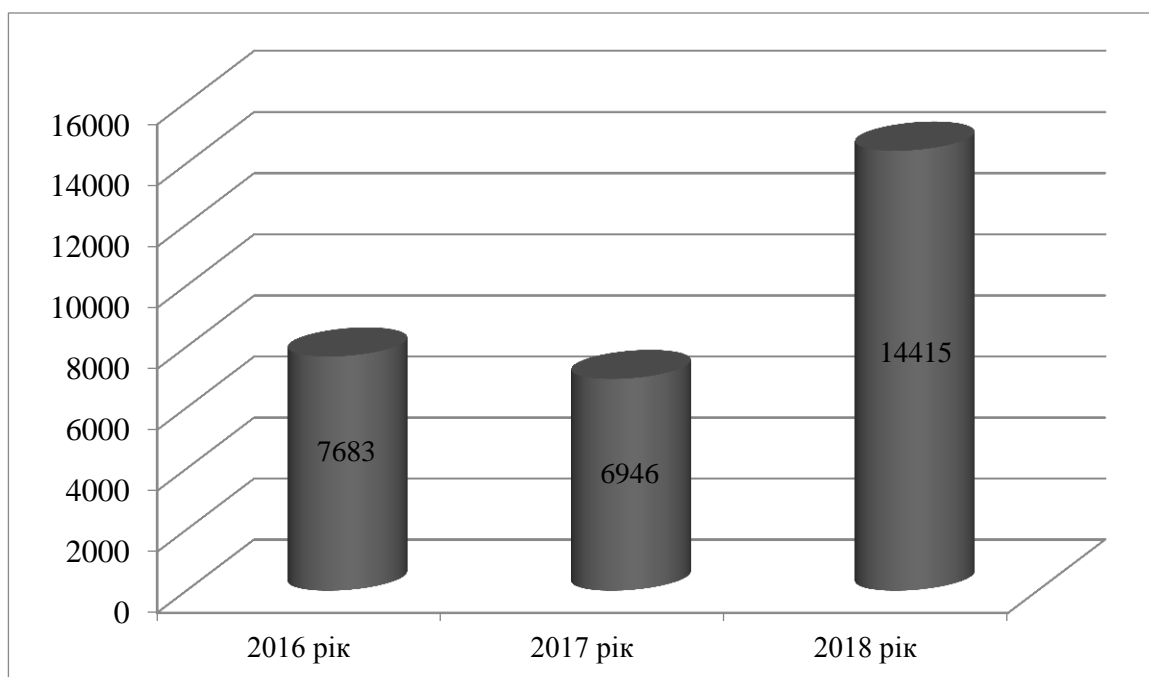


Рисунок 2.11 – Динаміка залишку готової продукції в ТОВ «КХПМ» у 2016-2018 рр., тис. грн.

Як бачимо зростання обсягу готової продукції на складі зросло з 6946 тис. грн. в 2017 році до 14415 тис. грн. в 2018 році. Причиною такої ситуації стала незадовільна робота відділу маркетингу та збуту підприємства.

Відділом кадрів підприємства було проведене опитування співробітників відділу маркетингу та збуту в кількості 7 осіб, з метою виявлення рівня мотивації працівників маркетингу та збуту.

Результати опитування показані в таблиці 2.16.

Як показало опитування персоналу, матеріальна зацікавленість є одним з основних стимулів трудової активності, саме це виділили співробітники в якості самого значимого для себе мотиву (100% опитаних). На другому місці опинилися такі мотиви, як бажання спокійно працювати (3 опитаних), а також прагнення до просування по службі (3 опитаних). В якості побажання щодо

поліпшення діяльності підприємства в основному прозвучало «підвищення заробітної плати».

Таблиця 2.16 – Результати опитування з метою виявлення пріоритетності мотивів трудової активності працівників відділу маркетингу та збуту ТОВ «КХПМ»

Мотиви поведінки	Номер співробітника							Кількість відповідей
	1	2	3	4	5	6	7	
Прагнення до отримання великої матеріальної винагороди	+	+	+	+	+	+	+	7
Прагнення до просування по службі		+		+				3
Задоволення від добре виконаної роботи	+		+					2
Повага з боку керівника				+				1
Добре ставлення з боку колег	+				+			2
Прагнення проявити себе, виділитися		+						1
Усвідомлення суспільної значимості своєї праці			+				+	2
Бажання спокійно працювати без неприємностей і нервування					+	+	+	3

По-друге, з метою оцінки мотиваційного середовища відділу маркетингу та збуту ТОВ «КХПМ» було проведене анкетування. Кількість респондентів: 7 осіб.

У таблиці 2.17 наведено дані про середній бал по відділу маркетингу та збуту підприємства.

З проведеного анкетування можна зробити наступні висновки:

немає чіткого зв'язку результатів роботи співробітника з системою винагороди, отже співробітники сприймають чинну систему мотивації як несправедливу (питання 9, 10);

відсутня винагорода працівників за високі результати і успіхи в роботі

Таблиця 2.17 – Результати опитування «Рівень мотивації у відділі маркетингу та збуту ТОВ «КХПМ»

Питання	Оцінка
1. Результати, очікувані керівництвом, чітко визначені	5,6
2. Очікувані керівництвом результати невідомі Вам	2,5
3. У компанії існують винагороди за високі результати в роботі	3,4
4. Система винагород за високі результати в роботі відома Вам	3,2
5. Винагороди за високі результати в роботі значимі для Вас	8,7
6. Система контролю і оцінки забезпечує об'єктивну оцінку результатів роботи	5,2
7. Ви впевнені в тому, що результати праці оцінюються об'єктивно	3,5
8. Результати роботи кожного добре відомі в підрозділі (компанії)	5,4
9. Винагороди відповідають результатам праці	3
10. Ви впевнені, що в компанії існує справедлива система винагороди	3,4
11. Винагороди є своєчасними	4,1
12. Ви впевнені, що очікувані керівництвом результати відповідають Вашим можливостям	5,6
13. Досягнення очікуваних керівництвом результатів не пов'язано з Вашими надмірними зусиллями	4,7
14. Ви маєте достатньо інформаційних, матеріально-технічних та інших ресурсів для виконання роботи	5,9
15. При виконанні роботи Ви відчуваєте більше позитивних емоцій, ніж негативних	5,5

(питання 3);

необ'єктивна оцінка праці співробітників керівництвом (питання 7);

винагороди співробітників невчасні (питання 11);

преміальна частина заробітної плати співробітників відділу маркетингу та збуту, що взаємодіють з клієнтом, немає залежності від прибутку ТОВ «КХПМ»;

є проблеми з чіткою визначеністю бажаних керівництвом результатів праці співробітників;

проблеми, пов'язані з відсутністю інформації про систему мотивації

(питання 4).

Таким чином, за результатами дослідження ми бачимо, що необхідно впровадити ефективну систему стимулювання персоналу відділу маркетингу та збуту, а також доцільним буде розробка нематеріальних та матеріальних заходів мотивації для персоналу всього підприємства в цілому.

## Висновки до 2 розділу

Товариство з обмеженою відповідальністю «Комбінат харчових продуктів Маньковський» (ТОВ «КХПМ») – великий український виробник продуктів харчування.

Основними товарними групами підприємства є кава, пластини кукурудзяні та фігурні вироби. За всіма товарними групами протягом 2016-2018 рр. спостерігалось зростання обсягу реалізованої продукції.

Аналіз фінансових можливостей ТОВ «КХПМ» показав достатньо високий рівень загальної ліквідності та платоспроможності підприємства, незважаючи на суттєве зменшення показників ліквідності в досліджуваному періоді, зокрема, коефіцієнта покриття знизився з 20,6 до 5,5. На підприємстві значення коефіцієнта маневрування в період 2017-2018 рр. збільшилося з 0,67 до 0,767. Це свідчить про можливість підприємства вільно відреагувати на зміни ринку, гнучкість використання власних коштів.

За досліджуваний період коефіцієнти фінансової стійкості відповідають рекомендованим значенням, зокрема коефіцієнт автономії перевищує 0,5, що свідчить про достатність власних коштів для фінансування діяльності підприємства. Також на ТОВ «КХПМ» за 2016-2018 роки коефіцієнт заборгованості має спадну тенденцію, так як величина залучених коштів в досліджуваному періоді знижувалася, що також є позитивною тенденцією.

Провівши розрахунки показників ділової активності, видно, що у ТОВ «КХПМ» за 2016-2018 роки відбувалося зниження коефіцієнтів оборотності активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованостей. Так, у 2016 р.

його рівень коефіцієнту оборотності активів складав 3,26, а в 2018 році показник впав до рівня 2,68. В 2017 році на підприємстві відбулося уповільнення оборотності оборотних засобів, запасів та дебіторської заборгованостей, але вже в 2018 році ці показники покращилися.

Чистий дохід від реалізації товарів протягом 2016-2018 рр. зростав і на кінець досліджуваного періоду становив 277330 тис. грн. Чистий прибуток з 2016 р. по 2018 р. збільшився з 14162 тис. грн. до 32531 тис. грн., або у 2,3 рази.

В цілому, господарська діяльність підприємства в ТОВ «КХПМ» за 2016-2018 роки була ефективною та прибутковою. Діяльність підприємства можна охарактеризувати як стабільну: підприємство має достатній рівень ліквідності, фінансово стійке та не залежить від зовнішніх джерел фінансування. ТОВ «КХПМ» наразі займає стабільні позиції на ринку продуктів харчування. Це пов'язано з багаторічним досвідом роботи на ринку та позитивному іміджу.

Аналізуючи забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, склад, структуру та якість персоналу, можна зробити висновок, що підприємство повністю забезпечено трудовими ресурсами. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зменшення працівників на 92 особи, з них: виробничий персонал зменшився на 6,4 %, і, склав на кінець 2018 р. 408 осіб; невиробничий персонал зменшився на 22,4 %, і становив 222 особи.

Аналіз структури персоналу показав, що кількість керівників упродовж досліджуваного періоду зменшилась на 22%, спеціалістів – на 22,4%, працівників основного виробництва – на 2,5%. Питома вага основних робітників у 2018 р. зросла у порівнянні з 2016 р. і це свідчить про позитивні зміни, тому що збільшилася кількість працівників, які безпосередньо виробляють продукцію, а скорочення невиробничого персоналу зменшить відповідно витрати на оплату праці даної групи персоналу.

