

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ ПІБ гаранта
ОП« _____ » _____ 20__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
за освітньою програмою «Менеджмент»

на тему:

**«ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ
ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконав здобувач вищої
освіти

Бойко Юлія Володимирівна

(підпис)

Керівник:

Карабаза Ірина Анатоліївна

(підпис)

Кривий Ріг
2020

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота Бойко Юлії Володимирівни на тему «Впровадження ефективних систем мотивації та оплати праці в організації», на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр» за освітньою програмою «Менеджмент».

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

Робота виконана в обсязі 55 сторінок, містить 2 рисунка, 8 таблиць та 11 додатків.

Мета кваліфікаційної роботи: обґрунтування та впровадження ефективних систем мотивації та оплати праці в організації.

Завдання роботи:

- розглянути теоретичні аспекти впровадження ефективних систем мотивації та оплати праці в організації;
- дослідити методичні основи аналізу та оцінки ефективності системи мотивації та оплати праці в організації;
- проаналізувати та оцінити ефективність системи мотивації та оплати праці КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР»;
- розробити пропозиції щодо покращення системи мотивації та оплати праці для КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР».

Об'єктом дослідження є система мотивації та оплати праці в організації.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та практичні підходи управління системою мотивації та оплати праці КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР».

Методологічною основою дослідження є: аналіз, синтез, дедуктивний метод, метод логічного узагальнення – для порівняння методичних підходів оцінювання системи мотивації та оплати праці в організації; розрахунковий метод, статистичних порівнянь, анкетне опитування – для оцінки системи мотивації у КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» та абстрактно-логічний метод – для формування пропозицій та висновків.

Основні висновки та рекомендації. В роботі було проаналізовано показники, які дозволяють проаналізувати та оцінити систему мотивації та оплати праці в організації. Проведення аналізу показало, що КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» має слабку фінансову базу і працює у збиток. При такому стані здійснення основних заходів щодо системи мотивації та оплати праці є неможливим. Тому для підвищення ефективності функціонування закладу, було запропоновано заходи щодо удосконалення системи мотивації та оплати праці.

Удосконалена система оплати праці та запропоновані нематеріальні методи мотивації призведуть до підвищення ефективності виконання працівниками своїх обов'язків та зацікавленості у покращенні фінансового стану закладу.

Ключові слова: мотивація, система мотивації, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, заробітна плата, система оплати праці, фонд оплати праці.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ	14
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ КЗО «ЖОВТНЕВИЙ НРЦ» ДОР»	20
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	35
ДОДАТКИ	38

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Однією з основних проблем сучасної економіки України є організація оплати праці. На всіх етапах розвитку економіки заробітна плата була і є основним двигуном системи стимулювання персоналу, який забезпечує функціонування мотиваційного механізму трудової активності. В організації вона має важливе значення не тільки для результатів праці, а й для соціального статусу і добробуту працівника та морального клімату у колективі.

Впровадження неефективної та несправедливої системи мотивації та оплати праці часто призводить до зниження якості надання послуг та продуктивності праці, конфліктів між працівниками організації, порушень трудової дисципліни, що негативно вплине на кінцеві результати діяльності закладу. Відтак, питання системи оплати праці та мотивації є істотним у організації, тому тема даної роботи є актуальною.

Нові умови в сучасному світі дають можливість впроваджувати нові методи та способи вирішення завдань в області оплати праці та мотивації, тому дана тема потребує нових перспективних напрямів розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок в обґрунтування сутності системи мотивації здійснили вітчизняні та закордонні науковці: А. Маслоу, А.Я. Кібанов, Річард Л. Дафт, Е. Мейо, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, Ф. Тейлор, А.М. Колот, О.А. Ковальчук, А.О. Азарова, В.М. Гриньова, Е. Данилова та інші. Дослідження питань системи оплати праці наведені в роботах таких науковців: Д.П. Богині, К.Ф. Брезницької, С.А. Матюха, Р. Горловського, Л.В. Балабанової, О.В. Сардак, В.М. Шаповал та інші.

Мета та завдання дослідження. Метою даної кваліфікаційної роботи є обґрунтування та впровадження ефективних систем мотивації та оплати праці в організації.

Мету дослідження досягнуто через **завдання**:

- розглянути теоретичні аспекти впровадження ефективних систем мотивації та оплати праці в організації;
- дослідити методичні основи аналізу та оцінки ефективності системи мотивації та оплати праці в організації;
- проаналізувати та оцінити ефективність системи мотивації та оплати праці КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР»;
- розробити пропозиції щодо покращення системи мотивації та оплати праці для КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР».

Об'єктом дослідження є система мотивації та оплати праці в організації.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та практичні підходи управління системою мотивації та оплати праці КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР».

Методологічною основою дослідження є: аналіз, синтез, дедуктивний метод, метод логічного узагальнення – для порівняння методичних підходів оцінювання системи мотивації та оплати праці в організації; розрахунковий метод, статистичних порівнянь, анкетне опитування – для оцінки системи

мотивації у КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» та абстрактно-логічний метод – для формування пропозицій та висновків.

Інформаційну базу дослідження становлять: наукова література з менеджменту, маркетингу, стратегічного управління та управління персоналом, опубліковані у періодичних виданнях та розміщені у мережі Інтернет, статистична інформація КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» форма №1 «Баланс» та форма №2 «Звіт про фінансові результати» за останні 3 роки.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці напрямів підвищення ефективності системи оплати праці та мотивації, а саме пропозицій щодо вдосконалення системи оплати праці та шляхів впровадження нових методів мотивації персоналу, у тому числі й нематеріальних. Наведені напрями нададуть можливість підвищити ефективність системи оплати праці та мотивації, а саме продуктивність праці, і як наслідок результативність діяльності закладу.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Оплата праці в організації є основним фактором, який формує мотиваційний механізм трудової активності. Якщо система мотивації та оплати праці є успішною, то це призводить до ефективної роботи організації.

Система мотивації праці є важливим елементом управління сучасною організацією, адже вона забезпечує такі умови праці для кожного співробітника, які дають можливість йому максимально реалізувати свій трудовий потенціал, котрий, в свою чергу, впливає на досягнення завдань та реалізацію цілей підприємства.

У науковій літературі поняття «мотивація» трактують по-різному, хоча, більшою мірою, визначення є подібними один до одного. «Так, наприклад, А. М. Колот визначає мотивацію як процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб» [8, с.16].

«На думку інших авторів, мотивація – це процес заохочування себе та інших до здійснення певної діяльності для досягнення особистих цілей та цілей підприємства» [11]. «Або ж як трактує А. Булатов, мотивація – система заходів, направлених на підвищення продуктивності праці, поліпшення його якості і професійне зростання» [29].

«Автор відомого підручника з основ кадрового менеджменту Травін В.В. вважає, що мотивація – це прагнення співробітника задовольнити свої потреби за допомогою трудової діяльності» [13]. «Досить поширеним є визначення мотивації як процесу задоволення працівниками своїх потреб і очікувань у вибраній ними роботі, що здійснюється в результаті реалізації їх цілей, узгоджених з цілями підприємства, а також комплекс заходів, що використовується суб'єктом управління для підвищення ефективності праці персоналу» [16, с. 6].

«Мотивацію визначають як і сили, які існують усередині особистості або поза нею, що збуджують у ній бажання і завзятість для виконання певних дій. Мотивація персоналу впливає на їхню продуктивність, і певна частина роботи керівника саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [6, с. 49].

Істотний внесок у розвиток теорій мотивації внесли українські вчені: М. Туган-Барановський, Г. Цехановецький, М. Вольський. М. Туган-Барановським була виведена класифікація потреб (фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти і потреби, альтруїстські, потреби практичного характеру). М. Вольський стверджував, що є необхідним поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький виступив проти теорії Адама Сміта «економічна людина», підкресливши це тим, що велика кількість людей намагаються покращити власне становище не тільки за рахунок власної праці, а й за рахунок інших.

«Заслужують уваги відкриття Е.Мейо: 1) групова динаміка більший вплив несе на продуктивність праці, ніж на фізичні умови праці; 2) група підпорядковується неписаним правилам, нею ж встановленим, навіть у дуже регламентованому трудовому середовищі. Тому, в результаті було визначено, що ставлення до співробітників є набагато важливішим фізичних умов, в яких вони працюють. Е. Мейо вважає, що соціальний світ дорослих людей складний і орієнтований на роботу. Робота в команді сама по собі не може виникнути, її треба планувати та розвивати» [10, с.68].

Спираючись на визначення багатьох вчених, не може бути піддана сумніву позиція, згідно з якою, мотивацією вважається сукупність методів і способів спонукання працівників до активної праці для досягнення поставлених цілей. При формуванні мотиваційної системи для початку потрібно позбутися факторів, які перешкоджають ефективному функціонуванню даної системи.

На сьогоднішній день майже всі організації розробляють програму мотивації персоналу. Але ці програми не в усіх випадках є успішними. Мотивуючи співробітників, необхідно враховувати їх інтереси і погляди, адже спокійна людина, яка цінує стабільність, не в змозі приймати рішення, які несуть ризик, як і недоцільно мотивувати активну та авантюрну людину надбавкою до зарплати за вислугу років. Система мотивації розробляється у відповідності з загальною стратегією організації, яка здійснюється на конкретних робочих місцях. Повинна бути рівновага між окремими співробітниками та інтересами організації в цілому.

Фактори, які впливають на поведінку співробітників, їх трудову активність, розглядають змістові теорії мотивації. Основна увага в них зосереджена на потребах людини та матеріальних мотивах стимулювання персоналу, що є основним фактором продуктивності праці. Теорії окреслюють зміст, структуру, ієрархію, пріоритетність потреб людини.

«Одним із підходів до мотивації є теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Теорія складається з таких елементів: фізіологічні потреби (потреби в їжі, житлі, статевих відносинах, тощо); потреби в безпеці (захист від можливого нанесення фізичної та моральної шкоди); потреби належності й причетності (почуття спільності з іншими людьми, дружба, належність до тієї чи іншої групи тощо); потреби визнання та самоствердження (громадський статус, визнання, потреба в самоповазі, досягненні успіхів); самовираження (прагнення людини стати тим, ким дозволяють стати її уміння, навички та здібності)» [9].

«Ще однією теорією щодо мотивації є теорія очікувань В. Врума вивчає залежність поведінки людей від певних обставин за допомогою трьох взаємозв'язків: затрати праці (З) – результати (Р); результати – винагорода (В); валентності (ступінь бажаності кожного конкретного результату діяльності: гроші, авторитет серед колег, кар'єрне зростання, ставлення керівництва, збереження робочого місця тощо). Із даної теорії випливає такий наслідок, що керівництво організації має постійно співвідносити структуру та обсяг винагород із фактичними очікуваннями співробітників» [39].

«Модель Портера-Лоулера є комплексною процесуальною теорією мотивації, яка включає п'ять факторів: витрачені зусилля, сприйняття, одержані результати, винагорода та ступінь задоволення. Згідно з даною моделлю результати діяльності організації мають пряму залежність від зусиль працівника, його здібностей і навичок. Рівень зусиль визначається за допомогою цінності і ступеня винагороди. У теорії Портера-Лоулера встановлюється взаємозв'язок між винагородою і результатами, тобто працівник задовольняє свої потреби шляхом винагород за досягнуті результати. На думку авторів теорії, ефективна праця приводить до задоволення, що відрізняється від позиції інших вчених, які схиляються до думки, що задоволення веде до одержання високих результатів» [37].

На підставі наведених теорій, можна стверджувати, що цінність праці співробітників залежить від ряду факторів, де основними є задоволення потреб за допомогою заробітної плати, просування по службі та професійне зростання.

Вибираючи роботу, майже ніхто не задумується про всі аспекти системи мотивації, які існують в організації, а звертають увагу на ті, котрі є важливими у даний момент часу, спираючись на особисті кар'єрні очікування. Умовно очікування можна поділити на групи, які базуються на психологічних особливостях розвитку індивіда і дають можливість задовольнити економічні потреби та інтереси (див. таблицю 1.1).

