

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
Навчально-науковий інститут управління та адміністрування  
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри маркетингу,  
менеджменту та публічного  
адміністрування

\_\_\_\_\_ Приймак Н.С.  
(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

На здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр»  
зі спеціальності 073 «Менджмент»  
на тему: «**Стратегія й тактика формування ефективного мотиваційного  
механізму на підприємствах**»

Виконала: студентка II курсу групи зМН-17МА  
Михалковська Юлія Михайлівна

Керівник: доцент кафедри маркетингу, менеджменту  
та публічного адміністрування,  
к.е.н., доцент Карабаза І.А.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент: директор ТОВ «КРИВБАССІМПЕКС»  
Куліков О.Б

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі  
немає запозичень з праць інших  
авторів без відповідних посилань  
Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Кривий Ріг  
2018

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І  
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО**

Навчально-науковий інститут управління та адміністрування  
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,  
менеджменту та публічного  
адміністрування

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Приймак Н.С.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Михалковської Юлії Михайлівни

1. Тема роботи **«Стратегія й тактика формування ефективного мотиваційного механізму на підприємствах»**

керівник роботи доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування к.е.н., доцент Карабаза І.А.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи: \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, мережа Internet, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «Кривбасімпекс»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні аспекти розробки стратегії й тактики виористання мотиваційного механізму в системі управління персоналом підприємств; аналіз результативності стратегічних дій щодо використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом ТОВ «КРИВБАСІМПЕКС»; напрямки удосконалення стратегіх й тактики використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом ТОВ «КРИВБАСІМПЕКС»;

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки \_\_\_\_\_

## 6. Дата видачі завдання

## 7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

## 8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи		
2	Підготовка I розділу дипломної роботи		
3	Підготовка II розділу дипломної роботи		
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.		
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи		
6	Представлення роботи на кафедру для рецензування, отримання рецензій та відгуків		
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю		
8	Захист дипломної роботи		

Студент \_\_\_\_\_ Михалковська Ю.М.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Карабаза І.А.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 119,      рисуноків 13,      таблиць 30,      додатків 4,  
 графічного матеріалу \_\_\_\_\_,      використаних джерел 62

**Об'єкт дослідження:** мотиваційний механізм в системі управління персоналом підприємства

**Предмет дослідження:** стратегічні й тактичні аспекти використання мотиваційного механізму в управлінні персоналом

**Мета дослідження:** узагальнення теоретичних і методологічних положень, пов'язаних з удосконаленням стратегії й тактики використання елементів мотиваційного механізму в системі управління персоналом ТОВ «Кривбасімпекс».

**Методи дослідження:** діалектичний метод (обґрунтування категорії і підходів до мотивації), метод логічного та історичного аналізу (розвиток теорій мотивації), метод аналізу та синтезу (аналіз системи мотивації на підприємстві) та інші методи статистично-економічного аналізу.

**Основні результати дослідження:** Запропоновано впровадження відділу мотивації працівників, який дозволить підприємству краще вивчити потреби працівників, що допоможе дослідити мотивуючі фактори персоналу, спланувати заходи щодо покращення мотивації та уникнути проблем пов'язаних з низькою працездатністю на ТОВ «Кривбасімпекс». На основі відділу мотивації будуть реалізовані наступні заходи: удосконалення систем матеріального та нематеріального стимулювання, планування кар'єри працівників, виявлення факторів демотивації працівників, та запропонована програма мотивації працівників, яка буде включати програму пільг для працівників.

**Ключові слова:** мотиваційний механізм, управління персоналом, стратегічні й тактичні заходи, матеріальне стимулювання, планування кар'єри

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ Й ТАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ .....	13
1.1 Сутність мотивації праці та її роль в управлінні персоналом.....	13
1.2 Характеристика складових мотиваційного механізму зі стратегічних та тактичних позицій .....	21
1.3 Стратегічні й тактичні аспекти застосування мотиваційного механізму в управлінні персоналом .....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ Й ТАКТИЧНИХ ДІЙ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КРИВБАСІМПЕКС» .....	38
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Кривбасімпекс» та середовища його функціонування.....	38
2.2 Аналіз особливостей системи управління персоналом ТОВ «Кривбасімпекс» .....	61
2.3 Оцінка ефективності застосування елементів мотиваційного механізму в практиці управління персоналом ТОВ «Кривбасімпекс» .....	71
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ Й ТАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КРИВБАСІМПЕКС» .....	92
3.1 Удосконалення організаційної складової мотиваційного механізму мотивації в системі управління персоналом ТОВ «Кривбасімпекс».....	92
3.2 Розробка тактичних заходів застосування нових елементів мотиваційного механізму в системі управління персоналом ТОВ «Кривбасімпекс» .....	99
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів засобами економіко-математичного моделювання .....	106
ВИСНОВКИ.....	114
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ .....	120
ДОДАТКИ.....	126

## ВСТУП

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості набула важливого значення, оскільки вирішення задач, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи.

Мотивація персоналу на сьогодні характеризується відсутністю налагодженої системи організаційних, соціально-економічних моделей і механізмів регулювання та розвитку, оскільки учасники трудових відносин не є рівноправними партнерами. У зв'язку з цим процес мотивації персоналу потребує удосконалення з урахуванням існуючих на підприємстві соціальних ресурсів і сформованих у працівника соціально-економічних потреб.

Грунтуючись на сучасній парадигмі розвитку національної економіки, зорієнтованої на підвищення рівня та якості життя населення з метою зменшення непрогнозованих втрат для виробничих систем, виникає об'єктивна необхідність у своєчасній оцінці процесу мотивації персоналу, розробці та застосуванні оптимальних моделей розвитку й регулювання механізму соціально-економічної мотивації працівника.

Широко вивчаються закономірності дії мотивацій і побудови методів та механізмів реалізації мотивації щодо підвищення продуктивності трудової діяльності в працях економістів-класиків А.Сміта, Ф.Гілбрета, А.Маслоу, Ф.Герцберга, А.Афоніна, Р.Оуена, Д.МакГрегора, А.Врума, що поряд із публікаціями в періодичних виданнях України використовуються в даній роботі як джерельна база.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних і методологічних положень, пов'язаних з удосконаленням стратегії й тактики використання елементів мотиваційного механізму в системі управління персоналом ТОВ «Кривбасімпекс».

Відповідно до поставленої мети дослідження можна виділити наступні

завдання:

1. Розглянути сутність поняття мотивації працівників, її місце в системі управління персоналом.

2. Визначити зміст мотиваційного механізму та надати характеристику факторам, що обумовлюють його використання у стратегічних й тактичних цілях управління персоналом підприємств.

3. Узагальнити підходи до оцінки ефективності застосування мотиваційного механізму на підприємствах.

4. Надати організаційно-економічну характеристику та проаналізувати основні показники діяльності ТОВ «Кривбасімпекс».

5. Дослідити особливості управління персоналом ТОВ «Кривбасімпекс».

6. Визначити специфічні риси та надати оцінку результативності мотивації персоналу підприємства.

7. Конкретизувати пріоритетні напрямки удосконалення використання елементів мотиваційного механізму в практиці стратегічного й тактичного управління персоналом підприємства.

8. Розробити організаційно-економічні заходи, які сприятимуть досягненню пріоритетних цілей у системі управління мотивацією персоналу підприємства.

9. Оцінити можливий економічний ефект від запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є мотиваційний механізм в системі управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження виступають стратегічні й тактичні аспекти використання мотиваційного механізму в управлінні персоналом ТОВ «Кривбасімпекс».

При написанні роботи були використані нормативні документи України, наукові розробки та навчальні посібники, періодична література, а також матеріали, що відображають фінансову діяльність об'єкту дослідження. Методологічною основою проведеного дослідження є роботи таких провідних вітчизняних вчених як Г.Н. Бранченко, А.М.Колот, Г.А. Дмитренко, В.О.Храмов, М.С.Дороніна, Г.В.Осовська та ін.

В процесі дослідження використовують діалектичний метод (обґрунтування категорії і підходів до мотивації), метод логічного та історичного аналізу (розвиток теорій мотивації), метод аналізу та синтезу (аналіз системи мотивації на підприємстві) та інші методи статистично-економічного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні наступних удосконалень:

- механізму оцінювання наслідків змін у системі мотивації працівників, який, на відміну від інших положень, полягає у встановленні економіко-математичних залежностей між продуктивністю праці та собівартістю реалізованої продукції, чисельністю працівників, витратами на оплату праці;

- сутності поняття мотивації, яка передбачає, що мотивацію необхідно розглядати як свідомий вибір людиною певного типу поведінки, що обумовлений системою потреб, інтересів, цінностей, цілей, які виявляються у процесі формування її мотиваційних настанов для ефективної діяльності.

Запропонована інтерпретація поняття, на відміну від інших положень, є більш логічним визначенням з огляду на узагальнення обох зазначених підходів - «процесного» та «суб'єктного».

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що підходи, практичні рекомендації можуть використовуватись як система прийняття управлінських рішень щодо регулювання мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Кривбасімпекс».

Апробація висновків, рекомендацій і пропозицій автора дипломної роботи відбувалась на базі статистичної та оперативної інформації Дніпропетровської області, а пропозиції й висновки магістерського дослідження були обговорені під час проведення IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів».(м. Кривий Ріг)

Дипломна робота магістра складається із вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків 4. Загальний обсяг роботи



налічує 137 стор., що містить 13 рис., 30 табл., список використаних джерел з 62 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ Й ТАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1 Сутність мотивації праці та її роль в управлінні персоналом

У всі часи праця була джерелом матеріальних і духовних цінностей, тому проблема спонукання людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. «Спроби пояснити поведінку людей і сприяти підвищенню мотивації трудової діяльності робилися вже на перших етапах зародження суспільного виробництва. Згодом під різними назвами і з різних позицій науковці і практики почали досліджувати те, що сьогодні називається проблемою мотивації, тобто різноманітні аспекти активізації, заохочення, стимулювання» [1, с. 118].

Проблема трудової мотивації залишається актуальною завжди, незалежно від того, на якому рівні технічного прогресу і економічного розвитку знаходиться суспільство. Актуальність цієї проблеми обумовлена тим, що трудова діяльність є фундаментальною умовою існування будь-якого суспільства. Відношення до праці у значній мірі визначає успіх або неуспіх суспільства в його просуванні на шляху економічного і соціального прогресу.

«Система трудової мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності організації» [2, с. 78].

У професійну трудову діяльність людина вступає зі вже сформованою ціннісною свідомістю. Людина знає, які інтереси хотіла би реалізувати за допомогою праці. «Реальне виробниче середовище заставляє її трансформувати ціннісні орієнтації, «приземлити» їх. Так формується певний пласт трудової свідомості, обумовлений, з одного боку, ціннісними орієнтаціями особи, а з іншого — конкретними обставинами професійного

трудового життя. Практичні вимоги до роботи обумовлюють конкретну мотивацію, яка на відміну від ціннісної свідомості, що визначає сенс і перспективні цілі трудової діяльності, зумовлює в основному вибір шляхів і способів їх реалізації» [3, с. 82].

Розробка і практичне застосування нових мотиваційних систем безпосередньо на самих підприємствах у більшому ступені дозволяють залучати нових висококваліфікованих фахівців, здатних на ділі керувати як малими, так і великими колективами, орієнтуючись переважно при цьому на індивідуальне мотивування відповідно до кількості і якості праці, витраченої індивідом.

«У менеджменті під мотивацією розуміють сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі й форми цієї діяльності й спрямовують її на досягнення певних цілей» [4, с. 78].

Багато авторів, залежно від завдань, зосереджуються лише на одній або декількох характеристиках поняття «мотивація». При цьому деякі дослідники виділяють основні властивості мотивації без належного обґрунтування.

Автор А.М. Колот визначає мотивацію як «...процес впливу на фактори виробничого й соціального середовища, у результаті якого змінюється поведінка працівника, досягаються поставлені цілі з удосконалення виробництва й механізму його управління» [5, с. 98].

Г.А. Дмитренко та співавтори зазначають, що «мотивація - це процес або серія пов'язаних управлінських дій з формування необхідних певній організації мотивів, дій і трудової поведінки особи або групи осіб» [6, с. 70].

В.О. Храмов дає визначення мотивації як процесу «спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації» [7, с. 90].

В. М. Гриньова дає таке визначення мотивації як «сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, які спонукують людину до усвідомленого вибору якого-небудь типу дій, встановлюють рамки й форми діяльності й орієнтують

її на досягнення поставлених цілей» [8, с. 73].

А.Л. Єськов формулює мотивацію як «сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукують людину до ефективної діяльності й надають цій діяльності спрямованість на досягнення певної мети» [9, с.173].

М. С. Дороніна визначає мотивацію як «процес спонукання працівників до досягнення цілей підприємства (організації) на основі узгодження їхніх цілей і потреб із цілями підприємства (організації) шляхом постійного дослідження й активізації структури мотивів і стимулів трудової діяльності» [10, с. 118].

Зведені методичні визначення поняття мотивація наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Зведена таблиця визначення поняття мотивація

Автор	Визначення мотивації
А.М. Колот	мотивація як процес впливу на фактори виробничого й соціального середовища, у результаті якого змінюється поведінка працівника, досягаються поставлені цілі з удосконалення виробництва й механізму його управління
Г.А. Дмитренко	мотивація - це процес або серія пов'язаних управлінських дій з формування необхідних певній організації мотивів, дій і трудової поведінки особи або групи осіб
В.О. Храмов	мотивація - це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації
В. М. Гриньова	Мотивація - це сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, які спонукують людину до усвідомленого вибору якого-небудь типу дій, встановлюють рамки й форми діяльності й орієнтують її на досягнення поставлених цілей
А.Л. Єськов	Мотивація - сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукують людину до ефективної діяльності й надають цій діяльності спрямованість на досягнення певної мети
М. С. Дороніна	Мотивація - це процес спонукання працівників до досягнення цілей підприємства (організації) на основі узгодження їхніх цілей і потреб із цілями підприємства (організації) шляхом постійного дослідження й активізації структури мотивів і стимулів трудової діяльності.

У результаті проведеного термінологічного аналізу можна зробити висновок, що всі поняття «мотивація» умовно можна розділити на дві групи. Першу групу складають «процесні» визначення мотивації, оскільки основний акцент у них робиться на сукупності послідовних взаємозалежних видів дій менеджменту, спрямованих на активізацію персоналу організації. Друга група - «суб'єктні» визначення мотивації, спрямовані на врахування

активності суб'єктів, а також їхніх потреб, мотивів, інтересів, цілей, спонукань.

Кожен з підходів має раціональний зміст та відповідно обмеження, тому нами запропоновано розглядати мотивацію під впливом комплексу факторів зовнішнього та внутрішнього характеру як свідомий вибір людиною певного типу поведінки, що обумовлений системою потреб, інтересів, цінностей, цілей, які виявляються у процесі формування її мотиваційних настанов для ефективної діяльності. Запропонована інтерпретація поняття узагальнює обидва зазначені підходи «процесні» та «суб'єктні» і є, на нашу думку, більш логічним визначенням.

Мотивацію працівників вивчали багато вчених, психологів, соціологів, завдяки яким сьогодні існують безліч теорій трудової мотивації. Основні теорії зазначені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні теорії мотивації

Назва теорії, автори	Основна концепція
1	2
1. Класична теорія наукового менеджменту (Фредерік Тейлор, Френк Гілбрет, Гаррі Грант)	Співробітники компанії в значній мірі зацікавлені у праці, якщо їх матеріальну винагороду тісно пов'язане з результатами їх праці.
2. Теорія X і Y (Дуглас Макгрегор)	Деякі співробітники не люблять працювати «від народження», тому вони можуть добре працювати тільки під постійним наглядом, тільки під примусом (Теорія X). Інші - самі мотивують для себе потреба трудитися і знаходять внутрішнє задоволення в праці, правда, якщо для цього створені необхідні умови (Теорія Y)
3. Теорія Z (Вільям Оучи)	Турбота про кожного співробітника організації, як трудового життя, залучення співробітників до групового прийняття рішень - ось передумови розкриття їх потенціалу
4. Теорія людських відносин (Ф.Дж.Ретлісбергер, Елтон Мейо)	Ключовим чинником мотивації є керівник. Саме керівник повинен дати відчутти співробітникам, що він є членом колективу і займає в ньому важливе місце. При цьому сповідується демократичний стиль керівництва
6. Фактор «2» (Фредерік Герцберг)	У двофакторній моделі трудової мотивації виділяють дві великі категорії: гігієнічні фактори і мотиватори. Гігієнічні фактори, чинники підтримки (політика компанії і управління, умови праці, зарплата, міжособистісні стосунки з керівником, ступінь безпосереднього контролю за роботою) носять превентивний характер і можуть викликати у співробітника почуття незадоволеності, але вони не є мотивуючими факторами. До останніх (мотиватором) належать потреби більш високого порядку, такі, як виробничі досягнення, громадське визнання, робота сама по собі, відповідальність і можливість кар'єрного зростання. Завдання менеджменту - усунення подразників (задоволення базових потреб) і використання мотиваторів (задоволення вищих потреб)

## Продовження табл.1.2

1	2
5. Теорія ієрархії потреб (Абрахам Х. Маслоу)	В ієрархії потреб виділяють п'ять рівнів: 1) фізіологічні потреби; 2) потреба в безпеці (як фізичної, так і економічної); 3) потреба в любові, приналежності (соціальні потреби); 4) потреба в повазі, визнанні; 5) потреба в самовираженні. Якщо задоволені потреби нижчих рівнів, то для мотивації співробітника до праці треба активізувати наступний, більш високий рівень потреб
7. Теорія завчених потреб (Девід Маклелланд)	Виділяються три домінуючі потреби: 1) причетності; 2) влади; 3) успіху. Шляхом встановлення порядку винагороди (визнання, просування по службових сходах, досягнення певного суспільного становища) і посилення очікування, що винагорода буде результатом кращої поведінки чи роботи, можна підсилити мотивацію більш продуктивної і якісної роботи
8. Теорія ERG (Клейтон Альдерфер)	Виділяють три групи потреб: 1) потреби існування (виживання, фізичне благополуччя, оплата праці); 2) потреби у зв'язках (міжособистісні зв'язки, встановлення контактів, повагу, оцінка особистості); 3) потреби в зростанні (внутрішнє прагнення до розвитку творчого потенціалу, до самореалізації). ERG - теорія відкидає жорстку ієрархію
9. Теорія установки цілей (Едвін А. Локе)	Свідомі потреби співробітника визначають його дії. Мета буде впливати на докладені зусилля, і впливати на вибір поведінки
10. Теорія зміни поведінки, теорія підкріплення (Беррес Фредерік Скіннер)	Поведінка може бути керовано, уточнено та змінено завдяки певним змінам у системі заохочень і покарань
11. Теорія переваг, очікувань VIE (Віктор Врум)	Мотивація поведінки співробітника визначається трьома факторами: 1) силою впевненості в тому, що конкретні дії приведуть до конкретного результату, 2) силою впевненості в тому, що конкретний результат призведе до конкретного винагороді; 3) привабливістю або приємністю винагороди. Сила мотивації є функція від суми валентностей результатів (включаючи інструментальність), помножених на очікування, причому валентність - це стійкість переваг співробітника щодо конкретного результату; інструментальність або значимість - це еталон суб'єктивної оцінки співробітника, а саме: чи веде вихідне дія чи ні до досягнення мети; очікування - це ймовірність досягнення певного результату
12. Теорія справедливості, рівності та неупередженості (Дж. Стейсі Адамс)	Основним джерелом трудової мотивації є неупередженість або справедливість, яку співробітник очікує зустріти в трудовому колективі
13. Комплексна процесуальна теорія мотивації (Лай-ман Портер, Едвард Лоулер)	Включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Базується на п'яти змінних величинах: 1) витрачені зусилля; 2) сприйняття, очікування; 3) отримані результати; 4) винагороду; 5) ступінь задоволення. Основний висновок: результативну працю веде до задоволення
14. Теорія «математичного» очікування (Джон Аткинсон, М. Фізер)	Мотивація співробітника до реалізації певної задачі є функція, складовими якої є сила мотиву продуктивної праці, суб'єктивна ймовірність (очікування) успіху і привабливість завдання (валентність)
15. Теорія атрибуції (Фріц Хайдер)	Внутрішні сили (тобто особисті якості, такі, як здібності, зусилля, втома), зовнішні сили (властивості навколишнього середовища), доповнюючи один одного, визначають поведінку співробітника. Теорія атрибуції - це теорія про те, як люди пояснюють поведінку інших: приписують вони причину дій внутрішнім диспозиціям людини (рис характеру, мотивів і установок) або зовнішнім ситуаціям

## Продовження табл.1.2

1	2
16. Теорія контролю	Пов'язана з відчуттями співробітника, а саме: наскільки він контролює свою виробничу діяльність. Вважається, що усвідомлений контроль впливає на задоволеність працею і прогули
17. Теорія представництва	Ключовим моментом теорії є те, що інтереси власників компанії і її співробітників можуть відрізнятись, причому ця розбіжність можна зменшити шляхом встановлення відповідних винагород
18. Теорія Джона П. Кемпбелла	Мотивуюча дія на людей робить визначення того, наскільки наполегливо їх потреби і очікування, наскільки їх дії спонукають до досягнення поставленої мети і яких результатів досягли інші люди при подібних обставинах
19. Теорія Герберта Кауфмана	Організаційна та професійна спеціалізація можуть розвивати в співробітниках бажання і можливість відповідати цілям компанії
20. Теорія Роберта Престаса	Запропоновано потрібна класифікація моделей організаційного пристосування: «просуваються вгору» - ті, хто розуміє і приймає всі цінності організації; «індиферентні» - ті, хто відкидає такі цінності і знаходить особисте задоволення поза роботою; «амбівалентні» - ті, хто хоче користуватися благами життя організації, але не відповідає її вимогам
21. Теорія В. Зигерта і Л. Ланга	Критерій оптимальності мотивації та заохочень - у забезпеченні взаємної задоволеності організації (керівництва) і індивідуума. При цьому акцентується увага на емоційній стороні виробничих проблем
22. Теорія В. Арнольда	Результативність мотивації визначається напрямом і якістю зусиль, а не підсумовуванням їх. Продуктивність мотивації посилюється енергією цілеспрямованості поведінки, просуванням особистості до ефективним для організації вчинкам
23. Концепція редизайну праці (Дж. Хакман)	Мотивованість роботою слід вимірювати за допомогою наступних п'яти характеристик: 1) різноманітність роботи; 2) закінченість роботи; 3) значущість роботи; 4) автономність у роботі; 5) зворотній зв'язок

Серед даних теорій центральним поняттям є «мотив». Трактуювання мотиву також не є однозначним. У вітчизняній літературі мотив розуміється і як усвідомлена потреба (А.Г. Ковальов), і як предмет потреби (А.Н. Леонтьев), і ототожнюється з потребою (П.С. Симонов). Найчастіше в західній психології мотиви розглядаються як стійкі властивості особи, така точка зору має відгук в наукових виставах і вітчизняних психологів (К.К. Платонов, В. С. Мерлін, М.Ш. Магомед-Емінов і ін.). Узагальнюючи, можна сказати, що мотиви ( від латинського «movere», що означає «приводити в рух», «штовхати») - це спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів. «Потреби людини — це нестача чогось, інтереси — це усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб; мотиви — усвідомлені причини діяльності, спонування

людини до чогось» [11, с. 63].

Як правило, під час трудової діяльності людина, маючи різні потреби, інтереси й цінності, порівнює їх із трудовою ситуацією й за допомогою мотивів обирає найбільш важливі. Мотив спонукує людину до дії, перебуває всередині неї, фіксує, що і як необхідно зробити.

Трудова мотивація поєднує у собі не лише поняття мотиву в цілому, але й окремий вид мотивів під назвою «мотив праці» - мотив, який спонукає людину безпосередньо до трудової діяльності. В структуру мотиву праці входять:

- потреби, які хоче задовольнити працівник;
- цінності, що здатні задовольнити цю потребу;
- трудові дії, які необхідні для одержання благ;
- ціна - витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані з

трудовою діяльністю.

«Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо для задоволення цілей не потрібно великих зусиль, або навпаки, потрібно прикласти надто великі зусилля, то мотив праці майже не формується. І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або основною умовою задоволення даної потреби» [12, с. 68].

Інструментами, які активізують дію певних мотивів, є стимули - це компенсація, що пропонується підприємством працівникові за його працю.

Аналіз різних дефініцій поняття «стимул» дозволяє сформулювати таке визначення: «Стимул - зовнішні фактори, які впливають на поведінку індивіда й організації і спонукують її до досягнення цілей».

Узагальнення економічної літератури дозволяє зробити висновок, що процес стимулювання праці, який передбачає вплив на працівника за допомогою використання його потреб, інтересів, бажань, цілей, реалізується через створення умов трудової діяльності, що спонукують людину діяти певним чином.



О.С. Віханський вважає, що «стимулювання принципово відрізняється від мотивування. Сутність цієї відмінності полягає в тому, що стимулювання - це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивування» [13, с. 23]. Мотивацію вважаємо більш широким поняттям, що включає стимулювання як один із методів мотивації.

На відміну від більшості існуючих наукових поглядів на мотивацію як на об'єкт дослідження в сфері праці, необхідно зосередити увагу на мотивації як на об'єкті прикладання праці на тому чи іншому підприємстві, враховуючи якість функціонування системи управління персоналом. На жаль, більшість науковців як минулого, так і сучасного періоду, розглядають мотивацію як складовий елемент підсистеми аналізу та розвитку засобів стимулювання праці в системі управління персоналом. За таких умов об'єктом досліджень стає процес управління трудовою мотивацією, а не мотивованість до прикладання праці - бажання робочої сили до працевлаштування на підприємстві. При цьому опосередкованість стосується ключових підсистем самої системи управління персоналом як «планування, прогнозування та маркетинг», «найму та обліку», «трудових відносин», «інформативного забезпечення».

На основі багатолітніх вивчень та досліджень сьогодні можна побачити ряд мотиваційних теорій, що розкривають суть процесу трудової мотивації.

Сучасні теорії мотивації, засновані на результатах психологічних досліджень, доводять, що істинні причини, що спонукують людину віддавати роботі всі сили, надзвичайно складні і різноманітні. На думку одних учених, діяльність людини визначається її потребами. Інші дотримуються позиції, що «поведінка працівника є також і функцією його сприйняття і очікувань» [14, с. 72].

Отже, визначення ролі мотивації має два найважливіші аспекти: перший - пов'язаний з самим процесом трудової діяльності працівника та є складовим елементом у підсистемі аналізу та розвитку стимулювання праці як засобу до ефективної праці; другий - пов'язаний з процесом пошуку

прикладання праці особою та залежить від її здібностей, навичок, кваліфікації, потенціалу тощо, який є більш широким поняттям мотивації та охоплює усі підсистеми в системі управління персоналом. Враховуючи вищевикладене, саме другий аспект потребує детальнішого вивчення як з погляду розкриття ролі мотивації, так і з точки зору визначення її значення в системі управління персоналом і підприємством.

## **1.2 Характеристика складових мотиваційного механізму зі стратегічних та тактичних позицій**

Ефективне управління неможливе без правильного розуміння мотивів і потреб людини, тобто грамотного раціонального використання однієї з основних соціальних технологій управління системи мотивації та стимулювання. Мотивація - це один з основних елементів діяльності керівника і вона складніша тим, що спрямована на персонал підприємства, тобто на живих людей.

У нашій країні поняття мотивації праці в економічному сенсі з'явилося порівняно недавно у зв'язку з демократизацією виробництва. Раніше воно вживалося, в основному, у промисловій економічній соціології, педагогіці, психології. Це пояснювалося рядом причин. По-перше, економічні науки не прагнули проаналізувати взаємозв'язок своїх предметів з названими науками, і, по-друге, в чисто економічному змісті донедавна поняття «мотивація» замінялося поняттям «стимулювання». Така усіченість розуміння мотиваційного процесу приводила до орієнтації на короткострокові економічні цілі, на досягнення швидкого прибутку. Це руйнівне діяло на потребностно-мотиваційну особистості працівника, не викликало зацікавленості у власному розвитку, самовдосконаленні, але ж саме ця система сьогодні найважливіший резерв підвищення ефективності виробництва.

Оскільки проблематика трудової мотивації - це широко вивчена

область знання не тільки у вітчизняній, а й у світовій науці, різні дослідники ґрунтуються на різних підходах і концепціях.

Дослідження розвитку теоретичних уявлень про зміст і регулювання мотиваційних процесів в сфері праці дозволяє визначити, що в міру соціально-економічного розвитку суспільства змінювалося напрямок вектора мотиваційних впливів. Від початкової орієнтації строго на підвищення продуктивності праці, тобто стимулювання фізичної активності, мотивація поступово стала орієнтуватися на підвищення якості праці та стимулювання творчої активності, ініціативи і закріплення працівників на підприємстві.

Імперативом часу сьогодні є вдосконалення нинішніх методів регулювання заробітної плати за допомогою системи соціального партнерства за зразком Франції, Німеччини або Японії. Це тільки перший крок, який стверджує загальні напрямки регулювання та орієнтацію на складні, продумані системи диференційованого матеріального стимулювання праці, які повинні з урахуванням українських особливостей бути створені на підприємствах в подальшому.

Сучасні теорії мотивації, засновані на результатах психологічних досліджень, доводять, що справжні причини, які спонукають людину віддавати роботі всі сили, надзвичайно складні і різноманітні. Вважається, що дія людини визначається його потребами. З іншого боку, доводиться виходити з того, що поведінка людини є також і функцією його сприйняття і очікувань.

