

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Підвищення ефективності управління системою матеріального та морального стимулювання працівників підприємства на приватному акціонерному товаристві «Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна"»

Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-20мз
спеціальності 073 – «Менеджмент»

_____ Ткачук О.Ю.

Керівник: к.е.н., доцент кафедри ЕПВМ

_____ Нікіфорова Л.О.

03 червня 2022 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри фінансів
та інноваційного менеджменту ВНТУ

_____ Ткачук Л.М.

06 червня 2022 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., проф. Лесько О.Й.

Підпис

07 червня 2022 р.

Вінниця ВНТУ – 2022

Вінницький національний технічний університет
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
 Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
 Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
 Галузь знань - 07 Управління і адміністрування
 Спеціальність 073 – Менеджмент
 Освітньо-професійна програма - Менеджмент підприємств, організацій і установ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ,
 к.е.н., професор

_____ О.Й. Лесько
 “ 25 ” ____ 01 ____ 2022 року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ Ткачука Олександра Юрійовича

1. Тема роботи: Підвищення ефективності управління системою матеріального та морального стимулювання працівників підприємства на приватному акціонерному товаристві «Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна"»

керівник роботи: Нікіфорова Лілія Олександрівна, к.е.н., доцент каф. ЕПВМ

затверджені наказом вищого навчального закладу від «___» ____ 2022 року № ___

2. Строк подання студентом роботи: до «___» ____ 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ПрАТ «МЗМВ «Регіна» за 2018-2020 рр., методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, статті, електронні ресурси, спеціальна економічна література, монографії.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

5. Перелік графічного матеріалу: Піраміда потреб Маслоу, Модель мотивації В. Врума, Модель мотивації Портера-Лоулера, Класифікація мотивів та стимулів, Декомпозиція задачі оцінювання чиновників стимулювання персоналу, Асортимент продукції ПрАТ «Регіна», Динаміка основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства ПрАТ «Регіна», Динаміка основних економічних діяльності ПрАТ «Регіна», Динаміка чисельності персоналу та ПП на ПрАТ «Регіна», Основні показники балансу підприємства, Динаміка основних показників балансу діяльності ПрАТ «Регіна», Динаміка поточних активів, зобов'язань та нерозподіленого прибутку на ПрАТ «Регіна», Показники рентабельності діяльності підприємства, Динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів, Обсяги основної заробітної плати на в 2018-2020 рр., Динаміка та обсяги виплачених премій персоналу в 2018-2020 рр., Динаміка формування ФОП на ПрАТ «Регіна», Фактори, що утримують працівників на роботі, Рівень кваліфікації, Фактор незадоволеності працею у персоналу, Загальна інформація про органи управління ПрАТ «Регіна», Сильні і слабкі сторони ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»», SWOT-аналіз,

Механізм формування моделі системи стимулювання працівників з урахуванням моральних та матеріальних факторів, План заходів з підвищення ефективності управління системою матеріального та морального стимулювання, Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни вартості основних матеріалів, що витрачаються на виготовлення одиниці продукції.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання Прийняв
Спеціальний	Нікіфорова Л.О., доцент каф. ЕПВМ	31.01.2022	

7. Дата видачі завдання 31. 01. 2022 р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	31.01.2022 р.	
2	Виконання спеціальної частини МКР Перший рубіжний контроль МКР (1-й розділ МКР)	лютий-березень 2022 р.	
3	Виконання спеціальної частини МКР Другий рубіжний контроль МКР (2-й розділ МКР)	квітень 2022 р.	
4	Виконання спеціальної частини МКР Третій рубіжний контроль МКР (3-й розділ МКР)	травень 2022 р.	
	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	травень 2022	
	Рецензування МКР	06.06.2022	
	Захист МКР	червень 2022р. за графіком кафедри	

Студент _____

Ткачук О.Ю.

Керівник роботи _____

Нікіфорова Л. О.

АНОТАЦІЯ

В магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні питання аналізування системи матеріального та морального стимулювання працівників; розглянуто сутність понять мотивація та стимул, мотив та потреба; проаналізовано основні теорії мотивації та основні фактори стимулювання; досліджено питання підвищення ефективності управління системою матеріального та морального стимулювання працівників підприємства.

Досліджено економічну діяльність підприємства ПрАТ «МЗМВ «Регіна»», проаналізовано систему управління мотивацією праці та загальну систему управління на ньому. Розроблено рекомендації з підвищення ефективності управління системою матеріального та морального стимулювання працівників на приватному акціонерному товаристві «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна».

Ключові слова: стимул, мотивація, матеріальне, моральне, теорії, модель, система, персонал, продуктивність праці, ефективність, системи управління, механізм тощо.