Таблиця 1.1 – Особисті кар'єрні очікування працівників

Група	Ознаки групи	Очікування від кар'єрного зростання
Студенти та молоді спеціалісти без досвіду роботи	Зазвичай вони повні енергії та завзяття, не мають чіткого про свій кар'єрний розвиток	Покращення особистого професійного рівня, можливість пошуку себе, проявлення ініціативи, перспектива бути визнаним
Молоді спеціалісти (досвід роботи до 3 років)	Ці люди мають за мету кар'єрне зростання, володіють деяким досвідом роботи і сповнені амбіцій пробувати себе у складнішій діяльності, виконувати роботу самостійно і брати за неї відповідальність	Залучення до серйозних справ, участь у прийнятті рішень, отримання достойних результатів
Кваліфіковані спеціалісти	Такі люди уже володіють великою кількістю професійних навичок, не прагнуть зміни наряду діяльності, а думають про просування у своїй сфері спеціалізації	Для цих людей у пріоритеті знаходиться сім'я та стабільність, наявність в організації спеціальних програм соціального забезпечення
Молоді матері	З появою у жінки дитини, відбувається кардинальна зміна потреб і пріоритетів, кар'єра не є виключенням	Гнучкий графік роботи, наявність соціального пакету для працівників з дітьми

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Згідно до таблиці 1.1, можна сказати, що очікування від кар'єрного зростання змінюються в залежності від кваліфікаційної групи, до якої вони відносяться. Це говорить про те, що мотиви, які спонукають їх до роботи також змінюються, через зміну потреб та пріоритетів. Тому, керівник повинен регулярно моніторити систему мотивації та стан задоволеності працівників для ефективної діяльності організації.

Враховуючи специфічні особливості трудової поведінки конкретних типів працівників організації можна сформулювати ефективну систему заохочення їх до праці. Взаємозв'язок мотивації і конкретних працівників відповідно до їхньої трудової поведінки можна визначити так:

1. люмпенізована мотивація (характеризується низькою якістю праці працівника, який не бажає бути відповідальним за неї);

2. інструментальна мотивація (являє собою охочу працю, яка мотивована високим заробітком або різноманітними благами на користь працівників);

3. професійна мотивація (проявляється в зацікавленні працівників проявити свої вміння для досягнення високого положення на підприємстві і в суспільстві);

4. патріотична мотивація (характеризується тим, що для працівника перше місце посідає його визнання у спільній справі з колективом, ніж матеріальні заохочення);

5. господарська мотивація (більшою мірою представлена в роботі власника, який своїми зусиллями бажає досягти успіху у роботі, яку він створює).

Розглядаючи мотивацію з позиції одержуваних благ, її можна поділити на матеріальну і нематеріальну. Кожен із цих видів мотивації використовують для ефективного функціонування організації. Зазвичай, матеріальну та нематеріальну мотивацію застосовують в комплексі.

Матеріальна мотивація полягає у отриманні певних матеріальних благ, котрі, в свою чергу, можуть бути виражені як в грошовій формі, так і в матеріальних об'єктах і послугах. Даний вид мотивації використовується на рівні окремих працівників або груп працівників. На рівні всього персоналу організації матеріальна мотивація застосовується рідше, тому що є малоефективною.

Система оплати праці є однією з основних складових системи матеріальної мотивації. Організація оплати праці є основою соціально-трудова відносин роботодавців і найманих працівників та виступає ключовою складовою їх мотивації. Заробітна плата впливає як на ефективність управління трудовими ресурсами, так і на результативність функціонування організації.

Коли розмір заробітної плати наближений до прожиткового мінімуму, гроші виходять на передній план і стають одним із основних факторів мотивації. За приклад можна взяти теорію потреб Маслоу, де гроші задовольняють потреби виживання та безпеки, а також можуть задовольнити потребу в самоповазі і статусі.

Розглянемо сутність поняття заробітної плати з кількох позицій.

«Відповідно до статті 1 Закону України «Про оплату праці» заробітна плата визначається як винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу» [40].

«Як соціально-економічна категорія заробітна плата являється головним способом задоволення особистих потреб персоналу, економічним засобом, що сприяє розвитку суспільного виробництва, росту продуктивності праці, скороченню виробничих витрат, засобом перерозподілу кадрів по галузях» [31].

«З позиції працівника заробітна плата виступає основною частиною грошового доходу, який отримується в результаті його праці, а також кошти, які забезпечують співробітнику певний рівень реалізації особистих потреб і потреб його родини» [12, с. 563]. «З позиції роботодавця заробітна плата є основним фактором матеріальної зацікавленості персоналу для досягнення високих результатів їх роботи та одним із елементів витрат з доходів» [19, с. 154].

«Під системою оплати праці розуміють сукупність правил, які визначають співвідношення між мірою праці і мірою винагороди працівників. Розмір заробітної плати визначається професійними якостями працівника, умовами та складністю виконуваної роботи та результатами його праці.

Організації та підприємства самостійно обирають та встановлюють форму, норми та умови посадових окладів, винагороди та інші виплати відповідно до трудового законодавства та інших нормативних правових актів, що містять норми трудового права» [12, с.329].

В Україні в сучасних умовах система оплати праці існує у таких формах: погодинна, відрядна та акордна. Особливості форм оплати праці в Україні наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Особливості форм оплати праці в Україні в сучасних умовах

Форма оплати праці	Взаємозв'язок із оплатою праці	Основна характеристика	Об'єктивні умови використання	Сфера найбільшого розповсюдження
1	2	3	4	5
Погодинна	Відпрацьований час	Базується на процесі відтворення найнятого робітника	Чіткий контроль відпрацьованого часу; Тарифікація робіт; Наявність норм до праці; Контроль за роботою персоналу протягом дня; Встановлюється завдання щодо підвищення кваліфікації	Промислове підприємство, медичні, учбові заклади, ін. державні установи бюджетної сфери

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5
Відрядна	Кількість виробленої продукції	Прив'язана до виробничого результату	Наявність чіткого контролю за обсягом робіт; Присутність організаційно-технічних умов високопродуктивної роботи; Необхідність зацікавлення співробітників у підвищення продуктивності; Збільшення об'ємів виробництва	Промислове підприємство, виробничі підприємства малого бізнесу
Акордна	Відпрацьований час та обсяг робіт	Виступає як заміщення і відрядної погодинної форми оплати	Терміновий характер роботи за наявності терміну її виконання; Необхідність зацікавлення співробітників у підвищенні продуктивності;	Будівництво, сільське господарство, транспорт, житлово-комунальна сфера, аудиторські послуги, ремонтні послуги

Джерело: розроблено автором на основі [36].

Винагородою за працю можна вважати все те, що співробітник отримує за виконану роботу, сюди входить тарифна заробітна плата, компенсації і заохочувальні виплати, щомісячні, щоквартальні та щорічні премії, а також соціальний пакет, що включає: соціальні пільги, допомоги, а також не грошові винагороди, наприклад, туристичні путівки, цінні подарунки, особисті привілеї (безкоштовне паркувальне місце на автостоянці, послуги дитячого садка, відвідування стоматолога в поліклініці). Таким чином, винагорода за працю формується з різних компліментів, що становить єдине ціле у вигляді компенсаційного пакету кожного співробітника (див. таблицю 1.3).

Таблиця 1.3 – Структура компенсаційного пакету працівника

Тарифна заробітна плата		Соціальний пакет
Стимулюючі виплати	Компенсаційні виплати	
- премії за досягнення високих показників; - доплати та надбавки за професійну майстерність, високу кваліфікацію, безперервний стаж, вчене звання, знання іноземної мови, інші заслуги.	- доплати і надбавки за роботу в умовах, що відхиляються від нормальних; - доплати і надбавки за роботу в особливих кліматичних умовах і на територіях, що зазнали радіоактивного забруднення; Інші доплати і надбавки	- медичне страхування; - страхування життя і непрацездатності; - безкоштовні обіди; - різдвяні подарунки; - можливість купувати продукцію фірми зі знижкою і т.д.

Джерело: розроблено на основі [38]

«Компенсаційний пакет включає як матеріальну, так і нематеріальну складову системи мотивації, тому він найбільш дієво впливає на працівників організації. Компенсаційний пакет допомагає вирішувати такі завдання:

- 1) підвищення рівня мотивації праці;
- 2) контроль за плинністю кадрів;
- 3) підвищення рівня продуктивності праці;
- 4) залучення в організацію необхідних працівників;
- 5) підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі;
- 6) створення позитивного іміджу організації» [35].

«До нематеріальної мотивації співробітників можна віднести такі види заохочувань, як просування по кар'єрі, подяки, грамоти, медалі, спеціальні звання, а також навчання, підвищення кваліфікації, оплата комунікацій, обіди, путівки та ін. Таке заохочення як похвала є найпростішим засобом модифікації поведінки, яке з успіхом використовується в багатьох фірмах. Одним із основних позитивних наслідків діяльності нематеріальної мотивації є зростання рівня лояльності та інтересу працівників організації в одержанні спільного якісного результату» [25].

Щоб побудувати ефективну нематеріальну систему мотивації персоналу необхідно для початку визначити, яку роль у прийнятті ним рішення відіграє чужа думка, і як це впливає на самооцінку. Саме від цього і буде залежати рівень його мотивації. Розпізнання ролі у прийнятті працівником рішення визначається типом його референції.

Під типом референції розуміється співставлення пріоритетності при прийнятті рішень власної та чужої думки. Розрізняють три типи референції: внутрішній, зовнішній та змішаний (див. рисунок 1.1)



Рисунок 1.1 – Основні типи референцій працівника

Якщо у працівника переважає внутрішній тип, то вона на передній план ставить власні думки і спирається на власний досвід. Таку людину дуже важко переконати, так як її не лякає відповідальність, самостійність та прагнення висловлювати власну думку. Якщо у людини переважає зовнішній тип, то вона підходить до виконавчих ролей в організації. Такий тип невпевнений у собі, працює за інструкціями, для нього є важливою думка інших. Працівникам із зовнішнім типом референції легко змінити точку зору та просто стимулювати, тому для таких людей має бути лідер. Найбільш універсальним є змішаний тип

референції, мається на увазі, що є присутніми відразу і внутрішній і зовнішній типи, але все одно один із них має більшу перевагу над іншим.

Таким чином, мотивація є важливою складовою системи управління персоналом. Система мотивації – це сукупність взаємопов’язаних заходів, котрі стимулюють персонал для досягнення індивідуальних та спільних цілей діяльності організації. Щоб створити економічно ефективну систему мотивації, керівник має знати, що неможливо однаково змотивувати всіх працівників, бо кожній людині властиві індивідуальні потреби. При виборі тих чи інших способів мотивації працівника, керівник повинен враховувати стать, вік, соціальний статус, фізичні та психологічні особливості.

Матеріальне стимулювання виступає найбільш ефективним мотиваційним механізмом трудової діяльності персоналу. Основою матеріальної частини системи мотивації виступає оплата праці. Оплата праці є значним фактором посилення зацікавленості співробітників у підвищенні продуктивності діяльності організації, досягненню кращих кінцевих результатів.

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ

«Під системою мотивації слід розуміти комплекс заходів, що заохочують персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети організації» [3]. «Створюючи систему мотивації персоналу потрібно спиратись на такі принципи:

- комплексність (формуючи систему мотивації необхідно застосовувати сукупність організаційних, матеріальних, соціальних та технічних факторів);
- системність (базується на усуненні протиріч між факторами системи мотивації);
- регламентація (побудова певного порядку в мотивації співробітників у вигляді нормативів, інструкцій, правил та контроль за їх виконанням);
- орієнтація на результат;
- зрозумілість (співробітники мають розуміти систему мотивації та усвідомлювати, які повинні бути результати роботи, щоб отримати винагороду);
- відкритість та об'єктивність (персонал має бути проінформований про систему мотивації)» [5].

«Метою будь-якої системи мотивації є: спонукання персоналу працювати на результат; реалізація стратегії зростання організації; надання можливості більш ефективним співробітникам заробляти більше; створення прозорої об'єктивної систему оцінки кожного співробітника» [27, с. 38].

«До основних способів мотивації відносяться: стимулювання (не прямий вплив на людину, а на зовнішні чинники за допомогою стимулів, що спонукають співробітника до певної поведінки); нормативна мотивація (ідейно-психологічний вплив на поведінку людини за допомогою переконання, інформування, навіювання, психологічного зараження тощо); примусова мотивація (базується на використанні влади та погрозах погіршення рівня задоволення потреб працівника у випадку невиконання їм певних вимог) Перший спосіб мотивації є непрямим, тому що в його основі лежить вплив зовнішніх чинників, другий та третій способи – прямі, оскільки припускають безпосередній вплив на людину» [9, с. 147].

«Методами мотивації називають способи управлінського впливу на працівників, які спрямовані на досягнення цілей організації. Методи передбачають використання управлінським апаратом різних прийомів впливу на персонал для результативності його діяльності» [24, с. 25].