Розв'язати проблему в сучасній Україні намагаються на основі перетворення кожного працівника в власника своєї робочої сили. Це не тільки не суперечить процесу формування соціально орієнтованої ринкової економіки, а й є одним з її основних елементів. Тільки використовуючи дієву систему стимулювання можна забезпечити зацікавленість кожного працівника в максимальному використанні свого творчого потенціалу в інтересах підприємців і всього колективу сучасного підприємства.

При плануванні та організації роботи керівник визначає, що конкретно

повинна виконати очолювана ним організація, хто, як і коли, на його думку, повинен зробити це. Якщо вибір цих рішень зроблений ефективно, то керівник отримує можливість координувати зусилля багатьох людей і спільно реалізовувати потенційні можливості групи працівників. Керівники втілюють свої рішення в справи, застосовуючи на практиці основні принципи мотивації. Люди, трудящі в сучасних організаціях, зазвичай набагато більш освічені і забезпечені, ніж в минулому, тому мотиви їх трудової діяльності більш складні і важкі для впливу.

Однією з головних завдань будь-якої організації є ефективне використання кадрового потенціалу, підвищення професіоналізму своїх співробітників. У зв'язку з цим вивчення мотиваційної сфери дозволяє виробити і реалізувати певну програму залучення та закріплення в організації високопрофесійних працівників, розробити кадровий потенціал через мотивацію професійної активності, знаходити нові способи і механізми регулювання соціально-трудова відносин.

Мотиваційний механізм є одним з компонентів механізму зацікавленості в досягненні максимальних економічних і соціальних результатів підприємницької діяльності. Поняття мотивації означає всю сукупність факторів, механізмів і процесів, що забезпечують виникнення у людей мотивів до досягнення життєво необхідних цілей. Таке прагнення передбачає активність в мінливому середовищі і вимагає ситуативної реакції. В процесі ситуативного розвитку мотивації оцінюється можливість і визначається спосіб досягнення необхідного результату. Таким чином, мотиваційний механізм слід розглядати як упорядковану сукупність мотивів досягнення складної мети.

Розробка мотиваційного механізму управління персоналом вимагає рішення ряду задач:

- необхідність виявлення факторів, що визначають структуру мотиваційного механізму;
- конкретизація їх сутності в умовах певного соціального середовища,

вплив на мотивацію факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;

- визначення можливості їх самовільного або навмисного зміни відповідно до умов розвитку виробничої системи;

- вибір відповідних методів впливу на мотивацію, їх розумне поєднання;

- вибір відповідного комплексу інструментів впливу на трудову поведінку персоналу;

- оцінка ефективності мотивації.

Мотиваційний процес може бути представлений у вигляді наступних етапів:

1. Усвідомлення працівником своїх потреб як системи переваги, вибір найкращого способу отримання певного виду винагороди,

2. Прийняття рішення про його реалізації;

3. Здійснення дії;

4. Отримання винагороди;

5. Задоволення потреби.

Крім того, хотілося б звернути увагу на ту обставину, що побудова ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу має будуватися на певних принципах.

Перерахуємо ці принципи:

- комплексність;

- системність;

- регламентація;

- спеціалізація;

- стабільність;

- цілеспрямоване творчість.

Зупинимося на сутності цих принципів.

Перший принцип - комплексність. Комплексність передбачає, що необхідний всебічний підхід з урахуванням всіх можливих факторів: організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних, моральних і

соціологічних. Всі перераховані фактори повинні застосовуватися не окремо, а в сукупності, що дає гарантію отримання хороших результатів. Саме тоді стане реальністю значне підвищення ефективності і якості роботи. Принцип комплексності вже у своїй назві визначає проведення зазначених заходів не по відношенню до одного або декільком співробітникам, а по відношенню до всього колективу підприємства. Такий підхід дасть значно більший ефект на рівні всього підприємства.

Другий принцип - системність. Якщо принцип комплексності передбачає створення системи стимулювання з урахуванням всіх її чинників, то принцип системності передбачає виявлення і усунення суперечностей між факторами, їх ув'язку між собою. Це дає можливість створення системи стимулювання, яка внутрішньо збалансована за рахунок взаємного узгодження її елементів і здатна ефективно працювати на благо організації.

Прикладом системності може бути система матеріального і морального стимулювання найманих працівників, заснована на результатах контролю якості та оцінки внеску працівника, тобто існує логічний взаємозв'язок між якістю і ефективністю роботи і подальшим винагородою.

Третій принцип - регламентація. Регламентація передбачає встановлення певного порядку у вигляді інструкцій, правил, нормативів і контроль за їх виконанням. У зв'язку з цим важливо розмежувати ті сфери діяльності працівників, які вимагають жорсткого дотримання інструкцій і контроль за їх виконанням, від тих сфер, в яких працівник повинен бути вільний у своїх діях і може проявити ініціативу. Крім того, необхідна регламентація і в питанні оцінки кінцевої роботи, тобто повинні бути чітко встановлені ті критерії, за якими буде оцінюватися кінцева робота співробітника. Така регламентація, тим не менш, не повинна виключати творчий підхід, який в свою чергу також повинен бути врахований в подальшому винагороду працівника.

Четвертий принцип - спеціалізація. Спеціалізація - це закріплення за підрозділами підприємства та окремими працівниками певних функцій і

робіт відповідно до принципу раціоналізації. Спеціалізація є стимулом до підвищення продуктивності праці, зростанню ефективності і поліпшення якості роботи.

«П'ятий принцип - стабільність. Стабільність передбачає наявність сформованого колективу, відсутність плинності кадрів, наявність певних завдань і функцій, що стоять перед колективом і порядку їх виконання. Будь-які зміни, що відбуваються в роботі підприємства, повинні проходити без порушення нормального виконання функцій того чи іншого підрозділу підприємства або співробітника. Тільки тоді не буде зниження ефективності і якості виконуваної роботи.

Шостий принцип - цілеспрямоване творчість. Тут необхідно сказати про те, що система стимулювання на підприємстві повинна сприяти прояву працівниками творчого підходу. Сюди можна віднести і створення нових, технологій виробництва і застосовуваної техніки, пошук нових, більш ефективних рішень в області організації виробництва і управління. На основі результатів творчої діяльності підприємства в цілому, структурного підрозділу і кожного окремого працівника повинні бути передбачені заходи матеріального і морального стимулювання. У працівника, який знає, що пропозицію, висунуту їм, принесе йому додаткові матеріальні і моральні вигоди, з'являється бажання творчо мислити» [14, с. 71-85].

Також не треба забувати, для того щоб розробити і впровадити ефективну систему мотивації, необхідно як мінімум реалізувати три етапи: провести діагностику мотиваційної середовища організації; розробити систему мотивації; використовувати моніторинг при аналізі та коригуванні змін.

Мотиваційна середовище повинне забезпечувати позитивну оцінку працівником очікуваних наслідків за результати своєї діяльності, якщо ці результати відповідають загальним цілям функціонування і розвитку підприємства. Щоб мати можливість адекватно оцінити ці наслідки, кожен працівник повинен бачити зв'язок між результатом і очікуваними значущими

для себе винагородами.

Для цього необхідні наступні умови: по-перше, бажані результати повинні бути якомога більш чітко зафіксовані. Кожен повинен знати, який результат є для даного підприємства бажаним, і цей результат повинен бути визначений операціонально (тобто бути вимірюваних), щоб працівник був упевнений в однозначності, об'єктивності оцінки досягнутого їм результату по відомим йому критеріям.

«З точки зору мотивації дуже важливо, щоб вимоги до результатів існували не тільки в голові керівника, а були представлені в якості офіційної і доступної інформації. Заохочує результатом може бути також не досягнення якогось кінцевого результату, а саме участь у діяльності в тій чи іншій формі. Тому на підприємстві має бути визначено дуже конкретно, яку участь і які результати будуть заохочуватися.

Те ж саме відноситься і до очікуваних наслідків. При їх оцінці працівник повинен бути впевнений, що існує зв'язок між необхідним результатом і очікуваними наслідками, що цей зв'язок не випадкова. Він повинен знати напевно, що бажане винагороду буде їм обов'язково отримано при досягненні необхідного результату. Ця впевненість здатна стати сильним мотиватором, саме тому її потрібно спеціальними засобами створювати і закріплювати - внутрішніми нормами, традиціями, офіційно прийнятими системами стимулювання і т. д.» [10, с. 17]

Очікувані наслідки продуктивної роботи в інтересах підприємства оцінюються також працівниками з точки зору їх корисності.

Перш за все, повинна існувати зв'язок винагороди з актуальними потребами працівників, включення значущих для них мотивів. З цієї точки зору, створення сприятливого мотиваційного середовища найбільш складно, так як вимагає знання мотиваційної структури кожного працівника, до якої звернене мотивуюча дія.

Останнім чинником, що впливає на оцінку корисності наслідків, є зміст роботи. Приваблива робота (творча, цікава, яка б дозволяла виявити себе)



дає відчуття задоволеності і, більш того, сама по собі може бути дієвим стимулом, включаючи вищі мотиви - самореалізацію і саморозвиток. Непривабливість змісту (монотонність, недостатня або надмірна складність, просто нецікавість) відразу ж підвищує значущість очікуваних наслідків. Чим менш привабливо зміст, то більша має бути винагорода за роботу. Тут зв'язок обернено пропорційна.

Загальна оцінка корисності зусиль істотно залежить від оцінки досяжності результату, від того, як сам виконавець (а не керівник, який може вважати, що "йому видніше") оцінює свої можливості. І складність завдання тут - це не рівень кваліфікаційної складності пропонованої роботи, а то, наскільки важкою для себе сприймає її сам виконавець.

Ступінь складності одержуваного завдання або виконуваної роботи повинна відповідати в поданні конкретного виконавця його можливостям - кваліфікаційним і психологічним. Занадто легка робота, що не дозволяє реалізувати свій професійний потенціал, так само як і занадто важка, яку людина не може зробити якісно, чи не будуть для нього привабливими.

На оцінку досяжності впливає і те, як сама людина оцінює свої здібності до виконання цієї роботи. Занижена самооцінка, так само як і завищена, створюють спотворене уявлення про досяжності результату.

Суб'єктивна оцінка складності роботи в поєднанні з самооцінкою здібностей дає людині можливість принципово оцінити досяжність необхідного результату. Якщо робота йому під силу, людина дивиться, яких зусиль зажадає від нього в даний момент досягнення цього результату. Якщо рівень зусиль прийнятний - це сприяє мотивації. Якщо ж потрібні надзусилля, то компенсувати це можуть тільки дуже привабливі, значимі наслідки.

Таким чином, можна виділити комплекс умов, необхідних для створення позитивної мотивації у працівників:

1. Очікувані керівником результати повинні бути чітко визначені і відомі виконавцю;

2. Повинні існувати відомі йому винагороди за досягнення цих результатів;

3. Ці винагороди повинні бути такими, щоб вони були цінними для виконавців;

4. Необхідно, щоб в колективі існували такі неформальні норми, які б визначали статус працівника в ньому і ставлення до нього з боку колег в залежності від його відношення до справи;

5. Система контролю повинна забезпечувати об'єктивну оцінку результатів, що досягаються;

6. Результати праці кожного працівника повинні бути відомі оточуючим.

7. Одержувані винагороди повинні відповідати цим результатам і розподілятися справедливо;

8. Завдання повинні відповідати індивідуальним здібностям працівників і потрібно, щоб вони не сумнівалися в цьому;

9. Виконання завдання не повинно вимагати від виконавців надмірного напруження;

10. Потрібно, щоб працівники були впевнені, що існують матеріально-технічні, організаційні та інші умови, достатні для виконання завдання.

Відсутність будь-якого з цих умов стає негативним фактором мотиваційного середовища, знижуючи потенційно можливий рівень мотивації.

«Загальний механізм формування мотивації до праці полягає в тому, щоб надати людині можливість отримувати зі своєї роботи максимум позитивних емоцій за допомогою задоволення всього набору своїх потреб, перетворивши роботу з заняття з виробництва продукції в заняття з реалізації власних потреб. Завдання керівника в цьому випадку полягає в тому, щоб оцінити стан мотиваційного середовища з точки зору того, наскільки вона сприятлива для формування зацікавленості працівників у продуктивній роботі в інтересах підприємства і скорегувати її в потрібному

напрямку» [12, с. 94].

Аналіз мотиваційного середовища передбачає виділення мотиваційних умов істотно не задовольняють того, що повинно бути.

Отже, ми визначилися, що мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивація - це отримання максимальної віддачі від використання трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Мотивація включає в себе внутрішній стан людини, зване потребою, і щось поза ним, яке визначається як стимул або завдання. Поведінка людини визначається потребою, яка домінує в даний момент часу.

І, тим не менш, важливо підкреслити, що універсальних мотиваційних підходів в управлінні персоналом не існує. А загальні принципи управління людським фактором породжують різні системи мотивації зі своїми особливостями, виходячи із специфіки підприємств. Разом з тим, керівники великих підприємств цілком можуть використовувати наявні мотиваційні схеми управління, що враховують рівень розвитку підприємства. При цьому потрібно виходити з того, що вони не можуть бути застиглими і потребують постійного вдосконалення, спрямовані на вирішення конкретних завдань, що стоять на певному етапі розвитку підприємства, становлення колективу.

Слід не тільки мотивувати персонал, але і своєчасно діагностувати перші ознаки його демотивації, якщо вони з якихось причин мають місце, треба завжди знаходити нові підходи до організації праці, її оплати, стимулювання з урахуванням всього спектру сформованих в колективі соціально-економічних відносин, мотивів поведінки кожного працівника.

### 1.3 Стратегічні й тактичні аспекти застосування мотиваційного механізму в управлінні персоналом

Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник намагається переконати співробітників працювати краще, створити у них внутрішні спонукання до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо.

Знаючи рівень трудової мотивації працівників, можна достовірно спрогнозувати їхню реакцію на дії керівництва. Трудова мотивація дає також змогу з'ясувати, чому так, а не інакше чинить людина. Це стосується і конкретного керівника: чим зумовлений його вибір тактики поведінки при розв'язанні управлінського завдання, стилю управління, манери ділового спілкування тощо. Саме тому мотиваційна функція є найважливішою в управлінні, викликає особливий інтерес у керівників.

«Для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання. Система трудової мотивації повинна розвивати почуття належності до конкретної організації. Відповідне ставлення до праці та свідомі поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й застосовуваними стимулами» [15, с. 331].

Результативність діяльності конкретного працівника зумовлюється передусім індивідуальними можливостями та особистою заінтересованістю, а також усвідомленням його власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від оцінки працівником достатності рівня винагороди і впевненості в тім, що її буде отримано.

«Умовно мотивацію працівників можна поділити на два види - фінансову і нефінансову, або ж непряму. Дуже важливо визначити вже при

прийомі працівника на роботу, який з видів мотивації для нього пріоритетніший. Таку інформацію менеджер з персоналу чи інша відповідальна особа повинна отримати під час співбесіди з потенційним працівником. Якщо кандидата цікавить тільки можливість заробляти, очевидно, що основною для нього є фінансова мотивація. Якщо ж кандидата більше цікавлять інші моменти, такі як престиж, стабільність, соціальний захист, доступ до певних привілеїв чи переваг, можливість навчатися, то основною для них є нефінансова мотивація. Однозначно, що від працівника, якого цікавить тільки фінансова складова мотивації, слід очікувати меншої лояльності до компанії, ніж від працівника, якого цікавлять не тільки гроші. В обох випадках доцільно розвивати ті нефінансові види мотивації, які є найбільш цікавими для працівника» [16, с. 27].

Фінансова мотивації включає:

- заробітну платню;
- регулярні грошові премії з нагоди певних подій (ювілей фірми, різноманітні державні та релігійні свята);
- нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій в житті працівника (ювілей, народження дитини, певні досягнення у роботі);
- інші грошові виплати (відсотки від підписаних контрактів, гонорари);
- підвищення зарплати старому спеціалісту.

Не менш важливою є нефінансова, або непрямая мотивація. На думку багатьох бізнесменів та спеціалістів з управління цей вид мотивації важливіший для успішного розвитку бізнесу за фінансову мотивацію. До видів непрямой мотивації належать:

- мотиваційні подарунки;
- соціальний пакет;
- мотиваційні навчання;
- спільні корпоративні святкування;
- відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом;
- інші види мотивації.

Людині подобається відчувати повагу до себе і свою значимість.

«Інший вид мотивації - це соціальні вигоди, такі як безкоштовні медичні огляди, безкоштовний відпочинок під час відпустки, можливості для оздоровлення і заняття спортом. Такий вид мотивації вимагає порівняно невисоких витрат протягом року на одного працівника, проте підвищує статус компанії в очах персоналу, оскільки він бачить турботу про себе з боку керівництва. Крім того, такий вид додаткової мотивації як медичний огляд дозволяє економити на лікарняних» [17, с. 82].

До факторів, котрі зумовлюють поведінку працівника, і які треба враховувати в практиці трудової мотивації його трудової діяльності, належать передусім: фізичний тип особистості (вік, стать тощо), рівень самосвідомості та освіченості, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища тощо (рис.1.1).

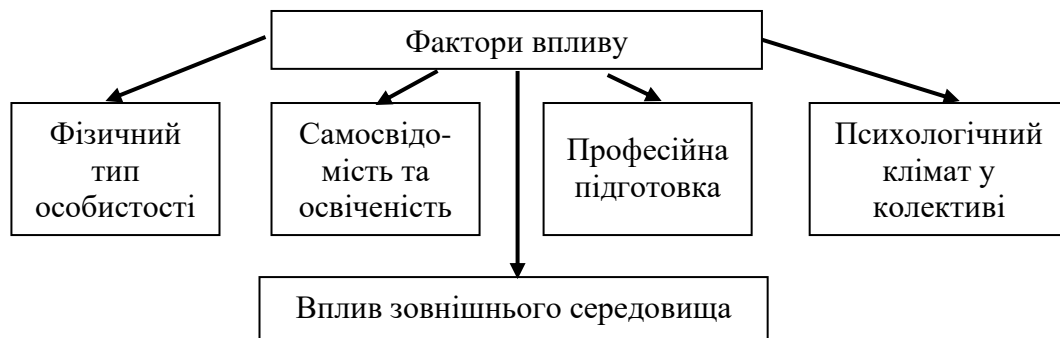


Рисунок 1.1 - Фактори впливу зовнішнього середовища на мотивацію працівників підприємств

Щодо психології колективу, то формування дійової системи трудової мотивації спирається на постійний аналіз і вдосконалення відносин між роботодавцями й найманими працівниками, керівниками та їхніми підлеглими, конкуруючими робочими групами, що виконують споріднені функції.

«Система мотивації працівників на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах, а саме:

- надання рівних можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;

- узгодження рівня оплати праці з її результатами і визнання особистого внеску в загальний успіх; це передбачає справедливий розподіл дозорів, залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- реалізація здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- підтримування в колективі атмосферу довіри, заінтересованості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками» [6, с. 33].

Тобто, якщо керівник бажає досягти успіху в управлінні трудовою мотивацією своїх підлеглих, йому необхідно:

- чітко усвідомити модель основного процесу трудової мотивації;
- знати фактори, що впливають на трудову мотивацію;
- мати набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
- знати, що мотивація - не самоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може призвести до самозадоволення та інерції.

Активно діяти можна тільки тоді, коли ми впевнені, що вибрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети. Тому так важливо знати існуючі стратегії управління трудовою мотивацією та вміти вірно серед них обирати необхідну. На рис.1.2 зображені три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії.



Рисунок 1.2 - Стратегії управління трудовою мотивацією

Стимули і покарання можуть мати місце, коли люди працюють за винагороди: тим, хто добре працює - платять добре, а тим, хто працює ще краще - платять ще більше. Тих, хто не працює якісно - карають.

Мотивування через саму роботу – це теза: дайте людині цікаву роботу, яка приносить їй задоволення і якість виконання буде високою.

Систематичний зв'язок з менеджером має за необхідне визначати цілі з підлеглими і давати позитивну оцінку, коли вони діють правильно та негативну, коли помиляються.

Мотиваційна стратегія має ґрунтуватись на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими.

Управління мотивацією здійснюється з використанням наступних методів: використання грошей як міри нагороди і стимулів, застосування покарань, розвиток співучасті, мотивація через роботу, винагороди і визнання досягнень, залучення людей до управління, заохочення і винагороди групової роботи, обмеження лімітування негативних факторів.

«Керівник повинен вирішувати два завдання:

- знизити рівень незадоволеності персоналу, удосконалювати регулятори мотивації;
- збільшити рівень задоволеності, посилити основні мотиватори, які реально підвищують трудову активність працівників» [19, с. 55].

«Регуляторами трудової мотивації в свою чергу виступають:

1. Робоче середовище.
2. Винагороди.
3. Безпека.
4. Нормальне робоче місце, низький рівень шуму, ергономіка, дизайн, столова, чистота, добрі фізичні умови праці.
5. Високий рівень заробітної плати, справедливі винагороди за результати роботи (премії, акції, дивіденди), соціальні блага (житло, медичне обслуговування, санаторії, спорт, дитячі садки, відпочинок, безкоштовне харчування).
6. Відчуття потреби працівника на підприємстві, повага, визнання керівником і колегами, добрі відносини у колективі» [20, с. 644].

Отже основними мотиваторами трудової діяльності є: особистий ріст,



відчуття належності, інтерес і виклик, можливість навчатись, ріст кар'єри від відповідальності і впливу, можливість творчого росту, самовираження, відчуття потреби своєї роботи, інформованість про справи, плани, перспективи підприємства, інтерес і врахування керівництвом думок і поглядів працівника, спільне прийняття рішень, цікава робота, можливість росту майстерності, підвищена відповідальність, змагальний ефект (бути кращим за інших), вирішення нових складних завдань.

Таким чином, управління мотивацією працівників на будь-якому підприємстві в сучасних умовах передбачає використання системного підходу, що дозволяє врахувати зміни не тільки у внутрішньому, але й зовнішньому середовищі, які стосуються макроекономічних процесів на ринку праці, діяльності виробників і споживачів продукції, впливу низки інших чинників зовнішнього середовища. З цієї точки зору логічним буде обґрунтування наукової думки про те, що процес управління мотивацією працівників повинен бути адаптованим до логістичного середовища, яке поділяється на зовнішнє (макросередовище) та внутрішнє (мікросередовище), де до першого відносяться політичні, правові, економічні, техніко-технологічні, соціальні та екологічні чинники, а до другого – такі чинники, як виробництво, маркетинг, фінанси, трудові ресурси та вищий менеджмент.

«Для ефективного управління мотивацією необхідно:

- чітко усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування;
- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
- знати, що мотивація – не самоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може призвести до самозадоволення та інерції» [22].

В загальному вигляді управління мотивацією здійснюється на основі економічних методів, цільового методу, методу розширення й збагачення робіт і методу співучасті. Результативність роботи працівників значною

мірою залежить і від психологічного клімату в трудовому колективі та стилю управління, що застосовує менеджер.

Для мотивації праці, а по суті, для забезпечення потрібного рівня трудової активності персоналу доцільно:

- визначити набір цінностей, які будуть закладені в основу мотивування персоналу. Цей набір повинен враховувати основні потреби та інтереси людей, які записують у формі пільг, переваг, видів заохочення і закріплюють в інших локальних нормативних правових актах;

- визначити рівень потреб кожного працівника, його інтереси і можливості задоволення;

- конкретизувати види трудової діяльності, які потрібні організації і які доцільно мотивувати;

- організувати працю так, щоб переконати працівника в можливості задовольнити його інтереси з доступними для нього витратами фізичних і моральних сил, часу та можливості відтворити свою працездатність;

- узгодити певні види діяльності з набором цінностей і переваг; – при наймі працівника в'яснити, які в нього мотиви, інтереси, яка система цінностей.

## РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ Й ТАКТИЧНИХ ДІЙ  
ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КРИВБАСІМПЕКС»

**2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика  
ТОВ «Кривбасімпекс» та середовища його функціонування**

Об'єктом подальшого дослідження є ТОВ «Кривбасімпекс», основні характеристики якого подані у табл.2.1.

Таблиця 1.1 - Організаційно-правова інформація про ТОВ «Кривбасімпекс»

Повне найменування юридичної особи та скорочене у разі його наявності	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КРИВБАСІМПЕКС" (ТОВ "КРИВБАСІМПЕКС")
Повне та скорочене найменування юридичної особи англійською мовою у разі їх наявності	LIMITED COMPANY "KRYVBASIMPEX" (KRYVBASIMPEX LTD)
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Назва юридичної особи	"КРИВБАСІМПЕКС"
Ідентифікаційний код юридичної особи	39533095
Місцезнаходження юридичної особи	50045, Дніпропетровська обл., місто Кривий Ріг, ВУЛИЦЯ ОКРУЖНА, будинок 4
Дані про розмір статутного капіталу (статутного або складеного капіталу) та про дату закінчення його формування	Розмір (грн.): 30000.00 Дата закінчення формування: 05.12.2017
Види діяльності	Код КВЕД 46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами; Код КВЕД 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (основний); Код КВЕД 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах

ТОВ «Кривбасімпекс» складається з головного підприємства та дочірніх підприємств. Чисельність працюючих 647 чоловік. Очолює ТОВ

«Кривбасімпекс» голова правління – генеральний директор.

Структура ТОВ «Кривбасімпекс» об'єднує в собі переваги лінійної і функціональної структур. В структурі підприємства при лінійному керівництві на кожному рівні управління створюються спеціалізовані підрозділи, які мають визначені права по відношенню до нижчестоящих ланок (рис. 2.1). Лінійні керівники координують діяльність функціональних підрозділів, виробляють рішення для нижчестоящих ланок.

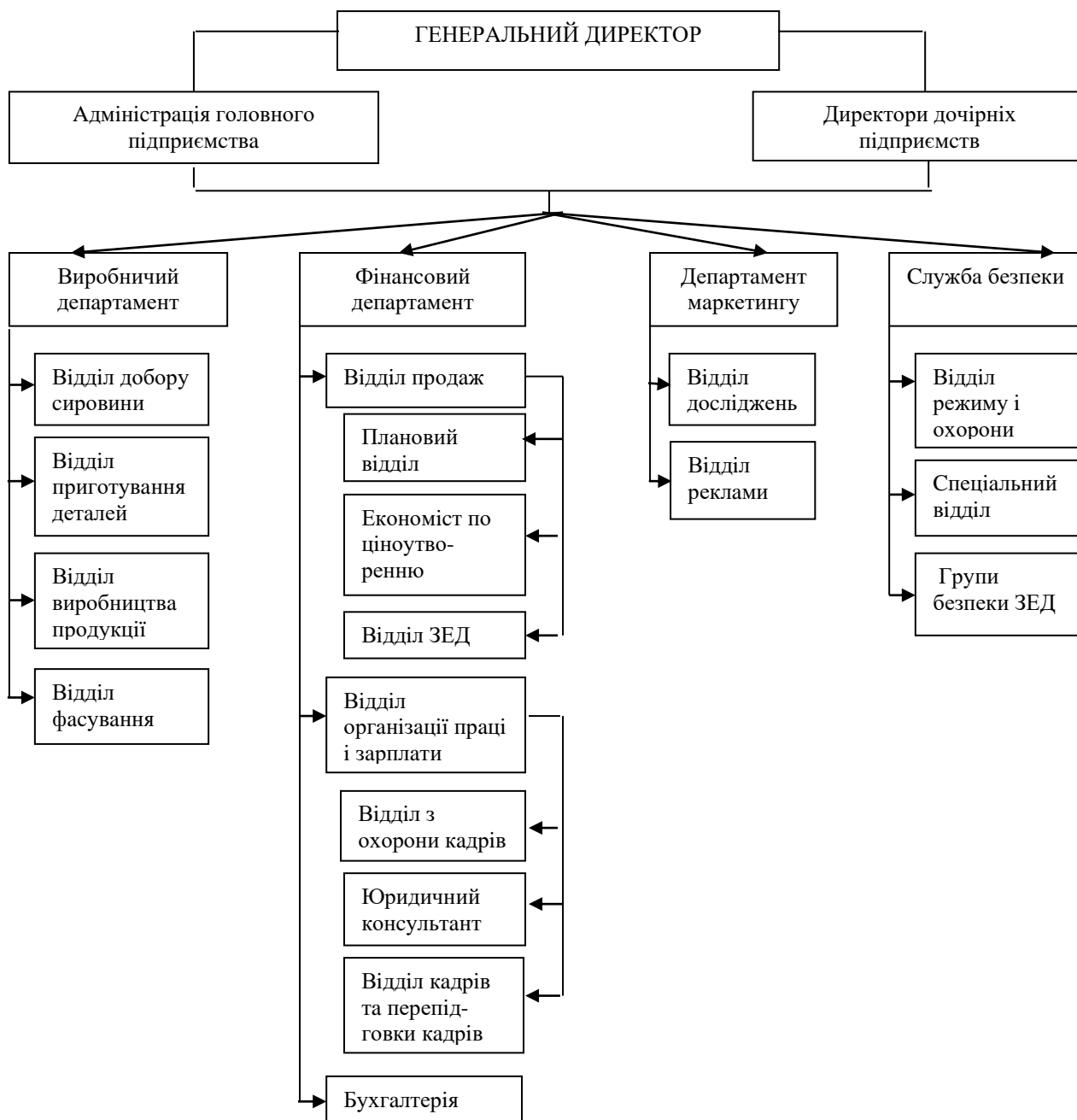


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Кривбасімпекс»

Органами управління товариства є:

- загальні збори засновників;
- генеральний директор (одноосібний виконавчий орган).