ABSTRACT

The master's qualification work considers theoretical and practical issues of analysis of the system of material and moral incentives for employees; the essence of the concepts of motivation and stimulus, motive and need is considered; the main theories of motivation and main factors of stimulation are analyzed; the question of increase of efficiency of management of system of material and moral stimulation of employees of the enterprise is investigated.

The economic activity of the enterprise PJSC "MZMV" Regina "is studied, the management system of work motivation and the general management system on it are analyzed. Recommendations for improving the management of the system of material and moral incentives for employees of the private joint-stock company "Murovanokurilovetsky Mineral Water Plant" Regina "have been developed.

Key words: stimulus, motivation, material, moral, theories, model, system, personnel, labor productivity, efficiency, management systems, mechanism, etc.

ЗМІСТ

Вступ	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАТЕРІАЛЬНОГО ТА МОРАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ	9
1.1 Система матеріального та морального стимулювання трудової діяльності працівника та її основні положення	9
1.2 Аналіз стимулів, мотивів і потреб, як основи ефективності управління системою матеріального та морального стимулювання	29
1.3 Методичні підходи до формування системи стимулювання та мо- тивування персоналу	38
1.4 Висновки до першого розділу	45
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО ТА MORАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ НА ПРАТ «МУРОВАНО- КУРИЛОВЕЦЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНОЇ ВОДИ «РЕГІНА»»	47
2.1 Характеристика підприємства ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»»	47
2.2 Аналіз основних економічних і фінансових показників діяльності підприємства	55
2.3 Аналіз ефективності управління системою матеріального та морального стимулювання працівників підприємства	66
2.4 Аналіз загальної системи управління на ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»»	74
2.5 Висновок до розділу 2	81
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО ТА MORАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРАТ «МЗМВ «РЕГІНА»»	82
3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку ПрАТ «Мурованоку-	82

риловецький завод мінеральної води «Регіна»»	
3.2 Макетування алгоритму формування системи матеріального та морального стимулювання працівників	88
3.3 Розрахунок економічного ефекту та економічної ефективності впроваджених рекомендацій	92
3.4 Моделювання чистого прибутку підприємства	95
3.5 Висновки до 3 розділу	98
ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	104
Додаток А. Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	110
Додаток Б. Технічне завдання	111
Додаток В. Звітність підприємства за 2020 рік.	113
Додаток Г. Звітність підприємства за 2018 рік.	115

ВСТУП

Для формування позитивного відношення до праці необхідно створювати такі умови, щоб працівники сприймали свою працю як усвідомлену діяльність, що є для них джерелом самовдосконалення, основою їх професійного та службового зростання. Система мотивації повинна розвивати почуття належності до організації. Правильне відношення до праці та позитивна поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці та застосовуваними стимулами.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад підвищення ефективності управління системою матеріального та морального стимулювання працівників підприємства.

В рамках поставленої мети вирішуються такі завдання:

1. Дослідити теоретичні засади матеріального та морального стимулювання працівників.
2. Здійснити аналіз стимулів, мотивів і потреб, як основи ефективності управління системою матеріального та морального стимулювання.
3. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства з метою визначення його фінансового стану.
4. Дослідити ефективність управління системою матеріального та морального стимулювання працівників підприємства.
5. Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності системою матеріального та морального стимулювання працівників підприємства.
6. Розрахувати економічний ефект та здійснити моделювання чистого прибутку підприємства від впроваджених рекомендацій.

Об'єктом є система матеріального та морального стимулювання працівників підприємства.

Предметом роботи є теоретичні та практичні засади стимулювання та мотивації персоналу підприємства.

В магістерській кваліфікаційній роботі використано методи індукції та дедукції, порівняння й систематизації, методи логічного узагальнення, аналізу, синтезу,

методи статистичного та експертного аналізу, методи комплексного аналізу та прогнозування, методи системного й матричного аналізу, теорії моделювання.

Інформаційну базу дослідження склали закони і нормативні акти, що регулюють діяльність підприємства, яка пов'язана із конкуренцією, офіційні статистичні матеріали й звітні дані ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»».

Науковою новизною є те, що в роботі вперше розроблено механізм формування моделі системи стимулювання працівників з урахуванням моральних та матеріальних факторів, які чинять безпосередній вплив на формування моделі на четвертому етапі та опосередкований на шостому етапі та об'єднані в єдиний функціональний взаємозалежний блок. Слід зауважити, що за виділеними факторами впливу проведено емпіричне дослідження з використанням соціологічних методів при наявності достатньої вибірки респондентів.