Шапіро С.А. класифікує методи мотивації за трьома групами, які, на його думку відповідають методам управління: адміністративні; економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи базуються на прямому впливі суб'єкта на об'єкт управління. До адміністративних методів відносяться такі мотиви поведінки: необхідність дотримання трудової дисципліни, культура трудової діяльності,

почуття обов'язку. Застосування адміністративних методів базується на теорії «Х» Д. Мак-Грегора. Відповідно до даної теорії, люди ліниві та не хочуть працювати, тому в такому випадку необхідно використовувати покарання, накази та контроль.

Адміністративними методами є:

- організаційно-стабілізуючі (базуються на використанні системи нормативно-правових актів);
- дисциплінарні (забезпечують реалізацію різноманітних форм відповідальності. До даних методів можна віднести методи негативної мотивації);
- розпорядчі (використовують в процесі оперативного управління, тобто накази та розпорядження);
- методи організаційного впливу (функціонують всередині організації. До них належать: інструкції, організаційні схеми, правила внутрішнього трудового розпорядку тощо).

Економічні методи полягають у матеріальному стимулюванні персоналу. Шапіро С. А. відносить до даної групи методів такі:

- методи, які застосовуються державними та місцевими органами влади (податкова система, фінансовий та кредитний механізм);
- методи, які діють в організації (система матеріального стимулювання, економічні нормативи діяльності, система відповідальності).

Соціально-психологічні методи базуються на моральному та психологічному впливі, застосуванні моральних стимулів до праці, соціальних відносинах. До соціально-психологічних методів відносяться:

- сприяння позитивному клімату в колективі;
- поведінка керівника, як приклад для підлеглих;
- задоволення культурних та духовних потреб (корпоративні заходи, спільний відпочинок тощо);
- соціальний захист працівників [16].

На сучасному етапі в Україні існує велика кількість проблем, які впливають на створення ефективної системи мотивування співробітників, їх можна поділити на дві групи:

1) проблеми, які виникають на рівні держави: недостатність фінансування наукових досліджень та розробок; скорочення інноваційного потенціалу; недостатнє залучення молодих працівників до інноваційної діяльності; міграція вчених: зовнішня та внутрішня (в інші сфери діяльності); неефективність кадрової політики з розроблення системи мотивації персоналу до інноваційної діяльності.

2) проблеми, які виникають на рівні організації: не визначення керівником усіх факторів, що мають вплив на покращення праці персоналу через неврахування індивідуальних якостей окремого співробітника; недостатність фінансових витрат від конкретних результатів праці персоналу; низький рівень приділення уваги на покращення психологічного клімату в колективі.

Як уже було зазначено вище, система мотивації персоналу включає матеріальну та нематеріальну складові. Тому розглянемо окремо кожен складову системи.

Першим етапом аналізу та оцінки системи матеріальної мотивації персоналу є опрацювання внутрішніх нормативних документів, в яких встановлена інформація про процес стимулювання співробітників. Наступним кроком аналізу є вивчення усіх складових системи матеріальної мотивації та визначення доцільності їх використання, ефективності, переваг та недоліків.

Для того, щоб оцінити систему матеріальної мотивації у організації необхідно проаналізувати систему оплати праці. Оцінка системи оплати праці в організації проводиться з метою виявлення резервів зростання продуктивності праці, економії фонду заробітної плати, покращення нормування, організації та умов праці. Аналіз системи оплати праці є одним із головних розділів економічного аналізу організації.

Основними нормативними документами, які регулюють систему оплати праці в організації є Положення про оплату праці працівників, додатки до нього, в яких наведені регламенти по нарахуванню та виплаті окладів, премій і доплат та фонд оплати праці.

Основні напрямки аналізу системи оплати праці представлені на рис. 2.1.

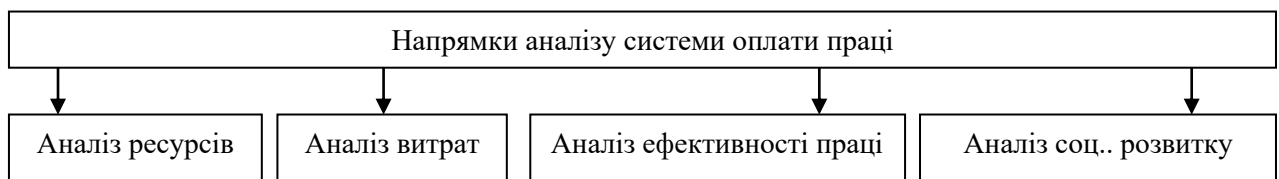


Рисунок 2.1 – Основні напрямки аналізу системи оплати праці

Джерело: побудовано автором

Аналіз ресурсів здійснюється за допомогою таких показників [1]:

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття:

$$K_p = \frac{\text{кількості прийнятих працівників}}{\text{середньооблікова кількість працівників}} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення:

$$K_z = \frac{\text{кількість звільнених працівників}}{\text{середньооблікова кількість працівників}} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт загального обороту кадрів:

$$K_{z.o.} = \frac{\text{загальна кількість прийнятих та звільнених працівників}}{\text{середньооблікова кількість працівників}} \quad (2.3)$$

Коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{п.к} = \frac{\text{кількість працівників, що звільнилися} - \text{кількість, неминуче звільнених}}{\text{середньооблікова кількість працівників}} \quad (2.4)$$

Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників

$$K_{спів.п.з} = \frac{\text{кількість прийнятих працівників}}{\text{кількість звільнених працівників}} \quad (2.5)$$

Аналізуючи витрати використовують такі показники: рівень, динаміка та структура оплати праці, витрати на навчання, підготовку та перепідготовку персоналу.

Для аналізу ефективності праці застосовують такі показники: рівень і динаміка продуктивності праці, фактори зростання продуктивності праці.

До аналізу соціального розвитку відноситься формування та використання фонду соціального розвитку та виплат соціального характеру.

Для того, щоб оцінити систему матеріальної мотивації у організації також необхідно проаналізувати фонд оплати праці, який включає:

- аналіз динаміки фонду оплати праці за певний період часу, розрахувати абсолютне та відносне відхилення;

- аналіз структури фонду оплати праці за певний період часу. Даний аналіз включає розрахунок суми та питомої ваги основної та додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних витрат у загальному фонді оплати праці, їх динаміки. Це дозволить з'ясувати орієнтацію матеріальної мотиваційної системи організації. Якщо рівень основної заробітної плати високий, то це свідчить про пріоритетність таких принципів мотивація: стабільність оплати праці та її гарантованість. Якщо ж частка додаткової заробітної плати зростає, це характеризується зростанням ефективності витрат на оплату праці. Підвищення обсягу інших заохочувальних та компенсаційних виплат демонструє орієнтацію системи мотивації на результати діяльності закладу;

- розрахунок середньої заробітної плати у організації. Розраховується за формулою:

$$\overline{ЗП} = \frac{\sum \text{ФОП}}{\overline{ч}}, \quad (2.6)$$

де $\overline{ЗП}$ – середня заробітна плата одного працівника;

$\sum \text{ФОП}$ – сума фонду оплати праці штатних працівників організації;

$\overline{ч}$ – середньооблікова чисельність працівників в організації [16].

Також для оцінки системи матеріальної мотивації персоналу організації, аналізують рівень диференціації заробітної плати, так як рівноцінний розмір заробітної плати не мотивує співробітників до підвищення ефективності праці та професійного зростання, а занадто виражена диференціація призведе до демотивації персоналу.

Щоб оцінити рівень диференціації заробітної плати в організації застосовують такі показники:

- середня заробітна плата (її доречно розраховувати як середню арифметичну зважену, так як значення показника відображене у вигляді варіаційного ряду розподілу;

- мода (відображає розмір заробітної плати, яку одержує більша частина працівників;

- медіана (дозволяє розподілити працівників на дві частини за рівнем заробітної плати, 50 % співробітників отримують вищу від медіанного значення заробітну плату, 50% - нижчу.

- пропорційність максимальної та мінімальної заробітної плати.

Дослідження системи нематеріальної мотивації включає в себе аналіз методів нематеріального стимулювання, які використовуються в організації, їх реалізації, переваги та недоліки та мотиваційний ефект.

«Для оцінки системи мотивації нематеріальних стимулів використовують такі показники:

- продуктивність праці характеризує ефективність праці та визначається за формулою:

$$ПП = \frac{Q}{\bar{Ч}}, \quad (2.7)$$

де ПП – продуктивність праці;

Q – обсяг виготовленої продукції;

$\bar{Ч}$ - середньооблікова чисельність персоналу.

- зарплатомісткість характеризується сумою витрат на оплату праці, розраховується за формулою:

$$ЗМ = \frac{ФОП}{ВП(РП)}, \quad (2.8)$$

де ЗМ – зарплатомісткість продукції;

ФОП – фонд оплати праці;

ВП(РП) – обсяг валової (реалізованої) продукції.

- коефіцієнт плинності кадрів розраховується як співвідношення чисельності звільнених працівників до середньооблікової чисельності працівників:

$$Кпл = \frac{Ч_{зв}}{\bar{Ч}}, \quad (2.9)$$

де Кпл – коефіцієнт плинності кадрів;

$Ч_{зв}$ - чисельність звільнених працівників;

$\bar{Ч}$ - середньооблікова чисельність працівників.

- коефіцієнт ефективного використання робочого часу, який розраховується за формулою:

$$K_{\text{еф}} = \frac{\Phi_{\text{факт}}}{\Phi_{\text{мах}}}, \quad (2.10)$$

де $K_{\text{еф}}$ – коефіцієнт ефективного використання робочого часу;

$\Phi_{\text{факт}}$ – фактично відпрацьований час співробітників за рік;

$\Phi_{\text{мах}}$ – максимально можливий фонд робочого часу.

- коефіцієнт трудової дисципліни, що розраховується за формулою:

$$K_{\text{тд}} = \frac{П_{\text{тд}}}{\bar{Ч}}, \quad (2.11)$$

де $K_{\text{тд}}$ – коефіцієнт трудової дисципліни;

$П_{\text{тд}}$ – кількість випадків порушень трудової дисципліни;

$\bar{Ч}$ - середньооблікова чисельність працюючих» [22, с. 78-79].

Найпоказовішою ознакою ефективної системи мотивації працівників є ступінь їх задоволеності заходами мотивування. Для того, щоб його визначити, застосовують соціологічні методи, серед яких найпопулярнішим є опитування, а саме анкетування. Воно дає можливість у короткі строки опитати чималу кількість персоналу, саме цей вид опитування дозволяє зібрати достовірні відповіді, завдяки анонімності.

Крім отримання від працівників оцінки існуючої системи мотивації, опитування дозволяє дізнатись про інтереси, потреби та очікування працівників від робочого процесу. Отримані результати стануть базою для створення чи покращення системи мотивації працівників в організації.

«Як показує досвід фахівців з управління персоналом, найбільш типовими при побудові мотиваційної системи та системи оплати праці помилками виступають: орієнтація лише на матеріальні або нематеріальні мотиви стимулювання; не враховуються потреби працівників; незадоволеність рівнем заробітної плати, протиріччя між цілями організації та цілями мотиваційної системи організації; виплата «пермії-призу», недосяжні бонуси та виплата гарантованої премії; запозичення систем мотивації інших організацій тощо» [30].

Отже, система мотивації персоналу та оплати праці є значущим елементом системи управління організацією та менеджменту в цілому. Ефективність системи мотивації та оплати праці оцінюється за допомогою результатів діяльності. Кожна організація створює свої системи, які мають відповідати цілям та умовам діяльності підприємства. Змістовна система мотивації також впливає на конкурентоспроможність, дозволяє стимулювати персонал, підвищувати ефективність роботи організації та за рахунок цього досягати поставлених цілей.

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ КЗО «ЖОВТНЕВИЙ НРЦ» ДОР»

Комунальний заклад освіти «Жовтневий навчально-реабілітаційний центр з поглибленим професійно-трудовим навчанням» Дніпропетровської обласної ради» заснований Дніпропетровською обласною радою та зареєстрований 16 січня 1997 року.

«Головною метою закладу є вдосконалення трудового виховання та підготовка розумово-відсталих учнів до самостійного життя.

Основні завдання:

- забезпечення права дітей із вадами розвитку на здобуття відповідного рівня дошкільної і загальної середньої освіти згідно з їх можливостями, здібностями та враховуючи індивідуальні особливості розвитку;
- виховання морально здорового покоління;
- здійснення комплексної, медичної, психологічної, педагогічної, соціальної реабілітації дітей дошкільного та шкільного віку» [34].

КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» розрахований на 160 дітей, а станом на 2020 рік у закладі налічується 121 вихованець.

Майно закладу становлять основні фонди та обігові кошти, а також цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі закладу.

Заклад реалізовує право користування відведеними йому земельними ділянками та переданим в оперативне управління майном відповідно до чинного законодавства України.