У підпорядкуванні директора знаходиться головний інженер, який займається питаннями виробництва продукції. Головному інженеру безпосередньо підпорядковуються механічна, технологічна та виробнича служби. Також головному інженеру підпорядковуються начальники цехів, які входять до складу виробничої служби.

ТОВ «Кривбасімпекс» здійснює вільний найм робітників. Персонал підприємства становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності.

Робітники наймаються директором ТОВ «Кривбасімпекс» на основі трудових договорів та контрактів. При укладанні трудового договору (контракту) підприємство зобов'язується забезпечити нешкідливі та безпечні умови праці, її оплату не нижче встановленого в державі мінімального рівня, а також інші соціальні гарантії, включаючи соціальне страхування та соціальне забезпечення, відповідно до чинного законодавства.

Персонал укладає з директором ТОВ «Кривбасімпекс» колективний договір, який регулює трудові і економічні відносини, питання охорони праці, соціального розвитку. Сторони не менше двох разів на рік взаємно звітують про його виконання на загальних зборах персоналу підприємства.

Самоуправління найманого персоналу здійснюється в межах повноважень, встановлених діючим законодавством для трудових колективів підприємств з правом найму робочої сили. Повноваження персоналу реалізують загальні збори його членів та їх виборчий орган – рада персоналу, яка має право представляти інтереси персоналу у стосунках з директором підприємства.

Раду персоналу обирають на три роки збори членів персоналу таємним голосуванням, більшістю (не менш як 2/3 голосів). Членів ради персоналу не може бути звільнено за ініціативою директора без згоди ради персоналу.

Згідно Статуту, ТОВ «Кривбасімпекс» створене для задоволення потреб суспільства у товарній продукції підприємства та реалізації економічних і соціальних інтересів учасників товариства.

Предметом діяльності підприємства в галузі виробництва також є розробка нових виробів, впровадження та розробка нових технологій виготовлення продукції, запровадження «ноу-хау».

Предметом діяльності підприємства в галузі реклами і торгівлі є: розробка та розміщення реклами, оптова та роздрібна торгівля з відкриттям власних торговельних мереж, організація ярмарок, аукціонів, виставок-продаж.

В комплексі будівельних робіт та послуг підприємство займається будівельними, монтажними, оздоблювальними та ремонтними роботами.

В комплексі транспортних послуг ТОВ «Кривбасімпекс» здійснює внутрішні та міжнародні перевезення вантажів власним або орендованим транспортом; ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів.

ТОВ «Кривбасімпекс» сполучає в собі елементи функціональної та дивізіонної форми структури організації. Функціональний компонент тут звернений на проблеми раціонального управління постачанням товарів народного споживання, а також управління запасами, дивізіонний компонент сконцентрований на сервісі і ринках.

На сьогоднішній день ТОВ «Кривбасімпекс» є одним з найбільших виробничих підприємств у Дніпропетровській області. Поєднавши традиції оборонного підприємства та передових технологій із сучасним дизайном, починаючи з 1997 року підприємство займається розробкою та виготовленням широкого асортименту продукції (маслонаповнених електрорадіаторів, електроконвекторів, тепловентиляторів, теплових завісів, інфрачервоних обігрівачів, побутових електроплиток, зварювальних апаратів інвертованого типу, побутових інкубаторів та мідно-алюмінієвих радіаторів водяного опалення).

Вся продукція заводу випускається під зареєстрованою торговою

маркою „Термія”. Підприємство встановлює гарантійний строк 3,5 роки на всі вироби. Вся продукція сертифікована в системі УКРСЕПРО (Україна). Крім основних видів продукції, частка яких в загальному обсязі виробництва складає близько 75–82 %, значну увагу на підприємстві приділяється випуску та продажу всесезонних товарів, таких як:

- радіатори для водяного опалення (153 моделі) можуть використовуватись в системах індивідуального та централізованого опалення житлових будинків та виробничих приміщень;

- електричні опалювальні котли потужністю 4,5; 6,0; 9,0 кВт, призначені для роботи в системах водяного опалення. Ці моделі котлів забезпечують високий тепловий комфорт і точне регулювання температури. Низька інвестиційна вартість цих моделей котлів сприяє їх використанню в тих місцях, де немає газової проводки, або в будівлях які використовуються тільки періодично;

- водонагрівачі акумуляційні побічного нагріву об'ємом 300л; 500л; 800л., призначені для економії витрат на теплову енергію і використовуються як в системах гарячого водопостачання, так і в системах опалення. Ці пристрої являють собою добре теплоізольовану ємкість призначену для запасу теплової енергії в період часу коли мається її надлишок, з подальшою віддачею її споживачу;

- теплові насоси „Повітря-Вода” потужністю 4,8; 9,8; 14,5; 19,5 кВт., призначені для роботи в якості економічного та енергозберігаючого джерела тепла в системах гарячого водопостачання та опалення.

ТОВ «Кривбасімпекс» має конкурентів в галузі по виробництву масляних електрорадіаторів, електроконвекторів. Серед конкурентних товарів на споживчому ринку слід відмітити такі торгові марки:

- по електричним конвекторам "Atlantik", "Noirot", "Thermor" (Франція), "Beha", "Nobo" (Норвегія), "Росс", "Кривбасімпекс" (Україна);

- по електричним радіаторам маслонаповненим: "DeLohghi" (Італія) "EWT" (Чехія) "TESY" (Болгарія) "Element" "Clatronac" "Sharlett"

"Verelly"(КНР);

- по радіаторам для опалення: "Regulus" (Польща), "Demrad" (Туречина), "Korado" (Чехія), "Purmo" (Фінляндія).

- по електроплитці - фірма "Елна -сервіс" м. Вінниця.

На сьогодні продукція ТОВ «Кривбасімпекс» по своїм показникам та зовнішньому вигляду наближається до продукції провідних європейських фірм, але конкурувати на європейському ринку не може, бо дорожче. Підприємство залежне від сезонних змін. Виробництво та реалізація продукції збільшується в осінньо - зимовий період. Її збут припадає на жовтень-лютий, на період холодів, а весь останній час накопичуються необхідні матеріали, комплектуючі.

ТОВ «Кривбасімпекс» розміщений на земельній ділянці загальною площею 18,7714 га. Для виробництва продукції використовується наступне технологічне обладнання: механозаготівельне, штампувальне, зварювальне, гальванічне, порошково-фарбувальне, пластмасо-ливарне, складально-пакувальне.

ТОВ «Кривбасімпекс», як й будь-яке підприємство, є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому оцінювання ефективності управління підприємством має проводитися на основі оцінок зовнішньої та внутрішньої ефективності управління.

В ході проходження переддипломної практики було проведено аналіз факторів зовнішнього ділового середовища щодо підприємств приладобудування України (PEST-аналіз), до яких належить ТОВ «Кривбасімпекс» і аналіз ринкової ситуації щодо галузі належності підприємства за факторами потенціалу самої галузі та можливостей і погроз із боку ринкового середовища (SWOT-аналіз).

PEST-аналіз - це інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на стратегію розвитку підприємств приладобудування України (табл. 2.2).



Таблиця 2.2 - PEST-аналіз підприємств приладобудування України

Економічні фактори	Соціальні фактори
<p>Загрозливо висока інфляція.  Нестабільний курс гривні.  Позитивна динаміка ВВП.  Низький платоспроможний попит внутрішнього ринку.  Нестача обігових коштів у підприємств.  Висока облікова ставка НБУ, високі ставки кредитування комерційних банків.  Криза у світовій фінансовій системі.  Високий рівень матеріало- й енергоємності продукції, що випускається.  Неконтрольоване зростання цін на товари та послуги природних монополій (сировина, енергоресурси).  Недостатній обсяг інвестицій у машинобудуванні.  Низька рентабельність виробництва</p>	<p>Зменшення чисельності фахівців і робітників у найбільших промислових регіонах.  Недооцінювання ролі машинобудування як основи економічної та соціальної захищеності значної частини населення.  Скорочення працездатного населення.  Немає чітко вираженої орієнтації на якість як основу конкурентоспроможності.  Зниження привабливості праці в машинобудуванні.  ЗМІ не приділяють належну увагу проблемам машинобудування і сучасним прогресивним принципам діяльності підприємств.  Низька престижність праці у виробничій сфері.</p>
Політичні фактори	Технологічні фактори
<p>Понад 90 % підприємств машинобудування, які є постачальниками для підприємств приладобудування є приватизованими.  Чергові вибори Президента України з відповідним відволіканням центрів впливу та бюджетних коштів.  Необхідність додержання норм СОТ у законодавчій і нормативній діяльності щодо імпорту-експорту.  Надмірна політизація суспільства.  Недовіра суспільства до влади і її органів.  У зв'язку зі вступом до СОТ можливості державного регулювання в питаннях стосовно конкуренції значно обмежені</p>	<p>Україна не є лідером у передових напрямках науки машинобудування.  Значне зношування активної частини основних фондів.  Продукція, що випускається, у більшості є морально застарілою, з низьким рівнем автоматизації та інтелекту технології виробництва.  Незначна інноваційна активність підприємств</p>

SWOT-аналіз потенціалу розвитку приладобудування України є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик ринкового середовища і галузі досліджуваних підприємств. Оцінювання сильних і слабких властивостей галузі стосовно можливостей і погроз зовнішнього ринкового середовища дає можливість визначити стратегічні перспективи галузі та можливі шляхи їх реалізації (табл. 2.3).

З проведеного дослідження випливає, що на сьогодні приладобудування України перебуває в депресивному стані.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз підприємств приладобудування України

Слабкі властивості	Погрози зовнішнього ринкового середовища
<p>Недостатня конкурентоспроможність продукції. Відсутність системи сервісного обслуговування (як правило, сервісне обслуговування передбачає контракти). Експорт переважно в країни СНД. Нестача обігових коштів. Відсутність конкурентоспроможності та мала популярність на світових ринках. Низька ефективність просування на закордонні ринки. Продукція переважно є неконкурентоспроможною порівняно з продукцією розвинених країн. Недостатня наявність кваліфікованих кадрів, фахівців і робітників. Низька продуктивність праці. Низька інноваційна активність. Високий рівень зношення активної частини основних фондів. Низька інвестиційна привабливість. Політика власників направлена на здобуття миттєвих вигод, а не на інвестиції в розвиток</p>	<p>Зростання конкуренції на ринках СНД не на користь України. Зростання світової фінансової кризи. Активна діяльність ключових конкурентів: Європа, Китай, Японія, Індія, Південно- Східна Азія. Відсутність стабільного фінансування урядових програм за термінами й обсягами. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку машинобудування. Зростання цін на продукти. Нестабільність курсів світових валют</p>
Сильні властивості	Можливості в зовнішньому ринковому середовищі
<p>Наявність окремих підприємств, які випускають унікальну продукцію, що має попит на зовнішніх ринках. Збереглися традиції та досвід виробництва машинобудівної продукції. Наявність галузевих НДІ і КБ, що мають у своєму розпорядженні фахівців (хоча значно менше, ніж було)</p>	<p>Відносно стабільний попит на ринку Росії та інших країн СНД. Можливість часткового освоєння ринків Азії, Африки та Північної Америки. Можливість поживлення внутрішнього ринку України</p>

З результатів PEST- та SWOT-аналізу випливає, що приладобудування України не відповідає ринковим запитам і реальній можливості його розвитку. В умовах нестабільної економіки й загострення конкуренції на внутрішньому і, особливо, на зовнішніх ринках мають бути прийняті ефективні заходи з боку і власників, і держави, і самих підприємств щодо налагодження випуску конкурентоспроможної продукції, надання послуг, орієнтації на ринок, готовності до диверсифікації.

Визначимо мікро- макромаркетингові фактори, які впливають на діяльність ТОВ «Кривбасімпекс». Для такого відображення елементів, використовуваних при ситуаційному аналізі зручно використати наступну таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз мікро- макромаркетингових факторів, які впливають на діяльність ТОВ «Кривбасімпекс»

Зовнішні фактори	
1) Мікромаркетингового середовища	2) Макромаркетингове середовище

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постачальники</li> <li>2. Споживачі</li> <li>3. Маркетингові посередники</li> <li>4. Конкуренти</li> <li>5. Контактні аудиторії</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Політико-правові (політична нестабільність, законодавчі основи бізнесу, регулювання економіки державою, захист інтересів громадськості з боку груп (суспільство захисту споживачів).</li> <li>2. Економічні (доходи, ціни, інфляція, заощадження, доступність кредиту, процентні ставки, спад).</li> <li>3. Науково-технічні (відновленість продукції, відновленість технологій, їхній рівень, розвиток науки й техніки в цілому, інформаційні можливості).</li> <li>4. Природні (доступність сировини, дефіцит, втручання держави в раціональне використання ресурсів).</li> <li>5. Демографічні (народжуваність, старіння, положення родини, міграція, стать, вік)</li> <li>6. Культурні (прихильність традиціям, зміна в культурних цінностях, мода, побутова культура).</li> <li>7. Соціальні (соціальна структура суспільства, рівень життя (у широкому змісті), рівень розвитку соціальної інфраструктури)</li> </ol>
Внутрішні фактори	
3) Організаційно-правові	4) Ресурси
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Форма власності</li> <li>2. Форма організації</li> <li>3. Організаційні структури</li> <li>4. Кадрова політика</li> <li>5. Система менеджменту й прийнятий стиль керівництва</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виробничі потужності</li> <li>2. Сировина й матеріали, що комплектують і т.п.</li> <li>3. Фінансові</li> <li>5. Технологічні</li> <li>6. Інформаційні</li> <li>7. Трудові</li> </ol>

Наведені дані у табл. 2.4 свідчать про той факт, що незважаючи на стійки позиції на вітчизняному ринку електротехнічних виробів, ТОВ «Кривбасімпекс» слід коригувати свої стратегічні цілі з урахування втручання (дії) макроекономічних індикаторів, які суттєво впливатимуть на кінцевий результат діяльності досліджуваного підприємства, особливо в сучасних політичних та фінансово-кризових умовах, які склалися.

Маркетингове середовище підприємства – сукупність факторів, які впливають на процес управління маркетингом підприємства, його маркетинговий розвиток та взаємовідносини із споживачами.

На підставі табл. 2.4 та за допомогою табл. 2.5 визначимо позитивний та негативний вплив найважливіших факторів маркетингового середовища на діяльність досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.5 - Аналіз середовища функціонування ТОВ «Кривбасімпекс»

Макросередовище ТОВ «Кривбасімпекс»		
Фактори и суб'єкти	Вплив на діяльність	
	Позитивний	Негативний
Організаційна структура: до вищого керівництва належать співвласники.	Визначають цілі підприємства, загальні стратегічні установки, поточну політику	Не має можливості залучити додаткових коштів у вигляді інвестицій у статутний капітал
Спеціаліст по продажах и маркетингу виконуючий організаційні функції	Розробляє маркетингові проекти, що відповідають планам вищого керівництва, здійснює всі контакти з постачальниками и вирішує кадрові питання.	Складності при оцінці внутрішніх проблем, на основі яких можна відстежити слабкі сторони та ліквідувати їх.
Торгові агенти	Здійснюють всі контакти зі споживачами, самостійно вирішують питання за знижками в рамках встановлених керівництвом підприємства. Здійснюють пошук нового споживача та нових ринків збуту.	Переслідують тільки власні інтереси, а не інтереси підприємства
Спеціалісти складського обліку	Вирішують питання по відгрузці товару, комплектації замовлень	Не враховується логістичний підхід при закупівлі імпортової будівельної техніки.
Мікросередовище ТОВ «Кривбасімпекс»		
Фактори и суб'єкти	Вплив на діяльність	
	Позитивний	Негативний
Постачальники: 1. Оптовий постачальник ПП «KRS» 2. Разові або дрібні постачальники «Берег», ЗАТ «POL», ПАТ «TRAST» тощо	Забезпечують широким постійним асортиментом матеріалів та електричних приладів.	- забезпечують також конкурентів; - можуть безпосередньо впливати на ціни товарів, які постачаються; - технічні недоліки и нехватка тих чи інших позицій товарів може зірвати графік виконання замовлень, що негативно вплине на відносини ТОВ «Кривбасімпекс» з клієнтами.
Клієнти: Споживчий ринок – фірми, державні органи та промислові підприємства.	В даний час в м. Києві спостерігається значне збільшення спільних підприємств, дрібних и середніх фірм різного профілю, які в свою чергу є потенційними клієнтами ТОВ «Кривбасімпекс».	У зв'язку з недостатністю фінансування багато державних установ знаходяться в бідуючому фінансовому стані. Цей факт напряму відображається на життєдіяльності фірм, що займаються реалізацією будівельних товарів та послуг, так як державні організації є крупними споживачами даної продукції.
Конкуренти: основні фірми конкуренти: ТОВ «Промснабінвест», ДНВП «Об'єднання Комунар», ПрАТ «ELGAMA-ELEKTRONIKA», ПрАТ «Компанія «Росток»	Сприяють утворенню стабільних ринкових цін. Стимулюють підвищенню якості надання будівельних послуг у короткий термін.	Конкуренти давно існують на ринку, мають достатньо надійну клієнтську базу, знаходяться в тісних відносинах з клієнтами і мають відпрацьовану рекламну стратегію

З табл. 2.5 видно, керівництву ТОВ «Кривбасімпекс» слід звернути на увагу на негативний вплив чинників мікро- та макромаркетингового середовища.

Таблиця 2.6 - Фактори впливу зовнішнього середовища на ТОВ «Кривбасімпекс»

Фактори зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вихід з світової фінансово-економічної кризи;</li> <li>- відновлення обсягів виробництва після економічної кризи;</li> <li>- налагодження інвестиційного клімату в Україні;</li> <li>- стабілізація валютних курсів;</li> <li>- податкові канікули чи інші податкові пільги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень інфляції;</li> <li>- високі процентні ставки по кредитам;</li> <li>- труднощі з отриманням довгострокових кредитів;</li> <li>- зростання податкового тягаря, в зв'язку з законодавства.</li> </ul>
Політико-правові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання політичної стабільності;</li> <li>- визначення вугледобувної галузі як пріоритетної на законодавчому рівні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тиск політичних сил на економічні процеси;</li> <li>- вибори депутатів місцевих органів самоврядування та Верховної Ради;</li> <li>- зміни в законодавстві</li> </ul>
Ринкові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання попиту на електротехнічну продукцію</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- посилення конкуренції;</li> <li>- поява товару-замінника (природного газу)</li> </ul>
Міжнародні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення політики протекціонізму;</li> <li>- встановлення більш тісних зв'язків з іноземними постачальниками ресурсів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відкриття Україною своїх кордонів для експорту і імпорту електротехнічної продукції</li> </ul>
Соціально-культурні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- покращення демографічної ситуації;</li> <li>- підвищення рівня підготовки спеціалістів;</li> <li>- підвищення рівня трудової дисципліни та свідомості громадян</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- погіршення демографічної ситуації;</li> <li>- наростання екологічних проблем (в т. ч. в регіоні);</li> <li>- поживлення руху профспілок на захист прав працівників</li> </ul>
Науково-технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток ресурсозберігаючих технологій;</li> <li>- поліпшення загального інноваційного клімату;</li> <li>- державна підтримка інновацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність нормативно-правового підґрунтя інноваційної діяльності;</li> <li>- низький рівень витрат на наукові дослідження;</li> <li>- недосконала система охорони прав інтелектуальної власності</li> </ul>
Географічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- покращення шляхів транспортного сполучення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перерозподіл власної інфраструктури регіону</li> </ul>

В табл.2.6 наведено перелік основних загроз і можливостей, які створюють для ТОВ «Кривбасімпекс» фактори зовнішнього середовища.

Незважаючи на те, що фактори зовнішнього середовища розділені на групи, вони пов'язані між собою. Так, наприклад, поступовий вихід країни з кризи зумовлює такі процеси як нарощення обсягів виробництва продукції; а оскільки після кризи відновлюються й інші підприємства, ТОВ «Кривбасімпекс» матиме можливість збільшити і обсяги збуту продукції, що в свою чергу призведе до збільшення фінансових надходжень на підприємство.

Крім того, країна пережила вибори президента і наразі має тенденцію до стабілізації політичної ситуації. Стабільність у суспільстві дає змогу керівництву підприємства планувати певні довгострокові проекти. Разом з

цим залишається відкритим питання про те, які саме нові пріоритети обере новий уряд та якими засобами буде провадити свою політику. Тому питання щодо податкових пільг, підтримки галузі, бюджетного фінансування інновацій можуть створити для базового підприємства дослідження як загрози, так і можливості.

Соціально-культурне середовище створює для підприємства можливості, пов'язані з підвищенням кваліфікації спеціалістів у вуглевидобувній промисловості, що дозволить підприємству оптимізувати використання трудового потенціалу, скоротити втрати робочого часу. Тенденції до покращення демографічної ситуації в регіоні дають можливість підприємству вирішити проблему із забезпеченістю персоналом. Разом з тим підвищення правової грамотності населення, а також його збентеженість проблемами охорони праці можуть спровокувати нові вимоги з боку профспілок щодо підвищення гарантій співробітникам ТОВ «Кривбасімпекс».

Якщо в Україні буде створено достатню нормативно-правову базу щодо здійснення інноваційної діяльності, а також будуть забезпечені можливості охорони прав інтелектуальної власності, підприємство отримає додаткові можливості, пов'язані з наступним: впровадження передових технологій по виготовленню електротехнічної продукції; використання ресурсозберігаючих технологій; автоматизація праці і, як наслідок, підвищення її продуктивності.

Як правило, такі нововведення розраховані на довготривалий період. Тому їх реалізація вимагає певного рівня політичної, соціальної, економічної стабільності. Отже, ми знову повернулися до сфери політико-правового, соціального та економічного впливу, що зайвий раз доводить взаємозв'язок всіх факторів зовнішнього середовища.

Розрахунок можливостей та загроз підприємства показав, що нові можливості (М) дорівнюють 1,6 бала, а загрози (З) становлять 2,4 бала (табл.2.7).

Таблиця 2.7 - Аналіз можливостей та загроз ТОВ «Кривбасімпекс»

Показники зовнішнього середовища	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг (від 1 до 10 балів)	Оцінка автора (гр. 2 x гр. 3)
I. Нові можливості (М):			
1.1. Зміни в економічному положенні споживачів	0,05	2,3	0,1
1.2. Зміни в податковому законодавстві	0,1	1,7	0,2
1.3. Підйом економіки країни	0,1	1,3	0,1
1.4. Використання можливостей кооперативних та комбінованих зв'язків галузей країни	0,15	1,3	0,2
1.5. Вихід на нові сегменти ринку	0,1	2,0	0,2
1.6. Зміни у митному законодавстві	0,05	1,3	0,1
1.7. Державне регулювання	0,1	1,0	0,1
1.8. Технологічні зміни	0,15	2,3	0,4
1.9. Структурні зміни у виробництві	0,1	1,3	0,1
1.10. Зміни міжнародної кон'юнктури	0,1	1,0	0,1
УСЬОГО	1		1,6
II. Загрози (З):			
2.1. Реакція зі сторони потенційних інвесторів	0,07	2,7	0,2
2.2. Низькі ціни проникнення на ринок	0,1	4,7	0,5
2.3. Можливість появи нових конкурентів	0,15	4,7	0,7
2.4. Зміна валютного курсу	0,03	2,7	0,1
2.5. Екологічні катастрофи	0,1	1,7	0,2
2.6. Природні умови	0,1	1,3	0,1
2.7. Заходи по регулюванню соціальних процесів	0,15	1,3	0,2
2.8. Міграція населення	0,15	1,0	0,2
2.9. Нові технології	0,15	2,3	0,4
УСЬОГО	1		2,4

Таким чином, для ТОВ «Кривбасімпекс» необхідно обрати загальну стратегію, що включає стратегію інновацій та стратегію зменшення витрат, оскільки необхідно діяти за принципом максимальні прибутки при мінімальних витратах особливо за сучасних економічних умов, при цьому використовуючи нові технічні та технологічні винаходи. Розробка змішаної стратегії допоможе підприємству обирати напрями свого розвитку та оперативно реагувати на всі ринкові зміни. При можливостей використанні та рекомендацій, які пропонуються ТОВ «Кривбасімпекс» отримуватиме прибуток, та можливості для подальшого розвитку конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах.

За допомогою табл. 2.5-2.7 зробимо SWOT-аналіз ТОВ «Кривбасімпекс», щоб визначити, його слабкі та сильні сторони, а також можливості та загрози (табл.2.8).

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз ТОВ «Кривбасімпекс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість будівельних матеріалів. 2. Висока виробнича потужність. 3. Наявність висококваліфікованого персоналу, та перейняття досвіду з-за кордону. 4. Велика клієнтська база. 5. Стійки позиції на ринку нерухомості. 6. Використання сучасних технологій будівництва. 7. Ефективна організаційна структура управління підприємства.	1. Імпортозалежність від постачання електротехнічного обладнання та приладів (Китай, Германія, Фінляндія тощо). 2. Жорсткий рівень конкуренції на ринку. 3. Насичений вітчизняний ринок нерухомості. 4. Відсутність можливості отримання кредиту банку та інших джерел фінансування будівництва великих об'єктів нерухомості. 5. Скорочення платоспроможного попиту на послуги підприємства. 6. Дорогі та довгострокові об'єкти потребують додаткових інвестицій – проблема залучення інвесторів
Можливості	Погрози
1. Розширення асортиментної бази будівельних послуг. 2. Пошук нових каналів збуту. 3. Завойовування більшого обсягу ринку. 4. Налагодження нових партнерських відносин. 5. Покращення фінансового стану, зокрема платоспроможності та рентабельності.	1. Нестабільний політичний стан. 2. Неврегульованість нормативно-правової бази. 3. Фінансова криза у державі. 4. Інфляційні очікування. 5. Нестійкий валютний курс. 6. Поява більшої кількості закордонних виробників. 7. Спад ринку електротехнічної продукції

Дані, наведені в аналітичній табл. 2.8 свідчать про високі можливості ТОВ «Кривбасімпекс» досягнення поставлених цілей, але цьому може завадити загальна ситуація в державі та на ринку електротехнічної продукції внаслідок фінансової кризи.

Для того, щоб здійснити аналіз результативності діяльності ТОВ «Кривбасімпекс», проаналізуємо абсолютні та відносні показники за 2014-2016 рр. (табл.2.9).

Таблиця 2.9 - Абсолютні показники діяльності ТОВ «Кривбасімпекс» за 2014 -2016 рр.

Показники	Роки			Абс. відх. 2015 - 2014 р.	Абс. відх. 2016 - 2015 р.	Темп приросту, 2015/2014, %	Темп приросту, 2016/2015, %
	2014	2015	2016				
Валюта балансу	30326,50	23075	19376	-7251,50	-3699	-23,91	-16,03
Необоротні активи	5290,5	10134	4620,5	4843,50	-5513,5	91,55	-54,41
Оборотні активи	25038,5	18008	14755,5	-7030,50	-3252,5	-28,08	-18,06
Власний капітал	8189,5	9886	10628,5	1696,50	742,5	20,72	7,51
Залучений капітал	22137	13189	8747,5	-8948,00	-4441,5	-40,42	-33,68
Чистий дохід (виручка) від реалізації	39793	42436	37662	2643,00	-4774	6,64	-11,25
Собівартість	35241	39144	33592	3903,00	-5552	11,08	-14,18



реалізованої продукції							
Фінансовий результат від звичайної діяльності	2574	1806	161	-768,00	-1645	-29,84	-91,09
Чистий прибуток (збиток)	2033	1460	25	-573,00	-1435	-28,18	-98,29

Зробивши відповідні розрахунки, можна дійти певних висновків щодо аналізу абсолютних показників, які характеризують фінансовий стан ТОВ «Кривбасімпекс» за 2014-2016 рр.

В 2014 р. загальна вартість необоротних активів становила 5290 тис. грн. Спочатку спостерігається приріст необоротних активів на 91,55% у 2015 р. Цей факт свідчить про поліпшення майнового стану підприємства. У наступному періоді ситуація змінилася і вартість необоротних активів зменшується на -54,41%.

Спостерігається значне зменшення оборотних активів що у 2015 р. порівняно з 2014 р., та у 2016 р. порівняно з 2015 р., відповідно на 28,08% та 18,06%, що свідчить про звуження виробництва на підприємстві.

У 2014 р. сума власного капіталу підприємства становила 8189,5 тис. грн., у 2015 р. цей показник збільшився на 20,72%, а в 2016 р. зріс ще на 7,51%. Це позитивна динаміка, яка свідчить про підвищення добробуту інвесторів і власників підприємства.

В 2014 р. обсяг чистого доходу від реалізації склав 39793 тис. грн., у 2015 р. - 42436 тис. грн. - приріст склав 6,64%, у 2016 р. - 37662 тис. грн., (тобто зменшення чистого доходу від реалізації в порівнянні з 2015 р. на 11,25%). Відсутність стабільного доходу від реалізації товарів і послуг вказує на наявність проблем у підприємства. Необхідно працювати в напрямку підвищення конкурентоспроможності та формування групи лояльних клієнтів.

В 2014 р. сума валового прибутку становила 4552 тис. грн., в 2015- 3292 тис. грн., а в останньому - 4070 тис. грн. У загальному випадку позитивне значення показника свідчить про ефективний контроль за

собівартістю продукції.

В 2014 р. сума фінансового результату від операційної діяльності становила 2902 тис. грн., в 2015 - 2384 тис. грн. Позитивне значення показника свідчить про ефективну основну діяльність підприємства, яка здатна генерувати прибуток. Але в 2016 р. ми бачимо значне зменшення цього показника на 92,31%.