Аналіз персоналу за віковою структурою показав, що на підприємстві в основному працюють люди віком від 31 до 45 років, їх частка в 2018 році становила 46,3%; більшість працівників мають вищу освіту, а саме, в 2018 році їх частка становила 53,7%. За кваліфікаційним рівнем кадрів більшість

становили особи зі стажем від 3 до 5 років – в 2018 році їх частка становила майже 48%. Провівши аналіз руху робочої сили на підприємстві, було виявлене значне зменшення загального обороту робочої сили у 2018 році в порівнянні з 2017 роком (на 49 осіб). В 2018 році мало місце зростання продуктивності праці на 107,7% в порівнянні з попереднім роком, що є позитивною тенденцією та наслідком значного зростання доходу від реалізації товарів - на 86,6 %. При цьому в 2017-2018 рр. мало місце зростання обсягів залишків товару на складі. Це свідчить про незадовільну роботу, передусім, відділу маркетингу та збуту підприємства. Результати опитування з метою виявлення пріоритетності мотивів трудової активності працівників відділу маркетингу та збуту підтвердили, що на підприємстві заохочення працівників до ефективної реалізації своїх трудових функцій гальмується відсутністю досконалого мотиваційного механізму, який би міг забезпечити ефективне використання наявного трудового потенціалу.

В цілому, система мотивації персоналу ТОВ «КХПМ» складається з декількох складових:

- 1) матеріальна форма мотивації;
- 2) нематеріальна форма мотивації;
- 3) соціальна форма мотивації;
- 4) самомотивація.

Матеріальна мотивація практично відсутня. Оплата за понаднормові години мінімальна. Преміювання присутнє тільки для керівного складу (директор і заступник) і лише у разі перевиконання плану. Виробничий персонал отримує премію тільки за підсумками року. Заробітна плата персоналу зі збуту залежить тільки від ефективності і кількості своїх продажів.

На підприємстві використовується достатньо широкий перелік способів нематеріальної мотивації, а саме:

- 1) можливість професійного навчання за рахунок підприємства;
- 2) просування по службі;
- 3) випробувальний термін (оплачуваний) для нових співробітників;

4) корпоративні заходи.

Будь-які форми соціальної мотивації працівників підприємство не використовує, крім обов'язкових страхових відрахувань роботодавця на пенсійне забезпечення працівників. Відносно самомотивації можна зробити висновок, що вона має як внутрішні, так і зовнішні способи вираження.

Для більш ефективної роботи підприємства, підвищення зацікавленості працівників у високопродуктивній праці, зокрема працівників відділу маркетингу та збуту, необхідно впровадити ефективну систему стимулювання праці, а також розробити матеріальні та нематеріальні заходи мотивації для персоналу підприємства в цілому.



### 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Розробка нематеріального стимулювання праці на ТОВ «КХПМ»

Пропонуємо для ТОВ «КХПМ» розробити низку нематеріальних стимулів, і вважаємо, що результативність програми буде вище, якщо при розробці будуть враховані п'ять правил:

1) Мотиваційна програма повинна вирішувати тактичні завдання бізнесу при орієнтації на стратегію компанії. Стимули, що використовуються повинні бути спрямовані на вирішення найважливіших на даний момент задач.

2) Нематеріальна мотивація повинна охоплювати всі категорії співробітників. Зазвичай акцент робиться на виробничі та комерційні підрозділи, які приносять прибуток. Однак для бухгалтерів, секретарів та інших співробітників бек-офісу теж потрібно передбачити нематеріальні стимули. Це можуть бути не спеціальні мотиваційні програми, як для фахівців з продажу, а просто визнання результатів праці, похвала тощо.

У невеликій компанії, коли керівник знає кожного працівника, запалити вогонь в очах співробітника досить просто. Завдання ускладнюється, якщо мова йде про велике підприємство, таке як ТОВ «КХПМ». У такій компанії, щоб працівники відчували ентузіазм, необхідно зберегти індивідуальний підхід до потреб кожного. Це завдання лягає на лінійних менеджерів, які керують невеликими підрозділами в сім – десять чоловік. Вони тісно спілкуються з людьми і тому добре знають, що може стимулювати кожного і як сприяти задоволенню потреб підлеглого в повазі і самовираженні.

3) Мотивація повинна враховувати етап розвитку компанії. У маленькій компанії сімейної компанії головний мотиватор – ентузіазм. Всі і так працюють активно, тому просте привітання, похвала керівника, організований ним неформальний конкурс на кращого співробітника будуть відмінними стимулами. На наступному етапі розвитку, коли співробітників стає більше і частина процесів формалізується, мотиваційні програми також повинні бути

орієнтовані на визнання заслуг, але при розробці програм необхідно передбачити і можливість колективного визнання успіхів співробітника (організувати конкурси, представляти переможців, поздоровляти керівників, висунутих на посаду з числа співробітників компанії). Для цього можна використовувати внутрішні інформаційні ресурси, наприклад корпоративні друковані видання, інтернет.

4) Обґрунтований вибір мотиваторів. Іноді здається: те, що мотивує нас, буде мотивувати і інших. Однак це не так. Тому обов'язково потрібно збирати інформацію про справжні потреби співробітників. Наприклад, для працівників виробничих підрозділів важливо, щоб компанія компенсувала витрати на харчування, а для працівників департаменту продажу – щоб вони мали можливість брати участь у програмі наставництва. При цьому процес вибору мотиваторів не повинен бути сильно формалізований: часті анкетування викликають у співробітників негативну реакцію. Перелік конкретних потреб, проблем та ідей можна скласти, прислухаючись до керівників підрозділів на регулярних нарадах, в процесі рішення виробничих проблем і просто під час щоденного спілкування.

5) Ефект новизни. Не можна допускати, щоб заохочення ставали буденним явищем в компанії, тому що немає нічого гіршого однієї і тієї ж, що повторюється з року в рік, мотиваційної програми. Наприклад, раз на півроку варто вигадувати нову нагороду для кращого працівника, обраного за результатами кожного місяця.

Отже, про нематеріальне стимулювання вже існує значна кількість досліджень, проте питання підвищення самовіддачі співробітників без додаткових грошових витрат, стоїть перед керівником досить гостро. Адже підвищення зарплати рано чи пізно перестає давати результати. Більш того, не виправдано завищена зарплата має демотивуючий вплив на роботу співробітника: навіщо працювати добре, коли можна працювати «абияк» і при цьому отримувати хороші гроші.

Питання, як підвищити самовіддачу співробітників без додаткових

фінансових витрат, стоїть перед керівником завжди. Кожна компанія створює свою програму нематеріальної мотивації (виходячи з особливостей бізнесу, стратегічних цілей та існуючої корпоративної культури).

Головна мета нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «КХПМ» – за рахунок створення ефективної системи нематеріального стимулювання праці подолати феномен відчуженості праці та пасивності трудового свідомості, трудової мотивації та етики.

Цілі нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «КХПМ»:

сформувати ефективну систему нематеріального стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства;

залучити цінних співробітників на підприємство, що особливо важливо для галузей, для роботи в яких потрібні дуже рідкісні навички та вміння;

стимулювати співробітників до досягнення поставлених цілей;

зберегти в організації тих співробітників, яких вона потребує;

стимулювати співробітників відпрацювати необхідний підприємству час;

заохочувати співробітників залежно від їх внеску в діяльність організації;

стимулювати розвиток навичок;

сприяти прояву гнучкості у виконанні роботи;

створювати у людей потребу в подальшому просуванні по службі.

Пропонуємо впровадити для ТОВ «КХПМ» наступні нематеріальні заходи стимулювання праці (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Запропоновані нематеріальні заходи стимулювання праці ТОВ «КХПМ»

№	Захід нематеріального стимулювання
1	2
1	проведення конкурсу «Кращий працівник року»
2	проведення жартівливого покарання гірших співробітників
3	відкрити в офісному приміщенні та у виробничих цехах кімнати розваг

## Продовження таблиці 3.1

1	2
4	надавати позаплановий вихідний день працівникам
5	гнучкий графік відвідування роботи
6	інформування працівників з широкого кола виробничих і соціальних питань, пов'язаних з роботою в компанії
7	організація більш інтенсивного курсу індивідуального та корпоративного навчання
8	необхідно залучати працівників до самоосвіти

Розглянемо більш докладно заходи нематеріального стимулювання праці.

По-перше, проведення конкурсу «Кращий працівник року».

Мета конкурсу – підвищення мотивації співробітників ТОВ «КХПМ» через виявлення кращих з кращих.

Завдання конкурсу:

підвищення залученості співробітників в діяльність ТОВ «КХПМ»;

підвищення знання корпоративних компетенцій і цінностей ТОВ «КХПМ» (вони були прийняті в кінці 2015 року);

стимулювання до розвитку корпоративних і управлінських компетенцій;

підвищення ефективності роботи співробітників.

Кращих співробітників виявляли самі співробітники компанії шляхом номінування своїх колег, які проявляють відповідні корпоративні компетенції і активність у виробничих підрозділах та в офісі і за їх межами.

Конкурс проводиться по 8 номінаціях.

Номінації конкурсу:

залучення;

цілеспрямованість;

відповідальність;

взаємовідносини;

лідерство;

інноваційність;

саморозвиток;  
продуктивність.

Процедура проведення конкурсу «Кращі співробітники ТОВ «КХПМ»:

Кожен співробітник може номінувати своїх колег в різні номінації. Кількість заявок, поданих одним співробітником в одну номінацію, не обмежена. Наприклад, один співробітник може номінувати свого колегу як в декількох номінаціях, так і запропонувати декількох колег в одну номінацію.

Обов'язкова умова при подачі заявки – чітка аргументація, чому саме даний співробітник номінований в цю номінацію. Також необхідно обов'язково привести 1-2 приклади, які демонструють прояв особистісних якостей співробітника, відповідних заявленої номінації.

Заявки заповнюються відповідно до форми і відправляються на e-mail відділу кадрів.

Заявки без чіткої аргументації і без прикладів не підлягають розгляду.

Тривалість збору заявок – 2 тижні.

Заявки обробляються, упорядковано відповідно до номінацій і кандидатам, потім викладаються на внутрішній пошті ТОВ «КХПМ» та на інформаційних стендах. У разі, якщо одного співробітника в одну номінацію номінували кілька людей, аргументи і приклади підсумовуються і перераховуються. Якщо одного співробітника номінували в різні номінації, то аргументація наводиться у відповідності з усіма номінаціями.

Співробітники запрошуються до онлайн-голосування, яке проводиться на незалежному порталі протягом 2 тижнів.

Дані онлайн-голосування обробляються: в кожній номінації відбираються по 5 кандидатів, які отримали максимальну кількість голосів (також роль грає кількість заявок на одну людину).

Експертна Рада в складі засновників і Ради директорів відбирає в кожній з номінацій 3 кандидатів з 5 представлених і лідера в трійці переможців. Основний критерій – відповідність аргументацій і прикладів заявленої номінації, високі показники по даній корпоративній компетенції.

Оголошення та нагородження переможців повинно відбуватися на щорічному корпоративі зі святкування Нового року та відзначення дня народження компанії.

Церемонія нагородження переможців конкурсу.