Фінансування закладу здійснюється за рахунок коштів обласного бюджету, а також додаткових джерел фінансування. КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» самостійно визначає порядок та розміри преміювання працівників, виходячи з ефективності та якості їх праці, у межах фонду матеріального заохочення.

Вивчення системи менеджменту у КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» починається з дослідження організаційної структури. Організаційна структура КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» є лінійною. У даній структурі керівником виступає директор закладу, який наділений повноваженнями вирішити всі питання, що можуть виникнути у його підлеглих. Директору підпорядковуються заступники з виховної, навчальної та господарської роботи, бухгалтерія, медична служба, котрим у свою чергу, підпорядковуються групи працівників [Додаток Г].

Можна виділити декілька рівнів лінійного управління:

- Перший (вищий рівень) – директор, який виступає єдиначальником і здійснює управлінську діяльність (організовує, координує діяльність педагогічних і медичних працівників, забезпечує раціональний добір і розстановку кадрів, забезпечує контроль за виконанням планів, призначає та звільняє заступників та ін.);

- Другий рівень управління – заступники директора, головний бухгалтер (реалізують управлінські рішення);

- Третій рівень – учителі, вихователі, класні керівники.

Лінійна структура базується на керівникові, який повинен швидко та ефективно вирішувати різного типу завдання.

Таким чином, організаційна структура має істотний вплив на систему мотивації та оплати праці. Керівник має забезпечити міцну базу для працівників, щоб вони були достатньою мірою мотивованими, почували себе в безпеці та розслабили свої страхи від втрати роботи. Працівники, які довіряють своїй структурі управління позитивно реагуватимуть і на свою організацію.

Для повної оцінки системи мотивації та оплати праці проаналізуємо основні економічні та фінансові показники діяльності закладу за 2017-2019 рр. (див. таблицю 3.1 та 3.2).

Таблиця 3.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» за 2017-2019 рр.

Вид продукції	Роки			Відх. 2018/2017		Відх. 2019/2018		Відх. 2019/2017	
	2017	2018	2019	абс., +-	відн., %	абс., +-	відн., %	абс., +-	відн., %
1	2	3	4	5= 3-2	6 = (3/2)* 100- 100	7 = 4- 3	8= (4/3)* 100- 100	9 = 4-2	10= (4/2)* 100-100
Доходи від обмінних та необмінних операцій, тис. грн.	11 567,25	14 621,89	16 383,77	3 054,64	26,41	1761,88	12,05	4816,52	41,64
Вартість активів, тис. грн.	7 921,25	8 168,97	8 184,96	247,72	3,13	263,71	0,19	263,71	3,33
Власні обігові кошти, тис. грн.	219,47	131,31	202,83	-88,16	-40,17	-88,16	54,47	-16,64	-7,58
Чисельність персоналу, чол.	89	86	84	-3	-3,37	-2	-2,33	-5	-5,62
Середньомісячна заробітна плата, грн.	6 361,55	7 834,77	9 275,29	1 473,22	23,16	1440,52	18,39	2913,74	45,80
Фонд оплати праці, тис. грн.	1885,60	2175,4	2289,9	289,8	15,37	114,5	5,26	404,30	21,44
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	6344,31	7362,75	7544,44	1018,44	16,05	181,69	2,47	1200,13	18,92

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Власний капітал, тис. грн.	13170,36	13735,17	14200,60	564,81	4,29	465,43	3,39	1030,24	7,82
Операційні витрати, тис. грн.	11869,87	11869,88	14935,01	0,01	0	3065,13	25,82	3065,14	25,82
Чистий прибуток, тис. грн.	-302,62	-313,12	-453,25	-10,5	-3,47	-140,13	-44,75	-150,63	-49,76

Джерело: Розроблено автором на основі фінансової звітності – форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» [Додаток А-В]

Аналіз економічних показників дозволив зрозуміти, що за останні роки заклад працював у збиток, тому що на кінець 2019 року збиток становив 453,25 тис. грн., в минулому періоді - 313,12 тис. грн., у 2017 році - 302,62 тис. грн. Зі зменшенням чистого доходу, зменшилась і рентабельність. Проте, доходи від обмінних та необмінних операцій в досліджуваному періоді зростають. Так у 2019 році дохід склав 16 383,77 тис. грн., що на 12,05% більше ніж у минулому році та на 41,64% більше порівняно з 2017 роком. Вартість активів також збільшилась приблизно на 3,2% за цей період. Власні обігові кошти (сума, яка доступна для щоденної операційної діяльності закладу) станом на 2019 рік становлять 202833 грн., що на 71522 грн. більше ніж у минулому році.

На кінець 2019 року середньорічна вартість основних засобів підприємства склала 7544,44 тис. грн., що на 1200,13 тис. грн. більше, ніж у минулих роках. Вартість власного капіталу також має тенденцію до збільшення.

Чисельність працюючих у 2019 році становить 84 чол., що на 2 чол. менше ніж у минулому році та на 5 чол. скоротилася чисельність порівняно з 2017 роком. Спостерігається збільшення заробітної плати. Так на кінець 2019 року фонд оплати праці склав 2289,9 тис. грн., що на 114,5 тис. грн., більше ніж у 2018 році і на 404,3 тис. грн., порівняно з 2017 роком.

Аналіз фінансових коефіцієнтів надає можливість зрозуміти чи ефективно заклад поєднує активи та пасиви і як це впливає на його дохід. Є логічним, що стабільний фінансовий стан закладу позитивно впливає на мотиваційний механізм, тому розглянемо основні показники фінансової діяльності КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» за 2017-2019 рр. за допомогою аналітичних коефіцієнтів (див. таблицю 3.2).

Таблиця 3.2 – Основні фінансові показники діяльності КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2019/2018	
	2017	2018	2019	Абсол	Відн
1	2	3	4	5	6
1. Власні обігові кошти	219475	131311	202833	71522	54,47

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
2. Коефіцієнт забезпечення обігових коштів власними обіговими коштами	0,98	1	0,98	-0,02	2,00
3. Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів	1	1	1	0	0
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	52,11	33,04	54,23	21,19	64,13
5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,03	0,01	0,02	0,01	100,00
6. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами запасів	0,43	0,26	0,47	0,21	80,77
7. Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,99	1	0,99	-0,01	-1,00
8. Коефіцієнт фінансової залежності	1,01	1	1,01	0,01	1,00
9. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	54,23	-	52,22	52,22	-
10. Частка основних засобів в активах	0,90	0,92	0,92	0	0
11. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,45	0,45	0,47	0,02	4,44
12. Коефіцієнт оновлення	0,76	0,96	0,97	0,01	1,04
13. Коефіцієнт мобільності активів	0,03	0,02	0,03	0,01	50,00
14. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	-2,30	-2,28	-3,20	0,92	40,35

Джерело: Розроблено автором на основі фінансової звітності – форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» [Додаток А-В]

На основі розрахунків аналітичних коефіцієнтів можна зробити наступні висновки:

- значення показника забезпечення оборотних активів власними коштами є стабільним. Протягом всього періоду коефіцієнт вищий нормативного і заклад здатний профінансувати 98% всіх оборотних активів за рахунок власного капіталу;

- коефіцієнт маневреності власних обігових коштів говорить, що заклад здатний фінансувати частину свого оборотного капіталу. Маневреність власних оборотних коштів знаходиться на одному рівні протягом досліджуваного періоду;

- коефіцієнт маневреності власного капіталу є нормативним, так як вище 0,1;

- розрахувавши коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами запасів КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» нездатний повністю профінансувати формування запасів за рахунок постійних джерел фінансування, так як нормативний показник становить 0,5 і вище, а отримані результати розрахунків менші за нього (2017 – 0,43, 2018 – 0,26, 2019 – 0,47). Для вирішення проблеми можна працювати в напрямку зниження суми активів;

- коефіцієнт автономії означає, що заклад здатний профінансувати 99% активів за рахунок власних коштів. Значення показника фінансової автономії вище нормативного значення (0,6), що говорить про не використання закладом всього свого потенціалу;

- коефіцієнт фінансової залежності закладу говорить про те, що на кожну гривню власних коштів припадає 1,01 гривні фінансових ресурсів. Однак

значення показника нижче ніж нормативне (1,67-2,5). Тому дана залежність говорить про неповне використання можливостей закладом;

- коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що у закладі існують проблеми, пов'язані з неефективною стратегією управління ресурсами. Більша частина коштів спрямована не в обіг, а на покриття витрат;

- розрахувавши частку основних засобів в активах, бачимо тенденцію до збільшення частки основних засобів у загальній сумі активів;

- протягом періоду, що розглядається, спостерігається тенденція до зниження рівня придатності основних фондів закладу. Коефіцієнт зносу основних фондів збільшується з кожним роком, що негативно впливає на ефективність діяльності закладу. Аналіз зносу основних засобів за 2017-2019 рр. свідчить про збільшення залишкової вартості основних засобів майже на 300 тис. грн. та збільшення його зносу.

Таким чином, аналіз економічних та фінансових показників КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» вказує на погіршення фінансового стану навчально-реабілітаційного закладу. Заклад неповністю використовує свої можливості та потенціал, що негативно впливає на результати діяльності і призводить до збитків. Також основними причинами збитків є недостатність джерел фінансування для діяльності закладу, перенесення збитків попередніх періодів та неефективна система менеджменту.

Такий стан КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» є критичним та негативно впливає на всі сфери його діяльності, включаючи і систему мотивації та оплати праці. Всі ці процеси взаємопов'язані, так як оплата праці формує систему мотивації, але при такому стані здійснення основних заходів (преміювання) є неможливим. Для покращення стану закладу необхідно вдосконалити існуючу стратегію розвитку або ж розробити більш ефективну та діючу.

Варто відзначити, що механізм управління системою мотивації та оплати праці являє собою безперервний процес, який постійно вдосконалюється під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища. Для виявлення факторів, які здійснюють вплив на систему мотивації використаємо SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз показав, що КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» повинен використати свої сильні сторони для знешкодження зовнішніх загроз, а не для зростання. Закладом має бути обрана стратегія збереження, тому необхідно здійснювати підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози [Додаток Д].

Розглядаючи результати SWOT-аналізу з точки зору мотиваційної системи, можемо відмітити, що керівництву необхідно сприймати її не як джерело витрат, а як джерело підвищення ефективності діяльності закладу. При розробці програми мотивації важливо враховувати як матеріальні, так і нематеріальні форми стимулювання.

Як зазначалося вище, система мотивації персоналу включає матеріальну та нематеріальну складові. Для того, щоб оцінити систему матеріальної мотивації у організації необхідно проаналізувати систему оплати праці.

Оплата праці персоналу в КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» здійснюється за допомогою тарифної погодинної системи оплати праці, яка базується на визначенні розміру основної заробітної плати, котра в свою чергу залежить від кваліфікації працівника та кількості відпрацьованого робочого часу. Облік фактично відпрацьованого часу працівниками фіксується в таблиці обліку робочого часу та підписується відповідальною особою та директором закладу.

Порядок виплати заробітної плати встановлено правилами внутрішнього трудового розпорядку закладу. Заробітна плата виплачується два рази на місяць, в установлені дні. Днем виплати вважається 15-е число – виплата авансу за поточний місяць, та 30-е число – виплата остаточного розрахунку за минулий місяць. Преміювання працівників проводиться з метою забезпечення матеріальної зацікавленості персоналу в своєчасному і якісному виконанні своїх посадових обов'язків.

Проаналізуємо структуру персоналу та фонд оплати праці, а також основні коефіцієнти кадрового потоку у закладі за 2017-2019 рр.

Основним показником наявності робочої сили є облікова чисельність працюючих. Колектив співробітників КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» налічує 48 педагогічних працівників, 34 особи обслуговуючого персоналу, 4 бухгалтера. Чисельність працюючих у 2019 році становить 84 чол., що на 2 чол. менше ніж у минулому році та на 5 чол. скоротилася чисельність порівняно з 2017 роком.

Розраховуємо коефіцієнти трудових ресурсів, які нададуть можливість проаналізувати рух робочої сили на протязі 2017-2019 рр. (див. таблицю 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок коефіцієнтів руху трудових ресурсів КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» за 2017-2019 рр.