В 2014 р. сума фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування становила 2574 тис. грн. Позитивне значення показника свідчить про ефективну діяльність підприємства. В 2015 р. спостерігається зменшення цього показника на 29,84%, але в 2016 р. в порівнянні з 2015 р. фінансовий результат до оподаткування зменшився аж на 91,09%. Низьке значення показника вказує на необхідність шукати шляхи зниження витрат і підвищення доходів підприємства.

Як результат розглянутих вище факторів підприємство сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 2014 р., який склав 2033 тис. грн. Сума чистого прибутку в 2015 р., становить 1460 тис. грн. Це позитивне явище, яке свідчить про те, що підприємство діє ефективно і може генерувати прибуток для своїх інвесторів. На 2016 рік підприємство так само сформувало чистий прибуток, але в порівнянні з 2015 роком він зменшився на 98,29% и склав 25 тис. грн.

Виходячи з вище зазначеного, спостерігається тенденція зменшення валюти балансу, що відбулося за рахунок впливу факторів, таких як зменшення оборотних та необоротних активів, зменшення залученого капіталу підприємства.

Розглянемо показники ліквідності ТОВ «Кривбасімпекс» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Кривбасімпекс» за 2014-2016 рр.

Показник	Значення на кінець періоду			Відхилення значень 2015 від 2014		Відхилення значень 2015 від 2016	
	2014	2015	2016	Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
Коефіцієнт покриття	1,13	1,37	1,69	0,24	20,83	0,32	23,54
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,11	1,37	1,52	0,26	23,01	0,16	11,40
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0006	0,002	0	0,0014	209,6	-0,002	-100

Коефіцієнт покриття показує, скільки грошових одиниць оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю поточних зобов'язань. Критичне значення коефіцієнта покриття становить 1. У нашому випадку коефіцієнт покриття за досліджуваний період 2014-2016 рр. більший за 1, що свідчить про збільшення ліквідності підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Значення показників 2014-2016 рр. (2014 р. - 1,1; 2015 р. - 1,37; 2016 р. - 1,69) не відповідають нормативному значенню. Збільшення даного показника в динаміці свідчить про те, що підприємство стало менш здатним покрити свої зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Нормативне значення цього показника має бути понад 0,2 в нашому випадку цей показник не відповідає нормі (2014 р. - 0,0006; 2015 р. - 0,002; 2016 р. - 0). Це означає, що підприємство не може погасити найближчим часом значну частку короткострокової заборгованості.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості ТОВ «Кривбасімпекс» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Кривбасімпекс» за 2014-2016 рр.

Показник	Значення			Відхилення значень 2015 від 2014		Відхилення значень 2016 від 2015	
	2014	2015	2016	Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
Коефіцієнт фінансової автономії	0,27	0,43	0,55	0,16	58,68	0,12	28,04
Коефіцієнт фінансової залежності	3,7	2,33	1,82	-1,37	-36,92	-0,51	-21,90
Коефіцієнт фінансового ризику	2,7	1,33	0,82	-1,37	-50,59	-0,51	-38,31
Коефіцієнт маневрності власного капіталу	0,35	0,49	0,57	0,14	39,27	0,08	15,96
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,11	0,27	0,88	0,16	143,28	0,61	228,39

Коефіцієнт автономії характеризує частку вкладників підприємства в загальній сумі авансованих коштів. Чим більше значення цього показника, тим більшою є фінансова стійкість підприємства і її незалежність від кредиторів. У загальній сумі фінансових ресурсів частка власного капіталу не повинна бути меншою від 50%. У нашому випадку частка власного капіталу підприємства у 2014-2015 рр. є меншою за 50%, що свідчить про низьку фінансову стійкість підприємства загалом, але в 2016 р. цей показник виправився.

Коефіцієнт фінансового ризику, показує співвідношення залучених засобів і власного капіталу. Даний показник характеризує кількість одиниць залученого капіталу, яка припадає на одиницю власного капіталу. Зменшення показника за 2014-2016 рр. в динаміці свідчить про зниження залежності підприємства від інвесторів і кредиторів, тобто про деякий ріст фінансової стійкості.

Показник фінансової залежності є оберненим до коефіцієнта автономії.

Оскільки відбувається його зменшення у 2016 р. в порівнянні з 2014 р. і 2015 р., то це говорить про зменшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства у 2016 р. Отже, підприємство стало менш фінансово залежним.

Коефіцієнт маневрування власного капіталу відображає здатність підприємства маневрувати своїми коштами. Чим вищий показник, тим кращий фінансовий стан підприємства, забезпечується більш достатня гнучкість у використанні власних коштів господарюючого суб'єкта. Оптимальне значення показника становить від 0,3 до 0,5, у 2014-2015 рр. значення відповідали нормам, а саме 0,35 та 0,49 відповідно, але в 2016 р. показник становив більше норми, а саме 0,57.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами розраховується як відношення величини чистого оборотного (робочого) капіталу до величини оборотних активів підприємства і показує забезпеченість підприємства власними оборотними засобами. У 2014 р. даний показник становив 0,11, в 2014 р. - 0,27, а в 2016 р. - 0,88. Збільшення цього показника є позитивною тенденцією, це говорить про те, що у підприємства достатньо власного оборотного капіталу, щоб забезпечити фінансову стійкість, тобто достатньо власного оборотного капіталу в загальній величині оборотних активів.

Проведемо аналіз рентабельності ТОВ «Кривбасімпекс» за 2014-2016 рр. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Аналіз рентабельності ТОВ «Кривбасімпекс» за 2014-2016 рр.

Показник	Значення			Відхилення значень 2015 від 2014		Відхилення значень 2016 від 2015	
	2014	2015	2016	Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
Рентабельність активів, %	7	6	0,1	-1	-14,29	-5,90	-98,33
Рентабельність власного капіталу, %	25	15	0,2	-10	-40	-14,80	-98,67
Рентабельність продажу, %	0,6	3	0,07	2,4	400	-2,93	-97,67
Рентабельність витрат, %	13	0	12	-13	-100	12,00	100

Коефіцієнт рентабельності активів, характеризує величину отриманого прибутку в розрахунку на 1 грн. активів підприємства, які постійно знаходиться на його балансі. У 2014 р. становив - 7%, тобто на одну гривню активів приходилось 7 коп. прибутку, 2015 р. - 6%, 2016 р. - 0,1%. Отже, динаміка показника є негативною, значення коефіцієнта значно зменшилось у 2016 р. в порівнянні з 2015 р., аж на 98,33%. Тобто, знизилась ефективність використання активів

Рентабельність власного капіталу характеризує величину отриманого прибутку (збитку), отриманого на 1 грн. власного капіталу підприємства. В 2014 р. показник становив 25%, в 2014 р. - 15%, 2016 р. - 0,2 , тобто ця тенденція є негативною.

Рентабельність продажів показує величину чистого прибутку або ж збитку, що надходить підприємству в кожній грн. від продажу продукції, товарів, робіт, послуг. У 2014 р. з кожної гривні від продажу продукції підприємство отримувало мало 0,6 коп. чистого прибутку, а в 2015 р. - 3коп. Показник збільшився на 400%, але в 2016 р. цей показник зменшився на 97,67%.

Рентабельність витрат характеризує розмір валового прибутку, що одержує підприємство в розрахунку на 1 грн. витрат, понесених при формуванні собівартості продукції. У 2015 р. в порівнянні з 2014 р. показник зменшився на 100%, але в 2016 р. показник збільшився на 100% и становив 12 коп.

Аналізуючи показники рентабельності даного підприємства ми бачимо, що коефіцієнти рентабельності значно зменшились у звітному періоді в порівнянні з попереднім, що є негативною тенденцією.

Проаналізуємо показники ділової активності ТОВ «Кривбасімпекс» за 2014-2016 рр. (табл.2.13).

Таблиця 2.13 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «Кривбасімпекс» за 2014-2016 рр.

Показник	Значення			Відхилення значень 2015 від 2014		Відхилення значень 2016 від 2015	
	2014	2015	2016	Абсолютн	Темп прирост, %	Абсолютне	Темп приросту, %
Коефіцієнт оборотності активів	1,3	1,84	1,94	0,54	41,47	0,10	5,69
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,9	3,91	4,91	2,01	105,61	1,00	25,60
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,6	2,71	2,78	1,11	69,65	0,06	2,25
Строк погашення дебіторської заборгованості	228	134	131	-93,66	-41,06	-2,96	-2,20
Строк погашення кредиторської заборгованості	192	93	74,39	-98,67	-51,36	-19,05	-20,38
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	242,2	34,59	25,97	-207,61	-85,72	-8,61	-24,90
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	2,4	3,03	0,50	0,63	26,37	-2,53	-83,37
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,86	4,29	3,54	-0,57	-11,68	-0,75	-17,45

Протягом 2014 року значення показника оборотності активів становило 1,3. Це означає, що за допомогою використання кожної гривні активів було вироблено продукції та надано послуг на суму 1,3 гривень. В 2015 р. значення показника збільшується і кожна вкладена в активи гривня дозволила отримати 1,84 гривень виручки. В 2016 р. ситуація не змінюється і підприємство підвищує ефективність використання активів - на 5,69% грн. в порівнянні з попереднім роком.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємству. У нашому випадку він становить у 2014 р. - 1,9, в 2015 р. - 3,91, а в 2016 р. - 4,91. Збільшення даного показника свідчить про те, що підприємство швидше перераховує кошти кредиторам.

Оборотність дебіторської заборгованості в 2014 р. склала 1,6, тобто протягом 2014 року дебіторська заборгованість здійснила 1,6 оборотів. В

2015 р. значення показника збільшилось на 1,11, а в 2016 р. збільшилось ще на 0,06 оборотів. Це вказує на збільшення ефективності управління дебіторською заборгованістю, що гроші от боржників підприємство отримую вчасно.

Строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей розраховується як відношення тривалості звітного періоду до коефіцієнта оборотності дебіторської або кредиторської заборгованості і показує середній період погашення дебіторської або кредиторської заборгованостей підприємства. У 2014-2016 рр. терміни погашення дебіторської заборгованості перевищували терміни погашення кредиторської, що свідчить про поліпшення платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів розраховується як відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості матеріальних запасів і характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства. У 2014 р. даний коефіцієнт становив 242,2, у 2015 р. - 34,59, у 2016 р. - 25,97. Зменшення цього показника у 2015-2016 рр. є негативним явищем, оскільки швидкість реалізації продукції зменшилась.

Щодо показника фондівіддачі, то він вказує на те, що в 2014 р. кожна гривня вкладена в основні засоби принесла підприємству 2,4 грн. виручки. В 2015 р. ефективність використання виробничих і збутових основних засобів збільшується на 26,37%. В 2016 р. ефективність використання основних фондів починає значно знижуватися і на кожну гривню основних засобів, залучену в операційний процес, підприємством було виготовлено продукції та надано послуг на суму 0,5 грн.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини власного капіталу підприємства і показує ефективність використання власного капіталу підприємства. У 2013 р. даний показник становив 4,86, у 2015 р. - 4,29, а в 2016 р. - 3,54. Якщо порівнювати



2016 р. з 2014 р. і 2015 р., то зменшення свідчить про менш ефективне використання власного капіталу.

Таким чином, в аналізованому періоді 2014-2016 рр. в фінансовому стані ТОВ «Кривбасімпекс» відбулися значні коливання всіх фінансових показників підприємства. Досліджуване підприємство стало більш ліквідним, але невідповідність нормам значення показників абсолютної та швидкої ліквідності говорить про неспроможність підприємства вчасно погашати свої борги. Тому підприємству не завадило б збільшити активи, які призначенні для використання у господарській діяльності протягом тривалого періоду, тобто ті активи, що важко реалізуються.

Також щодо показників автономії та фінансовий залежності, можна побачити, що підприємство стало більш фінансово стійким у 2016 р. Також у підприємства достатньо власного оборотного капіталу, щоб забезпечити фінансову стійкість, тобто достатньо власного оборотного капіталу в загальній величині оборотних активів.

Аналізуючи показники рентабельності, можна побачити значне зниження рентабельності підприємства у 2016 р. в порівнянні з 2015 р., що свідчить про незадовільне розпорядження підприємством своїми ресурсами. Позитивною динамікою характеризується лише коефіцієнт рентабельності витрат.

Коефіцієнт оборотності активів збільшувався протягом досліджуваного періоду, дана динаміка є позитивним явищем для підприємства.

Терміни погашення дебіторської заборгованості перевищували терміни погашення кредиторської у 2014-2016 рр., що свідчить про поліпшення платоспроможності підприємства. Динаміка зменшення показника оборотності власного капіталу 2014-2016 рр. свідчить про менш ефективне використання власного капіталу. Динаміка коефіцієнта оборотності матеріальних запасів також є не задовільною, що свідчить про зменшення швидкості реалізації продукції. Також зменшився коефіцієнт оборотності від основних засобів.

Підбиваючи підсумки дослідженню загальних результатів діяльності підприємства та умов його функціонування відзначимо наступне:

- темпи зростання обсягів виробництва та реалізації продукції ТОВ «Кривбасімпекс» є незначними, але на фоні ще меншого зростання собівартості реалізованої продукції дозволили підприємству забезпечити суттєве зростання чистого прибутку та рентабельності;

- підприємство є платоспроможним та фінансово незалежним від зовнішніх джерел коштів, але при цьому випробовує суттєвий тиск з боку зовнішнього середовища, що позначається на складнощах у реалізації продукції, нарощування потужностей до виробництва якої було притаманне ТОВ «Кривбасімпекс» у останні роки.

Сформувавши матрицю, можна визначити основні проблеми підприємства та напрями його розвитку. Не дивлячись на складну економічну ситуацію, ТОВ «Кривбасімпекс» активно удосконалює технології і модернізує виробниче устаткування. За рахунок власних інвестицій за останні декілька років модернізовано ливарне виробництво з установкою індукційних печей і печей - міксерів, що дозволяє отримувати литво високої якості, побудована власна котельня, упроваджуються енергозберігаючі технології, придбано і встановлено високопродуктивне зварювальне і фарбувальне устаткування, верстати і лінії провідних виробників Європи, Азії і США. Основні фінансові ресурси було спрямовано на закупівлю нової техніки.

## **2.2 Аналіз особливостей системи управління персоналом ТОВ «Кривбасімпекс»**

ТОВ «Кривбасімпекс» має лінійну організаційну структуру, яка характеризується наявністю вертикальних зв'язків. Управління персоналом та їх мотивацією здійснюється за допомогою відділу кадрів та відділу організації праці та заробітної плати.

Відділ кадрів здійснює такі дії:

вивчає ділові якості та індивідуальні особливості спеціалістів підприємства з метою відбору кадрів на суміщення посад;

приймає участь в організації підвищення кваліфікації спеціалістів;

визначає коло спеціалістів, що потребують чергової і повторної атестації;

приймає міри щодо вдосконалення форм і методів роботи з кадрами;

аналізує причини плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни;

підготовлення пропозицій по усуненню виявлених недоліків.

Відділ організації праці та заробітної плати здійснює такі заходи:

здійснює роботу з удосконалення організації праці;

аналізує ефективність застосування діючих форм і систем оплати праці;

керує проведенням робіт з вивчення організації і умов праці та виявлення резервів росту продуктивності праці,

створення сприятливих умов праці;

організовує роботу з нормування праці.

На першому етапі аналізу ефективності системи управління персоналом проаналізуємо забезпеченість трудовими ресурсами ТОВ «Кривбасімпекс» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Оцінка забезпеченості підприємства ТОВ «Кривбасімпекс» трудовими ресурсами, їхнього складу й структури

Категорія персоналу	Значення			Відхилення значень 2015 від 2014	Відхилення значень 2016 від 2015
	2014	2015	2016	Абсолютне	Абсолютне
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього з них:	429	366	370	-63	4
основні	297	256	257	-41	1
допоміжні	55	44	44	-11	0
Керівники	30	26	27	-4	1
Спеціалісти	35	30	32	-5	2
Службовці	12	10	10	-2	0

З табл. 2.13 видно, що чисельність персоналу в 2015 р. зменшилась в порівнянні з 2014 р. на 63 чоловіка, і становила 366 осіб. З них було звільнено 41 чоловік з основних працівників, 11 допоміжних працівників, 4 керівника, 5 спеціалістів та 2 службовці. Але в 2016 р. ситуація трохи змінилася, і чисельність працівників збільшилась на 4 чоловіка. Було прийнято на роботу в 2016 р. працівників таких категорій: 1 чоловік з основних працівників, 1 керівник та 2 спеціаліста.

За словами керівництва підприємство намагається позбутися системи графіків для досягнення оптимальної кількості персоналу та для забезпечення його достатнім рівнем заробітної плати. Штат підприємства нараховує не достатню кількість робітників як основного, так і допоміжного виробництва.

Нажаль, неможливо прослідкувати плинність кадрів окремих категорій працівників та відслідкувати їх кваліфікаційний рівень, оскільки на підприємстві не існує автоматизованої бази даних, яка б враховувала всі вимоги кадрового діловодства

Для оцінювання ефективності управління персоналом ТОВ «Кривбасімпекс» проведемо розрахунок відповідних показників.

На першому етапі проаналізуємо показники ефективності управління працівниками, першим з яких є продуктивність праці за формулою (1.1):

$$2014 \text{ р.: } \text{Ппр} = 39793/429 = 92,75 \text{ тис. грн.}$$

$$2015 \text{ р.: } \text{Ппр} = 42436/366 = 115,94 \text{ тис. грн.}$$

$$2016 \text{ р.: } \text{Ппр} = 37662/370 = 101,79 \text{ тис. грн.}$$

Можемо спостерігати збільшення продуктивності праці на досліджуваному підприємстві у 2015 р. в порівнянні з 2014, переважно за рахунок зростання виручки від реалізації, але у 2016 р. продуктивність праці зменшилась, так і, відповідно, зменшилась виручка від реалізації.

Результативність управління виробництвом і реалізацією продукції розрахуємо за формулою (1.2):

2014 р.:  $R_{вр} = 39793/30 = 1326$  тис. грн.

2015 р.:  $R_{вр} = 42436/26 = 1632,15$  тис. грн.

2016 р.:  $R_{вр} = 37662/27 = 1394$  тис. грн.

Оскільки виручка від реалізації у 2016 р. зменшилась в порівнянні з 2015, відповідно і показник у 2016 р. зменшився на 238,15 тис. грн.

Рентабельність використання персоналу характеризує скільки прибутку припадає на одного працівника і розраховується за формулою (1.3):

2014 р.:  $R_{пер} = 2033000/429 = 4738,93$  тис. грн.

2015 р.:  $R_{пер} = 1460000/366 = 3989,07$  тис. грн.

2016 р.:  $R_{пер} = 25000/370 = 67,56$  тис. грн.

У звітному 2016 р. на одного працівника припадає 67,56 грн. прибутку, що на 3921,51 грн. менше, ніж у 2015 р., що спричинене зниженням прибутку.

На другому етапі розглянемо показники оцінки управлінського персоналу.

Розрахуємо ефективність управління за формулою (1.4):

2014 р.:  $E_y = 20330000/30 = 67770$  тис. грн.

2015 р.:  $E_y = 1460000/26 = 56150$  тис. грн.

2016 р.:  $E_y = 25000/27 = 925,92$  тис. грн.

У 2016 р. ефективність управління знизилась на 55224 грн. у зв'язку із зниженням прибутку на досліджуваному підприємстві.

Одним з важливих показників є коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління, який ми розрахуємо за формулою (1.5):

2014 р.:  $K_z = 30/429 = 0,069$  тис. грн.

2015 р.:  $K_z = 26/366 = 0,071$  тис. грн.

2016 р.:  $K_z = 27/370 = 0,078$  тис. грн.

На нашу думку, зайнятість персоналу в апараті управління є недостатньою, оскільки коефіцієнт дуже низький. Потрібно збільшити кількість керівників, аби робота на підприємстві виконувалась ефективніше та якісніше, адже в такому випадку керівники будуть ретельніше слідкувати

за роботою.

Оскільки продуктивність праці є одним із основних показників ефективності роботи персоналу на підприємстві, то на аналізі саме цього показника зупинимось детальніше.

Для визначення кількісної величини впливу окремих факторів на продуктивність праці, використаємо елімінування, суть якого полягає в тому, що по чергово виключають вплив всіх факторів (вважаючи, що вони залишаються незмінними). Елімінування будемо здійснювати ланцюговою підстановкою, суть якої полягає в тому, що визначається допоміжна величина, яка показує, як міг би змінитися кінцевий показник, якби всі фактори, крім одного залишилися б незмінними. При застосуванні методу ланцюгових підставок для аналізу зміни продуктивності праці скористаємось формулою (1.6).

Підрахунки виконаємо на підставі даних звітності за 2015 та 2016 роки.

Знайдемо зміну середньорічного виробітку працівника за рахунок зміни середньої тривалості робочого дня:

$$ABP(TD) = (TD1 - TD0) \times VG1 \times KD1 \times Y1 = (9.6 - 9.2) \times 0.049 \times 292 \times 69,94 = 400,28 \text{ грн.};$$

Знайдемо зміну середньорічного виробітку працівника за рахунок зміни середньогодинного виробітку робітника:

$$ABP(VG) = (VG1 - VG0) \times TD0 \times KD1 \times Y1 = (0.049 - 0.051) \times 9.2 \times 292 \times 69,94 = -375,77 \text{ грн.};$$

Знайдемо зміну середньорічного виробітку працівника за рахунок зміни середньої тривалості робочого періоду:

$$ABP(KD) = (KD1 - KD0) \times TD0 \times VG0 \times Y1 = (292 - 295) \times 9,2 \times 0,051 \times 69,94 = -98,44 \text{ грн.};$$

Знайдемо зміну середньорічного виробітку працівника за рахунок зміни частки робітників в загальній чисельності працівників:

$$ABP(Y) = (Y1 - Y0) \times TD0 \times KD0 \times VG0 = (69,94 - 69,45) \times 9,2 \times 286 \times 0,051 = 65,75 \text{ грн.}; \text{ Загальна зміна}$$

$$ABP (ТД) = ABP (ТД) + ABP (ВГ) + ABP (КД) + ABP (У) = 400,28 - 375,77 - 98,44 + 65,75 = -8,18\text{грн}$$

Як бачимо, середньорічний виробіток працівника зменшилась на 8,18 гривень. В тому числі за рахунок зміни середньої тривалості робочого дня збільшився на 400,28 гривень, за рахунок зміни середньогодинного виробітку робітника зменшився на 375,77 гривень, за рахунок зміни середньої тривалості робочого періоду зменшився на 98,44 гривень, за рахунок зміни частки робітників в загальній чисельності працівників збільшився на 65,75 гривень. Кількість робітників зросла в 2016 р., це означає, що головну увагу потрібно приділити стимулюванню росту продуктивності праці, а не збільшенню чи зменшенню кількості працюючих на підприємстві.

Вважаємо за необхідне доповнити проведений аналіз оцінкою ефективності системи управління персоналом ТОВ «Кривбасімпекс» з визначенням основних факторів впливу на результуючий показник. Відзначимо, що коефіцієнт ефективності системи управління персоналом (ЕСУП) має бути обчислений за формулою (2.1):

$$E_{\text{СУП}} = \frac{П * K_{\text{уп}}}{В_{\text{уп}}} * 100\% \quad (2.1)$$

Витрати на персонал визначаються за формулою (2.2):

$$В_{\text{уп}} = \text{ФОПк} + \text{ФОПоп} + Н + \text{Всоц} + \text{Вадм} + \text{Врп} + \text{Вінші} \quad (2.2)$$

Прибуток обчислюється за формулою (2.3):

$$П = \text{ВП} - \text{Срп} + \text{Пінші} \quad (2.3)$$

Отже, коефіцієнт ефективності системи управління персоналом матиме остаточний вигляд формули (2.4):

$$E_{\text{СУП}} = \frac{(\text{ВР} - \text{Срп} + \text{Пінші})K_{\text{уп}}}{\text{ФОПк} + \text{ФОПоп} + Н + \text{Всоц} + \text{Вадм} + \text{Врп} + \text{Вінші}} * 100\% \quad (2.4)$$

Умовні позначення у формулах (2.1)-(2.17) наведені у таблиці вихідних даних для подальшого аналізу (табл.2.14).

Таблиця 2.14 - Аналіз ефективності системи управління персоналом ТОВ «Кривбасімпекс»

№ з/п	Найменування оціночного показника	Значення показника		Відхилення	
		2015 рік	2014 рік	Абсолютне, ±	Відносне, %
1.	Коефіцієнт ефективності системи управління персоналом (Есуп)	12,84	12,85	-0,01	—
1.1.	Витрати на персонал (Вуп)	817515,6	949255	-131739,4	-13,88
1.2.	Отримуваний прибуток (П)	149960	174250	-24290	-13,94
1.3.	Ступінь участі персоналу в отриманні прибутків підприємством (Куп)	0,7	0,7	0	0,00
1.1.1.	Фонд оплати праці за категоріями персоналу (ФОП)	383700	472500	-88800	-18,79
1.1.2.	Нарахування на заробітну плату всього персоналу (до п. 1.1.1.) (НЗП)	148875,6	180495	-31619,4	-17,52
		38,8%	38,2%	0	1,57
1.1.3.	Соціальні витрати на персонал (Всоц)	112300	118640	-6340	-5,34
1.1.4.	Адміністративні витрати(Вадм)	98400	96200	2200	2,29
1.1.5.	Витрати на розвиток персоналу(Врп)	52140	56720	-4580	-8,07
1.1.6.	Інші витрати на удосконалення системи управління персоналом (Вінш)	22100	24700	-2600	-10,53
1.2.1.	Виручка від реалізації (ВР)	329800	367500	-37700	-10,26
1.2.2.	Собівартість реалізованої продукції (послуг) (Срп)	184200	197500	-13300	-6,73
1.2.3.	Інші прибутки (Пінш)	4360	4250	110	2,59

Для поглибленого факторного аналізу розробимо формули оцінки впливу різних факторів на коефіцієнт ефективності системи управління персоналом на основі методу ланцюгових підстановок, представлені нижче:

$$\Delta E_{\text{СУП}} = E_{\text{СУП}}^{2015} - E_{\text{СУП}}^{2014} = -0,01 \quad (2.5)$$

Вплив витрат на персонал визначається за формулою (2.6):

$$\Delta E_{\text{СУП}} V_{\text{УП}} = \left( \frac{\Pi^{2014} * K_{\text{УП}}^{2014}}{B_{\text{СУП}}^{2015}} - \frac{\Pi^{2014} * K_{\text{УП}}^{2014}}{B_{\text{СУП}}^{2014}} \right) * 100\% \quad (2.6)$$

$$\Delta E_{\text{СУП}} V_{\text{УП}} = (174250 * 0,7 / 817515,6 - 174250 * 0,7 / 949255) * 100 = 2,07\%$$

Вплив прибутку визначається за формулою (2.7):



$$\Delta E_{\text{суп}}\Pi = \left( \frac{\Pi^{2015} * K_{\text{ун}}^{2014}}{B_{\text{суп}}^{2015}} - \frac{\Pi^{2014} * K_{\text{ун}}^{2014}}{B_{\text{суп}}^{2015}} \right) * 100\% \quad (2.7)$$

$$\Delta E_{\text{суп}}\Pi = (149960 * 0,7/817515,6 - 174250 * 0,7/817515,5) * 100 = -2,08\%$$

Вплив ступені участі персоналу в управлінні підприємством визначається за формулою (2.8):

$$\Delta E_{\text{суп}}K_{\text{ун}} = \left( \frac{\Pi^{2015} * K_{\text{ун}}^{2015}}{B_{\text{суп}}^{2015}} - \frac{\Pi^{2014} * K_{\text{ун}}^{2014}}{B_{\text{суп}}^{2015}} \right) * 100\% \quad (2.8)$$

$$\Delta E_{\text{суп}}K_{\text{уп}} = (149960 * 0,7/817515,6 - 149960 * 0,7/817515,6) * 100 = 0$$

Перевіримо на збіжність додавши всі показники:

$$\Delta E_{\text{суп}} = 2,07\% - 2,08\% + 0 = -0,01\%$$

Сума відхилень відповідає раніше знайденому результату з табл. 2.7:

$$(\Delta E_{\text{суп}} = E_{\text{суп}}^{2015} - E_{\text{суп}}^{2014} = -0,01)$$

Вплив витрат на оплату праці визначається за формулою (2.9):

$$\Delta E_{\text{суп}}\Phi O\Pi = \frac{\Pi^{2014} * K_{\text{ун}}^{2014}}{\Phi O\Pi^{2015} + H^{2014} + B_{\text{соц}}^{2014} + B_{\text{адм}}^{2014} + B_{\text{пр}}^{2014} + B_{\text{ін}}^{2014}} * 100 - \frac{\Pi^{2014} * K_{\text{ун}}^{2014}}{\Phi O\Pi^{2014} + H^{2014} + B_{\text{соц}}^{2014} + B_{\text{адм}}^{2014} + B_{\text{пр}}^{2014} + B_{\text{ін}}^{2014}} * 100 \quad (2.9)$$

$$\Delta E_{\text{суп}}\Phi O\Pi = (174250 * 0,7 / (383700 + 180495 + 96200 + 118640 + 56720 + 24700) - 174250 * 0,7 / (472500 + 180495 + 96200 + 118640 + 56720 + 24700)) * 100 = 1,326\%$$