Безпосередньо практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони становлять як науково-теоретичний, так і практичний інтерес щодо підвищення ефективності системи матеріального та морального стимулювання працівників підприємства. Сформульовані положення, пропозиції, рекомендації та висновки можуть бути використані: у практичній діяльності ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»» і у науково-дослідній діяльності: при дослідженні проблем підвищення ефективності мотивації персоналу та у навчальному процесі під час викладання економічних дисциплін.

Апробація результатів дослідження була проведена на V Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні» [1].

Структура магістерської роботи передбачає 3 розділи. В роботі 115 сторінок, 13 таблиць, 34 рисунка, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 82 видання і першоджерела.

Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок Вінницького національного технічного університету ВНТУ [2] та кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту ЕПВМ [3].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАТЕРІАЛЬНОГО ТА МОРАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

1.1 Система матеріального та морального стимулювання трудової діяльності працівника та її основні положення

Мотивація є основою будь-якої поведінки людини і зусиль, спрямованих на підвищення результативності діяльності.

Мотивація – це процес стимулювання окремої людини або групи людей до діяльності, що направлена на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації (підприємства).

Для формування позитивного відношення до праці необхідно створювати такі умови, щоб працівники сприймали свою працю як усвідомлену діяльність, що є для них джерелом самовдосконалення, основою їх професійного та службового зростання. Система мотивації повинна розвивати почуття належності до організації. Правильне відношення до праці та позитивна поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці та застосовуваними стимулами.

За домінуючої ролі соціально-економічних умов основу будь-якої моделі мотивації мають складати перш за все психологічні аспекти [4].

Вплив керуючої підсистеми підприємства на фактори поведінки залежить від пізнання елементів не лише індивідуальної психології, що визначає вчинки кожного працівника, але й колективної психології певних груп працюючих. Це обумовлює сприймання мотивації як імовірного процесу. Те, що мотивує, одного працівника у конкретній ситуації, не впливатиме на нього в інший час або на другого працівника в аналогічних умовах. Саме цим спричинюється необхідність конструювання багатофакторних моделей мотивації, де остання є функцією потреб, очікувань та сприймання працівниками справедливості винагороди [5]. Результативність діяльності конкретного працівника спричинюється перш за все індивідуальними можливостями і особистою зацікавленістю, а також усвідомленням своєї ролі в колективних зу-

силлях. Обсяг витрат праці залежить від оцінки працівником достатності рівня винагороди та впевненості в тому, що вона буде отримана.

До факторів, що обумовлюють поведінку працівника і які повинні враховуватись у практиці мотивації його трудової діяльності, відносяться у першу чергу: фізичний тип особистості (вік, стать і т. ін.), рівень самосвідомості та освіченості, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища тощо.

Щодо колективної психології, то формування дійової системи мотивації спирається на постійний аналіз і вдосконалення відносин між: роботодавцями і найманими працівниками; керівниками та їх підлеглими; конкуруючими робочими групами; групами, що виконують сполучені функції.

Система мотивації на рівні підприємства має базуватись на певних вимогах. Основними з них є:

- надання рівних можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результатів праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску у загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів від підвищення продуктивності;
- гарантія зайнятості для тих працівників, що беруть участь у реалізації конкретних схем підвищення продуктивності праці;
- створення відповідних умов щодо захисту здоров'я, безпеки праці та благополуччя всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, передбачення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- підтримання у колективі атмосфери довіри, зацікавленості у реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Окрім загальноприйнятої класифікації методів мотивації їх можна поділити на індивідуальні та групові, а також на зовнішні — винагороди, що надходять ззовні, і

внутрішні — винагороди, що надаються самою працею (почуття значущості праці, самоповаги і т. ін.).

У теорії мотивації слово “винагорода” має більш широке значення, ніж просто гроші або задоволення, з якими це слово найбільш часто асоціюється. Винагорода — це все те, що людина вважає цінним для себе. Але розуміння цінності у людей неоднакове, а даму різною є оцінка винагороди та її відносного рівня. Персоналізація (індивідуальна або групова) форм і методів винагородження є фундаментом дієвості будь-якої моделі мотивації, а матеріальні потреби ще довго будуть залишатись домінуючими. Проте заробітна плата не може бути єдиною метою праці. Саме по собі грошове (фінансове) заохочення робить мотивацію на підприємстві результативною при функціюванні останньої як системи, що базується на таких основних принципах:

- комунікація, співробітництво та згода між працівниками та адміністрацією щодо загальних принципів системи;
- обґрунтована система оцінки робіт та визначення обсягу останніх;
- добре осмислені та обґрунтовані критерії виміру та оцінки; виважені нормативи, контроль за ними, періодичний перегляд; чітке узгодження заохочення а результативністю діяльності; винагородження, особливо додаткове, не за прийнятний рівень результативності, а за той, що стимулюється і в першу чергу пов'язаний з якістю.