Коефіцієнт	Формула	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019/2017		Відхилення 2019/2018	
					абсол	Відн	Абсол	Відн
1. Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	$K_p = K_p / K_{сер}$	0,03	0	0,01	-0,02	-66,67	0,01	-
2. Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	$K_z = K_z / K_{сер}$	0	0	0,01	0,01	-	0,01	-
3. Коефіцієнт загального обороту кадрів	$K_{з.о.} = (K_p + K_z) / K_{сер}$	0,03	0	0,02	-0,01	-33,33	0,02	-
4. Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{п.к.} = (K_z + K_{н.з}) / K_{сер}$	0	0	0,01	0,01	-	0,01	-
5. Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	$K_{спів.п.з.} = K_p / K_z$	3	0	1	-2	-66,67	1	-

Джерело: розроблено автором на основі [Додатку Е]

З виконаного розрахунку бачимо, що плінність кадрів у закладі є низькою. На систему мотивації та оплати праці це впливає позитивно, адже низька плінність кадрів підвищує довіру персоналу до організації щодо стабільності працевлаштування.

У КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» річний фонд заробітної плати складається з фонду основної і додаткової заробітної плати (див. таблицю 3.5).

Таблиця 3.4 – Склад фонду оплати праці штатних працівників КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» за 2017-2019 рр., тис. грн.

№	Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
					абсол	Відн	Абсол	Відносне
1.	Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд.2 + ряд.3 + ряд.6)	1 885,6	2 175,4	2 289,9	289,8	15,37	114,50	5,26
2.	Фонд основної заробітної плати	880,7	1 226,2	1 100,0	345,5	39,23	-126,2	-10,29
3.	Фонд додаткової заробітної плати	1 003,0	892,7	1 179,2	-110,3	-17,28	286,5	32,09
4.	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд.3)	949,2	829,3	1 078,7	-119,9	-12,63	249,4	30,07
5.	Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд.3)	30,5	10,6	13,5	-19,9	-65,25	2,90	27,36
6.	Заохочувальні та компенсаційні виплати	1,9	56,5	10,7	54,6	2873,68	-45,80	-81,06
7.	Матеріальна допомога (ряд.6)	1,9	11,9	10,7	10	526,32	-1,20	-10,08
8.	Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд.3,6)	23,3	52,8	87,0	29,5	126,61	34,20	64,77

Джерело: розроблено автором на основі звіту з праці КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР»

Проаналізувавши фонд оплати праці за 2017-2019 рр, можна зробити такі висновки, витрати на основну заробітну плату у 2019 році становлять 1 100 тис. грн., що на 126,2 тис. грн. менше ніж у минулому році. Причиною цього є зменшення чисельності штатних працівників. Фонд додаткової заробітної плати включає в себе надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів та виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати. У 2019 році він становить 1 179,2 тис. грн., з них 1 078,7 тис. грн. - надбавки до тарифних ставок,

Фонд оплати праці штатних працівників має тенденцію збільшення починаю з 2017 р. до 2019 р. У 2019 році він становить 2 289,9 тис. грн., що на 114,5 тис. грн., більше ніж у 2018 році, та на 404,3 тис. грн. більше ніж у 2017 році. Причиною такого зростання є підвищення надбавок до основної заробітної плати.

При визначенні розміру премій та окладів не приділяється увага додатково відпрацьованому часу персоналу. Даний момент впливає на зниження зацікавленості і продуктивності співробітників до роботи.

В основному у закладі працюють жінки (приблизно 70%). Фонд оплати праці кожного року збільшується, хоча кількість штатних працівників зменшується. Причиною збільшення витрат на фонд оплати праці є підвищення рівня заробітної плати. Кількість відпрацьованих людино-годин у 2019 році менша на 2 058 год. ніж у 2018 році [Додаток Ж].

Також для оцінки системи матеріальної мотивації персоналу організації, проаналізуємо рівень диференціації заробітної плати. Розподіляємо працівників за розмірами заробітної плати [Додаток К]. Відповідно до даних можна сказати, що у закладі найбільша кількість працівників отримують зарплату від 12 000 до 15 000 грн.(приблизно 22% від загальної кількості працівників). Кількість працівників, які отримували з/п до 4 000 грн. з кожним роком зменшується, так як рівень мінімальної з/п зростає. Виплати заробітної плати у розмірі від 4 000 до 5 000 грн. найбільше спостерігаються у 2018 році. Якщо посадові оклади у штатному розписі передбачено на рівні МЗП, у роботодавця виникає обов'язок привести їх розмір у відповідність до мінімальних гарантій, передбачених законодавством.

Також значні зміни можна побачити у виплатах від 5 000 до 10 000 грн. До категорії виплат від 15 000 до 20 000 у 2017 році входило 10 осіб (у відсотках до загальної чисельності 12,5%), а у наступних роках їх кількість зменшилась на 60%. Понад 20 000 грн. отримує тільки одна особа, починаючи з 2018 року. Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу у 2017 році становить 88,75%, 2018 році – 93,8%, 2019 році – 85,4%.

Розрахуємо середньомісячний рівень заробітної плати за формулою (2.6):

2017 рік = 6 361,55 грн.

2018 рік = 7 834,77 грн.

2019 рік = 9 275,29 грн.

Я бачимо, рівень середньомісячної заробітної плати з кожним роком зростає, це пов'язано, насамперед, зі зростанням рівня мінімальної заробітної плати в країні.

Щоб розробити ефективну систему мотивації праці, необхідно визначити, які саме мотиви є найбільш стимулюючими для працівників КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР». Для цього було проведено опитування працівників закладу.

Анкета складалася з таких показників: заробітна плата, кар'єра та соціальний статус, уникнення покарань, задоволення від роботи, самореалізація. Кожен співробітник мав обрати один найважливіший особисто для нього мотив. У опитування прийняло участь 63 респондента. Результати опитування наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.5 – Результати опитування працівників КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» щодо визначення пріоритетних способів мотивування до праці

Група респондентів	Заробітна плата	Кар'єра та соціальний статус	Уникнення покарань	Задоволення від роботи	Самореалізація	Разом
Педпрацівники (учителі, вихователі)	21	10	1	4	5	41
Обслуговуючий персонал	14	2	1	0	1	18
Бухгалтерія	2	2	0	0	0	4
Разом	37	14	2	4	5	63
У середньому по групах респондентів	58,7	22,2	3,2	6,3	9,5	-

Джерело: розроблено автором на основі проведеного опитування у КЗО «Жовтневий РНЦ» ДОР»

Аналізуючи отримані дані, можна сказати, що по всіх групах респондентів основним стимулюючим мотивом є заробітна плата (58,7%). Чинник кар'єри є основним стимулом для 22,2% опитаних, самореалізація для 9,5%. Цікавим фактом є те, що 3,2% респондентів працює, щоб уникнути покарань.

Розглядаючи систему оплати праці та мотивації КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» були виявлені такі недоліки: для стимулювання працівників надаються лише невеликі премії, основне навантаження лягає на фонд заробітної плати, який потребує реформування; на даний момент працівники мало зацікавлені у покращенні результативності функціонування закладу. Тобто систему мотивації КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» можна охарактеризувати, як недостатньо ефективну.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Досліджуючи тему впровадження ефективних систем мотивації та оплати праці, можна зробити наступні висновки.

Жодна організація не буде результативно функціонувати без ефективно розробленої системи мотивації, так як вона стимулює працівників до досягнення особистих цілей та цілей організації. У практиці управління не існує ідеальної моделі стимулювання працівників до роботи, яка одночасно б відповідала усім вимогам.

У першій частині роботи було розглянуто теоретичні аспекти впровадження ефективних систем мотивації та оплати праці в організації. Узагальнюючи поняття науковців, можна сказати, що мотивація – це сукупність методів і способів спонукання працівників до активної праці для досягнення поставлених цілей.

У ході дослідження було виявлено, що мотиваційний механізм необхідно будувати на основі виявлених мотивів, які стимулюють працівників до роботи. Основна увага в них зосереджена на потреби людини, які було розглянуто у змістовних теоріях мотивації.

На підставі наведених у першому розділі теорій потреб було виявлено, що важливість праці персоналу, в основному, залежить від таких факторів як задоволення потреб за допомогою заробітної плати, просування по службі та професійного зростання. Для ефективної діяльності організації керівник повинен регулярно моніторити систему мотивації та стан задоволеності працівників, так як мотиви, які спонукають їх до роботи, змінюються через зміну потреб і пріоритетів.

Було розглянуто мотивацію з позиції одержуваних благ, відповідно, її поділяють на матеріальну та нематеріальну. Як правило, обидва види мотивації застосовують в комплексі.

Матеріальна мотивація полягає у отриманні певних матеріальних благ. Основною складовою матеріальної мотивації є система оплати праці. Під системою оплати праці розуміють сукупність правил, які визначають співвідношення між мірою праці і мірою винагороди працівників, розмір якої визначається професійними якостями працівника, умовами та складністю виконуваної роботи. Винагородою за працю можна вважати все те, що співробітник отримує за виконану роботу, сюди входить тарифна заробітна плата, компенсації і заохочувальні виплати, премії, а також соціальний пакет.

Нематеріальна мотивація не менш важлива, ніж матеріальна. В робочому процесі, останнім часом, їй надається все більше уваги. Очевидно, що для кожного працівника повинен бути знайдений індивідуальний підхід у питанні стимулювання до праці. На результати нематеріальної мотиваційної праці впливає багато причин, таких як професійні здібності та навички працівника, розуміння завдань, поставлених перед ним, зовнішнє середовище та багато іншого.

Створюючи систему мотивації персоналу потрібно спиратись на такі принципи: комплексність, системність, регламентація, орієнтація на результат; зрозумілість, відкритість та об'єктивність.

У другій частині роботи було розглянуто методологічні основи аналізу та оцінки ефективності системи мотивації та оплати праці у двох аспектах: матеріальному і нематеріальному.

Матеріальний аспект базується на дослідженні системи оплати праці в організації. Аналіз оплати праці, в свою чергу, проводиться за такими напрямками: аналіз ресурсів, витрат, ефективності праці та соціального розвитку. Також, основним етапом аналізу виступає дослідження фонду оплати праці та рівня диференціації заробітної плати. Нематеріальний аспект оцінюється за допомогою показників продуктивності праці, зарплатомісткості та плинності кадрів.

Третя частина роботи присвячена аналізу на оцінці системи мотивації та оплати праці КЗО «Жовтневий РНЦ» ДОР».

Предметом дослідження даної роботи було обрано Комунальний заклад освіти «Жовтневий навчально-реабілітаційний центр з поглибленим професійно-трудоим навчанням» Дніпропетровської обласної ради» заснований Дніпропетровською обласною радою та зареєстрований 16 січня 1997 року. Головною метою закладу є вдосконалення трудового виховання та підготовка розумово-відсталих учнів до самостійного життя.

Вивчення системи мотивації було розпочато з дослідження організаційної структури закладу. Організаційна структура КЗО «Жовтневий РНЦ» ДОР» є лінійною та має істотний вплив на систему мотивації та оплати праці.

Оцінивши економічні та фінансові показники діяльності КЗО «Жовтневий РНЦ» ДОР» за 2017-2019 рр., можна сказати, що заклад за останні роки зазнає великих збитків. Основними причинами збитків є недостатність джерел фінансування для діяльності закладу, перенесення збитків попередніх періодів, неповне використання своїх можливостей та потенціалу, неефективна система менеджменту. При такому стані здійснення основних заходів щодо системи мотивації та оплати праці є неможливим. Тому, щоб підвищити ефективність функціонування закладу, необхідно покращити існуючу стратегію розвитку або ж розробити більш діючу.

SWOT-аналіз дозволив зрозуміти, що керівництву систему мотивації та оплати праці необхідно сприймати не як джерело витрат, а як джерело підвищення ефективності діяльності закладу, при цьому слід використовувати не тільки матеріальні стимули, а й нематеріальні.

Розрахунок коефіцієнтів руху трудових ресурсів КЗО «Жовтневий РНЦ» ДОР» показав позитивний вплив плинності кадрів на систему мотивації, так як плинність є низькою.

Дослідивши фонд оплати праці, прийшли до таких висновків: фонд оплати праці штатних працівників має тенденцію збільшення. Причиною зростання є підвищення рівня мінімальної заробітної плати та збільшення надбавок до основної заробітної плати. Хоча при визначенні розміру премій та

окладів не завжди приділяється увага додатково відпрацьованому часу, що має негативний вплив на продуктивність та зацікавленість персоналу до виконання своїх обов'язків.

Також для оцінки системи матеріальної мотивації персоналу КЗО «Жовтневий РНЦ» ДОР» було проаналізовано рівень диференціації заробітної плати за її розмірами та визначено рівень середньомісячної заробітної плати, який показав зростання.

Для визначення найбільш стимулюючих мотивів для працівників КЗО «Жовтневий РНЦ» ДОР» було проведено анкетування, яке демонструє, що основним стимулюючим мотивом виступає заробітна плата.