Вплив нарахувань на заробітну плату визначається за формулою (2.10):

$$\Delta E_{\text{суп}}H_{\text{зн}} = \frac{\Pi^{2014} * K_{\text{ун}}^{2014}}{\Phi O\Pi^{2015} + H^{2015} + B_{\text{соц}}^{2014} + B_{\text{адм}}^{2014} + B_{\text{пр}}^{2014} + B_{\text{ін}}^{2014}} * 100 - \frac{\Pi^{2014} * K_{\text{ун}}^{2014}}{\Phi O\Pi^{2015} + H^{2014} + B_{\text{соц}}^{2014} + B_{\text{адм}}^{2014} + B_{\text{пр}}^{2014} + B_{\text{ін}}^{2014}} * 100 \quad (2.10)$$

$$\Delta E_{\text{СУП}} \text{НЗП} = (174250 * 0,7 / (383700 + 148875,6 + 118640 + 96200 + 56720 + 24700)) * 100 - 174250 * 0,7 / (383700 + 180495 + 118640 + 96200 + 56720 + 24700)) * 100 = 0,541\%$$

Вплив соціальних витрат на персонал визначається за формулою (2.11):

$$\Delta E_{\text{СУП}} \text{Всоц} = \frac{\Pi^{2014} * \text{Куп}^{2014}}{\Phi \text{ОП}^{2015} + \text{Н}^{2015} + \text{Всоц}^{2015} + \text{Вадм}^{2014} + \text{Врп}^{2014} + \text{Він}^{2014}} * 100 - \frac{\Pi^{2014} * \text{Куп}^{2014}}{\Phi \text{ОП}^{2015} + \text{Н}^{2015} + \text{Всоц}^{2014} + \text{Вадм}^{2014} + \text{Врп}^{2014} + \text{Він}^{2014}} * 100 \quad (2.11)$$

$$\Delta E_{\text{СУП}} \text{Всоц} = (174250 * 0,7 / (383700 + 148875,6 + 112300 + 96200 + 56720 + 24700)) * 100 - 174250 * 0,7 / (383700 + 148875,6 + 118640 + 96200 + 56720 + 24700)) * 100 = 0,113\%$$

Вплив адміністративних витрат визначається за формулою (2.12):

$$\Delta E_{\text{СУП}} \text{Вадм} = \frac{\Pi^{2014} * \text{Куп}^{2014}}{\Phi \text{ОП}^{2015} + \text{Н}^{2015} + \text{Всоц}^{2015} + \text{Вадм}^{2015} + \text{Врп}^{2014} + \text{Він}^{2014}} * 100 - \frac{\Pi^{2014} * \text{Куп}^{2014}}{\Phi \text{ОП}^{2015} + \text{Н}^{2015} + \text{Всоц}^{2015} + \text{Вадм}^{2014} + \text{Врп}^{2014} + \text{Він}^{2014}} * 100 \quad (2.12)$$

$$\Delta E_{\text{СУП}} \text{Вадм} = (174250 * 0,7 / (383700 + 148875,6 + 112300 + 98400 + 56720 + 24700)) * 100 - 174250 * 0,7 / (383700 + 148875,6 + 112300 + 96200 + 56720 + 24700)) * 100 = 0,04\%$$

Вплив витрат на розвиток персоналу визначається за формулою (2.13):

$$\Delta E_{\text{СУП}} \text{Врп} = \frac{\Pi^{2014} * \text{Куп}^{2014}}{\Phi \text{ОП}^{2015} + \text{Н}^{2015} + \text{Всоц}^{2015} + \text{Вадм}^{2015} + \text{Врп}^{2015} + \text{Він}^{2014}} * 100 - \frac{\Pi^{2014} * \text{Куп}^{2014}}{\Phi \text{ОП}^{2015} + \text{Н}^{2015} + \text{Всоц}^{2015} + \text{Вадм}^{2015} + \text{Врп}^{2014} + \text{Він}^{2014}} * 100 \quad (2.13)$$

$$\Delta E_{\text{СУП}} \text{Врп} = (174250 * 0,7 / (383700 + 148875,6 + 112300 + 98400 + 52140 + 24700)) * 100 - 174250 * 0,7 / (383700 + 148875,6 + 112300 + 98400 + 56720 + 24700)) * 100 = 0,083\%$$

Вплив інших витрат на удосконалення системи управління персоналу визначається за формулою (2.14):

$$\Delta E_{\text{суп}} \text{Вінш} = \frac{\Pi^{2014} * K_{\text{уп}}^{2014}}{\Phi O \Pi^{2015} + H^{2015} + B_{\text{соц}}^{2015} + B_{\text{адм}}^{2015} + B_{\text{пр}}^{2015} + B_{\text{ін}}^{2015}} * 100 - \frac{\Pi^{2014} * K_{\text{уп}}^{2014}}{\Phi O \Pi^{2015} + H^{2015} + B_{\text{соц}}^{2015} + B_{\text{адм}}^{2015} + B_{\text{пр}}^{2015} + B_{\text{ін}}^{2014}} * 100 \quad (2.14)$$

$$\Delta E_{\text{суп}} \text{Вінш} = (174250 * 0,7 / (383700 + 148875,6 + 112300 + 98400 + 52140 + 22100)) * 100 - 174250 * 0,7 / (383700 + 148875,6 + 112300 + 98400 + 52140 + 24700) * 100 = 0,047\%$$

$$\Delta E_{\text{суп}} \text{Вуп} = 1,326 + 0,541 + 0,113 - 0,04 + 0,083 + 0,047 = 2,07\%$$

Вплив виручки від реалізації визначається за формулою (2.15):

$$\Delta E_{\text{суп}} \text{BP} = \frac{(B_{\text{P}}^{2015} - B_{\text{P}}^{2014}) * K_{\text{уп}}^{2014}}{B_{\text{суп}}^{2015}} * 100 \quad (2.15)$$

$$\Delta E_{\text{суп}} \text{BP} = (329800 - 367500) * 0,7 / 817515,6 * 100 = -1,139\%$$

Вплив собівартості реалізованої продукції визначається за формулою (2.16):

$$\Delta E_{\text{суп}} \text{Cpn} = \frac{(C_{\text{pn}}^{2015} - C_{\text{pn}}^{2014}) * K_{\text{уп}}^{2014}}{B_{\text{суп}}^{2015}} * 100 \quad (2.16)$$

$$\Delta E_{\text{суп}} \text{Cpn} = (184200 - 197500) * 0,7 / 817515,6 * 100 = -1,139\%$$

Вплив нецільового прибутку від іншої діяльності визначається за формулою (2.17):

$$\Delta E_{\text{суп}} \text{Пінш} = \frac{(\Pi_{\text{ін}}^{2015} - \Pi_{\text{ін}}^{2014}) * K_{\text{уп}}^{2014}}{B_{\text{суп}}^{2015}} * 100 \quad (2.17)$$

$$\Delta E_{\text{суп}} \text{Пінш} = (4360 - 4250) * 0,7 / 817515,6 * 100 = 0,009\%$$

$$\text{Розрахуємо показник } \Delta E_{\text{СУПКУП}} = -3,228 - (-1,139) + 0,009 = -2,08\%.$$

Він відповідає раніше отриманому показнику за формулою (2.7).

За розрахованими показниками можливо зробити наступні висновки.

Коефіцієнт ефективності системи управління персоналом ТОВ «Кривбасімпекс» зменшився на 0,01%. Його зміна відбулася за рахунок зменшення прибутку на 13,94% та собівартості на 6,73%. В свою чергу зменшення прибутку на 24290 грн. є наслідком скорочення виручки від реалізації на 10,26% через звуження ринок збуту, погіршення якості продукції і зменшення попиту на товар. Витрати на персонал ТОВ «Кривбасімпекс» зменшились на 131739,4 грн., прибуток - на 24290 грн., фонд оплати праці - на 88800 грн., нарахування на заробітну плату - на 31619,4 грн., соціальні витрати - на 6340 грн., витрати на розвиток персоналу - на 4580 грн., але при цьому зросли адміністративні витрати на 2200 грн. ,

Підсумовуючи ситуацію, слід зауважити, що ефективність системи управління персоналом ТОВ «Кривбасімпекс» є досить високою і стабільною, що забезпечено грамотною політикою управління витратами на персонал, але негативною тенденцією залишається скорочення ринку збуту продукції підприємства та, як наслідок, його прибутковості. Для зміни ситуації керівництву ТОВ «Кривбасімпекс» слід вжити ряд заходів щодо розширення ринку збуту за рахунок підвищення якості продукції і введення нового асортименту, знайти альтернативні джерела постачання більш дешевої сировини; переглянути структуру адміністративних витрат.

Застосована модель має ряд переваг, зокрема, характеризується простотою і зрозумілістю, ґрунтується на даних затверджених форм фінансової і бухгалтерської звітності (баланс підприємства, звіт про фінансові результати, звіт з праці тощо), факторний аналіз відтворює вплив кожного аналізованого параметра і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

### **2.3 Оцінка ефективності застосування елементів мотиваційного механізму в практиці управління персоналом ТОВ «Кривбасімпекс»**

Візначимо, що основними складовими, які входять до складу

мотиваційного механізму, що застосовується в практиці управління персоналом ТОВ «Кривбасімпекс», використовують матеріальні та нематеріальні методи мотивації.

В межах ТОВ «Кривбасімпекс» щорічно укладається колективний договір, в якому відображаються підвищення ефективності виробництва і напрямок використання прибутку, принципи трудового колективу і забезпечення зайнятості, організації праці та заробітної плати, житлово-побутове обслуговування, соціально-економічні гарантії, умови роботи, охорона і безпека праці, організація соціально-медичного, санітарно-курортного лікування та відпочинку працівників. Зокрема, в період 2009-2011 р. роботодавець надавав трудові і соціальні пільги.

Одноразова допомога на ТОВ «Кривбасімпекс» виплачується:

- працівникам у зв'язку з виходом на пенсію;
- працівникам, які досягли ювілейного віку 50, 55, 60 років, нагородженим грамотою, згідно з наказом;
- пенсіонерам, що досягли віку 50, 60 років на лікування щорічно.

Крім того, на підприємстві існують наступні виплати:

- оплата ритуальних послуг;
- жінкам при народженні дитини;
- у випадку смерті в результаті нещасного випадку на виробництві;
- малозабезпеченим і багатодітним сім'ям та ін.

Основу матеріального стимулювання працівників ТОВ «Кривбасімпекс» утворює преміальна винагорода. Вона являє собою додаткову до посадового окладу грошову винагороду, що видається працівникові при прояві ним службового завзяття і високого професіоналізму, особистого вкладу, докладання зусиль щодо збереження в колективі здорової морально - психологічної обстановки.

Преміальна винагорода визначається за підсумками кожного місяця роботи співробітника ТОВ «Кривбасімпекс» і є складовою частиною його зарплати.

У ряді випадків показник преміальної винагороди взагалі може бути відсутнім.

При помісячному нарахуванні преміальної винагороди його сумарні межі не обмежені. Така реальна перспектива збільшення преміальної винагороди повинна стимулювати персонал ТОВ «Кривбасімпекс» на підвищення творчої та ділової активності, бездоганне виконання своїх посадових обов'язків. Однак помісячне нарахування преміальної винагороди може створювати керівництву підприємства ряд фінансово - розрахункових незручностей.

Працівник постійно бажає самовиразитися, тому необхідно визнавати працю кожного окремого працівника надавати можливість самореалізації, даючи йому змогу самостійно приймати рішення з питань, які відносяться до його компетенції, консультувати інших працівників та ін.

Отже, через мотивацію окремого працівника на робочих місцях ТОВ «Кривбасімпекс» слід формувати єдину команду, яка буде забезпечувати економічну безпеку підприємства.

Створення сильного «мотиваційного поля» є першим і основним завданням керівника ТОВ «Кривбасімпекс». Він має пам'ятати про наступне: необхідно намагатись «прив'язати» всіх своїх підлеглих до підприємства, для чого потрібно розробити систему мотивації, враховуючи всі п'ять рівнів «мотиваційного поля»; треба працювати з факторами, які впливають і на задоволеність, і на ступінь незадоволеності роботою. При цьому необхідно спочатку знизити незадоволеність і лише потім підвищити задоволеність працівників; в основу формування сильного «мотиваційного поля» повинен бути поставлений принцип справедливості. Всі системи управління персоналом повинні бути зрозумілими і прозорими для кожного працівника.

Існуюча на ТОВ «Кривбасімпекс» система преміювання не ставить розмір оплати праці в залежність від безпосередньої результативності роботи персоналу, орієнтуючись на виробничі плани підрозділів. Вона покликана

тільки запобігати порушенням трудової дисципліни. Для більш ефективного впливу матеріальних стимулів на персонал необхідно ввести більш диференційовану систему надбавок до основного фонду оплати праці для всіх працівників.

У сучасних умовах підприємство може бути успішним, коли працівник відчуває себе партнером і з'являється можливість саморозвитку і творчого зростання на підприємстві.

Крім того, керівництво ТОВ «Кривбасімпекс», зберігаючи соціальну інфраструктуру і дозволяючи безкоштовно нею користуватися працівникам, за наявності сьогодні тільки платних послуг, може надавати дію на поведінку працівників, що приведе до поліпшення й економічного стану підприємства. Соціальні методи мотивації ТОВ «Кривбасімпекс» повинні відповідати інтересам працівників і одночасно бути орієнтованими на мету та вирішення завдань підприємства, а також реагувати на будь-які зміни в суспільстві.

Соціальні пільги і гарантії можуть бути встановлені як на державному рівні, які обов'язкові для підприємств всіх форм власності, так і такі, що добровільно надаються підприємством. Методи мотивації соціального характеру в межах ТОВ «Кривбасімпекс» повинні представлятися у вигляді цілеспрямованої дії на формування соціального партнерства. Проведення такої мотивації персоналу, яка направлена на реалізацію соціального захисту працівників, звичайно, вимагає певних витрат коштів, але дозволить привертати нові й утримувати своїх високопрофесійних кадрів, укріплювати позитивне відношення їх до підприємства. При цьому не можна не визнавати й вигоди підприємства, яку отримано при введенні методів мотивації соціального характеру: забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що є заставою успішного функціонування в умовах кризи. На величину виплат пільг соціального характеру, що надаються підприємством, звісно, впливають такі чинники, як: форма власності, галузева приналежність, економіко-фінансовий стан та інше.

До основних методів мотивації соціального характеру, які спрямовано на підвищення мотивації персоналу, в межах ТОВ «Кривбасімпекс» відносяться: грошові виплати соціального характеру (оплата житла, виплата допомоги і матеріальної допомоги, оплата обідів, дотації з оплати дитячих дошкільних установ і освіти дітей працівників, матеріальна допомога при народженні дитини, з нагоди весілля, важка хвороба та інше); підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу (оплата навчання, часткове покриття витрат працівників на курсах підвищення кваліфікації); надання можливості користування послугами установ соціальної сфери, а також забезпечення відпочинку працівників і членів їх сімей (надання пільгових путівок в санаторії, пансіонати і дома відпочинку; оздоровлення в літній період дітей працівників шкільного віку в оздоровчих центрах; створення умов для психологічного відновлення й фізичного оздоровлення працівників підприємства у спортивнооздоровчому комплексі); нематеріальні пільги і привілеї (надання права на гнучкий графік роботи, відгулів, збільшення тривалості оплачуваних відпусток за певні досягнення й успіхи в роботі, надання службового транспорту), а також нематеріальні види оцінки праці на рівні підприємства (надання почесних звань підприємства й нагородження пам'ятними дипломами, почесними грамотами; внесення до Книги історії підприємства і вивішування портретів на Дошку пошани; оголошення подяки та інше); пенсійна програма підприємства (надбавки до загальнодержавних розмірів пенсій, одноразова допомога ветеранам праці).

Мотивація трудової діяльності за допомогою методів соціального характеру в межах ТОВ «Кривбасімпекс» полягає у створенні умов, в яких працівники випробовують професійну гордість за те, що краще за інших можуть справитися з дорученим завданням, особисту відповідальність за результати роботи, відчують цінність і важливість отриманих результатів. Це допомагає працівникові реалізувати себе у праці, показати свої можливості і відчути свою значущість для підприємства.



Проведений аналіз практичного застосування методів мотивації соціального характеру в межах ТОВ «Кривбасімпекс» показав, що вплив таких методів на трудову поведінку працівників має істотне значення.

Працівниками підприємства визначено наступні найбільш значущі методи мотивації соціального характеру: можливість отримання кредитів, видача безпроцентної позики на придбання житла або його будівництва, відпочинок за пільговими путівками, матеріальна допомога.

Істотне значення у формуванні спонукальних мотивів до праці має створення системи цінностей, що мають найбільше значення для даного підприємства, норм і традицій, принципів діяльності, системи зв'язків, тобто своїй філософії ведення бізнесу, яка складає поняття корпоративної культури. У сучасних умовах система цінностей персоналу знайшла своє застосування на високорозвинутих підприємствах, які надають велике значення об'єднанню працівників і підприємства в єдину корпоративну систему, за допомогою ототожнення персоналу з підприємством через відчуття прихильності, визначення поведінки працівника на підставі системи правил і чітких установ, формування в колективі атмосфери взаємної довіри і підтримки. Наявність сформованої корпоративної культури значуще прискорює професійну адаптацію нових і молодих співробітників, сприяє їх ефективному включенню у виробничу й соціальну діяльність підприємства.

Найбільш значущим матеріальним методом мотивації на підприємстві є заробітна плата.

З метою визначення рівня оплати праці на підприємстві необхідно проаналізувати розмір середньої заробітної плати працівників (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 - Рівень середньої заробітної плати на ТОВ «Кривбасімпекс»

Показники	2014	2015	2016	Відх. 2015-2014, абс.	Відх. 2016-2015, абс.
Витрати на оплату праці, тис. грн.	6962	7454	6089	492	-1365
Чисельність працівників, чол.	429	366	370	-63	4
Середньомісячна заробітна плата, грн.	1352	1697	1372	345	-325

Середньомісячна заробітна плата розраховується як відношення фонду оплати праці до чисельності працівників і цю суму необхідно розділити на 12 місяців. Якщо проаналізувати дані табл.2.15, то можна побачити, що заробітна плата працівників у 2016 р. в порівнянні з 2014 р. зменшилась майже на 1,5%, а в порівнянні з 2015 р. зменшилась аж на 19%, також слід відмітити, що середньомісячна заробітна плата фактично виплачується на рівні мінімально допустимої законом заробітної плати. Складно в таких умовах говорити про матеріальну зацікавленість персоналу (табл.2.16).

Таблиця 2.16 - Співставлення темпів росту продуктивності та оплати праці на ТОВ «Кривбасімпекс» за 2014-2016 рр.

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	92,75	115,94	101,79
Темп приросту продуктивності праці, %	-	25	-12,2
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	16,228	20,366	16,456
Темп приросту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	-	25,5	-19,2
Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати	-	0,98	0,64

Для оцінки ефективності мотиваційної системи ТОВ «Кривбасімпекс» визначимо чи існує взаємозв'язок між підвищенням рівня оплати праці, як це спостерігається на підприємстві і рівнем продуктивності праці персоналу.

За даними табл.2.16 можна побачити, що продуктивність праці залежить від заробітної плати, так як в 2016 р. середньорічна заробітна плата на 1 працівника в порівнянні з 2015 р. зменшилась на 19,2%, відповідно продуктивність праці зменшилась на 12,2%.

Сила і дієвість мотивації може бути також виявлена через непрямі показники. Так, однією зі складових мотивації є задоволеність працею, що виявляється в бажанні співробітників продовжувати роботу в організації. Тому основним непрямим показником мотивації можна назвати рівень плинності кадрів, інтерпретація якого завжди однозначна - чим вище рівень плинності, тим нижче задоволеність, і навпаки, чим нижче плинність, тим вище задоволеність.

Плинність кадрів - показник, що характеризує загальну задоволеність

працею на підприємстві. Справді, працівники не залишають організацію, якщо сукупність факторів робочого середовища відповідає їх уявленням про хорошу роботу. Рівень плинності для ТОВ «Кривбасімпекс», аналізований з певною періодичністю, дозволяє виявити сприятливі і негативні тенденції у праці персоналу.

$$\text{ПК (2014)} = 63/429 * 100 = 14,68\%$$

$$\text{ПК (2015)} = 0/366 * 100 = 0\%$$

$$\text{ПК (2016)} = 0/370 * 100 = 0\%$$

Рівень плинності не має перевищувати 10%, а, на жаль, в 2014 р. рівень плинності на ТОВ «Кривбасімпекс» становив 14,68%. Але в 2015 р., підприємство стало більше приділяти уваги системі мотивації, і, як наслідок, рівень плинності кадрів в 2015 р. та 2016 р. становив 0%, що є добрим показником для підприємства, тому що при такій заробітній платі плинність могла бути набагато більшою.

До нематеріальної мотивації можна віднести наступні заходи, що проводяться на даному підприємстві:

- підвищення кваліфікації співробітників підприємства, їх навчання проводиться за рахунок підприємства;
- надання працівникам знижок на продукцію, яку випускає підприємство.

За здійснення дисциплінарної провини, тобто невиконання або неналежного виконання працівником по його провині покладених на нього трудових обов'язків, на підприємстві застосовуються наступні дисциплінарні стягнення: зауваження, догана, звільнення по відповідних підставах.

На підприємстві існує система депреміювання, параметри якої наведені у табл.2.17.

Таблиця 2.17 - Система депреміювання на ТОВ «Кривбасімпекс»

Структурний підрозділ	Можливі порушення	Зниження премії залежно від порушення
1. Усі працівники	1. Несвоєчасне, неякісне виконання або невиконання виробничих завдань, наказів розпоряджень, приписів керівництва товариства, вищестоячих і інспектуючих організацій.	на 50%
	2. Порушення правил техніки безпеки, правил технічної експлуатації, правил пожежної безпеки, правил дорожнього руху, виробничих інструкцій.	на 3-15%,
	3. Нанесення матеріального збитку суспільству з вини персоналу	на 7-9%,
	4. Несвоєчасне надання і неякісне оформлення всіх видів звітності та документації	на 1-5%,
	5. Порушення правил внутрішнього трудового розпорядку	на 2%
2. Працівники бухгалтерії, відділу продажів	1. Порушення фінансової дисципліни	на 100%
	2. Несвоєчасне проведення розрахунків за договорами	на 3-6%,

Значну увагу приділяється питанню організації охорони праці на ТОВ «Кривбасімпекс» з точки зору її мотиваційного ефекту. Керівництво підприємства створює безпечні умови праці для своїх працівників та здійснює контроль за дотриманням правил безпеки праці. Охорона праці на підприємстві це сукупність правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини. Мотиваційний ефект полягає в тому, що ефективна організація охорони праці сприяє підвищенню продуктивності праці і належному ставленню до результатів своєї роботи.

Сучасний досвід показує, що зосередження управлінських процесів на персоналі, максимальне використання трудових ресурсів організації дозволяє посилити конкурентні переваги підприємства, оскільки координація інтересів організації і працівника може забезпечити максимальну ефективність праці персоналу в тривалому періоді. Досягнення максимального рівня якості трудового життя, що гарантує найбільш повне розкриття потенціалу працівника, можливе при виконанні таких умов, як:

- справедлива винагорода за працю;
- пільги та допомоги;
- страхове забезпечення;
- безпечні і здорові умови праці;
- можливість використовувати і розвивати свої здібності;
- професійне зростання і впевненість у майбутньому;
- хороші взаємини в трудовому колективі.

Отже, далі приступимо до аналізу системи мотивації працівників на ТОВ «Кривбасімпекс», для цього був проведений SWOT-аналіз, результати якого представлені в табл. 2.18.

З табл. 2.18 видно, що система матеріального стимулювання має ряд серйозних недоліків, які значно знижують конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. Основною проблемою ТОВ «Кривбасімпекс» є мінімальний розмір оплати праці. Підприємству слід переглянути положення про оплату праці і внести в нього більшу кількість заохочувальних факторів.

Також існують проблеми у сфері організації навчання співробітників. Так, можливість отримання додаткових знань за рахунок роботодавця є важливою для молодих фахівців, яких підприємство намагається залучити. У більшості випадків направлення співробітника на навчання припадає на керівників відділів або їх заступників, таким чином, більша частина фахівців, які фактично більше потребують навчання, не мають можливість збільшувати ефективність своєї праці. Особливо важливо виявляти перспективних співробітників і піклуватися про їх розвиток. Контроль за цим може бути покладений на керівників відділу, які повинні звертати увагу на ініціативу, працездатність і особисті якості працівників та направляти їх на додаткове навчання.

Таблиця 2.18 - SWOT-аналіз системи мотивації працівників ТОВ «Кривбасімпекс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сприятливі умови праці.</li> <li>2. Підвищення кваліфікації за рахунок підприємства.</li> <li>3. Надання знижок на продукцію, яка виробляється на підприємстві</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Незначне число факторів, що підвищують заробітну плату;</li> <li>2. Малий розмір окладу робітників і молодих фахівців;</li> <li>3. Незначна кількість нематеріальних стимулів працівників;</li> <li>4. Пріоритет надання освітніх послуг керівникам;</li> <li>5. Фактична недоступність медичних послуг для фахівців через брак вільного часу.</li> <li>6. Орієнтація соцпаketу на співробітників з великим стажем роботи.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Введення доступу до елементів соцпаketу, що враховує особистий внесок працівника і ефективність його праці.</li> <li>2. Можливість використання досвіду зарубіжних організацій в галузі управління персоналом.</li> <li>3. Збільшення прозорості системи розрахунку заробітної плати персоналу.</li> <li>4. Розробка більш справедливої системи оплати праці</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загроза звільнення фахівців за власним бажанням з причин низького рівня задоволеності оплатою праці на підприємстві</li> <li>2. Загроза втрати кадрів через відсутність можливості максимального розвитку професійних якостей</li> <li>3. Непривабливість підприємства для молодих працівників за рахунок низької зарплати</li> </ol>

Також мінімальний розмір оплати праці міг би бути компенсований адресними негрошовими стимулами.

Так, надання медичних послуг є стабільно бажаним стимулом, але більша половина працівників підприємства жодного разу не скористалася послугами профілакторіїв і медичних центрів ТОВ «Кривбасімпекс» через високу зайнятості протягом робочого тижня. Для вирішення цієї проблеми можливе надання вихідного для отримання медичних послуг або надання працівникам послуг медичного страхування, щоб вони могли отримати необхідну допомогу у відповідний час.

Політика компанії щодо підвищення ефективності праці може бути оцінена через опитування працівників та керівників підприємства. Для даного дослідження нами було запропоновано процедуру анкетування співробітників - метод, який досить часто (практично завжди) використовується в економічних дослідженнях будь-якого роду.

Питання анкети, які стосувались статі, освіти та віку респондентів

свідчать про рівномірний розподіл, а отже правильність побудови вибірки. Анкета для керівників складається із 14 запитань, анкета для працівників - із 17 питань.

Результати обробки анкет свідчать, що 50% опитаних керівників підприємства вважають, що продуктивність праці варто розраховувати на основі прибутку, 25% - на основі якості продукції, ще 25% - на основі виробленої або реалізованої продукції. Досить важливим для нас є визначення задоволеності рівнем продуктивності праці на підприємстві. Так, 62,5% респондентів швидше не задовольняє теперішній рівень продуктивності праці персоналу підприємства; 25% відзначають, що швидше задовольняє, ніж ні і 12,5% - зовсім не задовольняє. Отже, можна зробити висновок, що існує практична потреба у виявленні дієвих факторів зростання продуктивності праці на підприємствах машинобудівельної та приладобудівельної галузі регіону.

Щодо оцінки наявної системи стимулювання праці на підприємствах, то 62,5% керівників ТОВ «Кривбасімпекс» вважають наявну систему мотивації ефективною, у той час як лише 12,73% не керівників теж так вважають. Швидше ефективною, ніж неефективною вважають систему мотивації 37,5% керівників та 37,58% не керівників. А швидше неефективною, ніж так наявну систему мотивації не вважає жодний керівник, проте погоджуються з цим твердженням 35,15% не керівників. І неефективною систему мотивації вважають 14,55% не керівників і жодного керівника (рис.2.2).

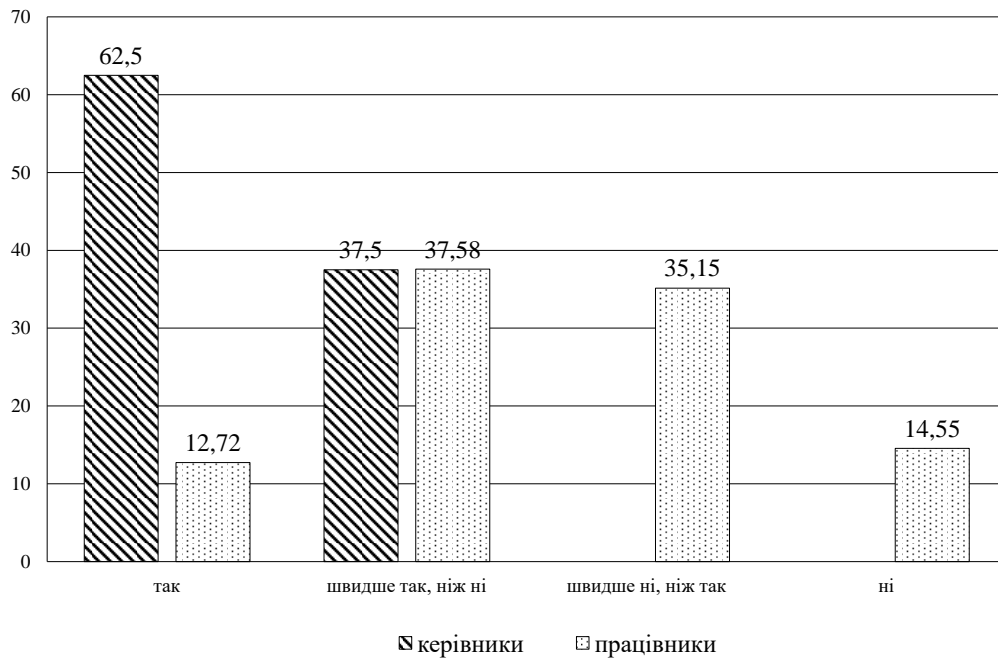


Рисунок 2.2 - Оцінка ефективності наявної системи мотивації персоналу  
ТОВ «Кривбасімпекс»

Опитування щодо видів мотивації, які використовується на ТОВ «Кривбасімпекс», дало наступні результати. Наявність матеріальної винагороди відмічають всі опитані керівники та працівники підприємства. Матеріальні стягнення відмічають 62,5% керівників та 30,9% працівників, що свідчить про неефективну систему демотивації на підприємствах.