Нагородження переможців конкурсу повинно проходити в урочистій обстановці, на якому повинні бути присутні всі керівництво ТОВ «КХПМ» і співробітники. Церемонію нагородження пропонуємо проводити в стилі вручення премії «Оскар»: спочатку слід називати імена трьох претендентів на перемогу (в цей час їх фотографії демонструвалися на екрані) і перерахувати ті якості і досягнення, які колеги відзначали в кожному з них. Потім слід по одному запрошувати керівників компанії і підрозділів для вилучення зі спеціального конверта картки з ім'ям переможця, привітання та нагородження кращого в номінації.

По-друге, пропонуємо проводити жартівливе покарання гірших співробітників. Не обов'язково штрафувати гірших працівників, можна придумати різні жартівливі титули і звання, які отримують ті, хто не справляється зі своєю роботою. Наприклад, титул «Черепаша місяця».

По-третє, відкрити в офісному приміщенні та у виробничих цехах кімнати розваг. Багато сучасних компанії закордоном мають ігрові зони, де співробітники можуть відпочити і відволіктися від проблем. Робота стає більш ефективною, а у персоналу не виникає думок про те, наскільки гнітюча атмосфера в офісі та у виробничому приміщенні.

По-четверте, заміна премії більш бюджетними варіантами. Не кожен може собі дозволити видавати премії відзначеним співробітникам. Пропонуємо надавати в якості стимулювання праці співробітнику позаплановий вихідний день.

По-п'яте, гнучкий графік відвідування роботи. Кращим фахівцям на певний час можна встановити вільний графік відвідування роботи.

По-шосте, інформування працівників з широкого кола виробничих і соціальних питань, пов'язаних з роботою в компанії, є ефективним

інструментом підвищення їх задоволеності роботою і зацікавленості в кінцевих результатах, формування у них почуття причетності справах організації.

По-сьоме, наступним напрямком удосконалення, що ми пропонуємо, є розробка системи нематеріального стимулювання за рахунок організації більш інтенсивного курсу індивідуального та корпоративного навчання для підвищення професійної кваліфікації та впровадження заходів щодо адаптації працівників [44, с.188].

Програма адаптації нових працівників ТОВ «КХПМ» представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Програма адаптації нових працівників ТОВ «КХПМ» [45, с.94]

Періоди адаптації	Задачі	Характеристика задач по адаптації працівника
1	2	3
І етап - підготовча фаза перший робочий тиждень	- вивчити особливості роботи на підприємстві - ознайомитися з організаційними документами - ознайомлення з функціональним и обов'язками	Перший робочий день: Загальне уявлення про підприємство: місія, цілі, пріоритети, історія, види діяльності, продукція; організаційна структура, зовнішні та внутрішні зв'язки підприємства. Другий робочий день: Вивчення організаційних документів: Інструкцій, Положення про відділ, посадової інструкції, Правил внутрішнього трудового розпорядку та специфіки бізнесу підприємства. Третій – п'ятий робочий день: Проходження інструктажу, вивчення регламентів роботи Новачок уточнює отриману інформацію, отримує бракуючу інформацію, ближче знайомиться зі своїми обов'язками, з колективом; вивчає технологію взаємодії з підрозділами підприємства, документообіг. Відповідальна особа – керівник підрозділу. Підведення підсумків – наприкінці тижня керівник підрозділу дає первинну оцінку відповідності заявлених знань, умінь і навичок у відповідності до вимог посади реальним і дає рекомендації новому співробітнику.
ІІ етап - початковий період другий тиждень	ознайомлення з вимогами до робочого місця та виконання поставлених завдань,	Знайомство з корпоративними правилами спілкування, корпоративною інформаційною системою. Відпрацювання робочих завдань у тестовому режимі, та у робочій базі. Звітування про виконання роботи перед безпосереднім керівником та надолужування знань та навичок.

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3
	передбачених посадою	Підведення підсумків – наприкінці тижня керівник підрозділу дає первинну оцінку відповідності заявлених знань, умінь і навичок реальним і дає рекомендації та планує навчання.
III етап – період пристосування третій - четвертий тиждень	включення у процес роботи налагодження міжособистісних відносин оцінка якості знань контроль освоєння та виконання завдань	Керівник підрозділу оцінює результати роботи, акцентуючи увагу на розвиток навичок та умінь в роботі, при необхідності надає допомогу новому співробітнику. Періодично проводиться аналіз на відповідність вимогам та динаміку розвитку необхідних навичок і комунікації у середовищі. Наприкінці тижня керівник підрозділу підводить підсумки періоду адаптації і доводить інформацію до нового співробітника і служби персоналу, проведення анкетування, тестування по професії Відповідальний – керівник підрозділу.
IV етап – прийняття рішення	висновки керівника про успішність адаптації	за три дні до закінчення випробувального терміну керівник надає висновки щодо позитивного чи негативного рішення про прийом нового співробітника у штат підприємства. Проведення підсумкової співбесіди.

Показниками успішної адаптації є високий соціальний статус працівника в колективі, низький рівень плинності кадрів, підвищення лояльності персоналу підприємства та зростання рівня вмотивованості.

Загальна програма адаптації нових працівників ТОВ «КХПМ» включає наступні етапи:

- I етап – підготовча фаза (перший робочий тиждень);
- II етап – початковий період (другий тиждень);
- III етап – період пристосування (третій – четвертий тиждень);
- IV етап – прийняття рішення.

Впровадження запропонованої програми адаптації сприятиме зниженню витрат на адаптацію нового працівника. Обов'язкова мінімальна програма адаптації розрахована приблизно на 1 місяць.

По-восьме, в ТОВ «КХПМ» необхідно залучати працівників до самоосвіти. Самостійне навчання є найбільш доступним методом навчання для персоналу організації. Для його здійснення не потрібні ні викладачі, ні навчальні приміщення, ні визначений час навчання, оскільки працівник вчиться



там і тоді, коли йому зручно. Між тим організація може одержати суттєву користь від самотійного навчання персоналу за умови розроблення та надання працівникам сучасних навчальних засобів: дисків, підручників, навчальних посібників, журналів, газет тощо [46, с. 45].

Основною рисою самотійного навчання є його індивідуальний характер. Той, хто навчається може визначати темп навчання, число повторень, тривалість заняття, тобто контролювати важливі параметри процесу навчання, що є заданими при інших методах. У той же час, індивідуальний характер позбавляє самотійне навчання однієї з найважливіших умов ефективності зворотного зв'язку – той, хто навчається наданий сам собі. Розвиток персональних комп'ютерів і їх мультимедійних додатків дозволяє значною мірою здолати цей недолік.

У комп'ютерних програмах, що продаються сьогодні, навчання відбувається в режимі постійного діалогу того, хто навчається з комп'ютером, причому цей діалог ведеться за допомогою різних засобів спілкування – комп'ютерної клавіатури, голосу, відео зображень, графічних матеріалів і малюнків. При збереженні переваг індивідуального навчання (контроль швидкості, повторення, доступність), використання засобів мультимедіа дає можливість підтримувати постійний зворотній зв'язок і коригувати процес навчання, що значно підвищує його ефективність. Дослідження американських вчених показали, що комп'ютеризоване навчання з використанням засобів мультимедіа забезпечує більш високу міру засвоюваності матеріалу (на 30%) і більш високий відсоток запам'ятовування, чим традиційні методи [47, с. 55].

На відміну від традиційних методів професійного навчання при комп'ютеризованому навчанні основні витрати пов'язані з розробкою, а не з реалізацією програм навчання [48, с. 55]. Проте після того, як програма розроблена, навчання практично нічого не коштує організації, оскільки для її використання не треба ні інструкторів, ні приміщень, ні учбових матеріалів. Тому при великому числі тих, хто навчаються комп'ютеризовані програми стають економічно дуже вигідними.

Навчання поза роботою включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться зовнішніми учбовими структурами і зазвичай поза стінами організації.

Окремо виділимо поради для директора підприємства та лінійних керівників, як способи нематеріального стимулювати співробітників:

вітайтеся з співробітниками, коли проходите повз, і називайте їх по імені (вивчіть імена, якщо не зробили цього досі);

пишіть «Спасибі», «Молодець» або щось аналогічне на листку паперу і залишайте записку на його столі;

нагороджуйте співробітників зайвим вихідним днем або половиною дня, дозволяючи піти раніше;

у коридорі, холі або їдальні повісьте графіки з результатами діяльності компанії по кожному продукту, проекту і щотижня або щомісяця оновлюйте дані, щоб була видна динаміка;

знайдіть людину, яка вміє жонглювати, і попросіть його навчити всіх співробітників. Після напруженого телефонної розмови або виконання важкого завдання жонглювання м'ячами допомагає зняти напругу;

раз в тиждень або раз на місяць пригощайте співробітників ласощами, наприклад, такі як: торт, рогалики, піцу, яблука, цукерки, горіхи або попкорн;

над кожним верстатом на виробництві та над кожним столом в офісі повісьте таблички з ім'ям і посадою робітника. Людям подобається бачити свої імена і відчувати свою незамінність;

переконайтеся, що у Вас є можливість вислуховувати працівників, а не тільки інформувати їх;

розробіть нагороду спеціально для тих співробітників, чию діяльність зазвичай не помічають;

раз на тиждень або на місяць влаштовуйте зустрічі з декількома співробітниками, з якими зазвичай не маєте можливості поспілкуватися. Дайте відповідь на їхні запитання, запитайте про проблеми;

розкажіть всім співробітникам про якесь досить важливе питання і

попросить їх запропонувати варіанти вирішення.

Отже, основними методами нематеріальної мотивації є кращі варіанти для більш якісної роботи без великих грошових витрат.

Для ТОВ «Комбінат харчових продуктів Маньковський» пропонується проведення конкурсу «Кращий працівник року»; проведення жартівливого покарання гірших співробітників; відкрити в офісному приміщенні та у виробничих цехах кімнати розваг; надавати позаплановий вихідний день працівникам; вільне відвідування роботи; інформування працівників з широкого кола виробничих і соціальних питань, пов'язаних з роботою в компанії тощо.

### 3.2 Удосконалення матеріального стимулювання діяльності працівників підприємства

Удосконалення матеріального стимулювання діяльності працівників ТОВ «Комбінат харчових продуктів Маньковський» проведемо за допомогою заходів, що представлені в таблиці 3.3.

По-перше, рекомендується впровадження методу КРІ.

Пропонуємо в основу стратегії мотивації ТОВ «КХПМ» покласти систему КРІ. Для підвищення рівня зацікавленості працівників та з метою визначення чіткого взаємозв'язку між результатами праці працівників і їх винагородою вирішено використовувати ключові індикатори результативності (КРІ – key performance indicator).