Аналіз системи мотивації та оплати праці КЗО «Жовтневий РНЦ» ДОР» показав, що існуюча на даний момент система стимулювання слабо виконує свою функцію і потребує вдосконалення, тому доцільно вжити наступних заходів щодо її вдосконалення:

1. Впровадження запропонованої системи оплати праці, яка дасть змогу підвищити зацікавленість працівників у ефективному виконанні своїх обов'язків;

2. Моральне заохочення (грамоти за досягнення, похвальні листи, компліменти та похвала при співробітниках, подарунки на свята) – сприяє створенню позитивних відносин підлеглих з керівництвом;

3. Створення сприятливої робочої обстановки (налагодження процесу комунікацій, взаємодопомога у колективі). Від даного заходу очікується створення здорового психологічного клімату та формування командного духу;

4. Інформування персоналу (доведення до відома працівників інформації про стан справ закладу) – підвищить довіру до керівництва закладу;

5. Проведення навчання та тренінгів – надасть можливість працівникам показати себе і свої здібності.

Достатня матеріальна винагорода за якісно виконану роботу гарантовано заохотить персонал більш старанно відноситись до робочого процесу, тому є пропозиція змінити структуру оплати праці.

Вона матиме наступний вигляд:

- оплата праці за тарифними ставками;
- премії та винагороди за додатково відпрацьовані години;
- диференційовані ставки (додаткові виплати).

Диференційовані ставки будуть складатися з 3 посадових рівнів:

- 1) 1 – 1,5;
- 2) 1,5 – 2;
- 3) 2 – 2,5.

Для того, щоб визначити посадовий рівень необхідно провести атестацію працівників (проводиться раз на рік), використовуючи наступні показники: кваліфікаційний рівень, стаж роботи, відповідальність, професійний досвід, фізичне навантаження, психологічне навантаження, умови праці. Для кожного з показників виставляється бал від 1 до 2,5 і розраховується середній показник,

який і дасть змогу визначити посадовий рівень співробітника на наступний календарний рік.

За допомогою даного підходу працівник буде прагнути виконувати свої професійні обов'язки результативніше, що і буде допомагати йому в кар'єрі. У Додатку Л наведено приклад оцінювання працівника за даним підходом. Після розрахунку середнього балу, працівник набрав 1,86 бала, тому відповідає другому посадовому рівню.

Таким чином, система оплати праці матиме такий вигляд, де кожен працівник буде зацікавлений отримати надбавку до заробітної плати:

$$\text{ЗП} = \text{О зп} + \text{Д зп} + \text{Ос},$$

де О зп – основна заробітна плата;

Д зп – додаткова заробітна плата;

Ос – оклад за ставкою.

Для впровадження даного підходу необхідні додаткові витрати. Так як фінансовий стан КЗО «Жовтневий РНЦ» ДОР» критичний, заклад не може виділити коштів на впровадження запропонованої системи оплати праці, тому пропонується внести деякі зміни в господарську діяльність.

КЗО «Жовтневий РНЦ» ДОР» має підсобне господарство. До його складу входять: тваринницькі приміщення, млин, пекарня, олійниця, свиноферма, столярний цех, шкільна пасіка, складські приміщення для сільськогосподарської техніки і право користування земельною ділянкою площею 92,5 га.

Доходи від діяльності підсобного господарства використовуються на покриття витрат школи-інтернату, на лікування дітей, їх харчування, придбання одягу, взуття, зміцнення матеріальної бази підсобного господарства. Виробниче підсобне господарство утримується за рахунок коштів від його діяльності. Обслуговування механізмів і виконання робіт з використанням автотракторного парку, сільськогосподарського інвентарю здійснюється працівниками підсобного господарства.

Пропозиція полягає в тому, щоб запровадити виробництво соняшникової олії не тільки для власного споживання, а й для реалізації в більших обсягах.

КЗО «Жовтневий РНЦ» ДОР» займається вирощуванням сільськогосподарських культур, а саме соняшнику, ячменю, пшениці та кукурудзи на власних земельних ділянках. Частина виробленої продукції залишається в організації, інша йде на продаж.

Альтернативою продажу буде переробка насіння соняшника, замість його реалізації у вигляді сировини. Зазвичай близько половини (до 45 га) земельних ділянок засівається соняшником. При середній урожайності обсяг виробництва складає 2 т/га. Відповідно за рік обсяг товарного соняшника складатиме 90 тон (45 га * 2 т.).

Для визначення економічної доцільності переробки соняшника, для початку необхідно розрахувати прибуток, який організація могла б отримати

від реалізації 60 т. соняшника як сировини та прибуток від переробки і реалізації 60 т. соняшника. Розрахунок виявив, що при реалізації соняшника як сировини за середніми ринковими цінами (12000 грн.) можна отримати 720000 грн. При переробці 60 т. соняшнику можливо виготовити 22,8 т. олії та 32,4 т. шроту, що при реалізації організація отримає дохід в сумі – 988800 грн. [Додаток М].

Витрати на переробку 60 т. соняшнику включають: витрати на оплату праці, соціальні відрахування, комунальні послуги та інші витрати. Відомо, що за зміну (8 год.) устаткування може переробити 1 т. соняшнику. Для переробки запланованого обсягу насіння соняху знадобиться близько 3 місяців. Загальний обсяг витрат наведено у додатку Н.

Для підвищення якості виробленої продукції пропонується докупити зернову віялку для просівання сировини (41 000 грн.) та прес для макухи (7 000 грн.), який перетворює великі купи макухи на брикети.

Необхідна кількість обслуговуючого персоналу для виробництва олії – двоє працівників: механік та підсобний робітник. Заробітна плата для механіка при погодинній оплаті складає – 42,42 грн., премія за якісну та своєчасно виконану роботу згідно з планом виробництва дорівнює 10% від почасового тарифу. Погодинна тарифна ставка для підсобного працівника складає 29,20 грн., розмір премії – 5% від почасового заробітку. Розрахунок фонду оплати праці для робітників по виробництву соняшникової олії наведено в додатку Н.

Для зберігання виготовленої соняшникової олії до реалізації необхідно закупити контейнер євро-куб на 1000 л. Передбачається, що реалізація олії буде відбуватися щомісяця, тому необхідно закупити 8 шт. Ринкова вартість таких контейнерів становить 2500 грн./шт., тому в сумі витрати на контейнери дорівнюють 20000 грн.

Одним із важливих елементів ефективності впровадження виробництва соняшникової олії є реалізація готової продукції. Для вибору каналу збуту можна скористатися вебсайтом «Grain Trade» (електронна зернова біржа України), на якому розміщуються пропозиції від контрагентів в режимі реального часу. На даний момент вартість однієї тони соняшникової олії становить 32000 грн.

Наступним етапом є розрахунок прибутку до оподаткування та податку на прибуток від запропонованого виду діяльності. Таким чином, чистий прибуток від переробки і реалізації 60 т. соняшнику дорівнює 707368,54 грн. [Додаток М].

Щоб оцінити рентабельність даного нововведення, було розраховано різницю між прибутком від реалізації соняшнику як сировини та прибутком від реалізації продуктів його переробки. Таким чином, реалізація даної пропозиції, згідно з проведеними розрахунками, у перший рік принесе організації додаткові 116968,54 грн. Очікується, що в наступному році витрати будуть меншими, так як в даному періоді були здійснені закупки основних засобів. Додаткові кошти будуть використані для впровадження запропонованої системи оплати праці.

Поряд з матеріальними заохоченнями використовується нематеріальна система мотивації. Пропонується запровадити нематеріальні методи мотивації, такі як моральне заохочення, створення сприятливої робочої обстановки, інформування персоналу та проведення навчання та тренінгів. Одним із основних позитивних наслідків діяльності нематеріальної мотивації є зростання рівня лояльності та інтересу працівників організації в одержанні спільного якісного результату.

Прийнято вважати, що найкраща винагорода за працю – гроші. Проте, деякі менеджери надають значну роль саме нематеріальній системі. Вони замислюються над розробкою певних стратегій для стимулювання персоналу до праці. Кожній організації властивий свій підхід до мотивації. Ефективність нематеріальної мотивації в колективі залежить значною мірою від керівника.

Удосконалена система оплати праці та запропоновані нематеріальні методи мотивації призведуть до підвищення ефективності виконання працівниками своїх обов'язків та зацікавленості у покращенні фінансового стану закладу. Це, в свою чергу, має позитивний вплив на результативність роботи організації.

Для досягнення цілей системи мотивації та оплати праці в КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» доцільно використовувати комплексний підхід, де мотивація складається із матеріальної частини та стимулювання нематеріальними методами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці: навч. посіб. 2-ге видання. Київ: Знання – Прес, 2001. 313 с.
3. Верхоглядова Н. І., Ядранський Д. М., Іваннікова Н. А. Економіка підприємства: підручник. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 384 с.
4. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. – 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 488 с.
5. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 184 с.
6. Дафт Р. Л. Менеджмент: учебник. – СПб.: Питер, 2001. 832 с.
7. 8. Іляш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 476 с.
8. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
9. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е издательство. пер. с англ. СПб: Питер, 2008. 352 с
10. Мэйо Э. Социальные проблемы индустриальной цивилизации. М.: Изд-во «Институт 35рн.35нни35 РАН», 2000. 315 с.
11. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. М.: Справа, 1997. 702 с.
12. Мочерний С. В., Довбенко М. В. Економічна теорія: підручник. Київ: Видавничий центр – Академія, 2008. 769 с.
13. Травін В. В., Дятлов В. А. Основи кадрового менеджменту: практ. посіб. 3-е вид., рн. і доп. М.: Справа, 2001. 336 с.
14. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 312 с.
15. Херцберг Ф., Монсер Б., Блох Снідерман Б. Мотивация к работе: пер. с 35рн. [Д. А. Куликов]. – М.: Вершина, 2007. 240 с.
16. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала: 35рн.35н С. А. Шапиро. – М., 2009. 224 с.
17. Шегда А. В. Економіка підприємства: підручник / За 35 рн.. А.В. Шегди. Київ: Знання, 2006. 614 с.
18. Брезницька К. Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах / К. Ф. Брезницька // *Управління розвитком*. 2011. - № 8 (105). – С. 30-31.
19. Васильчик С. В. Теоретичні основи формування оплати праці на підприємстві / С. В. Васильчик, О. Р. Жидяк, Т. М. Полянчич // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. – Вип. 21.12. С.152-157.
20. Горловський Р. Мінімальна заробітна плата як інструмент мотивації праці // *Україна: аспекти праці*. 2003. № 1. С. 43-47
21. Кесарчук Г.С. Удосконалення організації обліку розрахунків за виплатами працівникам / Г.С. Кесарчук // *Економіка АПК*. 2016. № 4. С. 240-246.

22. Ковальчук О. А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу / О. А. Ковальчук // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. №4, Т.1. С. 77- 80.
23. Матюх С. А. Західноєвропейський досвід організації оплати праці / С. А. Матюх // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2003. Ч. 2. № 6. С. 155—160.
24. Первушина М. Изменение в схемах стимулирования / М. Первушина // *Управление персоналом*. 2009. № 7 (190). С. 24-26.
25. Прошкин Б.Г, Поварич И.П. Совокупность средств оперативной мотивации персонала // *Управление персоналом*. №15, 2009. С.18-21.
26. Цуканова В. Я. Групування методів мотивації персоналу / В. Я. Цуканова, Ю. В. Петренко // *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 341-346.
27. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом / А. В. Черкасов // *Вісник Нац. Ун-ту «Львівська політехніка»*. Львів, 2008. № 628: *Проблеми економіки та управління*. С. 692–695.
28. Чумак В. Г. Мотивация персонала на основе моделей жизненных циклов в условиях модернизации экономики / В. Г. Чумак, О. А. Горбунова // *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2013. №3. С. 130-135.
29. Булатов А. Учебник “Экономика”: глоссарий / А. Булатов. URL: https://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/economika/index.php
30. Данилова Е. Типичные ошибки при создании системы мотивации / Е. Данилова. URL: <https://gigabaza.ru/doc/79155.html>
31. Загальні теоретичні відомості про систему оплати праці. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobni_choyi_diyalnosti/91.htm
32. Кар’єрний план співробітника / консп. Лекц. – Менеджмент. URL: https://studme.com.ua/169803039969/menedzhment/karernyy_plan_sotrudnika.htm
33. Кириллов Л. Управление развитием персонала – Мотивация, 36рн.36нни36, 36рн.36нни36!. URL: <https://syntone.ru/article/upravlenie-razvitiem-personala-motivaciya-motivaciya-motivaciya/>
34. Комунальний заклад освіти «Жовтневий навчально-реабілітаційний центр з поглибленим професійно-трудовим навчанням» Дніпропетровської обласної ради». URL: <http://zovtnevyi-nrc.dp.sch.in.ua>
35. Мотивация управлінської праці в контексті стимулів як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. URL: <http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/4113/1/6029p.pdf>
36. Оплата праці у виробничих галузях США: досвід і перспективи використання в Україні. URL: <http://referatu.net.ua/newreferats/7569/181260>
37. Процесуальні теорії мотивації. URL: https://pidru4niki.com/12631113/menedzhment/protseualni_teoriyi_motivatsiyi
38. Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197226987.pdf>