Ці ж принципи покладаються в основу організації оплати праці на підприємстві. Поточні зміни у діяльності підприємств, окремих його підрозділів, а також вироблення та реалізація стратегії подальшого розвитку часто-густо вимагають коригування (регулювання) поведінки окремих категорій працівників.

Регулювання поведінки означає мотивацію на основі виявлення функціональних, або бажаних, видів поведінки та підкріплення цих аспектів поведінки.

Фундаментальні принципи, що пов'язані з регулюванням поведінки, є такими:

- необхідність мати справу виключно а такими явищами поведінки, що можуть спостерігатись;

- використання у якості основних даних частоті конкретних явищ поведінки;
- важливість спостереження поведінки у рамках конкретного збігу обставин (ситуації).

Одиницею аналізу може виступати як індивід, так і група людей. Але у всіх випадках успіх так званого “ситуаційного управління поведінкою” значною мірою залежить від виявлення причинно-наслідкового зв'язку між поведінкою і результатами, між коригуючими діями та підвищенням ефективності діяльності підприємства.

Науковий стан розробки проблеми на Україні. Серед провідних постатей які приділяють значну увагу розв'язку питання, що досліджується в дипломній роботі, можна зазначити як зарубіжних (А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Тейлор, Д. Мак Грегор, В. Оучи, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер і Э. Лоулер, В. Адамс та інші), так і вітчизняних вчених (А.Г.Ядов, А.Г.Здрово-мислов, В.П.Рожин, Л.С.Бляхман, Н.Ф.Наумова, И.Ф.Білова та інші).

Зарубіжні вчені визначили пріоритетні напрямки розвитку мотиваційних теорій. До основних напрямків належать: первісні теорії, змістовні теорії, та процесуальні теорії. Перевагою первісних теорій було те, що вони були першими теоріями, які описували мотивацію людини до трудової діяльності; а недоліком те, що, так як це були перші теорії, то вони були не досконалими і потребували значних доопрацювань. Змістовні теорії, які прийшли на зміну первісним були найбільш повними та всеохоплюючими, але й вони мали свій недолік, який заключається в тому, що дані теорії базуються тільки на потребах і зв'язаних з ними факторах, які визначають поведінку людей. Враховуючи цей недолік виникли процесуальні теорії мотивації. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Недоліком даних теорій є те, що процесуальні теорії приділяють занадто багато уваги поведінці особистості, як функції її сприйняття і чекання, що зв'язаних з даною ситуацією,

“забуваючи” при цьому про те, що першим стимулом до роботи є все ж таки задоволення потреб людини.

У дослідженнях вітчизняних вчених розглядаються не тільки потреби, але і процес формування і функціонування мотивації, виділяються мотиви трудової діяльності, дається типологія індивідів. Таких типологій може бути множина в залежності від цілей дослідження. Найбільш широко використовується типологія з використанням трьох типів мотивації:

- I тип – робітники, орієнтовані переважно на змістовність і суспільну значимість праці;
- II тип – переважно орієнтовані на оплату праці, матеріальні заохочення та інші нетрудові цінності;
- III тип – робітники, у яких значимість різних цінностей (як матеріальних, так і моральних) збалансована.

Підводячи ризик під усім вищесказаним, можна зробити висновок, що враховуючи те, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкового зв'язку, регулювання поведінки повинно спиратися на такі поняття, як потреби, зусилля, здібності, результати, винагороди, вдовolenня, сприймання у рамках єдиної взаємоув'язаної системи.

В будь-якому суспільстві, в будь-який час одним із найважливіших елементів в економіці була праця і фактори, які впливають на її ефективність. Процес праці неможливий без наявності трьох вихідних елементів: робочої сили (людини), знарядь праці та предметів праці. На думку к.е.н. Данюка В., активне начало у процесі праці належить носієві робочої сили – людині, а тому визначальну роль у досягненні результату праці теж виконує людина. К.е.н Данюк В. зазначає, що на однакових трудових процесах різні працівники за той самий час досягають неоднакових результатів. Головним чином на них впливає ставлення людини до праці. Людина працює продуктивно, коли відчуває інтерес до конкретної діяльності, бачить зв'язок між власними трудовими зусиллями та бажаним результатом, тобто коли в її свідомості сформована позитивна мотивація до праці.

Для сучасного підприємства дуже важливо, щоб продукція, що поставляється на ринки збуту товарів, мала оптимальне співвідношення таких споживчих якостей, як ціна, якість та конкурентоздатність. Економічні аспекти виробничих процесів завжди знаходяться в центрі уваги керівництва підприємств. Одним з головних інструментів управління економікою виробничої діяльності є ефективна мотивація праці персоналу. Правильна мотивація трудової діяльності формує поведінку особистості та спрямована на досягнення максимально позитивного результату при існуючій формі організації виробничого процесу. Проф. Яновський А. [6] вважає, що мотивація праці та стимулювання трудової діяльності – нерівноцінні поняття. Стимулювання він відрізняє від мотивації, передусім, тим, що воно слугує лише одним із засобів, за допомогою яких може здійснюватись мотивація.