Розробка КРІ – один з найсучасніших інструментів, орієнтований на досягнення довго- і короткострокових цілей підприємства, який «мотивує на виконання посадових обов'язків» самого працівника і заснований на досягненні певних показників [49, с. 102].

Таблиця 3.3 – Заходи матеріального стимулювання ТОВ «КХПМ»

№	Захід матеріального стимулювання
1	впровадження методу КРІ
2	виплата додаткових соціальних виплат та гарантій
3	спонтанні подарунки
4	надання путівок
5	премії тим, хто тривалий час не брав лікарняний
6	розіграш можливості відвідання комплексу тренінгів сторонньої організації, що спеціалізується на проведенні тренінгів

КРІ – це ключові показники ефективності. Вони дозволяють оцінити ефективність виконуваних дій. Застосовувати КРІ можна як для оцінки роботи всього підприємства, його окремих підрозділів, так і для конкретних працівників. За допомогою системи КРІ можна не тільки контролювати та оцінювати ефективність виконуваних дій, а й побудувати ефективну систему оплати праці. Головна умова роботи показника – можливість його виміру [50, с. 87].

Система формування змінної частини грошової винагороди на базі КРІ стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати та досягнення, у виконання стратегічних цілей компанії. При цьому показники КРІ в системі формування змінної частини заробітної плати на базі КРІ повинні бути досить прості і зрозумілі співробітникам, а розміри змінної частини компенсаційного пакету – економічно обґрунтовані [53, с. 69].

Переваги застосування системи КРІ в мотивації персоналу:

1) 100%-на орієнтація на результат – співробітник отримує винагороду за досягнення результату та за виконання робіт, які повинні привести до результату;

2) керованість – дозволяє коригувати спрямовані зусилля співробітників

без серйозної модифікації самої системи при зміні ситуації на ринку;

3) справедливість – гідна оцінка внеску співробітника в загальний успіх компанії і справедливий розподіл ризиків (між співробітником і компанією) у разі неуспіху;

4) зрозумілість – співробітник розуміє, за що компанія готова його винагороджувати; компанія розуміє, за які результати і скільки вона готова заплатити;

5) незмінність – будь-який співробітник вибудовує свою роботу відповідно з системою мотивації. Якщо в певний момент система змінюється, то частина зусиль співробітника йде даремно [51, с. 11].

Оцінка виконання КРІ відбувається в спеціальних таблицях – «Матриця КРІ». Таку назву таблиці отримали тому, що здійснюється матричний аналіз і зіставлення багатьох даних (питома вага показника і діапазон значень).

Формулювання в «Матриця КРІ» кількісних і якісних цілей відбувається на підставі спільної роботи керівника та його співробітників. Зручність використання розробки цілей і показників досягається раніше підготовленим набором можливих критеріїв оцінки даної посади, повністю відповідним специфіці саме певної компанії. Цей можливий перелік критеріїв називають «Корпоративною бібліотекою КРІ». Після завершення звітнього періоду керівники в кожному конкретному випадку зможуть вибирати ті чи інші цілі.

Приклад матриці КРІ для менеджера відділу маркетингу та збуту ТОВ «КХПМ» показаний в таблиці 3.4.

#### Методика формування системи КРІ

1) Визначення переліку посад (позицій) в структурі компанії, для яких формуватиметься наступна мотиваційна схема (принцип відповідності ключових показників ефективності рівню організаційної структури):

а) Рівень «директор» (власник бізнесу) – досягнення мети першого рівня (план / факт).

б) Рівень «менеджмент» (керівники підрозділів) – досягнення цілей другого рівня + показники організації планової роботи (план / факт).

в) Рівень «рядовий персонал» – досягнення поставлених цілей + виконання поточних завдань (план / факт).

Таблиця 3.4 – Оцінка виконання КРІ менеджера відділу маркетингу та збуту ТОВ «КХПМ» в «МАТРИЦІ КРІ»

Мета	КРІ	Питома вага, %	Одиниця виміру	План	Факт	Індекс, %	Всього, %	Статус
Проаналізувати ринок сухих сніданків України	Формування інформаційної бази щодо ринку сухих сніданків України	30	%	100	70	0,7	21	-
Розробити рекламну компанію для ринку «сухих сніданків» та провести її	Процент виконання плану з виручки продажу продукції	30	%	100	100	1	30	+
Розробити заходи стимулювання збуту сухих сніданків та підвищити рівень реалізації на 40% в порівнянні з попереднім періодом	Процент зростання обсягу реалізації	30	%	100	100	1	30	+
Підвищити рівень задоволеності оптових клієнтів	Процент задоволеності клієнтів	10	%	100	99	0,99	9,9	-
Всього							90,9%	

2) Визначення КРІ для посади і питома вага кожного, виходячи з цілей,

поставлених для даного рівня організаційної структури.

3) Визначення порядку розрахунку показників (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Зв'язок цілей з КРІ

№	Цілі компанії	Можливі КРІ та порядок розрахунку
КРІ 1	Комерційна мета – виконувати щомісячний план продажів сухих сніданків в розмірі 100 000 грн. на місяць на ринку України в період з 01.06.18 по 31.12.18.	1. КРІ – план продажів. Система виміру: (факт продажів) / (план продажів)
		2. КРІ – приріст 20%. Система виміру: (фактичний приріст) / (плановий приріст)
КРІ 2	Якісна мета – збільшити кількість оптових клієнтів на 10% у період з 01.05.18 до 01.07.18	КРІ – кількість клієнтів у базі даних компанії. Система виміру: (фактична кількість клієнтів в базі) / (планова кількість клієнтів в базі)
КРІ 3	Якісна мета - розробити і провести захід для 50 клієнтів (30% ключових і 70% потенційних) у період з 01.08.18 по 01.12.18	1. КРІ – відвідання заходу клієнтами. Система виміру: (фактична кількість відвідувачів) / (планова кількість відвідувачів).
		2. КРІ – бюджет заходу. Система виміру: (фактичний бюджет) / (плановий бюджет).
		2. КРІ – приріст 20%. Система виміру: (фактичний приріст) / (плановий приріст)

4) Визначення розкиду відсотка виконання показника, значення коефіцієнта показника і зміст його значення (табл. 3.6):

Коефіцієнт встановлюється залежно від того, яка політика існує в компанії щодо перевиконання плану. Коефіцієнт 1,5 або 2 означає, що співробітник мотивований на істотне перевиконання плану. Якщо такого завдання немає, то значення коефіцієнта = 1 буде служити обмеженням для співробітника – він не буде занижувати план, щоб потім його перевиконати, так

як в цьому випадку він отримає коефіцієнт, що відповідає виконанню плану в 100%, а не більше [52, с. 112].

Таблиця 3.6 – Відсоток виконання показника і коефіцієнт

Процент виконання показника	Коефіцієнт	Зміст коефіцієнту
Менше 60	0	Недопустимо
61–85	0,5	Низький рівень
86–100	1	Досягнення цільового значення (виконання плану)
101–120	1,2	Лідерство
Більше 120	1,5	Агресивне лідерство або управління точністю планування

5) Визначення формули розрахунку змінної частини заробітної плати і питомої ваги того чи іншого КРІ в змінної частини.

Розрахунок премії на основі КРІ для керівника відділу маркетингу та збуту проводиться за формулою 3.1:

$$\text{Премія} = (\text{БФ КРІ}_1 \times A + \text{БФ КРІ}_2 \times B + \text{БФ КРІ}_3 \times C) \times D, \quad (3.1)$$

де БФ КРІ<sub>1, 2, 3</sub> – максимальний бонусний фонд (розмір премії), помножений на вагу КРІ<sub>1, 2, 3</sub>;

A – поправочний коефіцієнт до КРІ<sub>1</sub> (тобто при виконанні плану продажів менш ніж на 60% бонус за цим показником не нараховується (A = 0); при виконанні плану продажів більш ніж на 61% бонус нараховується пропорційно виконанню);

B – поправочний коефіцієнт до КРІ<sub>2</sub>;

C – поправочний коефіцієнт до КРІ<sub>3</sub>;

D – стоп-фактор, загальний блокуючий поправочний коефіцієнт, обнуляє виплату бонусу у разі недосягнення мінімальних порогових значень з будь-якого КРІ.



б) Оформлення документа «Матриця КРІ».

Згідно даної системи відстеження КРІ підприємства жоден відділ і жодна людина не залишається без призначеного показника.

Впровадження запропонованої системи мотивації персоналу ТОВ «КХПМ» дозволять відстежити результативність та оцінити внесок кожного в реалізації запропонованих стратегій розвитку.

По-друге, окрім впровадження системи КРІ також пропонуємо додаткові соціальні виплати та гарантії.

У діючій системі матеріального та соціально-психологічного стимулювання ТОВ «КХПМ» основний акцент робиться на оплачені відпустки; оплачені дні тимчасової непрацездатності. Загальний список соціальних виплат підприємству слід обговорити з участю працівників (анкетування, збори колективу). Можливе закріплення за окремими структурними підрозділами різних видів соціальних виплат.

Додатковими соціально-економічними виплатами і гарантіями в ТОВ «КХПМ» можуть стати:

нагородження до особистих свят;

нагородження до професійних свят;

преміювання працівників адміністративного складу за знання іноземних мов;

преміювання працівників, що займаються самонавчанням в позаробочий час.

По-третє, спонтанні подарунки. Невеликі презенти співробітникам просто для гарного настрою не можуть не радувати і не стимулювати працювати.

По-четверте, надання путівок. Надання дитячих путівок в табори або санаторії, солодких подарунків на свята.

По-п'яте, премії тим, хто тривалий час не брав лікарняний. В інших країнах вже давно практикуються такі методи мотивації і стимулювання персоналу, як надання премії тим, хто не хворів весь рік і постійно проходив медичне обстеження.

По-шосте, пропонуємо провести розіграш комплексу тренінгів для працівників підприємства, за рахунок сторонньої організації, що спеціалізується на проведенні тренінгів.

Пропонуємо скористатися послугами компанії «Формула успіху» [53]:

Електронна адреса: <http://www.trening.dp.ua/contacts>

З переліку тренінгів, що пропонує компанія «Формула успіху», підприємству будуть корисними тренінги «Нематеріальне стимулювання праці», «Організація продажу», «Як стати лідером», «Як позбутися прокрастинації», «Мотиваційне управління», «Техніка продажів великим клієнтам».

Приклади тренінгів:

Тренінг для керівництва: «Нематеріальне стимулювання праці».

Цілі тренінгу:

сформувати у учасників системний підхід до функції мотивування підлеглих;

дати основні теорії мотивації і визначити можливості їх застосування на практиці;

дати інструменти визначення індивідуальних мотиваторів співробітників.

Тривалість тренінгу: 3 дні (24 години).