39. Теорія очікувань Віктора Врума. URL: https://stud.com.ua/34685/menedzhment/teoriya_ochikuvannya_viktora_vruma#612
40. Про оплату праці: Закон України від 24.03.95 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
2017 рік

		Форма № 1-дс		
АКТИВ		Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1		2	3	4
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ				
Основні засоби:		1000	5 493 663	7 194 954
первісна вартість		1001	11 263 874	13 170 359
Знос		1002	5 770 211	5 975 405
Інвестиційна нерухомість		1010	-	-
первісна вартість		1011	-	-
Знос		1012	-	-
Нематеріальні активи:		1020	-	-
первісна вартість		1021	-	-
накопичена амортизація		1022	-	-
Незавершені капітальні інвестиції		1030	-	-
Довгострокові біологічні активи		1040	-	-
первісна вартість		1041	-	-
накопичена амортизація		1042	-	-
Запаси		1050	635 266	506 828
Виробництво		1060	-	-
Поточні біологічні активи		1090	-	-
Усього за розділом I		1095	6 128 929	7 701 782
II ФІНАНСОВІ АКТИВИ				
Довгострокова дебіторська заборгованість		1100	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:		1110	-	-
цінні папери, крім акцій		1111		
акції та інші форми участі в капіталі		1112		
Поточна дебіторська заборгованість				
за розрахунками з бюджетом		1120	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги		1125	-	-
за наданими кредитами		1130	-	-
за виданими авансами		1135	-	-
за розрахунками із соціального страхування		1140	-	3 974
за внутрішніми розрахунками		1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість		1150	-	-
Поточні фінансові інвестиції		1155	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:				
національній валюті, у тому числі в:		1160	196 908	215 501
Касі		1161	-	1 530

Казначействі	1162	196 908	213 971
установах банків	1163	-	-
іноземній валюті	1165	-	-
Кошти бюджетів та інших клієнтів на:			
єдиному казначейському рахунку	1170	-	-
рахунках в установах банків у тому числі:	1175	-	-
в національній валюті	1176	-	-
в іноземній валюті	1177	-	-
Інші фінансові активи	1180	-	-
Усього за розділом II	1195	196 908	219 475
III ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1200	-	-
БАЛАНС	1300	6 325 837	7 921 257
ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ			
Внесений капітал	1400	5 493 663	13 170 359
Капітал у дооцінках	1410	-	-
Фінансовий результат	1420	832 174	-5 253 076
Капітал у підприємствах	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	-	-
Усього за розділом I	1495	6 325 837	7 917 283
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Довгострокові зобов'язання:			
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
Поточні зобов'язання:			
за платежами до бюджету	1540	-	775
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	-	-
за кредитами	1550	-	-
за одержаними авансами	1555	-	-
за розрахунками з оплати праці	1560	-	3 199
за розрахунками із соціального страхування	1565	-	-
за внутрішніми розрахунками	1570	-	-
інші поточні зобов'язання, з них:	1575	-	-
за цінними паперами	1585	-	-
Усього за розділом II	1595	-	3 974
III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1600	-	-
IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1700	-	-
БАЛАНС	1800	6 325 837	7 921 257

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

2017 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
ДОХОДИ			
Доходи від обмінних операцій			
Бюджетні асигнування	2010	11 179 168	-
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	2020	373 922	-
Доходи від продажу активів	2030	20 000	-
Фінансові доходи	2040	-	-
Інші доходи від обмінних операцій	2050	-	-
Усього доходів від обмінних операцій	2080	11 573 090	-
Доходи від необмінних операцій			
Податкові надходження	2090	-	-
Неподаткові надходження	2100	-	-
Трансферти	2110	-	-
Надходження до державних цільових фондів	2120	-	-
Інші доходи від необмінних операцій	2130	-5 835	-
Усього доходів від необмінних операцій	2170	-5 835	-
Усього доходів	2200	11 567 255	-
ВИТРАТИ			
Витрати за обмінними операціями			
Витрати на виконання бюджетних програм	2210	11 219 607	-
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	2220	433 898	-
Витрати з продажу активів	2230	344	-
Фінансові витрати	2240	-	-
Інші витрати за обмінними операціями	2250	48 759	-
Усього витрат за обмінними операціями	2290	11 702 608	-
Витрати за необмінними операціями			
Трансферти	2300	-	-
Інші витрати за необмінними операціями	2310	167 267	-
Усього витрати за необмінними операціями	2340	167 267	-
Усього витрат	2380	11 869 875	-
Профіцит/дефіцит за звітний період	2390	-302 620	-

Додаток Б

Баланс 2018 рік

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ			
Основні засоби:	1000	7 194 954	7 530 553
первісна вартість	1001	13 170 359	13 735 165
Знос	1002	5 975 405	6 204 612
Інвестиційна нерухомість	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
Знос	1012	-	-
Нематеріальні активи:	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1030	-	-
Довгострокові біологічні активи	1040	-	-
первісна вартість	1041	-	-
накопичена амортизація	1042	-	-
Запаси	1050	506 828	507 109
Виробництво	1060	-	-
Поточні біологічні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	7 701 782	8 037 662
II ФІНАНСОВІ АКТИВИ			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:	1110	-	-
цінні папери, крім акцій	1111	-	-
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
Поточна дебіторська заборгованість			
за розрахунками з бюджетом	1120	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	-	-
за наданими кредитами	1130	-	-
за виданими авансами	1135	-	-
за розрахунками із соціального страхування	1140	3 974	-
за внутрішніми розрахунками	1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів в:			
національній валюті, у тому числі в:	1160	215 501	131 311
Касі	1161	1 530	770
Казначействі	1162	213 971	130 541
установах банків	1163	-	-
Дорозі	1164	-	-

іноземній валюті	1165	-	-
Кошти бюджетів та інших клієнтів на:			
єдиному казначейському рахунку	1170	-	-
рахунках в установах банків у тому числі в:	1175	-	-
національній валюті	1176	-	-
іноземній валюті	1177	-	-
Інші фінансові активи	1180	-	-
Усього за розділом II	1195	219 475	131 311
III ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1200	-	-
БАЛАНС	1300	7 921 257	8 168 973
ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ			
Внесений капітал	1400	13 170 359	13 735 165
Капітал у дооцінках	1410	-	-
Фінансовий результат	1420	-5 253 076	-5 566 192
Капітал у підприємствах	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	-	-
Усього за розділом I	1495	7 917 283	8 168 973
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Довгострокові зобов'язання:			
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
Поточні зобов'язання:			
за платежами до бюджету	1540	775	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	-	-
за кредитами	1550	-	-
за одержаними авансами	1555	-	-
за розрахунками з оплати праці	1560	3 199	-
за розрахунками із соціального страхування	1565	-	-
за внутрішніми розрахунками	1570	-	-
інші поточні зобов'язання, з них:	1575	-	-
за цінними паперами	1576	-	-
Усього за розділом II	1595	3 974	-
III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1600	-	-
IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1700	-	-
БАЛАНС	1800	7 921 257	8 168 973

Звіт
про фінансові результати
2018 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
ДОХОДИ			
<i>Доходи від обмінних операцій</i>			
		-	-
Бюджетні асигнування	2010	14205499	11179168
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	2020	322017	373922
Доходи від продажу активів	2030	-	20000
Фінансові доходи	2040	-	-
Інші доходи від обмінних операцій	2050	-	-
Усього доходів від обмінних операцій	2080	14527516	11573090
<i>Доходи від необмінних операцій</i>			
Податкові надходження	2090	-	-
Неподаткові надходження	2100	-	-
Трансферти	2110	-	-
Надходження до державних цільових фондів	2120	-	-
Інші доходи від необмінних операцій	2130	94382	-5835
Усього доходів від необмінних операцій	2170	94382	-5835
Усього доходів	2200	14621898	11567255
ВИТРАТИ			
<i>Витрати за обмінними операціями</i>			
		-	-
Витрати на виконання бюджетних програм	2210	14184363	11219607
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	2220	502991	434242
Витрати з продажу активів	2230	-	-
Фінансові витрати	2240	-	-
<i>Інші витрати за обмінними операціями</i>			
		48331	48759
Усього витрат за обмінними операціями	2290	14735685	11702608
<i>Витрати за необмінними операціями</i>			
Трансферти	2300	-	-
Інші витрати за необмінними операціями	2310	199329	167267
Усього витрат за необмінними операціями	2340	199329	167267
Усього витрат	2380	14935014	11869875
Профіцит/дефіцит за звітний період	2390	-313116	-302620

Додаток В

Баланс
2019 рік

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. НЕ ФІНАНСОВІ АКТИВИ			
<i>Основні засоби:</i>	1000	7530553	7558325
первісна вартість	1001	13735165	14200595
знос	1002	6204612	6642270
<i>Інвестиційна нерухомість:</i>	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	-	-
<i>Нематеріальні активи:</i>	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1030	-	-
<i>Довгострокові біологічні активи:</i>	1040	-	-
первісна вартість	1041	-	-
накопичена амортизація	1042	-	-
Запаси	1050	507109	423804
Виробництво	1060	-	-
Поточні біологічні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	8037662	7982129
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	-	-
<i>Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:</i>	1110	-	-
цінні папери, крім акцій	1111	-	-
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
<i>Поточна дебіторська заборгованість:</i>			
за розрахунками з бюджетом	1120	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	-	-

за наданими кредитами	1130	-	-
за виданими авансами	1135	-	-
за розрахунками із соціального страхування	1140	-	3811
за внутрішніми розрахунками	1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:</i>			
<i>національній валюті, у тому числі в:</i>	1160	131311	199022
<i>касі</i>	1161	770	477
<i>казначействі</i>	1162	130541	198545
<i>установах банків</i>	1163	-	-
<i>дорозі</i>	1164	-	-
<i>іноземній валюті</i>	1165	-	-
<i>Кошти бюджетів та інших клієнтів на:</i>			
<i>єдиному казначейському рахунку</i>	1170	-	-
<i>рахунках в установах банків, у тому числі в:</i>	1175	-	-
<i>національній валюті</i>	1176	-	-
<i>іноземній валюті</i>	1177	-	-
Інші фінансові активи	1180	-	-
Усього за розділом II	1195	131311	202833
III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1200	-	-
БАЛАНС	1300	8168973	8184962

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ			
Внесений капітал	1400	13735165	14200595
Капітал у дооцінках	1410	-	-
Фінансовий результат	1420	-5566192	-6019444
Капітал у підприємствах	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	-	-
Усього за розділом I	1495	8168973	8181151
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
за платежами до бюджету	1540	-	743
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	-	-
за кредитами	1550	-	-
за одержаними авансами	1555	-	-
за розрахунками з оплати праці	1560	-	3068
за розрахунками із соціального страхування	1565	-	-
за внутрішніми розрахунками	1570	-	-
інші поточні зобов'язання, з них:	1575	-	-
за цінними паперами	1576	-	-
Усього за розділом II	1595	-	3811
III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1600	-	-
IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	1700	-	-
БАЛАНС	1800	8168973	8184962

ЗВІТ
про фінансові результати
2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<i>ДОХОДИ</i>			
<i>Доходи від обмінних операцій</i>			
Бюджетні асигнування	2010	15942383	14205499
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	2020	412707	322017
Доходи від продажу активів	2030	-	-
Фінансові доходи	2040	-	-
Інші доходи від обмінних операцій	2050	-	-
<i>Усього доходів від обмінних операцій</i>	<i>2080</i>	16355090	14527516
<i>Доходи від необмінних операцій</i>			
Податкові надходження	2090	-	-
Неподаткові надходження	2100	-	-
Трансферти	2110	-	-
Надходження до державних цільових фондів	2120	-	-
Інші доходи від необмінних операцій	2130	28687	94382
<i>Усього доходів від необмінних операцій</i>	<i>2170</i>	28687	94382
<i>Усього доходів</i>	<i>2200</i>	16383777	14621898
<i>ВИТРАТИ</i>			
<i>Витрати за обмінними операціями</i>			
Витрати на виконання бюджетних програм	2210	16033000	14184363
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	2220	510371	502991
Витрати з продажу активів	2230	-	-
Фінансові витрати	2240	-	-
Інші витрати за обмінними операціями	2250	54061	48331
<i>Усього витрат за обмінними операціями</i>	<i>2290</i>	16597432	14735685
<i>Витрати за необмінними операціями</i>			
Трансферти	2300	-	-
Інші витрати за необмінними операціями	2310	239597	199329
<i>Усього витрат за необмінними операціями</i>	<i>2340</i>	239597	199329
<i>Усього витрат</i>	<i>2380</i>	16837029	14935014
Профіт/дефіцит за звітний період	2390	-453252	-313116