Доц. Сардак С. [7] також відрізняє поняття стимулювання та мотивації праці. Він наголошує, що ці терміни не є тотожними, оскільки стимулювання знаходиться у межах мотивації праці, є її складовою. Автор вважає, що на практиці втілення системи мотивації та стимулювання працівників обов'язково відбувається за допомогою використання широкого кола методів: економічних, адміністративних, організаційно-виробничих, морально-психологічних та соціальних.

В будь-якому суспільстві, в будь-який час одним із найважливіших елементів економіки була праця і фактори, які впливають на її ефективність. Людей завжди цікавила мотивація трудової діяльності. На думку деяких авторів [8], тема мотивації праці не завжди була в центрі уваги. У своїй роботі автор описує процес історичного розвитку ідей та засад мотивації і стимулювання працівників. Кузевич Л.О. зазначає, що багато років головним і практично єдиним мотивуючим фактором, що примушував людей працювати, був страх покарання, а тому усі мотиваційні заходи зводились до примусу. Пізніше цей фактор вичерпав себе, тому що працівники отримали змогу шукати захисту своїх прав у профспілках [8]. Зважаючи на таку зміну у суспільстві, на думку автора, стало зрозумілим, що необхідні нові мотиваційні теорії, що могли б зацікавити працівників у результатах своєї роботи, змусити їх працювати краще за їх власним бажанням [9].

Доц. Нікіфорова Л.О, вважає, що в своїй основі “цивілізована” мотивація трудової діяльності людини має матеріальне підґрунтя [8]. На думку вітчизняних авторів, на сьогоднішній день найбільш ефективним фактором стимулювання праці залишається матеріальний аспект. Як і багато років тому, людина піде працювати туди, де їй запропонують більшу оплату праці, і буде працювати тим краще, чим вище буде оцінюватись її робота. Тому економісти дійшли висновку, що доцільно встановити пряму залежність між результатами і оплатою праці (премії, дотації, надбавки) [9].

Поряд з матеріальним стимулом, як зазначає Кузевич Л.О. та багато інших авторів, все більш широко використовується моральний стимул. За часів Радянського Союзу використовувались грамоти, нагороди, подяки, дошки пошани. На сучасному етапі розвитку економіки використовуються такі прийоми, як престижні винагороди («Оскар», «Гремі»), суспільне визнання у ЗМІ («Людина року», «Політик року»), але не втратили своє значення грамоти та подяки керівництва. Зміст фактора людяності, на думку автора, полягає в тому, що керівник спілкується зі своїм підлеглим на одному рівні, що піднімає статус підлеглого в його очах, і у працівника з'являється бажання працювати краще, щоб не втратити довіри керівника.

Доц. Костишина Т. [10] зазначає у своїй роботі, що наукове осмислення проблеми мотивації праці людини почалося в період зародження капіталізму. Автор пише, що ще на початку ХХ століття переважала думка, що працівників цікавить лише оплата праці, тому в більшості випадків не бралися до уваги техніка безпеки, охорона праці, соціальні нестатки, гарантії якості та психологічні фактори. Домінував погляд на працівника як на людину з вузьким колом матеріальних потреб. Основоположником цієї традиційної моделі управління став Ф. Тейлор. На противагу його концепції Е. Мейо з групою вчених зробив висновок про те, що вирішальний вплив на трудову активність і продуктивність праці мають не тільки матеріальні, а й морально-психологічні фактори. Вони стверджували, що перевагу в конкурентній боротьбі отримують ті фірми, які використовують якісну робочу силу, де працівники мають високу мотивацію до праці, орієнтовані на підвищення професіоналізму, кваліфікації та збільшення трудового внеску в досягнення кінцевих цілей підприєм-

ства.

У сучасній економічній теорії існує декілька теорій мотивації, що умовно можна розподілити на три групи: первісні, змістовні та процесуальні [8].

Первісні теорії мотивації склалися на основі аналізу історичного досвіду поведінки людей і застосування простих стимулів примусу, матеріального і морального заохочення. Найбільш відомою з них є методика "батоба і пряника", яка широко застосовується керівниками і в сучасному управлінні. Вона дуже проста і підходить для застосування в екстремальних ситуаціях, коли мета чітко зазначена, але не придатна для виконання складних тривалих проектів з великою кількістю виконавців.