Ключові елементи програми:

система мотивації в організації. Мотивування та стимулювання;

мотиваційні теорії, їх аналіз та можливості застосування на практиці;

особисті досягнення: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак Клеlland;

процесуальні теорії мотивації;

теорія очікувань Віктора Врума;

теорія справедливості;

теорія мотивації Л. Портера - Е. Лоулера;

використання психологічних особливостей та стратегій людей для мотивування (тип мотивації, метапрограми);

визначення типу мотивації по В. Герчикова;

мета програми мотивації. Визначення метапрограм і вибір способів мотивації;

«Мотиваційний профіль співробітника». Розробка мотиваційного профілю з урахуванням мотивуючих чинників співробітника;

використання цінностей і індивідуальних мотивуючих критеріїв співробітника для мотивування.

Тренінг для керівництва «Мотиваційне управління».

Цілі тренінгу:

– дати учасникам тренінгу знання та навички ефективного використання нематеріальної мотивації для управління персоналом;

– розвинути в учасників управлінську компетентність в сфері нематеріального мотивування співробітників.

Тривалість тренінгу: 2 дні (16 годин).

Ключові елементи тренінгу:

потреби співробітників в бізнес-організації та мотивації. Мотивуючі і демотивуючі фактори для співробітників;

сучасний підхід до мотивації – кращі мотиваційні теорії, їх аналіз та управлінські інструменти для застосування цих моделей в управлінні (А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врума);

важливість нематеріальної мотивації для співробітників;

основні управлінські інструменти нематеріального мотивування співробітників;

доступ до внутрішньої мотивації співробітників. Використання цінностей і індивідуальних мотивуючих критеріїв співробітника для мотивування;

визначення ключових мотиваторів співробітників;

сфери застосування керівником мотиваторів працівників: делегування і постановка задач, зворотний зв'язок, комунікація, зборів і т. п.;

відносини «керівник-підлеглий» як безпосередній чинник впливу на мотивацію співробітників і результати роботи;

емоційна мотивація. Встановлення емоційного настрою. Стимулювання

позитивних емоцій.

Тренінг «Техніка продажів великим клієнтам».

Цільова аудиторія: менеджери з продажів, фахівці з продажу, керівник відділу продажів, підприємець.

Тривалість: 2 днів/18 годин.

Цілі тренінгу:

- сформування чіткого уявлення про особливості продажу великим клієнтам;
- поділ потреб в залежності від типажу покупця;
- застосування різних технік ведення переговорів і презентації продукту при здійсненні великих стратегічних продажів;
- розпізнавання і виділення «ключові фігури» і «агентів впливу» при веденні переговорів з партнерами;
- освоєння навичок складання презентацій і комерційних пропозицій;
- освоєння технології клієнтоорієнтованого продажу;
- розвиток навичок встановлення контактів, виявлення потреб клієнтів, проведення презентації товару, робота з запереченнями, завершення угоди;
- розвиток навичок ефективної комунікації, телефонних переговорів;
- отримання готових скриптів з продажу.

Ключові елементи тренінгу:

- відмінність продажів великим клієнтам;
- етап пошуку клієнта;

де шукати великих клієнтів;

прохід через секретаря;

10 правил призначення зустрічей.

3. Етап оцінки клієнта:

особи, які приймають рішення: як їх виявити і визначити ступінь їх впливу;

типажі клієнтів. Управління клієнтами. Системи класифікації та оцінки клієнтів.

#### 4. Визначення потреб і презентація:

визначення зони впливу і зони відповідальності клієнта;

правила складання комерційної пропозиції;

- не можна демпінгувати;
- етап пред'явлення доказів.

#### 6. Укладання договору:

Юридичні нюанси роботи з великими клієнтами.

7. Особливості ведення телефонних переговорів. «Холодні дзвінки» – старт до укладення угоди.

#### 8. Крос-продаж. Як вони підвищують прибуток.

Вартість тренінгів за одну особу: 2400,00 грн.

Кількість учасників в групі: від 6 до 14

Пропонуємо розіграти 14 квитків на тренінги. Загальна величина витрат на проведення тренінгів становить на 14 осіб:  $2400 \times 14 = 33600$  грн.

Таким чином, пропонуємо впровадити стратегію управління мотивацією персоналу на основі впровадження методики КРІ та розробки системи матеріального стимулювання, що включає наступні заходи: виплата додаткових соціальних виплат та гарантій; спонтанні подарунки; надання путівок; премії тим, хто не виходив тривалий час на лікарняний; розіграш можливості відвідання комплексу тренінгів сторонньої організації, що спеціалізується на проведенні тренінгів («Нематеріальне стимулювання праці», «Організація продажу», «Як стати лідером», «Як позбутися прокрастинації», «Мотиваційне управління», «Техніка продажів великим клієнтам»).

### 3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів удосконалення системи мотивації праці на підприємстві

Проведемо оцінку витрат на проведення заходів нематеріального та матеріального стимулювання праці робітників ТОВ «КХПМ» та економічний ефект від їх впровадження. Витрати на проведення нематеріальних заходів

стимулювання праці показані таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Витрати на проведення нематеріальних заходів стимулювання праці ТОВ «КХПМ»

№	Захід нематеріального стимулювання	Витрати, грн.
1	проведення конкурсу «Кращий працівник року»	
1.1.	бланки для обрання номінантів	300
1.2.	витрати на оренду он-лайн порталу	100
1.3.	витрати на проведення нагородження номінантів	1000
	Всього витрат на проведення конкурсу «Кращий працівник року»	1400
2	проведення жартівливого покарання гірших співробітників	
2.1.	грамоти для номінантів	50
	Всього витрат на проведення жартівливого покарання гірших співробітників	50
3	відкрити в офісному приміщенні та у виробничих цехах кімнати розваг	
3.1.	ремонт приміщення	10000
3.2.	меблі для техніка для кімнат розваг	30000
3.3.	настільні ігри, спортивний інвентар	2000
	Всього витрат на відкриття в офісному приміщенні та у виробничих цехах кімнати розваг	42000
4	надавати позаплановий вихідний день працівникам	0
5	вільне відвідування роботи	0
6	інформування працівників з широкого кола виробничих і соціальних питань, пов'язаних з роботою в компанії	0
7	організація системи адаптації персоналу	0
8	Залучення працівників до самоосвіти	
8.1.	оформлення підписки на професійні журнали та газети	4565
	Всього витрат на підписку	4565
	Загальна сума витрат на впровадження нематеріальних заходів стимулювання праці	48015

Для уточнення витрат на підписку проведемо розрахунок в таблиці 3.8. Пропонується оформити підписку на галузеві журнали, газети для

підприємства.

Таблиця 3.8 – Витрати на підписку

Газета / журнал	Вартість підписки (місяць/квартал), грн.	Термін дії підписки, міс./кв.	Загальні витрати, грн.
Бизнес	130,0 / –	12 / –	1560,00
Все про бух облік та податки	123,48 / –	12 / –	1481,76
Економіка, менеджмент, бізнес	– / 103,36	– / 4	413,44
Маркетинг и реклама	184,81 / –		1108,86
Всього	-	-	4565,00

Проведемо розрахунок витрат на проведення матеріальних заходів стимулювання праці.

Розрахувати витрати на впровадження методу КРІ можливо лише після практичного впровадження, так як фонд виплат по КРІ залежить від того як персонал виконає планові ключові показники за напрямками діяльності [54, с. 4]. Спрогнозуємо можливий варіант впровадження системи КРІ для певних працівників з призначенням лише одного показника КРІ (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Встановлені цілі КРІ для співробітників ТОВ «КХПМ»

Посада	Показник	Формула	КРІ	Граничне значення КРІ <sup>1</sup>
1	2	3	4	5
Керівник відділу маркетингу та збуту	План продажів (відсоток від виконання плану)	$(Qф / Qпл) \times 100\%$ , де Qф – фактичний обсяг продажів, Qпл – плановий обсяг продаж	План продажів 100%	70%
Маркетолог	Частка ринку по марці (відсоток від загального числа марок на ринку)	Дані зовнішніх маркетингових агентств	Частка ринку по марці 20%	менше 10%

## Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5
Менеджер зі збуту	Розробити і провести захід для 50 клієнтів (30% ключових і 70% потенційних)	Відвідання заходу клієнтами. Система виміру: (фактична кількість відвідувачів) / (планова кількість відвідувачів)	90% відвідання заходу	менше 50%
Головний бухгалтер	Своєчасна подача податкової декларації	Дані податкової служби	100%	менше 50%
Бухгалтер	Своєчасне проведення платіжних операцій (відсоток від загального числа виконаних платіжних операцій)	$(O_{п\ сер} / O_{п\ заг}) - 100\%$ , де $O_{п\ сер}$ - число платіжних операцій, виконаних в термін, $O_{п\ заг}$ - загальне число платіжних операцій	100%	менше 50%
Керівник юридичного відділу	Число виграних справ (відсоток від загального числа справ)	$(Q_v / Q_{заг}) \times 100\%$ , де $Q_v$ - число виграних справ, $Q_{заг}$ - загальне число справ	100%	менше 50%
Юрист	Сума стягнутих і збережених для підприємства грошей	Дані звіту юридичного відділу	1 000 000 грн	менше 500 000 грн

<sup>1</sup>Граничне значення КРІ – це показник при якому бонус не нараховується.

У всіх підрозділах підприємства дохід співробітників слід розділити на оклад і премію, яка формується в залежності від наближення до рівня КРІ. Обидві частини чітко можна виміряти в гривнях і відсотках.

Проведемо розрахунок премії згідно КРІ для окремих працівників з урахуванням того, що для працівників встановлені бонусні фонди премій в розмірі що показані в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Структура оплати праці з урахуванням КРІ

Посада	Оклад		Премія КРІ	
	сума, грн.	%	сума, грн.	%
1	2	3	4	5
Керівник відділу маркетингу та збуту	8000	50	8000	50
Маркетолог	5200	50	5200	50
Маркетолог	5200	50	5200	50



## Продовження таблиці 3.10

1	2	3	4	5
Маркетолог	5200	50	5200	50
Менеджер зі збуту	5200	80	1300	20
Менеджер зі збуту	5200	80	1300	20
Менеджер зі збуту	5200	80	1300	20
Менеджер зі збуту	5200	80	1300	20
Головний бухгалтер	8000	60	5300	40
Бухгалтер	5200	75	1800	25
Бухгалтер	5200	75	1800	25
Бухгалтер	5200	75	1800	25
Керівник юридичного відділу	9000	50	9000	50
Юрист	5300	50	4000	50
Юрист	5300	50	4000	50
Юрист	5300	50	4000	50

Проведемо розрахунок оплати праці з урахуванням виконання показників КРІ в таблиці 3.11.