Додаток Г



Рисунок 1 – Організаційна структура КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР»

Додаток Д

Таблиця 1 – SWOT-аналіз КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР»

Зовнішні фактори	<u>Можливості (O):</u>	<u>Загрози (T):</u>
Внутрішні Фактори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення досвідчених кваліфікованих кадрів 2. Залучення підприємців, спонсорів, благодійних організацій до співпраці 3. Реалізація оздоровчих, соціальних та культурних програм 4. Розвиток інноваційних технологій в навчально-реабілітаційному процесі 5. Зацікавленість у розширенні партнерських зв'язків 6. Зниження темпів інфляції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатнє фінансування з боку держави 2. Економічна ситуація в країні 3. Нестабільність в суспільстві 4. Збільшення темпів інфляції 5. Політична нестабільність 6. Реорганізація закладів
<p style="text-align: center;"><u>Сильні сторони (S):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ініціативний колектив працівників закладу 2. Повне та часткове забезпечення учнів (одягом, взуттям, предметами гігієни) 3. Належні умови навчання та проживання дітей 4. Наявність психолога 5. Трудове навчання 6. Впровадження та володіння ІКТ 	<p style="text-align: center;">Стратегія SO (наскільки сильні сторони допоможуть у використанні зовнішніх можливостей):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Запровадження інноваційних технологій забезпечить підвищити якість надання навчально-реабілітаційних послуг. 2. Розширення партнерських зв'язків дасть змогу працівникам закладу обмінюватись досвідом. 3. Залучення досвідчених кваліфікованих кадрів дозволить покращити повчально-реабілітаційний рівень послуг закладу. 4. Залучення спонсорів дасть змогу покращити матеріально-технічну базу закладу. 	<p style="text-align: center;">Стратегія ST (наскільки сильні сторони можуть подолати перешкоди зовнішнього середовища):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ініціативний колектив працівників закладу та належні умови навчання можуть протистояти можливості реорганізації закладу. 2. Впровадження та володіння ІКТ може зумовити пошук нових альтернативних джерел фінансування.
<p style="text-align: center;"><u>Слабкі сторони (W):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низька мотивація працівників 2. Психологічний дискомфорт 3. Повільне пристосування до інноваційних технологій 4. Зниження відповідальності батьків за навчання та виховання дітей 5. Небажання засвоювати нові технології 6. Фінансова нестабільність 	<p style="text-align: center;">Стратегія WO (з якими слабкими сторонами потрібно працювати для того, щоб використовувати зовнішні можливості):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Покращення системи мотивації працівників та позбавлення від психологічного дискомфорту дасть змогу залучити досвідчених кваліфікаційних кадрів. 2. Пожвавлення процесу пристосування до інноваційних технологій дозволить впроваджувати навчально-реабілітаційні нововведення. 3. Підвищення відповідальності батьків дасть змогу підвищити якість надання послуг у закладі. 	<p style="text-align: center;">Стратегія WT (які слабкі сторони потрібно подолати для того, щоб протистояти загрозам):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення спонсорів для покращення фінансової ситуації закладу. 2. Налагодження системи мотивації працівників.

Джерело: розроблено автором на основі даних КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР»

Таблиця 2 – Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу

Зовнішні фактори Внутрішні Фактори	<u>Можливості (O):</u> 1. Залучення досвідчених кваліфікованих кадрів (5) 2. Залучення підприємців, спонсорів, благодійних організацій до співпраці (10) 3. Реалізація оздоровчих, соціальних та культурних програм (3) 4. Розвиток інноваційних технологій в навчально-реабілітаційному процесі (5) 5. Зацікавленість у розширенні партнерських зв'язків (4) 6. Зниження темпів інфляції (3)	<u>Загрози (T):</u> 1. Недостатнє фінансування з боку держави (10) 2. Економічна ситуація в країні (6) 3. Нестабільність в суспільстві (4) 4. Збільшення темпів інфляції (5) 5. Політична нестабільність (3) 6. Реорганізація закладів (6)
<u>Сильні сторони (S):</u> 1. Ініціативний колектив працівників закладу (8) 2. Повне та часткове забезпечення учнів (одягом, взуттям, предметами гігієни) (7) 3. Належні умови навчання та проживання дітей (7) 4. Наявність психолога (6) 5. Трудове навчання (7) 6. Впровадження та володіння ІКТ (6)	SO = 6,8 * 5 = 34 (Стратегія успіху)	ST = 6,8 * 5,6 = 38,5 (Стратегія збереження)
<u>Слабкі сторони (W):</u> 1. Низька мотивація працівників (6) 2. Психологічний дискомфорт (5) 3. Повільне пристосування до інноваційних технологій (5) 4. Зниження відповідальності батьків за навчання та виховання дітей (6) 5. Небажання засвоювати нові технології (4) 6. Фінансова нестабільність (9)	WO = 5,8 * 5 = 29 (Стратегія конкуренції)	WT = 5,8 * 5,6 = 32,5 (Стратегія оборони)

Додаток Е

Таблиця 3 – Кількість штатних працівників КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» за 2017-2019 рр.

Назва показників	2017	2018	2019	Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
				абсол	відн	абсол	Відн
Кількість прийнятих штатних працівників	3	-	1	-	-	-	-
Кількість звільнених штатних працівників із причин плинності кадрів	-	-	1	-	-	-	-
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	12	9	14	-3	-25	5	55,55
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	2	1	-	-1	-50	-	-
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	2	2	1	0	0	-1	-50
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	89	86	84	-3	-3,37	-2	-2,33

Джерело: розроблено автором на основі звіту з праці КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР»

Додаток Ж

Таблиця 4 – Кількість і фонд оплати праці окремих працівників

Назва показників	Середньооблікова кількість, осіб			Фонд оплати праці, тис. 51рн..			Кількість відпрацьованих людино-годин		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
жінки	63	61	61	1 494,5	1 643,3	1 756,4	30 720	30 920	28 862
працівники, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету	85	84	82	1 885,6	2 175,4	2 289,9	-	-	-

Джерело: розроблено автором на основі звіту з праці КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР»

Додаток К

Таблиця 5 – Розподіл працівників за розмірами заробітної плати КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР» за 2017-2019 рр.

Назва показників	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення, %		
	52 р н..	% до підспід	52 рн.	% до підспід	52 р н..	% до підсумку	2018/2017	2019/2018	2019/2017
Кількість працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, всього	80	100	81	100	77	100	1,25	-4,9	-3,8
У тому числі у розмірі, 52рн.: до однієї мінім. з/п	-		-		-				
від однієї мінім. з/п до 4 000,00	11	13,7	4	4,9	1	1,3	-63,6	-75,0	-90,9
від 4 000, 00 до 5 000,00	8	10,0	17	20,0	10	13,0	112,5	-41,2	25,0
від 5 000,00 до 6 000,00	2	2,5	2	2,5	9	11,7	0,0	350,0	350,0
від 6 000,00 до 7 000,00	4	5,0	1	1,2	8	10,4	-75,0	700,0	100,0
від 7 000,00 до 8 000,00	4	5,0	12	14,8	6	7,8	200,0	-50,0	50,0
від 8 000,00 до 10 000,00	12	15,0	8	9,9	15	19,5	-33,3	87,5	25,0
від 10 000,00 до 12 000,00	11	13,7	11	13,6	9	11,7	0,0	-18,2	-18,2
від 12 000,00 до 15 000,00	18	22,5	21	25,9	14	18,2	16,6	-33,3	-22,2
від 15 000,00 до 20 000,00	10	12,5	4	4,9	4	5,2	-60	0,0	-60,0
понад 20 000,00	-		1	1,2	1	1,3	-	0,0	-
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу	71	88,75	76	93,8	65	84,4	7,0	-14,5	-8,5

Джерело: розроблено автором на основі звіту з праці КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР»

Додаток Л

Таблиця 6 – Приклад оцінювання вчителя-предметника КЗО «Жовтневий НРЦ» ДОР»

Показники	Оцінка
1. Кваліфікаційний рівень	2,00
2. Стаж роботи	1,50
3. Відповідальність	2,00
4. Професійний досвід	2,00
5. Фізичне навантаження	1,50
6. Психологічне навантаження	2,00
7. Умови праці	2,00
Разом	13,00
Середнє значення	1,86

Джерело: розроблено автором самостійно

Додаток М

Розрахунок прибутку від реалізації 60 тон соняшнику як сировини:
 $60 * 12000 = 720000$ грн.

Податок на прибуток:

$$720000 * 18\% = 129600 \text{ грн.}$$

Чистий прибуток:

$$720000 - 129600 = 590400 \text{ грн.}$$

Розрахунок прибутку від переробки і реалізації 60 тон соняшника (див. таблицю 7).

Таблиця 7 – Надходження від реалізації готової продукції

Найменування готової продукції	Обсяг переробки сировини, т	Вихід готової продукції, %	Кількість готової продукції, т	Ціна реалізації 54рн./т	Виручка від реалізації
Очищена соняшникова олія	60	38	22,8	32000	729600
Макуха (шрот соняшниковий)	60	54	32,4	8 000	259200
Разом, виручка від реалізації					988800

Прибуток до оподаткування дорівнює:

$$\text{Прибуток} = \text{виручка від реалізації} - \text{витрати} \\ 988800 - 126154,95 = 862645,05 \text{ грн.}$$

Податок на прибуток:

$$862645,05 * 18\% = 155276,11 \text{ грн.}$$

Чистий прибуток:

$$862645,05 - 155276,11 = 707368,54 \text{ грн.}$$

Розрахунок різниці між прибутком від реалізації соняшнику як сировини та прибутком від реалізації продуктів його переробки:

$$707368,54 - 590400 = 116968,54 \text{ грн.}$$

Додаток Н

Розрахунок витрат на виробництво соняшникової олії

Тарифний фонд оплати праці механіка:

$$520 * 42,42 = 22058,4 \text{ грн.}$$

Премія для механіка буде встановлена в розмірі:

$$22058,4 * 10 / 100 = 2205,84 \text{ грн.}$$

Загальний фонд заробітної плати механіка за рік складе:

$$22058,4 + 2205,84 = 24264,24 \text{ грн.}$$

Загальний фонд заробітної плати для підсобного працівника дорівнює:

$$1. 520 * 29,20 = 15184,00 \text{ грн.}$$

$$2. 15184,00 * 5 / 100 = 759,20 \text{ грн.}$$

$$3. 15184,00 + 759,20 = 15943,2 \text{ грн.}$$

Фонд оплати праці для робітників по виробництву соняшникової олії за 3 місяці складе:

$$24264,24 + 15943,2 = 40207,44 \text{ грн.}$$

Витрати на соціальні відрахування (22% від фонду оплати праці):

$$40207,44 * 22 / 100 = 8845,64 \text{ грн.}$$

Витрати на електроенергію розраховуємо в такий спосіб:

$$520 * 0,85 * 15,3 = 6752,6 \text{ кВт,}$$

де 520 – час роботи устаткування за 3 місяці, год.;

0,85 – середня виробнича потужність устаткування для виготовлення продукції;

15,3 – номінальна потужність устаткування для виготовлення продукції.

Витрати на електроенергію складуть:

$$6752,6 * 2,45 = 16543,87 \text{ грн.}$$

Витрати води в середньому на тону складають 0,3 м³, тому за 3 місяці витрати на водопостачання дорівнюватимуть:

$$60 * 0,3 * 31 = 558 \text{ грн.}$$

де, 60 – запланований обсяг переробки сировини;

0,3 – витрати води, м³/т;

31 – ціна за м³.

Витрати на контейнер євро-куб:

$$2500 * 8 = 20000 \text{ грн.}$$

Загальний обсяг витрат наведено у таблиці 8.

Таблиця 8 – Загальні витрати на переробку 60 т. соняшнику

Статті витрат	Сума, 55рн...
Фонд оплати праці виробничого персоналу	40207,44
Соціальні відрахування на оплату праці	8845,64
Електроенергія	16543,87
Водопостачання	558
Інші витрати	20000 + 41000 + 7000
Разом	126154,95