В основу змістовних теорій "X", "Y" і "Z" покладено ставлення людини до праці. Теорія "X" була спочатку розроблена Фредеріком Тейлором, а потім розвинена і доповнена Мак-Грегором, що додав до неї теорію "Y". Теорія "Z" була запропонована значно пізніше, у 80-х роках, У. Оучі як модель поведінки і мотивації людини. "X", "Y" і "Z" - це зовсім різні моделі мотивації, орієнтовані на різний рівень потреб, і, відповідно, передбачають застосування цілком різних стимулів до праці [11].

Теорія "X" Д. Мак-Грегора базується на наступних засадах:

- у мотивах людини переважають біологічні потреби;
- звичайна людина має спадкове небажання працювати і намагається уникати роботи. Тому працю необхідно нормувати, а кращим методом її організації є конвеєрний;
- через небажання працювати більшість людей тільки шляхом примусу можуть виконувати необхідні дії для досягнення цілей виробництва;
- пересічний робітник хоче, щоб ним керували, намагається не брати на себе відповідальності, має низькі амбіції і бажає знаходитися у безпеці;
- якість роботи низька, тому необхідний постійний контроль.

У теорії "X" легко поєднуються риси типового українського і азіатського працівника із задатками рабської психології. Тому природним є застосування як головного стимулу примусу, а допоміжного – матеріального заохочення [12].

Теорія "Y" є антиподом теорії "X" і, на думку вітчизняних науковців [8;9], орієнтована зовсім на іншу групу людей. В основі теорії "Y" такі передумови:

- у мотивах людей переважають соціальні потреби;
- фізичні та емоційні зусилля на роботі для людини природні;
- небажання працювати не є спадковою рисою, властивою людині. Людина може сприймати роботу як задоволення чи як покарання в залежності від умов праці;
- зовнішній контроль і загроза покарання не є головними стимулами спонукання людини до діяльності для досягнення організацією своїх цілей;
- найбільш важливою винагородою для працівника є така, що пов'язана із задоволенням потреб у самовираженні;
- працівник готовий брати на себе відповідальність і прагне до цього;

Модель по теорії "У" відображає елітарну, творчу частину суспільства. Стимули спонукання до праці в теорії "У" розташовуються в такому порядку: самоствердження, моральне і матеріальне заохочення, примус [12].

Основні положення теорії "Z" У. Оучі є такими:

- у мотивах людей поєднуються соціальні і біологічні потреби;
- люди бажають працювати у групі і надають перевагу колективному методу прийняття рішень;
- відповідальність за результати праці повинна бути індивідуальною;
- переважає неформальний контроль за результатами праці;
- на підприємстві повинна існувати самоосвіта кадрів;
- адміністрація піклується про працівника і забезпечує йому довгострокове чи довічне наймання;
- працівник – основа колективу, і саме він забезпечує успіх підприємства.

Теорія "Z" описує сумлінного працівника, який бажає працювати в групі і мати стабільні цілі діяльності на тривалу перспективу. Стимули спонукання до праці в теорії "Z" автор вважає ефективними в такій послідовності: матеріальне, моральне заохочення, самоствердження, примус.

Таким чином, працівники, яких описують теорії "X", "У" і "Z", потребують різних спонукань до праці. На нашу думку, на сучасних підприємствах представлені

усі три типи працівників, і застосування тієї чи іншої концепції мотивації визначається питомою вагою працівників конкретного типу в групі.

Як зазначає доц. Сардак С. [7], іншими відомими змістовними теоріями мотивації є: теорія потреб А. Маслоу; теорія існування, зв'язків і зростання К. Альдерфера; теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда та двофакторна теорія Ф. Герцберга.

Теорію потреб А. Маслоу [13] розглядають у своїй роботі доц. Попов В.П. та к.е.н. Крайнюченко І.В. [14].



Рисунок 1.1 – Піраміда потреб Маслоу

Вона містить у собі наступні основні ідеї:

- люди постійно відчують потреби, що можуть бути об'єднані у групи;
- групи потреб знаходяться в ієрархічному розташуванні по відношенню одна до одної;
- потреби, якщо вони не задоволені, спонукують людину до дій, а задоволені потреби людей не мотивують;
- якщо одна потреба задовольняється, то на її місці виникає інша;

– зазвичай людина відчуває одночасно декілька різних потреб, що знаходяться між собою у комплексній взаємодії;

– потреби, що знаходяться ближче до основи "піраміди", вимагають першочергового задоволення;

– потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як задоволені потреби нижчого рівня;

– потреби вищого рівня можуть бути задоволені більшою кількістю способів, ніж потреби нижчого рівня.

Відповідно до теорії А. Маслоу існує п'ять груп потреб, які описує у своїй статті проф. Стукас В.А. [15] (див. рис. 1.1).