Введення КРІ зачепить низку фахівців, робота яких буде вестися відповідно до даних показників. Так, працюватимуть працівники відділу маркетингу та збуту, бухгалтери, юристи. Сума преміальних трохи відрізняється. Найбільший відсоток отримують працівники відділу маркетингу та збуту та юристи (до 50 відсотків). Іншим співробітникам належить до 30 відсотків. Щомісяця фахівець повинен виконувати 1-5 завдань, і будь-яка з них впливає на формування преміальної частини. Кількість завдань залежить від рівня складності та специфіки роботи співробітника.

Таблиця 3.11 – Розрахунок оплати праці з урахуванням КРІ

Посада	КРІ		Процент виконання КРІ	Коефіцієнт	Премія	
	план	факт			можлива	фактична
1	2	3	$4=3/2 \times 100\%$	5	6	$7=5 \times 6$
Керівник відділу маркетингу та збуту	100	90	90	1	8000	8000
Маркетолог	20	21	105	1,2	5200	6240
Маркетолог	20	20	100	1	5200	6240
Маркетолог	20	15	75	0,5	5200	6240

Продовження таблиці 3.11

1	2	3	4	5	6	7
Менеджер зі збуту	90	90	100	1	1300	1300
Менеджер зі збуту	90	90	100	1	1300	1300
Менеджер зі збуту	90	90	100	1	1300	1300
Менеджер зі збуту	90	90	100	1	1300	1300
Головний бухгалтер	100	80	80	0,5	5300	2650
Бухгалтер	100	50	50	0	1800	0
Бухгалтер	100	60	60	0	1800	0
Бухгалтер	100	60	60	0	1800	0
Керівник юридичного відділу	100	70	70	0,5	9000	4500
Юрист	1000000	600000	60	0	4000	0
Юрист	1000000	700000	70	0,5	4000	2000
Юрист	1000000	1300000	130	1,5	4000	6000
Всього					60500	31920

Так, керівник відділу маркетингу та збуту працює відповідно до плану, і, в залежності від якості виконання, отримує виручку. Якщо план виконується менше ніж на 60%, людина не отримує премію. Якщо ж даний показник досягається, а тим більше – доходить до 60-85%, преміальні множаться на 0,5 і становлять 4000 грн. Якщо план виконується на 86-100%, преміальні множаться вже не на 0,5, а на 1 і сума премії дорівнює 8000 грн. При перевиконанні плану і рівні показника більше 100, коефіцієнт становить 1,2, що сприяє формуванню премії в розмірі 9600 грн.

Розмір премії залежить від виконання вагомих завдань. Коли досягаються значимі цілі КРІ, преміальні збільшуються [54, с. 6].

Інші керівники можуть працювати з власними КРІ. Приклад: начальник відділу по матеріально-технічному постачанню отримує премію в залежності від того, наскільки високий маржинальний прибуток від придбаних матеріалів, керівник юридичного відділу – наскільки ефективна презентаційна діяльність. Істотною ланкою в управлінському процесі є юристи. У зв'язку з цим до уваги приймаються і діяльність презентаційного характеру, і рівень доходу. Перед фахівцями підприємства стоїть завдання – ініціювати претензії в розмірі

близько 80%. Співробітники займаються врегулюванням спірних ситуацій, стежать за тим, щоб субпідрядники дотримувалися терміни, а рівень роботи був на достатньому якісному рівні. На цій підставі керівник юридичного відділу отримує премію, на розмір якої впливає те, в якій кількості надійшли претензії (мова йде про претензії, щодо яких висунуто судові рішення про відшкодування збитку), і яка кількість з них вдалося ініціювати. Якщо КРІ показники ефективності співвідносяться між собою на 86-100%, до премії застосовується коефіцієнт 1. Якщо показник становить 100% – коефіцієнт складає 1,2. Якщо фахівець досягає показника в 130%, по відношенню до його премії застосовують коефіцієнт 1,3.

Досягаючи поставлених КРІ цілей, працівники демонструють зацікавленість у процвітанні підприємства. Якщо робота виконана, і результат досягнутий, значить, фахівці досить постаралися. КРІ і мотивація персоналу тісно пов'язані між собою. КРІ мотивує персонал не тільки до виконання поточних завдань, а й до довгостроковим перспективам в роботі і зростання доходу в подальшому.

Проведемо розрахунок економічного ефекту від вдосконалення управління мотивацією та стимулюванням діяльності працівників ТОВ «КХПМ». На сьогодні вкладення у розвиток персоналу надають більший економічний ефект від вкладень у засоби виробництва.

Як показують дослідження, що проведені в 3200 американських компаніях Р. Земським і С. Шамаколе (Університет штату Пенсільванія), показали, що 10%-е збільшення витрат на тренінг персоналу дає приріст продуктивності праці 8,5%, у той час як таке ж збільшення капіталовкладень дає приріст продуктивності тільки 3,8%. Спеціалісти американського товариства тренінгу і розвитку (ASTD) підраховали, що 1 долар, вкладений у розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 дол. доходу.

В компанії «Motorola» кожен долар, вкладений в освіту, приносить 33 долари прибутку. Розроблена і впроваджена на одному з підприємств «Motorola» в 1987 році програма підвищення якості «Six Sigma» дозволила

знизити показник браку до 0,1% і скоротити на 84% витрати, пов'язані з низькою якістю [61].

Оцінку ефективності заходів, щодо удосконалення мотивації персоналу ТОВ «КХПМ» проведемо на основі співставлення витрат для впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення на запланованого приросту доходу від їх практичної реалізації.

Для створення системи КРІ ТОВ «КХПМ» необхідна команда фахівців у складі двох чоловік, яким знадобиться приблизно 1 місяць, якщо врахувати що зарплата одного фахівця відділу кадрів в день складає 200 грн., то отримуємо:

$$200 \text{ грн.} \times 22 \text{ робочих дні} \times 2 \text{ чол.} = 8\,800,00 \text{ грн.};$$

$$\text{Нарахування на заробітну плату: } 8800 \times 41,5\% = 3\,652,00 \text{ грн.};$$

Всього витрати на створення системи КРІ в ТОВ «КХПМ» становлять 12 452,00 грн. (8800,00 + 3652,00).

Для забезпечення запропонованих заходів з матеріальної мотивації персоналу необхідно здійснити такі витрати (таблиця 3.12).

Таблиця 3.12 – Вартість заходів щодо впровадження матеріального стимулювання персоналу ТОВ «КХПМ»

№	Захід нематеріального стимулювання	Витрати, грн.
1	впровадження методу КРІ	12452,00
2	виплата додаткових соціальних виплат та гарантій	200000,00
3	спонтанні подарунки	5000,00
4	надання путівок	10000,00
5	премії тим, хто тривалий час не брав лікарняний	9000,00
6	розіграш можливості відвідання комплексу тренінгів сторонньої організації, що спеціалізується на проведенні тренінгів	33600,00
Всього		270052,00

Таким чином, вартість заходів щодо впровадження програми матеріального стимулювання персоналу ТОВ «КХПМ» становить 270052 грн., в

яку входять витрати на впровадження методу КРІ, бюджет виплат додаткових соціальних виплат та гарантій, бюджет спонтанних подарунків.

Зведемо всі заплановані витрати на проведення заходів, щодо удосконалення мотивування персоналу в одну таблицю (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Кошторис запланованих заходів для мотивування персоналу ТОВ «КХПМ»

№	Захід	Витрати, грн.
1	Загальна сума витрат на впровадження нематеріальних заходів стимулювання праці	48015
2	Загальна сума витрат на впровадження матеріальних заходів стимулювання праці	270052
	Всього	318067

Отже, для удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «КХПМ» необхідно провести комплекс заходів на суму 318 тис. 067 грн.

Відповідно, якщо 1 долар, вкладений у розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 дол. доходу, то, враховуючи песимістичний сценарій, дохід ТОВ «КХПМ» виросте на 8319,9 тис. грн. (277330 тис. грн. в 2020 році  $\times$  1,03%).

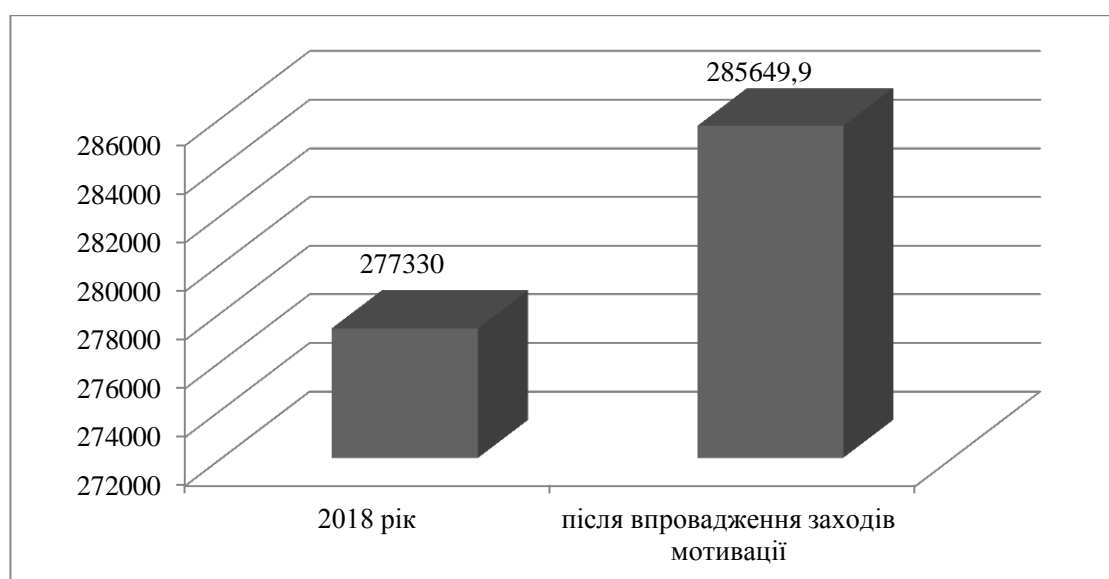


Рисунок 3.1 – Зміна чистого доходу від реалізації в результаті удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «КХПМ», тис. грн.

Крім економічного ефекту, впровадження заходів щодо удосконалення мотивації персоналу матиме ще й соціальний ефект. Розглянемо передбачуваний соціальний ефект від впровадження запропонованих заходів у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Прогнозований соціальний ефект від впровадження запропонованих заходів

Заходи, що пропонуються	Передбачуваний ефект	
	Для ТОВ «КХПМ»	Для персоналу
Проведення конкурсу «Кращий працівник року»	Зростання ефективності діяльності	підвищення рівня самоосвіти та професійного рівня
Створення системи КРІ	Лояльність працівників	Спонування до ефективної праці
Створення можливості отримання інформації персоналом	Зростання рівня професійної кваліфікації персоналу	Спонування до підвищення рівня самоосвіти
Впровадження умов для самоосвіти	Поліпшення роботи в групі	Задоволення трудовою діяльністю
Проведення престижних корпоративних тренінгів	Підвищення авторитету у працівників	Вдячність до уваги керівництва

Отже, в результаті проведення конкурсу «Кращий працівник року» зросте ефективність діяльності підприємства, а також матиме місце підвищення рівня самоосвіти та професійного рівня персоналу, як наслідок впровадження системи КРІ зросте лояльність працівників, а також матиме місце спонування до ефективності праці, впровадження умов для самоосвіти дозволить поліпшити роботу в групі. Впровадження запропонованих заходів у поєднанні з удосконаленням інших методів управління мотивацією персоналу дозволить підвищити зацікавленість співробітників в результатах своєї праці та рівень їх мотивації. Практичне впровадження вищеперерахованих заходів буде сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємства ТОВ «КХПМ».