Щодо основного суб'єкта мотивації, то відповіді респондентів розподілились наступним чином. Вважають, що варто, в першу чергу, мотивувати окремих працівників 87,5% керівників та 47,88% працівників. На нашу думку, це правильний вибір основного суб'єкта мотивації, оскільки колективна відповідальність зменшує внесок кожного учасника. Також вважають, що варто мотивувати увесь підрозділ 12,5% керівників та 25,45% працівників. Ще 10,9% працівників висловили думку, що варто мотивувати колектив у цілому, 13,94% - досвідчених працівників та 1,21% - нових працівників.

Наступним етапом нашого анкетування було виявлення елементів матеріального стимулювання до високопродуктивної праці, які використовуються на ТОВ «Кривбасімпекс» (рис. 2.3).



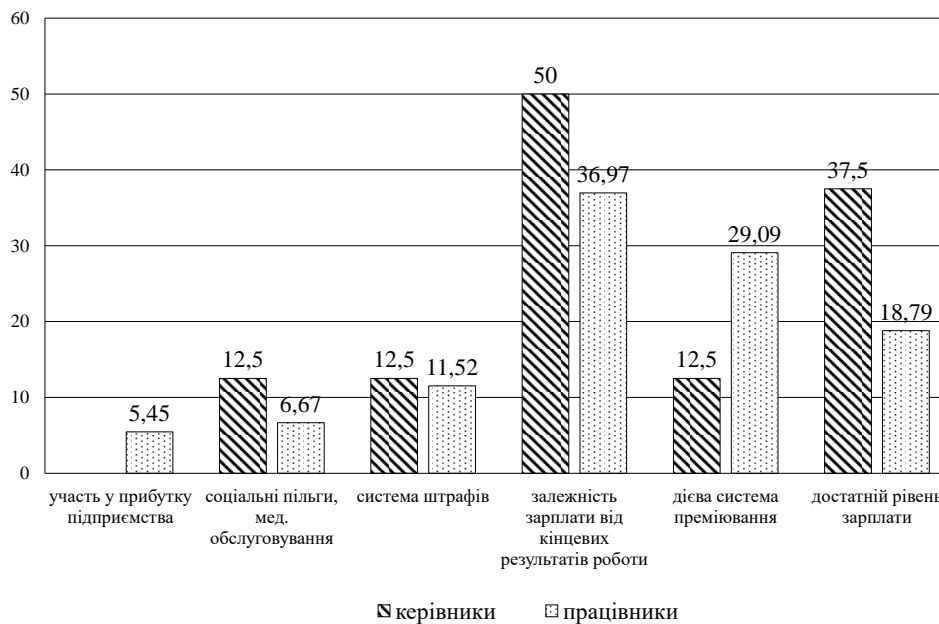


Рисунок 2.3 - Елементи матеріального стимулювання праці, які використовуються на ТОВ «Кривбасімпекс»

Достатній рівень заробітної плати був відмічений 18,79% працівників та 37,5% керівників підприємства. Проте лише 12,5% керівників відмічають дієву систему преміювання проти 29,09% працівників. Така різниця, на нашу думку, пов'язана із різними вихідними цілями працівників та керівників: у першому випадку оцінюється збільшення доходу, а у другому - збільшення результативності, прибутку, тощо.

Те, що залежність заробітної плати від результатів роботи використовується як елемент стимулювання, вважають 50% керівників та 36,97% працівників. Таким чином, можна зробити висновок, що не всі працівники відчувають змінну частку оплати праці. Приблизно однакова кількість і керівників, і працівників оцінюють наявність системи штрафів на підприємствах.

Наявність соціальних пільг відмічають 12,5% керівників та 6,67% працівників. Участь у прибутку підприємства відмічають 5,45% працівників та жодного керівника, що свідчить про те, що незначна частина працівників оцінює як участь у прибутку виплати премій.

Щодо важливості матеріальних стимулів, то 35,15% працівників

відзначають, що такі стимули дуже важливі, 57,58% - просто важливі та 7,27% - не важливі.

Крім матеріального стимулювання, в межах ТОВ «Кривбасімпекс» використовуються окремі елементи нематеріального стимулювання. 26% респондентів-працівників вважають нематеріальне стимулювання дуже важливим, 61,2% - просто важливим та 12,72% - не важливим.

Отже, можна зробити висновок, що матеріальне стимулювання для працівників ТОВ «Кривбасімпекс» більш суттєво впливає на мотивацію до праці, проте нематеріальне - також справляє значний вплив.

За результатами анкетування, подяка від керівництва як вид нематеріального стимулювання також використовується на підприємстві (рис. 2.4). Так вважає 100% опитаних керівників та 74,55% працівників. Також 100 % керівників та 61,82 % працівників вважають, що на підприємстві повага членів колективу використовується як елемент стимулювання.

Щодо комфортної психологічної обстановки в колективі, то наявність її підтверджують 50% керівників та 25,45% працівників. Отже, можна зробити висновок, що певного вдосконалення потребує налагодження сприятливого морально-психологічного клімату у трудовому колективі ТОВ «Кривбасімпекс». Практично однакова оцінка кар'єрного росту і працівниками (53,94%) та керівниками (62,5%), а також схвальних відгуків про роботу (38,18% та 37,5% - працівники та керівники відповідно).

Використання такого елемента нематеріального стимулювання, як можливість підвищення кваліфікації відзначають 62,5% керівників і 45,45% працівників. На думку 25% керівників, використовується гнучкий графік роботи, але лише 7,27% працівників відмічають аналогічне. Підвищення відповідальності відмічають 25% керівників та 18,79% працівників.

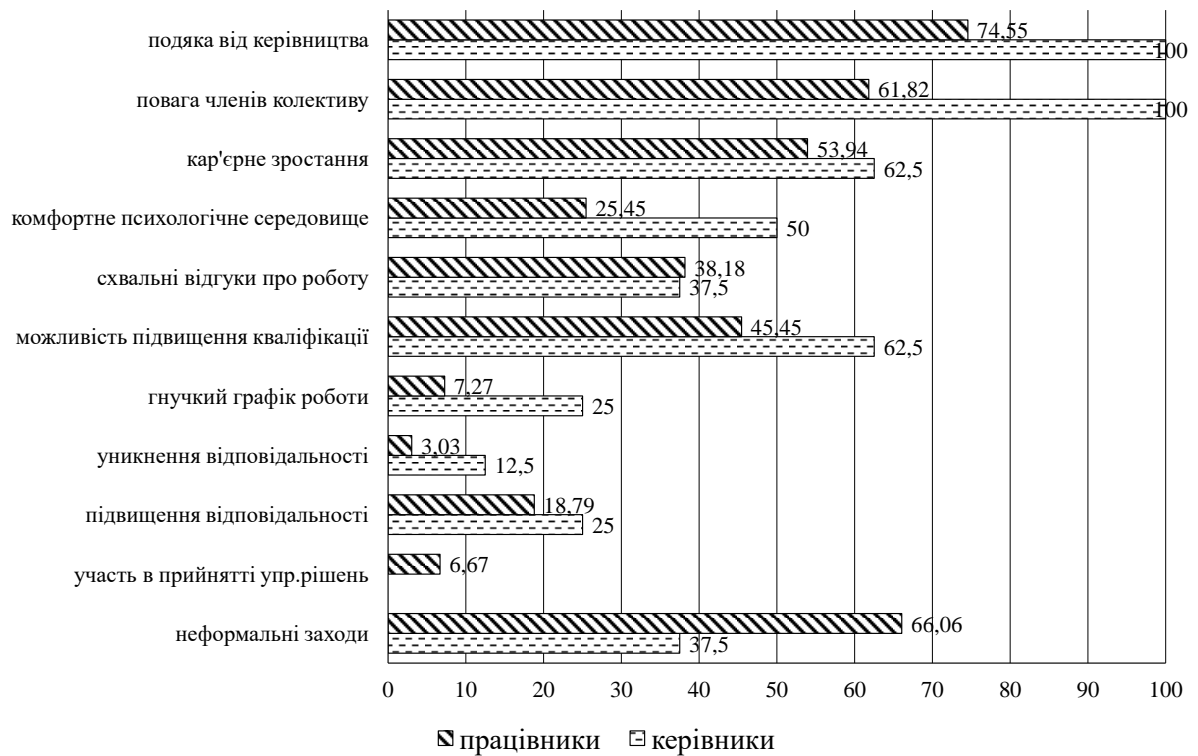


Рисунок 2.4 - Елементи нематеріального стимулювання праці, які використовуються на ТОВ «Кривбасімпекс»

6,67% працівників вважають, що участь у прийнятті управлінських рішень використовується на підприємствах, на яких вони працюють, у той час як жоден керівник цього не відмічає. 37,5% керівників ТОВ «Кривбасімпекс» та 66,06% працівників відмічають неформальні заходи як вид нематеріального стимулювання.

Важливим для нашого дослідження є опитування працівників щодо реалізації здібностей на роботі. 27,27% респондентів вважають, що повною мірою реалізують свої здібності, 34,55% відзначають, що реалізують їх більшою мірою. 27,27% опитаних думають, що реалізують свої здібності меншою мірою і 10,9% - їх не реалізують. Отже, достатньо високий показник (38,17%) опитаних працівників не реалізують свої здібності або реалізують їх не повною мірою, тому основним завданням функціонального керівництва підприємств є вдосконалення управління кар'єрою кожного окремого працівника.

23,63% працівників ТОВ «Кривбасімпекс» задоволені розміром своєї

заробітної плати, 44,85% - задоволені частково та 31,52% - не задоволені. Механізм нарахування заробітної плати зрозумілий для 47,88% опитаних, частково зрозумілий для 43,64%, і не зрозумілий - для 8,48%. Такі результати є задовільними.

13,94% працівників вважають, що могли б працювати краще; 37,58% - напевно б змогли; 29,7% - навряд чи змогли та 18,78% - не змогли. Таким чином, 51,52% працівників ТОВ «Кривбасімпекс» могли або напевно могли б працювати краще, що і складає основний резерв росту продуктивності праці. Саме тому варто виявити чинники, які можуть підвищити продуктивність праці (рис. 2.5).

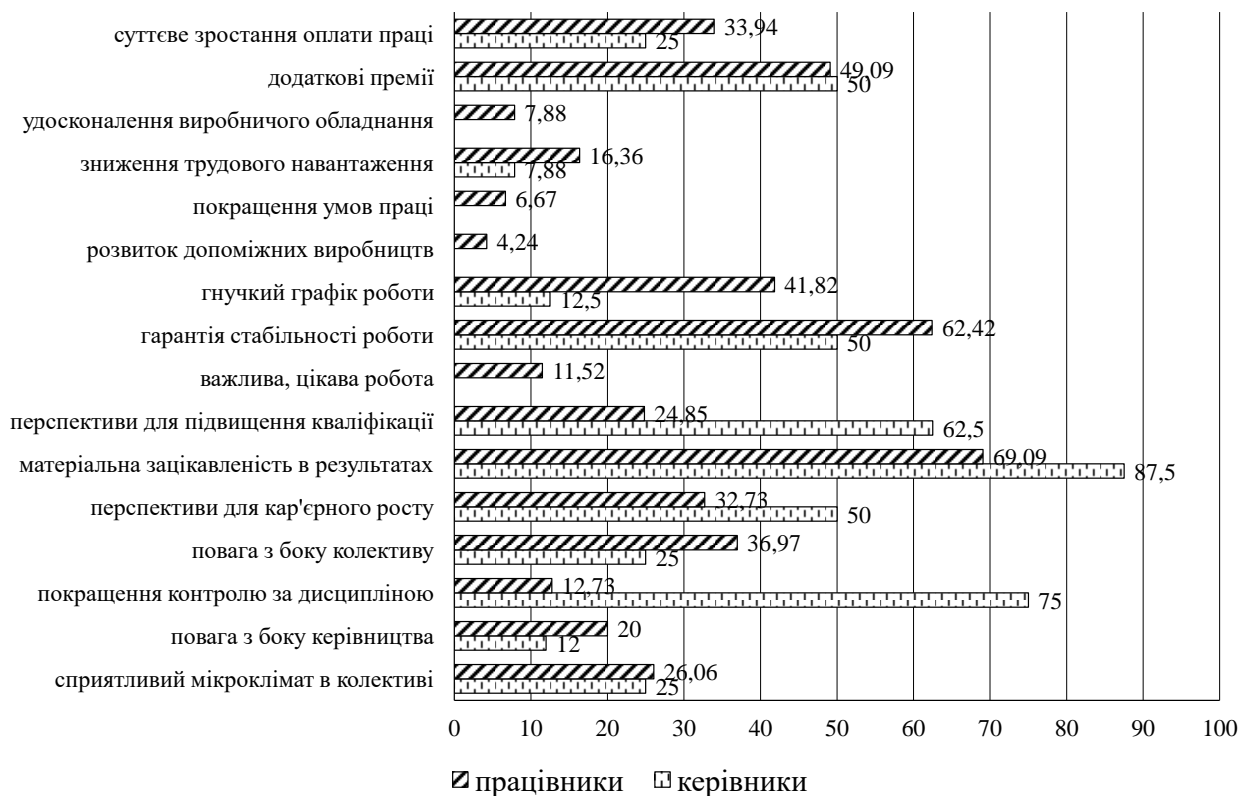


Рисунок 2.5 - Фактори, які можуть відчутно підвищити продуктивність праці

При відповіді на це питання респонденти могли відмічати не більше 5 варіантів відповідей, отже з усіх запропонованих ними були обрані найбільш суттєві. Отже, відповіді респондентів розподілились наступним чином. Керівники ТОВ «Кривбасімпекс» вважають, що п'ятьма основними факторами, які сприятимуть зростанню продуктивності праці персоналу, є:

1. Матеріальна зацікавленість у результатах праці (87,5% опитаних).
2. Підвищення контролю за дисципліною (75%).
3. Перспективи для підвищення кваліфікації (62,5%).
4. Додаткові преміальні виплати (50%).
5. Гарантія стабільної роботи та перспективи для кар'єрного росту (по 50%).

Також респонденти-керівники відмічають серед факторів, які впливають на ріст продуктивності праці, суттєве зростання оплати праці (25%), сприятливий мікроклімат в колективі (25%), повага з боку колективу (25%), повага з боку керівництва (12,5%), гнучкий графік роботи (12,5%), зниження трудового навантаження (12,5%). Такі фактори, як удосконалення виробничого обладнання, поліпшення умов праці, розвиток допоміжних виробництв, важлива та цікава робота не були відмічені опитаними.

Важливо визначити аналогічні фактори з боку працівників ТОВ «Кривбасімпекс». Так, персонал ТОВ «Кривбасімпекс» вважає, що п'ятьма основними факторами, які сприятимуть зростанню продуктивності праці є:

- матеріальна зацікавленість у результатах праці (69,09% опитаних);
- гарантія стабільної роботи (62,42%);
- додаткові преміальні виплати (49,09%);
- гнучкий графік роботи (41,82%);
- повага з боку колективу (36,97%) та суттєве зростання оплати праці (33,94%).

Крім того, достатньо велику вагу, на думку респондентів-працівників, відіграють такі фактори, як: перспективи для кар'єрного росту (32,73%), сприятливий мікроклімат у колективі (26,06%), перспективи для підвищення кваліфікації (24,85%), повага з боку керівництва (20%), зниження трудового навантаження (16,36%).

Чинниками, які відмітила незначна частина респондентів, а отже, можна зробити висновок про їх незначний вплив на продуктивність праці, є: підвищення контролю за дисципліною (12,73%), важлива та цікава робота

(11,52%), удосконалення виробничого обладнання (7,88%), поліпшення умов праці (6,67%), розвиток допоміжних виробництв (4,24%).

Таким чином, можна зробити висновок про те, що є схожі та відмінні результати у відповідях керівників та працівників ТОВ «Кривбасімпекс». Так, і керівники, і працівники вважають, що матеріальна зацікавленість у результатах праці є найважливішим фактором зростання її продуктивності. Також важливими є додаткові преміальні виплати та гарантія стабільної роботи.

Цікавим для нашого дослідження є те, що керівники ТОВ «Кривбасімпекс» вважають більш важливими факторами для зростання продуктивності праці перспективи для підвищення кваліфікації та кар'єрного росту, проте, на думку працівників, ці фактори мають менший вплив. Також керівники ТОВ «Кривбасімпекс» відмічають серед найбільш вагомих факторів підвищення контролю за дисципліною, у той час як працівники взагалі вважають його несуттєвим. Респонденти-працівники серед важливих факторів відмічають гнучкий графік роботи, повага з боку колективу та суттєве зростання оплати праці, у той час, як респонденти-керівники вважають ці фактори менш важливими.

Збігаються думки керівників і працівників щодо найменш суттєвих чинників, які впливають на ріст продуктивності праці - удосконалення виробничого обладнання, поліпшення умов праці, розвиток допоміжних виробництв, важлива та цікава робота.

Наступним питанням анкети, яке було поставлене респондентам, було визначення причин, які стримують зростання результативності праці персоналу (відзначали не більше 3 варіантів відповіді) (рис. 2.6).

Отже, на думку керівників ТОВ «Кривбасімпекс», основними причинами, які стримують зростання продуктивності праці, є:

1. Страх збільшити свої обов'язки без збільшення заробітної плати (100% опитаних).
2. Відсутність зацікавленості у результатах роботи (87,5%).

3. Поганий контроль за дисципліною (50%) та відсутність зацікавленості у роботі (37,5%).

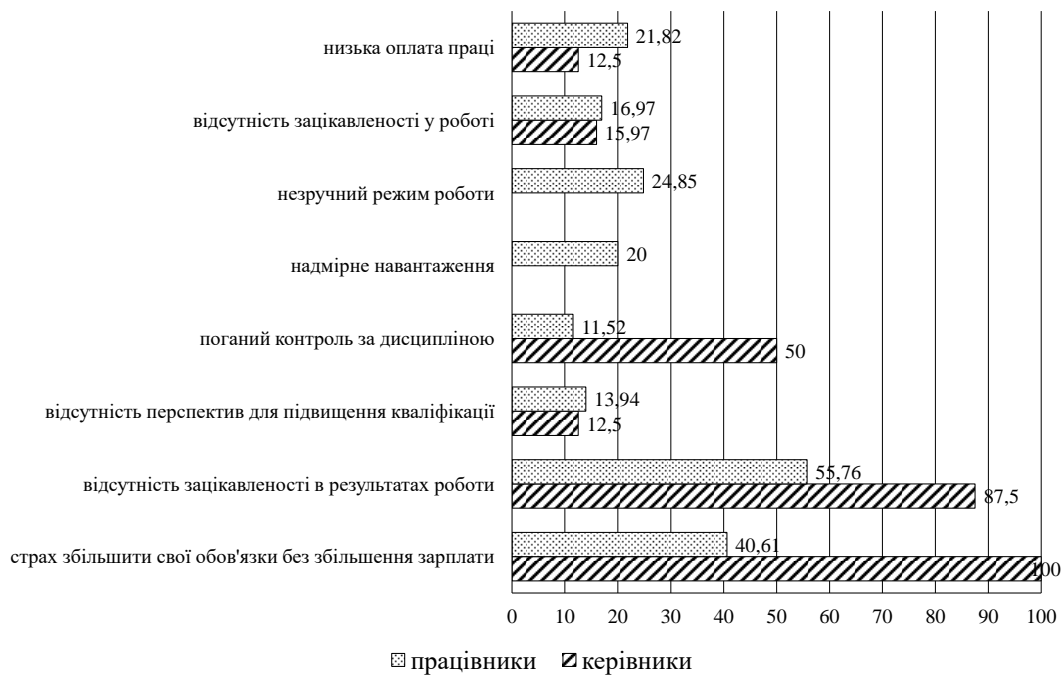


Рисунок 2.6 - Причини, які стримують зростання результативності праці персоналу ТОВ «Кривбасімпекс»

Також відмічені такі причини як відсутність перспектив для підвищення кваліфікації (12,5%) та низька оплата праці (12,5%).

Щодо працівників то причини, які стримують зростання продуктивності праці, розподілились наступним чином:

1. Відсутність зацікавленості у результатах роботи (55,76% опитаних).
2. Страх збільшити свої обов'язки без збільшення заробітної плати (40,61%).

3. Незручний режим роботи (24,85%), низька оплата праці (21,82%) та надмірне навантаження (20%).

Також відмічені такі причини як відсутність зацікавленості у роботі (16,97%), відсутність перспектив для підвищення кваліфікації (13,94%), поганий контроль за дисципліною (11,52%).

Таким чином, можна зробити висновок, що наявна система мотивації на ТОВ «Кривбасімпекс» стримує зростання продуктивності праці як на

думку керівників, так і працівників (відмічені відповіді про відсутність зацікавленості у результатах роботи та страх збільшити свої обов'язки без збільшення заробітної плати). Завдяки проведеному анкетуванню можна виробити дієві рекомендації щодо кадрового управління. Викладені результати дослідження є підґрунтям для подальшого розвитку та впровадження системи мотивації до продуктивної праці в межах ТОВ «Кривбасімпекс».

Проаналізувавши стан управління мотивацією на ТОВ «Кривбасімпекс», можна зробити висновок, що система мотивації працівників не дуже розвинена на підприємстві. Проведений аналіз показав, що у співробітників зазначеного підприємства не високий показник матеріальної мотивації, так як заробітна плата фактично виплачується на рівні мінімально допустимої законом заробітної плати, так ще і зменшилась в 2016р., відповідно і продуктивність праці зменшилась в 2016р. Необхідним є удосконалення нематеріальної мотивації, тому що їй приділяють мінімальну увагу.

Таким чином у другому розділі дослідження, здійснено оцінювання економічного стану ТОВ «Кривбасімпекс». В аналізованому періоді 2014 -2016 рр. в фінансовому стані відбулися значні коливання всіх фінансових показників підприємства. Досліджуване підприємство стало більш ліквідним, також можна побачити, що у підприємства достатньо власного оборотного капіталу, щоб забезпечити фінансову стійкість.

В даному розділі також було оцінено стан використання елементів мотиваційного механізму в системі управління персоналом ТОВ «Кривбасімпекс». Зокрема було встановлено, що управління мотивацією здійснюється відділом кадрів та відділом організації праці та заробітної плати. У працівників підприємства слабка матеріальна мотивація та нематеріальна, вирішивши існуючу проблему це допоможе підвищити продуктивність праці.



РОЗДІЛ 3  
НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ Й ТАКТИКИ  
ВИКОРИСТАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КРИВБАСІМПЕКС»

**3.1. Удосконалення організаційної складової мотиваційного механізму мотивації в системі управління персоналом ТОВ «Кривбасімпекс»**

Попередньо надані результати досліджень засвідчили, що системі мотивації працівників ТОВ «Кривбасімпекс» не приділяють гідну увагу. Одним з засобів подолання цього недоліку є удосконалення організаційного механізму мотивації працівників, який базується на існуючій організаційній структурі управління персоналом підприємства.

Проблемами розвитку та управління персоналу на підприємстві займається декілька відділів, звісно, між ними існують зв'язки, але, по-суті, до обов'язків жодного з них не відноситься формування та удосконалення системи мотивації. Кожний відділ виконує одну з функцій мотивації та стимулювання персоналу. Так, відділ заробітної плати займається виключно матеріальною винагородою, відділ охорони праці - лише забезпеченням гідних умов праці персоналу, основною функцією відділу навчання персоналу є забезпечення професійного розвитку та підвищення рівня кваліфікації працівників та ін. Тобто відділи управління персоналом виконують певні з функцій мотивації, але часто в їх діях трапляються суперечності, адже на підприємстві відсутня єдина чітко сформована та доведена до всіх відповідальних осіб система мотивації та стимулювання персоналу.

Отже, пропонуємо ввести додаткову посаду або створити в межах одного із відділів менеджменту персоналу ТОВ «Кривбасімпекс» аналітичну групу (надалі позначимо дану посадову одиницю як підрозділ мотивації), що займатиметься виключно формуванням системи мотивації та стимулювання

персоналу на підприємстві. Також слід налагодити ефективні комунікаційні зв'язки між усіма підрозділами управління персоналом і новоствореною посадовою одиницею. І надалі вся інформація що до матеріального і нематеріального заохочення персоналу надходитиме у даний підрозділ. Там вона аналізуватиметься, будуть проводитись додаткові дослідження персоналу та на базі отриманих результатів буде сформовано єдину цілісну систему мотивації персоналу, котра буде певною мірою унікальною та максимально адаптованою до умов господарювання ТОВ «Кривбасімпекс».

«Створення додаткової посадової одиниці відбуватиметься в наступні 5 етапів:

1. Визначення структури та посадових обов'язків працівників нового відділу.
2. Підбір кадрів на новостворені посади.
3. Навчання персоналу, проведення тренінгів та семінарів.
4. Налагодження ефективних комунікаційних зв'язків з іншими підрозділами управління персоналом.
5. Формування нових інформаційних потоків та зв'язків всередині підприємства» [30].

Отже, розглянемо реалізацію даного заходу більш детально відповідно до етапів його впровадження.

На першому етапі слід сформувати організаційну структуру підрозділу та визначити посадові обов'язки працівників цього відділу. Пропонуємо наступну структуру відділу мотивації ТОВ «Кривбасімпекс», яка зображена нижче на рис. 3.1.

Як видно з рис. 3.1, відділ складається з п'яти працівників: керівника та чотирьох спеціалістів.

Розглянемо посадові обов'язки керівника та спеціалістів даного відділу.

Керівник відділу мотивації підпорядковується безпосередньо начальнику управління персоналом. Він відповідальний за організацію та проведення досліджень рівня вмотивованості персоналу підприємства, аналіз

результатів, отриманих внаслідок даних досліджень. А також за розробку, доведення до вповноважених та відповідальних осіб та впровадження заходів щодо вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу на ТОВ «Кривбасімпекс», налагодження ефективних комунікаційних зв'язків та ін.



Рисунок 3.1 - Організаційна структура відділу мотивації персоналу

Заступник керівника з питань матеріального стимулювання персоналу є одночасно і одним із провідних фахівців відділу. Цей спеціаліст повинен мати економічну освіту і досвід роботи на аналогічних посадах не менше п'яти років. Він підпорядковується безпосередньо керівнику відділу мотивації персоналу. Йому підпорядковуються два спеціалісти відділу, один з яких є його помічником. Основними обов'язками цього фахівця є формування ефективного механізму матеріального стимулювання персоналу на підприємстві, тобто проведення досліджень, розробка та впровадження ефективних форм оплати праці, преміювання, компенсацій та бонусів. Відповідно до специфіки діяльності даний спеціаліст повинен співпрацювати з відділом заробітної плати та планово- економічним відділом.

Головний спеціаліст відділу відповідальний за нематеріальне стимулювання персоналу є відповідальним за внутрішню мотивацію персоналу. Цей спеціаліст повинен мати економічну освіту і, бажано, освіту психолога чи соціального працівника, а також досвід роботи у сфері управління персоналом не менше п'яти років. Він також підпорядковується керівнику відділу мотивації персоналу і має в підпорядкуванні двох спеціалістів відділу, один з яких є його працівником. Основними обов'язками цього спеціаліста є організація досліджень персоналу для виявлення та

ідентифікації потреб працівників заводу, надання рекомендацій щодо вдосконалення внутрішньої мотивації працівників, проведення тренінгів і семінарів з питань нематеріального стимулювання персоналу для лінійних та функціональних керівників, розробка заходів щодо вдосконалення процесу професійної адаптації, розвитку персоналу та ін., відповідно до специфіки своєї роботи цей спеціаліст повинен тісно співпрацювати з відділами розвитку та навчання персоналу, кадрів, охорони праці.

Спеціаліст відділу повинен мати економічну освіту і досвід роботи не менше трьох років у сфері управління персоналом. Він підпорядковується начальнику відділу мотивації персоналу та двом провідним спеціалістам відділу. До обов'язків спеціаліста відділу належить допомога в організації досліджень персоналу підприємства, участь в розробці заходів щодо вдосконалення системи мотивації, ведення та оформлення документації та ін.

Після оформлення документації та створення нових посад, необхідно організувати добір кандидатів на дані вакантні посади. На нашу думку, доцільно шукати кадри для заміщення цих посад всередині організації, зокрема серед працівників підрозділу управління персоналом. А на посади керівника відділу, заступника керівника та провідного спеціаліста краще назначити спеціалістів відділів управління персоналом, котрі системно показують високі результати та ефективність роботи. Для цього слід провести атестацію можливих кандидатів, щоб відібрати кращих з них, тих, хто найбільш підходить на вищезазначені посади.

Також, за необхідності, можна звернутись до кадрового резерву підприємства або пошукати спеціалістів потрібної кваліфікації ззовні за допомогою служб зайнятості чи рекрутингових агенцій.