Перші два типи потреб А. Маслоу називає первинними (вродженими), три останніх – вторинними (набутими). [14]

Проф. Стукас В.А. [15] розглядає рівні потреб за Маслоу і описує їх так:

1. Фізіологічні потреби - потреби у їжі, воді, притулку і т.п. – ті, які людина повинна задовольняти, щоб вижити та підтримувати організм у життєдіяльному стані. Люди, що працюють в основному для задовольнити потреб цієї групи, мало цікавляться змістом роботи. Для управління такими працівниками необхідно, щоб їх заробітна плата мінімально забезпечувала існування, а умови роботи були прийнятними.

2. Потреби безпеки пов'язані із прагненням людини знаходитися у стабільному і безпечному стані: мати гарне житло, бути захищеною від болю і хвороб. Люди, для яких першочерговими є потреби цього рівня, прагнуть уникати стресів, люблять порядок, чіткі правила, формальні структури. Вони оцінюють свою роботу в першу чергу з погляду забезпеченості і стабільності існування у майбутньому. Для управління такими працівниками необхідна надійна система соціального страхування, справедливі правила регулювання діяльності працівників, оплата праці вище прожиткового мінімуму, не допускається залучення працівників до прийняття ризикованих рішень.

3. Соціальні потреби. Людина прагне до дружби, любові, бажає бути членом групи людей, брати участь у суспільних заходах. Якщо для людини дана потреба є

важливою, вона розглядає свою роботу, по-перше, як спосіб належати до колективу, а по-друге, як можливість встановити дружні відносини зі своїми колегами. Ставлення до таких працівників з боку керівництва повинне носити форму дружнього партнерства, їм треба створити умови для спілкування на роботі (бригадний підхід) [15].

4. Потреби визнання і поваги. Дана група потреб відображає бажання людей бути компетентними, впевненими у собі, а також відчувати, що оточуючі їх поважають. Такі люди прагнуть бути лідерами. При управлінні ними слід використовувати різні форми морального заохочення, визнання їх заслуг [15]. Можуть бути корисними присвоєння титулів і звань, висвітлення в пресі і публічна відзнака керівництвом заслуг працівників.

5. Потреби самовираження (творчі). Це потреби прагнення до повного використання знань, здібностей і вмінь для. Ці потреби носять суто індивідуальний характер. При управлінні працівниками, у яких домінують потреби у творчості, слід надавати їм оригінальні та творчі завдання, що дозволять максимально ефективно реалізовувати їх здібності.

Теорія потреб А. Маслоу показує, як домінування тих чи інших потреб у людини можуть впливати на її мотивацію до праці і як надати працівнику можливість найбільш ефективно задовольняти свої потреби з вигодою для організації. Однак, на думку деяких авторів, у даної теорії є певні недоліки:

1. Потреби людей виражаються по-різному в залежності від багатьох ситуаційних факторів (зміст роботи, місце в організації, вік, стать і т.п.);
2. Далеко не завжди спостерігається чітке слідування однієї групи потреб за іншою, як це показано у піраміді А. Маслоу;
3. Задоволення верхньої групи потреб не обов'язково приводить до послаблення їхнього впливу на мотивацію;
4. Потреби визнання і самовираження можуть впливати на мотивацію у процесі їх задоволення і знижувати ступінь впливу фізіологічних потреб.

У зв'язку з цим, як пропонує у своїй роботі к.е.н. Дишлюк Н. [16], слід розглянути теорію К. Альдерфера, який також вважає, що потреби людини можуть бути

об'єднані в окремі групи. Однак, на відміну від піраміди потреб Маслоу, він вважає, що таких груп потреб існує тільки три: потреби існування, потреби зв'язку та потреби зростання. Потреби існування містять у собі дві групи потреб піраміди Маслоу: потреби безпеки і фізіологічні потреби. Потреба зв'язку відображає соціальну природу людини, прагнення бути членом спільноти, мати колег, друзів, начальників і підлеглих. До даної групи автор відносить потреби належності до соціальної групи, визнання і поваги, що пов'язані із прагненням людини займати певне місце в колективі, а також потреби безпеки. Потреби зростання аналогічні до потреб самовираження і містять у собі також потреби групи визнання і самоствердження, які пов'язані із прагненням до розвитку, впевненості та самовдосконалення.

Ці три групи потреб, як і в теорії Маслоу, розташовані ієрархічно. Однак, на думку к.е.н. Дишлюка Н. [16], між теоріями Маслоу й Альдерфера є одне принципове розходження. Як зазначає автор, згідно теорії Маслоу, рух від потреби до потреби відбувається тільки знизу вгору: коли задоволені потреби нижчого рівня, людина переходить до наступного, більш високого рівня потреб. Альдерфер вважає, що рух іде в обидва боки: вгору, якщо не задоволена потреба нижнього рівня, і вниз, якщо не задовольняється потреба більш високого рівня [16].