### Висновки до 3 розділу

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. 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. Саме тому питанням удосконалення мотивації праці персоналу на підприємствах повинна приділятися постійна увага.

Сьогодні на ТОВ «КХПМ» з різноманітних елементів заохочення праці застосовують тільки окремі їх різновиди. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність удосконалення існуючої системи стимулювання праці персоналу, орієнтованої на розвиток та оптимальне використання трудового потенціалу працівників та високу результативність діяльності підприємства в цілому.

На підприємстві ТОВ «КХПМ» недостатня увага приділяється використанню нематеріальних методів стимулювання праці, без залучення яких систему заохочення не можна вважати цілісною. Отже, з метою удосконалення цього напрямку заохочення персоналу для більш продуктивної праці запропоновані наступні варіанти способів стимулювання праці без великих грошових витрат. Для ТОВ «Комбінат харчових продуктів Мвньковський» пропонується проводити конкурс «Кращий працівник року»; жартівливе покарання гірших співробітників; відкрити в офісному приміщенні та у виробничих цехах кімнати розваг; надавати позаплановий вихідний день працівникам; вільне відвідування роботи; інформування працівників з широкого кола виробничих і соціальних питань, пов'язаних з роботою підприємства тощо.

Результати проведеного дослідження свідчать про необхідність на ТОВ «Комбінат харчових продуктів» матеріального стимулювання працівників до

ефективної діяльності. Тобто доцільним є пошук альтернативних способів мотивування, які ефективно поєднують методи як матеріальної, так і нематеріальної мотивації трудової діяльності, що забезпечить максимальну відповідність інтересів працівників і керівництво у досягненні на цій основі стратегічних цілей підприємства.

Для вдосконалення матеріальної мотивації праці на підприємстві вважаємо за необхідне проводити наступні заходи на основі впровадження методики КРІ: виплата додаткових соціальних виплат та гарантій; спонтанні подарунки; надання путівок; премії тим, хто не виходив тривалий час на лікарняний; розіграш можливості відвідання комплексу тренінгів сторонньої організації, що спеціалізується на їх проведенні з метою підвищення професійного рівня персоналу.

Оцінка витрат на проведення заходів нематеріального та матеріального стимулювання праці робітників ТОВ «КХПМ» та економічний ефект від їх впровадження підтвердили можливість їх використання для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Так, загальна сума витрат на впровадження нематеріальних заходів стимулювання праці становить 48015 грн., на проведення матеріальних витрат – 270052 грн. Загальна сума витрат становить 318 067 грн. Відповідно, якщо 1 долар, вкладений у розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 дол. доходу, то, враховуючи песимістичний сценарій, дохід компанії ТОВ «КХПМ» виросте на 8319,9 тис. грн. (277330 тис. грн. в 2020 році  $\times$  3%) Впровадження запропонованих заходів дозволять керівництву ТОВ «КХПМ» вдосконалити систему мотивації та стимулювання праці працівників та підвищити продуктивність їх праці, а також збільшити величину доходу.



## ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки результатів кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки:

управління персоналом на підприємстві залишається найактуальнішою проблемою, зрівнятися з якою не може жодна інша, оскільки саме вірним вирішенням проблеми управління працею і трудовою поведінкою багато в чому визначається поступальний соціально-економічний розвиток підприємства.

Теорія і практика економічної діяльності дозволили розробити багато визначень мотивації праці, які розкривають її сутність із різних сторін. Узагальнюючи існуючі трактування даного терміну визначимо, що мотивація – це процес спонукання людей до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для досягнення особистих цілей або цілей підприємства.

Основні функції мотивації: спонукання; селекція; регуляція (виконання дій); припинення виконання дії (а також регуляція виконання від однієї дії до іншої). Сучасні підходи до мотивації можна поділити на два типи. До першою типу належать змістовні теорії мотивації, які, у першу чергу, намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії, особливо під час визначення обсягу і змісту роботи. Другий тип – процесуальні теорії мотивації, що гуртуються, у першу чергу, на тому, як поведуться люди з урахуванням їх сприйняття і пізнання, і концентруються на вивченні розумових процесів, які впливають на поведінку людини, поясненні того, в які способи працівники прагнуть до винагороди.

В процесі дослідження виявлено, що принципи формування та складові системи мотивації праці персоналу на підприємствах включають науковість, ефективність, прозорість, оптимальність, збалансованість, оперативність, гармонізацію, системність, комплексність, об'єктивність, перспективність, гнучкість.

Цілями і завданнями управління мотивацією діяльності працівників є формування у кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації;

навчання персоналу організації психологічним основам внутрішньо організаційного спілкування; формування у керівників демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації; зниження рівня незадоволеності персоналу; посилення основних мотиваційних дій, які реально підвищують трудову активність працівників.

Методи управління системою мотивації працівників на підприємствах харчової промисловості поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Сучасні методи досить різноманітні, але їх можна умовно поділити на групи: індивідуальні спрямовані на мотивацію вузьких кіл співробітників з однаковими мотивами і потребами; діагностичні, які використовуються для оцінки певного співробітника, і показують способи для його мотивації; організаційні, які використовують для створення стимулюючої системи в організації, як, наприклад, розробка та впровадження системи грейдів.

Практичні аспекти функціонування системи управління мотивацією та стимулювання діяльності персоналу були розглянуті на прикладі ТОВ «КХПМ». Основними товарними групами ТОВ «КХПМ» є кава, пластини кукурудзяні та фігурні вироби. Аналіз динаміки реалізації продукції виявив ріст об'єму реалізованої продукції в 2018 році на 128,7% або 156049 тис. грн. в порівнянні з 2016 роком. Зростання мало місце за всіма товарними групами. В структурі реалізації найбільшу частку становлять «фігурні вироби» в 2016 році – 42,3%, в 2017 р. – 40,7% в 2018 р. – 31,5%. Аналіз фінансового стану виявив, що підприємство є фінансово стійким та має достатній рівень ліквідності. В 2018 році знизилась тривалість операційного циклу на 41,79 дні в порівнянні з 2017 роком, що показує позитивну динаміку діяльності підприємства. В 2016 році підприємство було прибутковим і мало прибуток в розмірі 14162 тис. грн., а в 2018 році результат фінансової діяльності склав 32531 тис. грн., що відбулося за рахунок більшого темпу зростання доходу ніж темпу зростання витрат.

Оцінка кількісних та якісних показників персоналу на підприємстві

виявила, що мало місце зниження кількості працівників в 2018 році в порівнянні з 2016 роком на 13%. Більшість працівників становлять жінки (в 2018 році – 85,4%), працівники віком 31-45 рік (в 2018 році – 46,3%), працівники з вищою освітою (в 2018 році – 53,7%), працівники зі стажем роботи від 3 до 5 років (в 2018 році – 47,8%). Провівши аналіз руху робочої сили на підприємстві, було виявлене значне зменшення загального обороту робочої сили у 2018 році в порівнянні з 2017 роком (на 49 осіб). В 2018 році мало місце зростання продуктивності праці на 107,7% в порівнянні з попереднім роком, що є позитивною тенденцією та наслідком значного зростання доходу від реалізації товарів, який збільшився на 86%.

Аналіз та оцінка ефективності управління мотивацією та стимулюванням діяльності працівників діяльності працівників ТОВ «КХПМ» показав, що матеріальна зацікавленість є одним з основних стимулів трудової активності. В якості побажання щодо поліпшення діяльності підприємства в основному виявилось «підвищення заробітної плати».

З метою удосконалення механізму мотивації діяльності працівників ТОВ «КХПМ» було запропоновано впровадити систему нематеріального стимулювання персоналу. Для цього пропонується проводити конкурс «Кращий працівник року»; жартівливе покарання гірших співробітників; відкрити в офісному приміщенні та у виробничих цехах кімнати розваг; надавати позаплановий вихідний день працівникам; інформування працівників з широкого кола виробничих і соціальних питань, пов'язаних з роботою в компанії; забезпечити впровадження заходів щодо особистісного зростання.

З метою удосконалення механізму мотивації діяльності працівників ТОВ «КХПМ» необхідно удосконалити систему матеріального стимулювання персоналу. Для цього необхідно впровадження методу КРІ; виплати додаткових соціальних виплат та гарантій, а також стимулювати через спонтанні подарунки та путівки членам сім'ї співробітників; премії тим, хто не виходив на лікарняний значний проміжок часу; розіграш, який б надав можливість відвідання різних тренінгів для підвищення професійної рівня.

Загальна сума витрат на впровадження запропонованих нематеріальних заходів стимулювання праці становить 48015грн., на проведення матеріальних витрат – 270052 грн. Загальна сума витрат становить 318067 грн. Відповідно, якщо 1 долар, вкладений у розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 дол. доходу, то, враховуючи песимістичний сценарій, дохід компанії ТОВ «КХПМ» збільшиться на 8319,9 тис. грн. (277330 тис. грн. в 2020 році  $\times$  1,03%) Впровадження запропонованих заходів дозволить керівництву ТОВ «КХПМ» вдосконалити систему мотивації та стимулювання праці працівників і, відповідно, підвищити продуктивність їх праці, а також збільшити величину доходу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вершигора Е. Е. Менеджмент: Учеб. пособие. Москва : Инфра-М, 2016. 405 с.
2. Карпіщенко О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2006. 264 с.
3. Махсма М. Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник. Київ : Атіка, 2016. 303 с.
4. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносин: навчальний посібник. Львів: Новий Світ-2000, 2012. 248 с.
5. Синицин С. В. Мотивація ефективної трудової діяльності управлінських кадрів: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.07. Донецьк, 2010. 20 с.
6. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці : монографія. Київ : НДІ праці і зайнятості населення, 2018. 416 с.
7. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навчальний посібник за наук. ред. А. Г. Бабенка. Донецьк: ДДФА, 2011. 268 с.
8. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях: монографія. Харків: Компанія СМІТ, 2017. 216 с.
9. Ядранський Д. М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства: дис. канд. екон. наук : 08.02. Дніпро, 2016. 235 с.
10. Амоша О. І. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах: наоч. навч.-метод. матеріали. Донецьк : Ін-т економіки пром-сті НАНУ, 2011. 199 с.
11. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства.: дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Херсон, 2013. 20 с.
12. Тюхтій М. П., Садова А. В. Напрями удосконалення системи мотивації праці на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії* : 2017. Вип. 5 (11). Ч.2. С. 52-56.