Функції забезпечення виконання розроблених заходів відповідно до їх специфіки покладатимуться, окрім відділу мотивації персоналу, також і на вже існуючі підрозділи менеджменту персоналу, котрі займалися ними раніше. Таким чином новий підрозділ координуватиме процеси стимулювання персоналу, узгоджуючи дії інших відділів, що також частково

виконуватимуть функції мотивування працівників.

Окрім створення загально корпоративної системи мотивації, підрозділ мотивації проводитиме додаткові дослідження мотивуючих факторів персоналу відповідно до видів та специфіки діяльності.

Проаналізувавши результати досліджень, співробітники підрозділу мотивації розроблятимуть рекомендації щодо специфіки мотивування персоналу на місцях (відповідно до сфер діяльності) та на різних рівнях управління, а також доводитимуть дану інформацію до лінійних та функціональних керівників у вигляді певним чином структурованої документації або в процесі консультаційних нарад з питань стимулювання праці.

Витрати на утримання відділу мотивації персоналу наводяться у табл.

### 3.1

Таблиця 3.1 - Річні витрати на утримання відділу мотивації персоналу

Вид витрат	Кількість	Витрати на один.,грн.	Витрати в рік, грн.
Підключення мобільного зв'язку	1	650	650
Комп'ютери	5	3000	15000
Лазерний принтер HPGL	1	1000	1000
Заробітна плата працівників відділу:	5 чол.		
Керівника відділу мотивації персоналу	1 чол.	4000	48000
Заступник керівника з питань матеріального стимулювання персоналу	1 чол.	3000	36000
Спеціаліст відповідальний за нематеріальне стимулювання	1 чол.	2500	30000
Спеціаліст відділу	2 чол.	2000	44000
Підписка на періодичне видання по управлінню персоналом	2 видання в місяць	40	960
Канцелярські витрати	в місяць	300	3600
Витрати на мобільний зв'язок	в середньому за місяць	200	2400
Витрати на відрядження	в середньому за місяць (5днів)	243,6	14616
Разом:			193176

За рахунок введення заходів відділом мотивації працівників щодо підвищення мотивації працівників ТОВ «Кривбасімпекс» (табл. 3.2), ми

можемо спрогнозувати, що продуктивність праці зросте приблизно на 5%, що призведе до підвищення прибутку.

Таблиця 3.2 - Розробка заходів відділом мотивації працівників щодо ефективного управління мотивацією працівників на ТОВ «Кривбасімпекс»

Запропоновані заходи по покращенню	Позитивні наслідки запропонованих заходів	Витрати, грн.	Дохід, грн.
Удосконалення системи матеріального стимулювання	Підприємство знизить витрати у зв'язку з: - зайвими витратами на набір, відбір та підготовку персоналу (відмова від рекрутингових послуг); - підвищенням продуктивності праці на 2,5% (збільшиться фонд оплати праці по відділу організації виробництва та управління на 4% в місяць).	31200 грн. (в місьць)	4000 грн. 941 тис. грн. (в рік)
Планування кар'єри фахівців	Так, планування кар'єри повинно бути складовою частиною кадрової політики підприємства, яка органічно входить в систему роботи з резервом кадрів, забезпечуючи розвиток особистості працівників, вирішення стратегічних, інноваційних, виробничо-технічних, управлінських і соціальних завдань. Відділу мотивації необхідно розробити «кар'єрні сходи», включити це у функціональні обов'язки відділу мотивації. Отже, продуктивність праці збільшиться на 0,5%.	-	188,61 тис. грн. (в рік)
Виявлення факторів демотивації працівників	Виявлення причин демотивації допоможе керівництву краще зрозуміти персонал, поліпшення якості роботи працівників. Отже, продуктивність праці збільшиться на 0,5%.	-	188,61 тис. грн. (в рік)
Удосконалити систему нематеріального стимулювання	Економія на матеріальному заохоченні. Зайві витрати - це нерентабельно, тому доцільно поєднувати премії, грошові заохочення та цінні подарунки з нематеріальною мотивацією. Гарний позитивний настрій співробітників може повернутися підприємству більш високими прибутками. Емоційний підйом підлеглих - це найкраща мотивація для якісної праці. Отже, продуктивність праці збільшиться на 1,5%.	-	565,23 тис. грн. (в рік)

2017 р. ЧД =  $106,88 \cdot 370 = 39545,6$  тис. грн.

$ЧД(2017) - ЧД(2016) = 39545,6 - 37662 = 1883$  тис. грн.

Отже, відповідно збільшиться чистий дохід від реалізації продукції.

Розрахуємо майбутню продуктивність праці:

2016 р. Ппр =  $37662 / 370 = 101,79$  тис. грн.

2017 р. Ппр =  $101,79 * 1,05 = 106,88$  тис. грн.

В рамках проектних пропозицій по вдосконаленню мотивації працівників на ТОВ «Кривбасімпекс» підприємству пропонується також розробити систему планування кар'єри.

Кар'єра працівника повинна будуватися виходячи з ряду принципів її розвитку. Це дозволяє виділити основні елементи, етапи і особливості кар'єри як процесу і врахувати їх в роботі з людиною. Як основоположні слід покласти такі принципи:

- індивідуальність, що припускає певну вибірковість при плануванні розвитку кар'єри, оскільки далеко не всі керівники і фахівці можуть відповідати вимогам, що пред'являються (за здібностями, освітнім рівнем і т.д.); зацікавленість підприємства і працівника в розвитку кар'єри, що припускає перспективний розвиток виробництва, мотивацію на розвиток кар'єри і ряд інших чинників;

- стимулювання (моральне і матеріальне) матеріального забезпечення, фінансування розвитку кар'єри працівника в планах підприємства;

- обов'язковість професійного зростання, що припускає підвищення кваліфікації, зростання професіоналізму (майстерність), відповідне планування і т. д.;

- соціально-психологічний комфорт і задоволеність, що забезпечується соціальним визнанням, зростанням матеріального благополуччя і т.п. (при підвищенні на посаді або категорії і т. д.);

- об'єктивність, що припускає виключення впливу суб'єктивних чинників з боку керівників, плануючих і контролюючих розвиток кар'єри.

При плануванні кар'єри працівника необхідно мати на увазі, що вирішуються завдання, які:

1. Ставить перед собою працівник: добитися вищого службового положення; забезпечити високе матеріальне благополуччя; розширити кругозір; підняти авторитет, престиж; добитися пошани оточуючих тощо.

2. Стоять перед компанією: виділити з числа працівників (особливо молодих) компетентних, самостійних, таких, що відповідають вимогам і володіють рядом якостей (організаторських, комунікативних, працездатністю, стресостійкістю, відповідальністю і т. д.).

Отже, впровадження відділу мотивації працівників дозволить підприємству краще вивчити потреби працівників, що допоможе дослідити мотивуючі фактори персоналу, спланувати заходи щодо покращення мотивації та уникнути проблем пов'язаних з низькою працездатністю на ТОВ «Кривбасімпекс».

### **3.2 Розробка тактичних заходів застосування нових елементів мотиваційного механізму в системі управління персоналом ТОВ «Кривбасімпекс»**

На підставі проведеного аналізу стану роботи з персоналом у ТОВ «Кривбасімпекс» можна зробити висновки, що основними недоліками в організації мотивації праці є:

1. Сьогодні не виконується ряд завдань з управління персоналом, тому що функціонально вони не позначені ні у одного з підрозділів, що входять в структуру системи управління персоналом; це - проведення кадрового маркетингу та діагностика соціально-трудової сфери, комплексної оцінки поточної діяльності в сфері управління персоналом.

2. Відсутність в організації розроблених довгострокових цілей і програм розвитку призвело до неможливості розробки довгострокових планів з формування і розвитку кадрового складу підприємства, підготовки персоналу, відповідного поточним і майбутнім потребам, і до переходу



повністю на оперативне управління у сфері найму, навчання, мотивації персоналу.

3. Відсутність кадрової політики, що визначає єдину задачу для всіх ланок і підрозділів, що беруть участь в управлінні персоналом, не дозволяє розглянути їх дії комплексно, оцінити ефективність роботи в цілому, передбачити і оцінити майбутні дії у сфері управління персоналом у відповідності зі стратегією розвитку організації.

4. Існуюча на підприємстві кадрова та соціальна політика не в повній мірі відповідає вимогам сучасного менеджменту. Необхідною умовою ефективного управління персоналом є чітке розуміння всіма учасниками трудового процесу своїх завдань, цілей і засобів їх досягнення.

5. Існуюча на підприємстві система мотивування співробітників не відповідає завданням, що стоять перед підприємством в сфері стимулювання зростання продуктивності праці, закріплення трудових кадрів, підвищення їх освітнього та професійного рівня.

У систему мотивації на підприємстві включаються чинники матеріального і морального стимулювання робітників. Розглянемо деякі з моральних чинників:

- добре обладнане, організоване, забезпечене усім необхідним робоче місце;
- просування у службовій діяльності;
- здоровий психологічний, моральний клімат у колективі на підприємстві;
- існуючий корпоративний дух, що відповідає чи не відповідає бажанням персоналу та сучасним тенденціям;
- грамоти, подяки та ін.

Для підвищення продуктивності праці у формуванні мотиваційного механізму на ТОВ «Кривбасімпекс» варто враховувати такі рекомендації:

- треба сформулювати мету працівників колективу (підрозділу) і встановити відповідні показники;

- необхідно обрати систему мотивації праці, розробити методичне й нормативне забезпечення з урахуванням специфіки персоналу колективу;
- потрібно вдосконалювати організаційну структуру управління колективом і формувати в ньому підрозділи, які взаємодіють між собою;
- необхідно створити інформаційне і технічне забезпечення системи оплати праці;
- потрібно вивчати й обговорювати в колективі систему мотивації праці.

Методи мотивації праці на ТОВ «Кривбасімпекс» умовно поділяються на економічні та неекономічні. На практиці вони тісно пов'язані і дуже плавно переходять один в один. У результаті застосування економічних методів мотивації персонал отримує певні вигоди й підвищення матеріального становища (премії, додатковий вільний час).

Основною формою прямої економічної мотивації є заробітна плата та додаткові нарахування або пільги.

До неекономічних методів мотивування відносяться організаційний метод мотивації, мотивація цілями, мотивація збагаченням праці, моральний спосіб мотивації.

На ТОВ «Кривбасімпекс» заробітна плата працівників направлена на стимулювання заданих кінцевих результатів. Найбільший ефект він може дати тоді, коли праця працівників характеризується широкою взаємозамінністю, колективною відповідальністю і достатньо вільним і рухомим розподілом праці. У чистому вигляді третій варіант вдосконалення організації заробітної плати, може застосовуватися достатньо рідко, проте він може ефективно доповнювати перші два.

Але не можна забувати, що «перебудова організації заробітної плати відповідно до вимог ринкової економіки не знімає необхідності рішення задач, що стоять перед системою заробітної плати» [23, с.65]:

Підвищення матеріальної зацікавленості кожного у виявленні і використанні резервів ефективності своєї праці, виключення можливостей отримання не зароблених грошей.

Усунення випадків зрівняльності в оплаті праці, досягнення прямої залежності заробітної плати всіх працівників від індивідуальних і колективних результатів праці.

Поліпшення співвідношень в оплаті праці працівників різної категорії і професійно-кваліфікаційних груп з урахуванням складності виконуваних робіт, умов праці, пріоритетів, що склалися, в оплаті праці працівників, що враховують дефіцитність тих або інших професій, вплив різних груп що працюють на досягнення високих кінцевих результатів і конкурентоспроможність виробництва.

Згідно визначених проблем мотивації підприємства, пропонуємо наступні шляхи їх вирішення.

Мотиваційну систему на ТОВ «Кривбасімпекс» доцільно сформувавши таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений в делегуванні йому більшої долі повноважень та спрямовувати роботу кожного на позитивний результат. Необхідно розробити показники діяльності для працівників виходячи з поставлених стратегічних цілей підприємства, а не просто поставити в залежність виконання тих чи інших показників до виплати заробітної плати. В такий спосіб кожен працівник буде працювати над досягненням поставлених ТОВ «Кривбасімпекс» цілей та особисто буде зацікавлений в їх досягненні через систему мотивації.

Особливу увагу варто приділити розробці мотиваційної системи саме для виробничого персоналу, що дало б змогу зменшити плинність кадрів та згуртувати виробничий персонал на підприємстві та усвідомлювали свій внесок в їх досягнення.

Розробити систему підвищення кваліфікації для менеджерів середньої ланки: провести ряд тренінгів для працівників, зобов'язати відділ кадрів

знаходити профільні семінари, тренінги для менеджменту підприємства та проводити таке навчання постійно.

Провести автоматизацію відділу кадрів з метою полегшення та покращання роботи останнього.

Для впровадження даних рекомендації в дії, ТОВ «Кривбасімпекс» необхідно розробити документальне забезпечення даних дій. Зокрема, варто видати накази про надання премій за підвищення кваліфікаційного рівня працівника, за добре виконану роботу і т.д. Дане завдання закріпити за відділом кадрів (табл.3.3).

Також на ТОВ «Кривбасімпекс» варто ввести систему індивідуального стимулювання працівників. Перевагою індивідуальної форми стимулювання є те, що чітко простежується зв'язок між ефективністю діяльності конкретного виконавця і його заохочень.

Недоліками є значні складності у встановленні показників для оцінки результату роботи окремого виконавця, відбувається концентрація уваги тільки на виконаних конкретних виробничих операціях у відриві від цілей колективу. Така ситуація буде позначатися на психологічному кліматі і на економічних результатах діяльності підприємства.

Взагалі, важко визначити на всі випадки життя, які заходи повинен впровадити керівник, щоб вплинути на той чи інший мотиваційний фактор того чи іншого працівника, або які заходи впровадити на підприємстві, щоб задовольнити мотиваційні потреби основної частини працівників. Проте, певний алгоритм можна запропонувати.

Для цього пропонується розглянути можливість використання бюлетеню стимулів для працівників ТОВ «Кривбасімпекс» (табл.3.4).

Якщо через певний час провести опитування, то мотиваційний профіль цього ж таки працівника буде мати інший вигляд. Причина полягає в тому, що у кожної людини, після задоволення одних потреб, виникають інші. Але, задоволеність цих потреб може бути на рівні 0,1, а може бути на рівні -0,8.1 це принципова різниця.

Отже, незадоволені трудові потреби персоналу структурних підрозділів ТОВ «Кривбасімпекс», виявлені в результаті проведеного дослідження, мають бути покладені в основу вдосконалення механізму мотиваційного впливу на працівників ТОВ «Кривбасімпекс».



Основними рекомендованими напрями вдосконалення управління кадрами на основі дослідження мотивації персоналу для основних структурних підрозділів ТОВ «Кривбасімпекс» є:

- потрібно звернути увагу на вдосконалення механізму матеріальної мотивації персоналу;
- потрібно вжити заходи щодо підвищення рівня кар'єрної та професійної мотивації персоналу підприємства;
- потрібно звернути особливу увагу на планування кар'єрного зростання та креативність персоналу підприємства.

Таблиця 3.4 - Бюлетень стимулів працівників ТОВ «Кривбасімпекс»

Назва фактора	Стимули
Високий зарібок	Якщо працівник потребує матеріальної винагороди, то її потрібно давати. Але, винагорода повинна бути виплачена за певну роботу, певні досягнення, тобто, винагорода - це прямий результат його зусиль. Також необхідно продумати, які вжити заходи, якщо прямі обов'язки будуть виконуватись неякісно. У випадку, де мотивацією є гроші, найкращий спосіб - це їх не дати.
Кар'єра	Система управління якістю сама по собі передбачає постійний зміни, спрямовані на її покращення. Тому бажання до змін у такого працівника, через навчання, теж слід спрямовувати. Потрібно постійно ставити запитання, що він вважає необхідно змінити в організації роботи і, якщо це ефективно, дати йому можливість і допомогти це зробити.
Креативність	Запобіжні дії - ось поле діяльності для креативного працівника. І звичайно, як в попередньому випадку, якщо людина подає неприйнятну пропозицію, то її потрібно відхилити дуже обережно, щоб не придушити бажання ці пропозиції подавати. Процедура подачі таких пропозицій, їх розгляду і впровадження повинна бути чітко встановлена. Для остаточної мотивації, бажано, впровадження таких пропозицій супроводжувати матеріальними винагородами
Професійність	У таких працівників завжди буде необхідність навчатись. Завдання ж керівника, використати це з користю для організації, тобто, направляти на навчання з метою досягнення цілей підприємства. Крім того, такі працівники можуть складати кадровий резерв. Адже прагнення до самовдосконалення може задовольнятися кар'єрним та професійним ростом. В цілому ж по підприємству слід розробити і впроваджувати програму кар'єрного та професійного зростання працівників.

На підприємстві має бути високою корпоративна культура працівників. Тривалий час працюючи в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах, людина не вміє та й не хоче правильно організувати своє робоче місце. Тому пропонується стан робочого місця щодня оцінювати за бальною

шкалою. Працівники зацікавлені у постійній підтримці свого місця в доброму стані, тому що тоді тарифна частина його зарплатні збільшується на 10%. Застосування такої системи підвищує рівень культури виробництва та сприяє зростанню продуктивності праці.

Той факт, що в міру професійного зростання людина прагне задовольняти різноманітні потреби не тільки матеріального характеру, пояснює зростання останнім часом частки працівників, які надають перевагу нематеріальним мотивам. Отже, система заохочення, крім матеріальних стимулів, повинна передбачати і методи морального заохочення до праці, які забезпечують вагоме збільшення виробітку.

Отже, в розглянутій системі мотивації підприємства, яка скерована на підвищення ефективності виробництва, формування таких форм і методів оплати і стимулювання трудової діяльності, які б цілеспрямовано сприяли розвитку творчої ініціативи і підприємливості робітників, підвищує їх матеріальну зацікавленість в продуктивній праці, а врешті-решт – забезпечує стійке функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

Так як система мотивації має ряд недоліків, пропонуємо наступну програму мотивації працівників на ТОВ «Кривбасімпекс», яка буде включати програму пільг для працівників.

Одним з методів нематеріального стимулювання працівників є розробка програми заходів щодо нематеріального стимулювання. Вона створюється для того, щоб полегшити роботу менеджеру з персоналу у проведенні заходів. Також програма є інформаційним джерелом для співробітників та їх керівників.

Оскільки система мотивації має ряд недоліків, запропонуємо наступну програму мотивації працівників на ТОВ «Кривбасімпекс», яка буде включати програму пільг для працівників.

Програма складається на 1 робочий рік.

Мета програми: розробка заходів щодо нематеріального стимулювання на 1 рік.



Зміст заходів:

1. Проведення святкових заходів на честь щорічних державних свят.
2. Проведення заходів щодо дня народження підприємства.
3. Проведення розважальних заходів з виїздом всіх бажаючих на природу.
4. Проведення конкурсу малюнків (на вільну тему) для дітей співробітників.

Відповідальність: проводить і організовує заходи відділ мотивації працівників.

Програма може коригуватися в залежності від ситуації.

В табл. 3.5 запропоновано ввести пільги для працівників. В управлінні персоналом пільги і привілеї застосовуються з метою мотивування співробітників до підвищення їх відповідальності перед підприємством; демонстрації турботи керівництва ТОВ «Кривбасімпекс» про потреби працівників; надання їм додаткових доходів; полегшення податкового тягаря.

Таблиця 3.5 - Пільги для працівників ТОВ «Кривбасімпекс», що пропонуються до впровадження в межах програми мотивації

Пільги	Стаж роботи	Розмір компенсації
Компенсація за суміщення посад	-	До 50%
Витрати на відрядження	-	100% відповідно до законодавства
Установка кондиціонерів на робочих місцях	-	100%
Путівка в санаторій, будинок відпочинку, пансіонат	3 роки	100%
Обов'язкове медичне страхування	-	100%
Матеріальна допомога у зв'язку з нещасним випадком на роботі, стихійним лихом тощо	-	До 100%
Матеріальна допомога при смерті членів сім'ї	-	До 3000 грн.
Матеріальна допомога у зв'язку з одруженням	1 рік	До 2500 грн.
Одноразова допомога при народженні дитини	1 рік	До 2500 грн.
Компенсація дитячого відпочинку в період канікул	3 роки	До 3000 грн.
Оплата курсів підвищення кваліфікації, атестації	3 роки	100%
Додатковий оплачуваний день до відпустки	за кожний повний календарний рік	1 день
Надбавка за час відпрацьований на підприємстві (на зразок вислуги років)	за кожний повний календарний рік	2% від річного окладу

За рахунок введення заходів відділом мотивації працівників щодо підвищення мотивації працівників, ми можемо спрогнозувати, що

продуктивність праці зросте приблизно на 1,5%, що призведе до підвищення прибутку.

Отже, відповідно збільшиться чистий дохід від реалізації продукції:

$$2017 \text{ р. ЧД} = 103,31 * 370 = 38224,7 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЧД}(2017) - \text{ЧД}(2016) = 38224,7 - 37662 = 562,7 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо майбутню продуктивність праці:

$$2016 \text{ р. Ппр} = 37662 / 370 = 101,79 \text{ тис. грн.}$$

$$2017 \text{ р. Ппр} = 101,79 * 1,015 = 103,31 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, запропоновані заходи, сутність яких полягає у формуванні відділу мотивації персоналу та реалізації програми мотивації працівників ТОВ «Кривбасімпекс», сприятимуть підвищенню доходу підприємства та зростанню продуктивності праці.

### 3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів засобами економіко-математичного моделювання

З метою виявлення основних складових, що впливають на величину продуктивності праці, проведемо регресійний аналіз окремих фінансових показників діяльності підприємства. Щоб визначити дані залежності проведемо регресійний аналіз та побудуємо економіко-математичну модель.

Економіко-математична модель матиме лінійний вигляд:

$$Y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3, \quad (3.1)$$

де  $y$  - продуктивність праці;

$x_1$  - чисельність працівників;

$x_2$  - собівартість реалізованої продукції;

$x_3$  - витрати на оплату праці.

$a_0$  - коефіцієнт який показує якою буде  $Y$  у випадку, якщо всі використовувані в моделі фактори будуть рівні 0, мається на увазі що це

залежність від інших неописаних в моделі факторів;

$a_1$  - коефіцієнт, який показує вагомість впливу фактору  $x_1$  на  $Y$ ;

$a_2$  - коефіцієнт, який показує вагомість впливу фактору  $x_2$  на  $Y$ ;

$a_3$  - коефіцієнт, який показує вагомість впливу фактору  $x_3$  на  $Y$ .

Таблиця 3.6 - Вихідні дані для регресійного аналізу

Рік	Продуктивність праці	Чисельність працівників	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	Витрати на оплату праці
	(Y)	(X1)	(X2)	(X3)
2012	226,82	398	86892	6137
2013	83,74	552	43285	6074
2014	92,75	429	35241	6962
2015	115,94	366	39144	7454
2016	101,79	370	33592	6089

Проведемо регресійний аналіз між показниками залежної та незалежної між собою змінними (табл. 3.7) з використанням режиму Регресія MS Excel.

Таблиця 3.7 - Коефіцієнти тісноти зв'язку

Показник регресійної статистики	Значення
Множинний R	0,999985165
R-квадрат	0,999970331
Нормований R-квадрат	0,999881322
Стандартна помилка	0,638188621
Спостереження	5

Таблиця 3.8 - Показники достовірності моделі

	df	SS	MS	F	Значущість F
Регресія	3	13727,0066	4575,668865	11234,57053	0,006935259
Залишок	1	0,407284716	0,407284716		
Разом	4	13727,41388			

Отже, економіко-математична модель матиме вигляд:

$$Y = 104,82 - 0,02297x_1 + 0,0024 x_2 - 0,00012 X_3$$

Визначаємо тісноту зв'язку між продуктивністю праці та показниками.

Для цього використовуємо пакет Аналіз даних та застосовуємо інструмент «Кореляція». Результати дослідження наведені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Кореляційна матриця

	Продуктивність праці	Чисельність працівників	Собівартість реалізованої продукції	Витрати на оплату праці
Продуктивність праці	1			
Чисельність працівників	0,954351094	1		
Собівартість реалізованої продукції	-0,352648373	-0,057107378	1	
Витрати на оплату праці	-0,224381057	-0,363487756	-0,392015282	1

Модель дозволяє визначити вплив основних показників на продуктивність праці. Величина коефіцієнта множинної кореляції  $R$  характеризує якість отриманої моделі. Згідно з отриманими результатами даний коефіцієнт становить 0,99, що свідчить про наявність у моделі високої кореляції. Значення  $R$  - квадрата, тобто коефіцієнта детермінації, свідчить про відповідність вихідних даних та регресійної моделі, чим ближче значення коефіцієнта до 1, тим сильніше залежність. Згідно з даними табл. 3.6 обрані фактори на 99% впливають на річну продуктивність праці. Високе значення коефіцієнта кореляції та детермінації свідчить, що дана залежність є достатньо закономірною. Варто звернути увагу на дисперсію та  $F$ -статистику, їх високе значення свідчить про варіацію залежної та незалежної змінної, тому рівняння регресії є значущим. Найбільший вплив на продуктивність праці має чисельність працівників.

Мотивація персоналу ТОВ «Кривбасімпекс» формується під впливом як внутрішніх так і зовнішніх факторів. Внутрішні пов'язані із характеристиками конкретної особи, зовнішні – з організацією зовнішнього середовища на макро- і макрорівнях. Фактори макрорівня впливають на загальне мотиваційне поле працівника, фактори ж мікрорівня, які пов'язані з організацією праці на підприємстві, прямо та безпосередньо впливають на мотивацію трудової діяльності персоналу. Створення ефективного механізму

мотивації саме на мікрорівні передбачає утворення такої ситуації, яка б поєднувала дію усіх факторів, що активно проявляють себе на цьому рівні.

Удосконалюючи систему мотивації обраного підприємства, потрібно враховувати індивідуальний внесок кожного працівника у загальні результати діяльності, для цього необхідно проводити кількісну і якісну оцінку діяльності персоналу.

Формування мотивації працівників на результативну діяльність здійснюється за двома напрямками (рис.3.2):

- розвиток соціально-психологічних процесів, які відображають систему мотиваційних характеристик поведінки особистості, груп, колективу;

- розвиток соціально-економічних процесів, які відображають систему багатовекторної оцінки якостей і результатів діяльності персоналу.

Особливе місце у формуванні нової системи мотивації у ТОВ «Кривбасімпекс» виділено комплексній оцінці якостей, праці та взаємовідносин працівників і колективу.

В основу моделі механізму мотивації праці покладено принцип взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на трудову діяльність працівників та підприємства в цілому. Її можна представити у вигляді функції:

$$M = f(P_v, P_z) \quad (3.2)$$

де  $P_v$  –результат індивідуальної праці персоналу;

$P_z$  – результат діяльності підприємства після виходу на споживача.

Показник результативності індивідуальної діяльності працівника визначаємо за наступною формулою:

$$P_v = K_i * \beta^3 \quad (3.3)$$

де  $K_i$  – індекс кількості індивідуальної праці;

$Y_i$  – індекс якості індивідуальної праці.

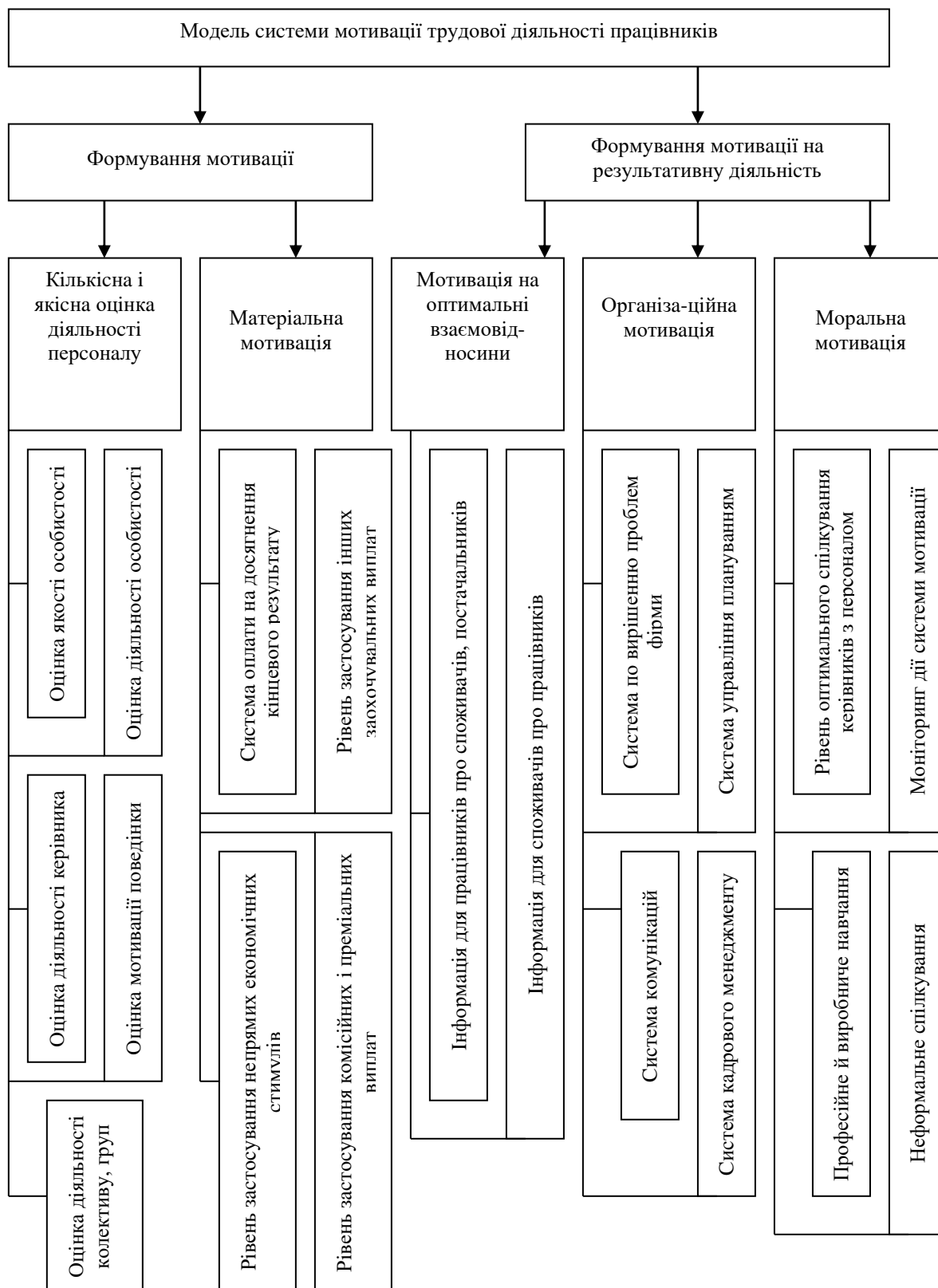


Рисунок 3.5 - Формування системи мотивації в межах ТОВ «Кривбасімпекс»

Індекс кількості індивідуальної праці характеризує кількість вкладеної працівником праці в комплекс виконаних робіт за певний період:

$$Ki = H - \frac{t_z}{T_f} \quad (3.4)$$

де  $H$  – норма корисних затрат робочого часу;

$t_z$  – час затримки робіт, порушення терміну;

$T_f$  – фактично відпрацьований працівником час за певний період (місяць, квартал, рік).