13. Дарченко Н. Д. Економіка праці та соціально-трудові відносини: збірник завдань і вправ: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 252 с.
14. Задорожній С. С. Мотивація та мотиви: посібник. Київ: Либідь, 2005. 311 с.
15. Заренко Т., Іванченко Є. Вітчизняний та зарубіжний досвід формування механізму мотивації персоналу. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. С. 11–15.
16. Зленко А. М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*. 2017. № 2. С. 204-206.
17. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник . Київ : КНЕУ, 2012. 345 с.
18. Чурюмова О. Управління мотивацією персоналу. Схід. 2012. № 2 (116). С. 75-78.
19. Данилюк В. М., Петюк В. М., Цинбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
20. Сладкевич В. П. Современный менеджмент : посібник. Київ: МАУП, 2009. 152 с.
21. Бугуцький О. А. Мотивація праці та формування ринку робочої сили: навч. посібник. Київ : Урожай, 2013. 416 с.
22. Червінська Л. П. Мотивація персоналу в менеджменті: стан, проблеми, напрями розвитку : монографія. Київ: КНЕУ, 2016. 203 с.
23. Шпикуляк О. Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах: дис. канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2016. 244 с.
24. Червінська Л. П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія. Київ : КНЕУ, 2016. 194 с.
25. Ковальська К. В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 1. С. 29-33.
26. Валуєв С. М. Управління персоналом : навч. посібник. Київ: МАУП,

2008. 419 с.
- 27.Ковальов Є. В., Леонова О.О. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: Бровін О. В., 2016. 80 с.
- 28.Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 345 с.
- 29.Васильчак С. В. Теоретичні основи реформування оплати праці на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21. С. 152-156.
- 30.Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посібник. Київ : Кондор, 2004. 429 с.
- 31.Гармідер Л. Д. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посібник. Дніпропетровськ, 2009. 638 с.
- 32.Корнейчук Б. В. Экономика труда: учебное пособие для вузов. Москва: Гардарики, 2007. 286 с.
- 33.Доронина И. В. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. Київ : Знання, 2013. 184 с.
- 34.Дятлов В.А. Управление персоналом. Киев: Лыбидь, 2006. 409 с.
- 35.Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці: навч. посіб. Київ: Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2017. 86 с.
- 36.Кошелупов І. Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства: дис. канд. екон. наук : 08.06.01. Одеса, 2006. 239 с.
- 37.Личаєва О. Управління мотивацією у зарубіжних підприємствах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації. *Економіка та держава*. 2016. № 10. С. 16-18.
- 38.Доронина И. В. Стимулирование и развитие персонала: практикум. Київ : Знання, 2007. 200 с.
- 39.Пустюльга Л.С. Підходи до вимірювання мотивації персоналу. *Збірник наукових праць ЛНТУ*. 2017. № 7. С. 3-9.
- 40.Офіційний сайт приватного акціонерного товариства «Комбінат харчових продуктів Маньковський». URL :

<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q>.

- 41.Офіційна фінансова звітність «Комбінат харчових продуктів Маньковський». URL : <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q>.
- 42.Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник 3-тє вид., без змін Київ : КНЕУ, 2016. 528 с.
- 43.Анішіна Н. В. Мотивація та соціальний захист персоналу: монографія. Дніпропетровськ : ДДФА, 2011. 400 с.
- 44.Люта Л. П. Структура і функції корпоративного навчання у бізнес організаціях. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського*. 2018. Т. 2, Вип. 11. С. 187-190.
- 45.Снігур Х. А. Впровадження корпоративних лідерських програм у систему навчання та розвитку персоналу як дієвого інструмента підвищення конкурентоспроможності організації. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2018. Т. 21, Вип. 7(2). С. 93-97.
- 46.Бурлука О. В. Самоосвіта як один із засобів самовизначення особистості. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. Сер.: Філософія, філософія права, політологія, соціологія*. 2016. № 3. С. 43-50.
- 47.Герасимова О. Уточнення сутності понять «самоосвіта», «самоосвітня діяльність» в науково-педагогічній літературі. *Молодь і ринок*. 2018. № 4. С. 53-57.
- 48.Ромашенко І. Основні фактори формування творчої особистості фахівця. *Молодь і ринок*. 2016. № 8. С. 54-58.
- 49.Стратегічне управління знаннями підприємства: монографія. Київ : КНЕУ, 2016. 445 с.
- 50.Цюцюра С. В. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 10. С. 87-91.
- 51.Строкович Г. В. Стратегічне управління якістю функціонування



- підприємств: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.04. Харків, 2018. 40 с.
- 52.Костирко Л. А. Стратегічний фінансовий менеджмент: навч. посіб. Луганськ : Ноулідж, 2016. 431 с.
- 53.Формула успіху. URL : <http://www.trening.dp.ua/contacts>.
- 54.Шостак І. В. Стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2017. 23 с.
- 55.Баніт О. Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньо-фірмової підготовки персоналу. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2016. Вип. 1. С. 94-98.
- 56.Белік В. Д. Формування механізмів управління персоналом підприємств харчової промисловості: монографія. Херсон : Грінь Д. С., 2016. 511 с.
- 57.Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua>.
- 58.Вершигора Е. Е. Менеджмент: учеб. пособие. Москва : Инфра-М, 2016. 405 с.
- 59.Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбілюк С. О. Менеджмент персоналу. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.
- 60.Діброва А. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Ніжин: Лисенко М.М., 2016. 207 с.
- 61.Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA. URL: <http://www.ipedr.com/vol37/053-ICMEI2012-E10061.pdf>.
- 62.Тютюнник Ю.В., Дробищева О.О. Мотивація працівників для ефективної діяльності підприємства. *Сучасні чинники розвитку міжнародних відносин та зовнішньої політики держави: економічні та інституціональні аспекти* : матер. Міжн. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 27 жовт. 2018 р.). Запоріжжя. 2018. С. 112-115.

63.Коваленко О.В., Тютюнник Ю.В. Мотивація праці в умовах управління людським капіталом промислового підприємства. *Вплив цифрової освіти на розвиток людського капіталу*: матер. Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Запоріжжя, 20-21 жовт. 2019 р.). Запоріжжя. 2019. С. 36-39.

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Баланс ТОВ «КХПМ» на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	109	181	0
первісна вартість	1001	443	651	0
накопичена амортизація	1002	334	470	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	885	486	0
Основні засоби:	1010	35315	38036	0
первісна вартість	1011	78601	85333	0
знос	1012	43286	47297	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	398	398	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	6753	6775	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	43460	45876	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	42751	72489	0
Виробничі запаси	1101	34969	55598	0
Незавершене виробництво	1102	792	2443	0
Готова продукція	1103	6946	14415	0
Товари	1104	44	33	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	25322	34293	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4746	10911	0
з бюджетом	1135	79	1182	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	686	732	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	35	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	6930	8077	0
Готівка	1166	6	3	0
Рахунки в банках	1167	6924	8074	0
Витрати майбутніх періодів	1170	66	25	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	80580	127744	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	124040	173620	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37	37	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	6866	6866	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	107195	136726	0

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	114098	143629	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	5862	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	1231	1231	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	1231	7093	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	4049	12567	0
за розрахунками з бюджетом	1620	831	4726	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	320	4329	0
за розрахунками зі страхування	1625	492	889	0
за розрахунками з оплати праці	1630	1106	1837	0
за одержаними авансами	1635	89	277	0
за розрахунками з учасниками	1640	2120	2564	0
із внутрішніх розрахунків	1645	24	38	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0	0
Усього за розділом III	1695	8711	22898	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	124040	173620	

## Продовження додатку А

Таблиця А.2 – Баланс ТОВ «КХПМ» на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	66	109	0
первісна вартість	1001	341	443	0
накопичена амортизація	1002	275	334	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	513	885	0
Основні засоби:	1010	29063	35315	0
первісна вартість	1011	68873	78601	0
знос	1012	39810	43286	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	398	398	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	6394	6753	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	36434	43460	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	34815	42751	0
Виробничі запаси	1101	26280	34969	0
Незавершене виробництво	1102	832	792	0
Готова продукція	1103	7683	6946	0
Товари	1104	20	4	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5
біторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15789	25322	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5694	4746	0
з бюджетом	1135	55	79	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	422	686	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	0	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	17992	6930	0
Готівка	1166	5	6	0
Рахунки в банках	1167	17987	6924	0
Витрати майбутніх періодів	1170	108	66	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	49	0	0
Усього за розділом II	1195	74924	80580	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	111358	124040	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	37	37	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	6866	6866	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий	1420	99608	107195	0

збиток)				
---------	--	--	--	--

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом І	1495	106511	114098	0
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	1231	1231	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом ІІ	1595	1231	1231	0
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	1044	4049	0
за розрахунками з бюджетом	1620	1170	831	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	260	320	0
за розрахунками зі страхування	1625	425	492	0
за розрахунками з оплати праці	1630	811	1106	0
за одержаними авансами	1635	55	89	0
за розрахунками з учасниками	1640	55	2120	0
із внутрішніх розрахунків	1645	20	24	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	36	0	0
Усього за розділом ІІІ	1695	3616	8711	0
ІV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	111358	124040	0



## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Звіт про фінансові результати ТОВ «КХПМ» за 2018 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	277330	148588
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2016	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 187204 )	( 99957 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	90126	48631
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	188	0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 16357 )	( 13772 )
Витрати на збут	2150	( 33670 )	( 19897 )
Інші операційні витрати	2180	( 450 )	( 362 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	39837	14600
Фінансовий результат від операційної	2195	( 0 )	( 0 )

## Продовження додатку Б

1	2	3	4
діяльності: збиток			
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1324	2786
Інші доходи	2240	0	38
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 982 )	( 707 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 507 )	( 147 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	39672	16570
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7141	-2983
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	32531	13587
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

Таблиця Б.2 – Звіт про фінансові результати ТОВ «КХПМ» за 2017 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	148588	121281
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2016	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 99957 )	( 78844 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	48631	42437
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0

## Продовження додатку Б

1	2	3	4
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 13772 )	( 12519 )
Витрати на збут	2150	( 19897 )	( 14381 )
Інші операційні витрати	2180	( 362 )	( 306 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14600	15231
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	2786	2390
Інші доходи	2240	38	79
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 707 )	( 163 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 147 )	( 53 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	16570	17484
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2983	-3322
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	13587	14162
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	