Індекс якості індивідуальної праці розраховується за наступною формулою:

$$Ki = H - \frac{t_v}{T_f} \quad (3.5)$$

де  $t_v$  – втрачені години робочого часу у споживача, через неякісну продукцію.

Показник результативності діяльності підприємства після виходу на споживача визначаємо за такою формулою:

$$P_z = \frac{\Pi_f}{\Pi} \quad (3.6)$$

де  $\Pi$  – плановий прибуток.

Можуть бути використані інші показники, такі як зростання продуктивності праці, економія матеріалів замість прибутку.

Таким чином, були запропоновані заходи щодо покращення діяльності ТОВ «Кривбасімпекс». Вищенаведені заходи потребують витрат в розмірі 224,376 тис. грн., але в довгостроковій перспективі, виконання цих заходів

призведе до одержання економічних переваг, тобто покращенню іміджу підприємства для молодих спеціалістів за рахунок достойної заробітної плати та соціального пакету, підвищення конкурентоспроможності підприємства внаслідок збільшення продуктивності праці та отримання додаткового доходу в сумі 1887,45 тис. грн.

Таблиця 3.10 - План заходів щодо покращення мотивації працівників на ТОВ «Кривбасімпекс»

Найменування та зміст заходів, що пропонуються	Відповідальний за реалізацію заходів	Термін виконання	Витрати, тис. грн.	Економічний та інші види ефектів, тис. грн.
Створення відділу мотивації працівників, який включає:		8 міс.	193,176	
1. Удосконалення системи матеріального стимулювання.	Заступник керівника з питань матеріального стимулювання	6 міс.	31,2	945
2. Планування кар'єри фахівців.	Спеціаліст відділу мотивації	6 міс.		188,61
3. Виявлення факторів демотивації працівників.	Спеціаліст відділу мотивації	6 міс.		188,61
4. Удосконалення системи нематеріального стимулювання: - розробка пільг для працівників;	Спеціаліст відповідальний за нематеріальне стимулювання	8 міс.		565,23
- розробка програми заходів щодо підвищення мотивації	Спеціаліст відділу мотивації	8 міс.		
Разом:			224,376	1887,45

В ході аналізу діяльності ТОВ «Кривбасімпекс» було встановлено, що працівники підприємства не задоволені матеріальною мотивацією, також і нематеріальній мотивації підприємство приділяє не значну увагу. Мотивація праці є одним із вирішальних чинників успіху в управлінні підприємством, що займається зовнішньоекономічною діяльністю. Керівники підприємства повинні завжди дбати про своїх працівників і мотивувати їх до праці. Треба забезпечити такі умови, за яких працівник буде прагнути безперервно



розвивати свої здібності та реалізувати їх на практиці. Використання цих мотивів призведе до покращення роботи підприємства, що підвищить ефективність роботи в цілому і призведе до здійснення головної мети - результативність роботи та прибутковість діяльності. Для покращення мотивації праці на ТОВ «Кривбасімпекс» було запропоновано наступні заходи: впровадження відділу мотивації працівників, який дозволить підприємству краще вивчити потреби працівників, що допоможе дослідити мотивуючі фактори персоналу, спланувати заходи щодо покращення мотивації та уникнути проблем пов'язаних з низькою працездатністю на ТОВ «Кривбасімпекс»; розроблена програма мотивації працівників на підприємстві, яка буде включати програму пільг для працівників. Також була побудована економіко - математична модель продуктивності праці, тобто механізм оцінювання наслідків змін у системі мотивації працівників, який, на відміну від інших положень, полягає у встановленні економіко-математичних залежностей між продуктивністю праці та собівартістю реалізованої продукції, чисельністю працівників, витратами на оплату праці.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

Під мотивацією розуміють сили, що існують всередині чи поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість у виконанні визначених дій. Головне в мотивації - її нерозривний зв'язок з потребами людини. Людина прагне трудитися з високою віддачею, готова переборювати перешкоди на шляху до наміченої мети, якщо робота та винагорода, яку вона одержує в результаті, дозволяють їй задовольняти значимі для неї потреби. Адже високий рівень трудової мотивації працівників є заставою успішної діяльності будь-якого підприємства.

Найдієвішими напрямками стратегічного й тактичного використання складових мотиваційного механізму в управлінні персоналом є: індивідуально-соціальне та групово-соціальне мотивування, а також морально-статусне стимулювання. Матеріальні мотиватори є домінуючими для підприємств із невисоким рівнем заробітної плати, де навантаження на персонал перевищує раціональне, де відсутні базові умови для нормальної роботи. В таких підприємствах, перед тим як вибудовувати систему мотивації, необхідно знешкодити демотивуючі фактори. Більшість з них лежать на поверхні — відсутність усвідомлення відповідальності і повноважень, невідповідність кваліфікації співробітника його посаді, відсутність уваги до ініціативи та ідей з боку керівництва, відсутність визнання. Достатнє матеріальне забезпечення виводить на перше місце соціальні мотиви – реалізацію творчого потенціалу, професійне зростання та забезпечення прозорості і дружніх стосунків у колективі.

У дослідженні було проаналізовано основні показники діяльності ТОВ «Кривбасімпекс» і встановлено, що у 2014 -2016 рр. у фінансовому стані відбувалися значні коливання всіх фінансових показників підприємства. Досліджуване підприємство стало більш ліквідним, але не відповідність

нормам значення показників абсолютної та швидкої ліквідності та коефіцієнт швидкої ліквідності говорить про неспроможність підприємства вчасно погашати свої борги. Тому підприємству не завадило б збільшити активи, які призначені для використання у господарській діяльності протягом тривалого періоду.

Також щодо показників автономії та фінансової залежності, можна побачити, що підприємство стало більш фінансово стійким у 2016 р. Так як коефіцієнт автономії збільшився в 2016 р. до 55%, а коефіцієнт фінансової залежності має тенденцію до зменшення у 2014-2016 рр.

Аналізуючи показники рентабельності, можна побачити значне зниження рентабельності підприємства у 2016 р. в порівнянні з 2015р., це значить підприємство незадовільно розпоряджається своїми ресурсами.

Проаналізувавши абсолютні показники, ми виявили, що: виробництво на підприємстві звузилось, так як оборотні активи зменшилися у 2016 р. порівняно з 2015 р. на 18,06%; погіршився майновий стан підприємства, так як у 2016 р. необоротні активи зменшилися на 54,41% порівняно з 2015 р.; фінансовий результат від звичайної діяльності у 2016 р. в порівнянні з 2015 р. зменшився на 91,09%, що вказує на те, що необхідно шукати шляхи зниження витрат, підвищення доходів підприємства.

Оцінивши стан використання мотиваційного механізму в управлінні персоналом ТОВ «Кривбасімпекс», ми виявили, що управління персоналом та їх мотивацією здійснюється за допомогою відділу кадрів і відділу організації праці та заробітної плати. Для стимулювання праці працівників на підприємстві використовують матеріальні та нематеріальні методи мотивації, але система мотивації працівників не дуже розвинена. Проведений аналіз свідчить, що у співробітників ТОВ «Кривбасімпекс» не високий показник матеріальної мотивації, так як мало того, що заробітна плата фактично виплачується на мінімально встановленому державою рівні, так ще і зменшилась в 2016 р., відповідно і продуктивність праці в 2016 р. зменшилась.

Враховуючи теперішню ситуацію в Україні, можна прийти до висновку, що час мотивації, заснованої лише на грошовому заохоченні, поступово відходить в минуле, саме тому так необхідні зараз знання і вдосконалення існуючих теорій мотивації. Для управління працею на основі мотивації необхідні такі передумови, як виявлення схильностей і інтересів працівника з врахуванням його персональних і професійних здібностей, визначення мотиваційних можливостей і альтернатив у колективі для конкретної особи.

Способи поліпшення мотивації праці, які доцільно реалізувати в межах ТОВ «Кривбасімпекс», можна об'єднати в 4 напрями: матеріальне стимулювання, вдосконалення організації праці, залучення персоналу до процесу управління, негрошове заохочення.

Щодо матеріального стимулювання - слід більше уваги звертати на вдосконалення формування основної заробітної плати для стимулювання праці робітників ТОВ «Кривбасімпекс», що не виявляють інтересу до творчої діяльності. Слід пов'язати підприємство з обсягом реалізованої продукції і виручкою, яка надходить від її продажу, тобто оплату праці слід поставити в залежність від проміжних підсумків роботи відділу і всього підприємства.

Враховуючі стратегічні цілі й тактичні завдання розвитку підприємства для покращення системи стимулювання працівників ТОВ «Кривбасімпекс» необхідно:

- 1) визначити за які показники праці працівник може отримати премію;
- 2) впроваджувати систему преміювання на тимчасовій виробничій програмі, а потім оцінювати результати і поступово вдосконалювати систему;
- 3) залучати працівників до розроблення системи преміювання, щоб вони знали, чого від них очікувати і за що їм виплачують премію;
- 4) формулювати умови преміювання так, щоб робітник знав суму премії та за що вона виплачується;
- 5) виплачувати премію/винагороду якомога швидше після того, як

працівник виконав відповідні вимоги;

б) стежити за тим, як виконується виробнича програма, по якій введено преміювання, і, відповідно, змінювати її щоб вона була ефективною;

7) перевіряти, чи пов'язане преміювання з результатами роботи працівника, які залежать від нього.

Через додаткові види преміювання можливо підвищити зацікавленість працівників ТОВ «Кривбасімпекс» до суміщення професій, розширення зони обслуговування тощо. Для того, щоб забезпечити індивідуальну (персональну) зацікавленість кожного працівника в економічному благополуччі підприємства, ліквідації кадрової міграції, слід посилити роль преміювання за вислугу років. З метою закріплення висококваліфікованих робітників на виробництві здійснювати матеріальне заохочення за багаторічну працю на одному виробництві до ювілейних дат. Для підвищення зацікавленості працівників ТОВ «Кривбасімпекс» у досягненні високих результатів колективу та зміцненні престижу підприємства слід посилити роль компенсації затрат на оздоровлення та ін.

Поряд із матеріальною мотивацією необхідно використовувати і різні форми нематеріального заохочення, які не потребують великих витрат, але мають значний вплив на працівників ТОВ «Кривбасімпекс», а саме:

1) особисто подякувати працівникам за добру роботу під час бесіди або ж у письмовій формі, чи використовувати обидва варіанти. Робити це треба одразу, якомога частіше та обов'язково щиро;

2) керівництву завжди знаходити час для зустрічі з працівниками для виявлення та вирішення їх проблем;

3) докладати усіх зусиль, щоб зробити робочу обстановку відкритою, довірливою і невимушеною;

4) заохочувати нові ідеї та ініціативи;

5) інформувати працівників про вироблену продукцію, послуги і стратегію діяльності, про те, як компанія заробляє і на чому втрачає гроші, про внесок кожного працівника у загальну справу;

б) залучати працівників до процесу прийняття рішень, особливо тих, які стосуються їх самих;

7) зробити так, щоб кожен працівник ставився до загальної справи як до своєї власної;

8) встановити партнерські відносини з кожним працівником, надавати людям можливість зростати й освоювати нові види діяльності.

Однією з проблем розвитку мотивації є забезпечення можливості підвищення заробітної плати за виконання практичних робіт. Незалежно від того, яке робітник виконує завдання: найбільш відповідальне, важливе чи ні, заробітна плата залишається незмінною. Це є суттєвим недоліком, який не дає досить повно зацікавити працівника у виконанні престижних робіт з належною відповідальністю. При побудові системи матеріальних стимулів праці в межах ТОВ «Кривбасімпекс» облік факторів, які відображають трудовий внесок у досягнення поточних результатів, повинен здійснюватися через тарифну систему. Важливим стимулом до підвищення трудової активності та зацікавленості робітників у збільшенні продуктивності праці є преміювання. Воно стимулює трудовий внесок в досягнення кінцевих результатів. Удосконалення рівня мотиваційного механізму сприятиме підвищенню вартості робочої сили, її якості, конкурентоспроможності, підвищенню мотивації до ефективної праці, що є вагомим завданням ТОВ «Кривбасімпекс».

На основі аналізу стану підприємства у дослідженні було виявлено ряд недоліків та запропоновані заходи, які дозволять підприємству удосконалити стратегічні й тактичні підходи до використання елементів мотиваційного механізму, що дозволить підвищити конкурентоспроможність організації.. Основними пропозиціями були: впровадження відділу мотивації працівників, який дозволить підприємству краще вивчити потреби працівників, що допоможе дослідити мотивуючі фактори персоналу, спланувати заходи щодо покращення мотивації та уникнути проблем пов'язаних з низькою працездатністю на ТОВ «Кривбасімпекс». На основі відділу мотивації будуть

реалізовані наступні заходи: удосконалення систем матеріального та нематеріального стимулювання, планування кар'єри працівників, виявлення факторів демотивації працівників, та запропонована програма мотивації працівників, яка буде включати програму пільг для працівників.

Вищенаведені заходи потребують витрат в розмірі 224,376 тис. грн., але в довгостроковій перспективі, натомість виконання цих заходів призведе до одержання економічних вигод та отримання додаткового доходу в сумі 1887,45 тис. грн.

Отже, реалізація всіх запропонованих заходів допоможе підвищити ефективність використання складових мотиваційного механізму у системі управління персоналом ТОВ «Кривбасімпекс» в довгостроковій перспективі.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Полухіна Г.В. Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери / Г.В. Полухіна, С.В Позднякова // Матеріали VI Міжнародної науково—теоретичної конференції молодих вчених і студентів м. Донецьк — 2009.— С. 117 – 120.
2. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент / Уткин Э.А. // Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство Экмос, 2000—352с.
3. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці / О. Єськов // Економіка України. – 2001. – №2. – С. 82 – 83.
4. Бранченко Г.Н. Менеджмент організації: посібник / Г.Н. Бранченко // Житомир: ЖІТІ, 2008. — 212 с.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк // Київ: КНЕУ— 2011 – 397 с.
6. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: учебник / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.Н. Максименко // К.: МАУП, 2002.—212 с.
7. Храмов В.О. Основы управления персоналом: навчально—методичний посібник / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук // Київ: МАУП, 2001. — 112 с.
8. Гриньова В. М. Проблемы мотивации работы персонала предприятия: монография / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна // Харків: ІНЖЕК, 2007.– 184 с.
9. Єськов А. Л. Мотивационный механизм в системе производственного менеджмента: проблемы и решения: Монография / А. Л. Єськов // Донецк: Институт экономики промышленности НАН Украины, 2005 – 390с.
- 10.Доронина М.С. Управление мотивацией: научное издание / М.С. Доронина, Е.Г. Наумик, О.В. Соловьев. — Харьков: Изд. ХНЭУ,2006.—240 с.
- 11.Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: Посібник / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька . –К: Кондор, 2003. —224 с.
- 12.Бирман Л.А. Управленческие решения: учебник / Л.А. Бирман. — М.: Дело — 2008. — 208с.
- 13.Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский. А. И. Наумов. – [3—е изд.]



- М.: Гардарика, 2010. – 320 с.
- 14.Афонин А.С. Основы мотивации труда: учеб. пособие / А.С. Афонин. – К.: МЗУУП. – 2004. – 304 с.
- 15.Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник / С.Ф.Покропивний—[3—ге вид., перероб. та доп.]. – К.: КНЕУ, 2006. – 528 с.
- 16.Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / О.В Крушельницька, Д. П. Мельничук. – [2—е вид., перероб. й доп.]. — К.: Кондор, 2005. — 304 с.
- 17.Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчально—практичний посібник / М.І. Мурашко. – [2—ге вид., стереотип.]. — К.: Знання, 2006. — 311 с.
- 18.Гольда А.В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць / наук. ред. І.К. Бондар. – 2004. – № 11 (42). – С. 76—79.
- 19.Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації / О. Байда, О.Б. Моргулець // Вісник КІБІТ. – 2006. – № 1. – С. 55—57.
- 20.Райгородский Д.Я. Практическая психодиагностика: учебное пособие / Д.Я. Райгородский – Самара, 2001.— С.641—648.
- 21.Герчиков В.И. Управление персоналом / В.И. Герчиков. — М.: ИНФРА—М.— 2008 – 282с.
- 22.Методика і програмний комплекс «Ефективний співробітник» [Електронний ресурс]: – Режим доступу до: [http://www.tarusexpert.ru/effect\\_sotr.html](http://www.tarusexpert.ru/effect_sotr.html)
- 23.Ричи Ш. Управление мотивацией: Учеб. пособие / Ш. Ричи, П. Мартин // Пер. с англ. под ред. проф. А. Е. Климова. — М.: ЮНИТИ—ДАНА, 2004. – 393с.
- 24.Орбан Лембрик Л.Е. Психологія управління: Навчальний посібник / Л.Е. Орбан Лембрик – К.: Академвидав, 2010. – 544с. 92
- 25.Бабалов Т.Р. Методика оцінки ресурсного потенціалу підприємств / Т.Р. Бабалов // Бізнес Інформ. — 2012. — №3. — С. 119—122.
- 26.Палеха Ю.І. Культура управління та підприємництва: [навчально—методичний посібник] / Ю.І.Палеха, В.О.Кудін. – К.: МАУП, 2000. – 96с.

- 27.Рубан Г.С. Работа с кадрами на производстве: [справочник] / Г.С.Рубан. – К.: Техника, 1990. – 124 с.
- 28.Сладкевич В.П. Современный менеджмент (в схемах): [опорный конспект лекцій] / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявский. – К.: МАУП, 2000. – 112с.
- 29.Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом: [навчально—методичний посібник] / Г.В.Щокін. – К.: МАУП, 1998. – 256с.
- 30.Громова О. В. Організаційні аспекти створення системи мотивації на підприємстві [Електронний ресурс] / О. В. Громова, С. О. Носик // Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту. — 2015. — Вип. 152. — С. 79—84. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt\\_2015\\_152\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt_2015_152_16)
- 31.Двуліт З. Ефективність нематеріальної мотивації на підприємствах [Електронний ресурс] / З. Двуліт, А. Поліщук // Збірник наукових праць Державного економіко—технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. — 2015. — Вип. 32. — С. 215—224. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut\\_eiu\\_2015\\_32\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2015_32_26)
- 32.Присянчук Б. Л. Система мотивації та стимулювання праці, як складова процесу розвитку продуктивних сил [Електронний ресурс] / Б. Л. Присянчук // Бізнес—навігатор. — 2015. — № 1. — С. 86—93. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2015\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2015_1_17)
- 33.Сукач О. О. Взаємозв'язок мотивації персоналу та ефективності витрат на оплату праці [Електронний ресурс] / О. О. Сукач // Бізнес Інформ. — 2015. — № 6. — С. 154—159. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_6\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_6_27)
- 34.Шура Н. О. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку [Електронний ресурс] / Н. О. Шура, В. В. Швед // Агросвіт. — 2015. — № 8. — С. 64—69.
- 35.Ніколаєнко Ю. В. Стратегічні напрями підприємства щодо вдосконалення системи мотивації персоналу [Електронний ресурс] / Ю. В. Ніколаєнко // Науковий вісник Полісся. — 2015. — Вип. 3. — С. 111—117. — Режим

- доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2015\\_3\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_3_18)
36. Завойських Ю. А. Тенденції розвитку трудової мотивації з позицій системного підходу [Електронний ресурс] / Ю. А. Завойських // Економіка та право. Серія: Економіка. — 2015. — № 3. — С. 115—118. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/espres\\_2015\\_3\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/espres_2015_3_18)
37. Кравченко В. Система мотивації персоналу в управлінні за цілями як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В. Кравченко, Н. Лисяна // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. — 2016. — № 3. — С. 70—86. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2016\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_3_7)
38. Соколюк Г. О. Управління системою мотивації персоналу підприємства: теоретичні та методичні аспекти [Електронний ресурс] / Г. О. Соколюк, О. А. Миколук // Інноваційна економіка. — 2015. — № 4. — С. 188—192. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2015\\_4\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_31)
39. Стефанюк О. Д. Система нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] / О. Д. Стефанюк // Бізнес Інформ. — 2016. — № 4. — С. 277—283.
40. Яковенко О. Засоби нематеріальної мотивації як складова ефективного управління науково—педагогічним персоналом [Електронний ресурс] / О. Яковенко // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. — 2016. — № 6. — С. 187—203. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2016\\_6\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_6_16)
41. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства [Електронний ресурс] / О. А. Шаповал // Молодий вчений. — 2016. — № 4. — С. 220—223. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_4\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_4_55)
42. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці [Електронний ресурс] / Р. Ільєнко, Д. Губенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. — 2016. — № 1. — С. 58—62. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppou\\_2016\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppou_2016_1_10)

43. Климчук А. О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / А. О. Климчук // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка. — 2016. — Вип. 1. — С. 44—47. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2016\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2016_1_11)
44. Климчук А. О. Система мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств [Електронний ресурс] / А. О. Климчук // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. — 2016. — Вип. 12(1). — С. 119—125. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer\\_2016\\_12\(1\)\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2016_12(1)_22)
45. Задорожнюк Н. О. Аналіз базових теорій мотивації персоналу [Електронний ресурс] / Н. О. Задорожнюк, Ю. О. Кващук // Причорноморські економічні студії. — 2016. — Вип. 9(1). — С. 77—80. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_9\(1\)\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_9(1)_18)
46. Корзун А. Сучасні підходи до формування мотивації трудової поведінки персоналу [Електронний ресурс] / А. Корзун, А. Недей, А. Холодницька // Проблеми і перспективи економіки та управління. — 2016. — № 2. — С. 91—96. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu\\_2016\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2016_2_14)
47. Минасян С.С. Мотивация персонала / С.С Минасян // Молодой ученый. — 2014. — № 1(60). — С. 401–403.
48. Крячко К.С. Эффективная мотивация персонала / К.С. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (20–23 февраля 2013 г.). — Чита: Молодой ученый, 2013. — С. 65–71.
49. Колот А.М. Мотивація персоналу: [підруч—ник] / А.М. Колот. — К.: КНЕУ, 2011. — 345 с.
50. Грیشнова О.А. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні / О.А. Грیشнова, Г.Ю. Міщук // Демографія та соціальна економіка. — 2013. — № 2. — С. 167–178.
51. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2010. — № 6. — С. 178–181.
52. Хабаль Н.В. Мотивація персоналу як один із факторів підвищення

- продуктивності праці / Н.В. Хабаль, В.А. Літинська // Вісник Луганського національного університету ім. Тараса Шевченка. – 2014. – № 2. – С. 237–244.
53. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / В.В. Різник // Економічний вісник університету. – Переяслав—Хмельницький, 2010. – Т. 15/1. – С. 58–62.
54. Кибанов А.Я. Мотивация трудовой деятельности: [учеб. пособ.] / А.Я. Кибанов, Н.А. Баткаева, Г.П. Гагаринская. – М.: ИНФРА—М, 2005. – 288 с.
55. Уткин Э.А. Курс менеджмента: [учебник для вузов] / Э.А. Уткин. – М.: Зерцало, 1998. – 448 с.
56. Яркіна Т.В. Основы экономики предприятия: [учеб. пособ.] / Т.В. Яркіна. – М.: РГИУ, 2005. – 85 с.
57. Бразингтон Р. Большая психологическая энциклопедия / Р. Бразингтон ; под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. – М.: Эксмо. – 2007. – С. 1813.
58. Ромашов О.В. Социология труда: [учеб. пособ.] / О.В. Ромашов. – М.: Гардарики, 2001. – 115 с.
59. Чернышова С.В. Понятие мотивации и процесс мотивирования / С.В. Чернышова, Д.О. Камышный, А.И. Воронько [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/11\\_EISN\\_2010/Economics/64046.doc.htm](http://www.rusnauka.com/11_EISN_2010/Economics/64046.doc.htm).
60. Основные теории мотивации потребностей / Энциклопедия Экономиста [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/psihologiya/osnovnye—teorii—motivacii.html>.
61. Рудьєв В.А. Управління персоналом: [навч. посіб.] / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. – К.: Кондор, 2012. – 310 с.
62. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / О.В. Тужилкіна // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 9. – С. 37–41.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Баланс

за 2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	26	33	26
первісна вартість	1001	40	56	40
накопичена амортизація	1002	14	23	14
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	4927	5148	4927
первісна вартість	1011	13787	14196	13787
знос	1012	8860	9048	8860
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0	0	0

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств				
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	4953	5181	4953
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	195	2259	195
Виробничі запаси	1101	195	2259	195
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0

1	2	3	4	5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	16565	3758	16565
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	0	0	0
за виданими авансами				
з бюджетом	1135	1808	438	1808
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7442	3502	7442
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	25	24	25
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:	1181	0	0	0
резервах довгострокових зобов'язань				
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	26035	9981	26035
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	30988	15162	30988

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4615	4615	4615
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4541	6001	0
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	9156	10616	9156
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, в тому числі:	1530	0	0	0



резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	3289	0	3289
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	15176	3194	15176
за розрахунками з бюджетом	1620	1977	138	1977
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0

за розрахунками зі страхування	1625	257	193	257
за розрахунками з оплати праці	1630	619	601	619
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	115	113	115
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	399	307	399
Усього за розділом III	1695	21832	4546	21832
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	30988	15162	30988

**ДОДАТОК Б**  
**Звіт про фінансові результати**  
**за 2015 р.**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	42436	39793
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-39144	-35241
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	0	0
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	251	220
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0

Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	0	0
Адміністративні витрати	2130	-711	-852
Витрати на збут	2150	-61	-716
Інші операційні витрати	2180	-387	-302
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2384	2902
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	116	289
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-462	-570
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-232	-47
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1806	2574
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	346	541
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1460	2033
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1460	2033
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			

Матеріальні затрати	2500	19673	16893
Витрати на оплату праці	2505	7457	6962
Відрахування на соціальні заходи	2510	3189	2590
Амортизація	2515	1035	1086
Інші операційні витрати	2520	13695	12608
Разом	2550	45049	40139
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6033	6033
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6033	6033
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.242	0.33698
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.242	0.33698
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

## ДОДАТОК В

Баланс

За 2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	33	23	0
первісна вартість	1001	56	56	0
накопичена амортизація	1002	23	33	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	5148	4037	0
первісна вартість	1011	14196	135118	0
знос	1012	9048	9481	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0	0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств				
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	5181	4060	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	2259	641	0
Виробничі запаси	1101	2259	641	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3758	14559	0

Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	0	0	0
за виданими авансами				
з бюджетом	1135	438	483	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	279	279	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3502	3840	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	24	7	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:	1181	0	0	0
резервах довгострокових зобов'язань				
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	9981	19530	0

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	15162	23590	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4615	4615	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6001	6026	0
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	10616	10641	0
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	3289	0	3289
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	3194	9442	0
за розрахунками з бюджетом	1620	138	94	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	193	8	0
за розрахунками з оплати праці	1630	601	22	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	113	113	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	307	3270	0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>4546</b>	<b>12949</b>	<b>0</b>
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>15162</b>	<b>23590</b>	<b>0</b>

**ДОДАТОК Д**  
**Звіт про фінансові результати**  
**за 2016 р.**

<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37662	42436
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-33592	-39144
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	4070	3292
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1104	251
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	0	0
Адміністративні витрати	2130	-1407	-711
Витрати на збут	2150	-8	-61
Інші операційні витрати	2180	-3576	-387
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	183	2384
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	116
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0

Фінансові витрати	2250	-22	-462
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	-232
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	161	1806
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	136	346

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	25	1460
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	25	1460
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Матеріальні затрати	2500	5778	19673
Витрати на оплату праці	2505	6089	7457
Відрахування на соціальні заходи	2510	2435	3189
Амортизація	2515	28	1035
Інші операційні витрати	2520	19093	13695
Разом	2550	33423	45049
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6033	6033
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6033	6033
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4,14388	242,00232
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	4,14388	242,00232
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0