Теорія Д. Мак-Клелланда пов'язана із вивченням впливу на поведінку людини потреб досягнення, співучасті і влади [11]. Потреба досягнення проявляється у прагненні працівника досягати своїх цілей більш ефективно, ніж раніше. Такі люди готові братися за роботу з елементами ризику, що дозволяє їм самостійно окреслювати свої цілі. Однак їм дуже важко займатися задачами, у вирішенні яких немає швидкого результату. Спільно отриманий результат їх влаштовує набагато менше, ніж якби цей результат вони одержали самостійно.

Потреба співучасті проявляється у намаганні працівника підтримувати гарні відносини у колективі та прагненні одержати схвалення і підтримку з боку оточуючих. Для таких працівників дуже важливо відчувати, що вони важливі, що їхні друзі і колеги не байдужі до них і їхніх дій. Для успішної організації роботи таких членів колективу слід створити умови, що дозволять їм регулярно одержувати інформацію

про реакцію колективу на їхні дії і надати їм можливість активно взаємодіяти з широким колом людей [8].

Потреба влади є набутою і розвивається в процесі навчання працівника та набуття ним досвіду. Вона полягає в тому, що працівник прагне контролювати людей і процеси. На думку Д. Мак-Клелланда, особи з високою мотивацією влади можуть бути умовно поділені на дві групи. Першу групу становлять ті, хто прагне до влади заради влади [8]. Таких людей приваблює можливість керувати іншими, а інтереси організації для них відходять на другий план. До другої групи відносяться ті працівники, що прагнуть до влади заради того, щоб добиватися вирішення групових задач. Ці люди задовольняють свою потребу у владі тим, що визначають цілі, ставлять задачі перед колективом і приймають участь у процесі досягнення цих цілей [8].

Д. Мак-Клелланд вважає, що з трьох розглянутих у його концепції потреб для успіху менеджера найбільше значення має розвиток потреби влади другої групи. Потреби, розглянуті ним, не розташовані ієрархічно і можуть мати різний ступінь прояву [8].

Ф. Герцберг розробив двофакторну теорію мотивації, засновану на потребах. Згідно з цією теорією, при відсутності чи недостатньому прояві факторів умов праці у людини виникає незадоволеність роботою. Однак, якщо вони достатні, то самі по собі не викликають задоволення роботою і не можуть мотивувати людину на будь-яку діяльність.

Теорія Ф. Герцберга має багато спільного із теорією А. Маслоу. Фактори умов праці Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам у безпеці і потребам впевненості у майбутньому. Ф. Герцберг вважає, що працівник почне звертати увагу на фактори умов праці, коли буде вважати їх несправедливими. Відповідно до його теорії, наявність факторів умов праці не мотивує працівників. Вона тільки попередить виникнення почуття незадоволеності роботою. Для того, щоб створити ефективну мотивацію, керівник повинен забезпечити наявність мотивуючих факторів [17]. Щоб застосовувати теорію Ф. Герцберга ефективно, Старинська А. радить скласти перелік мотивуючих факторів і дати працівникам можливість самостійно визначити ті з них, які вони вважають головними.

Доц. Сардак С. [7] виділяє три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса і комплексна процесуальна теорія Портера-Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума базується на тому, що потреба не є єдиною необхідною умовою мотивації людини [8]. Працівник за цією теорією сподівається на те, що обраний ним тип поведінки дійсно приведе до задоволення потреби. Модель мотивації В. Врума наведена на рис. 1.2.

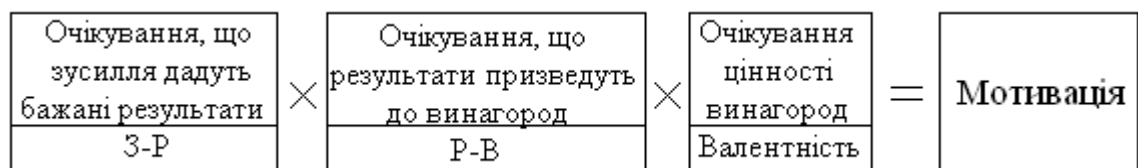


Рисунок 1.2 – Модель мотивації В. Врума

Віт Ценьов [18;19] пропонує розглядати очікування як оцінку даним працівником імовірності виникнення певної події. На думку автора, при аналізі мотивації до праці теорія очікувань В. Врума підкреслює важливість наступних факторів: витрати праці – результати; результати – винагорода і валентність (задоволеність винагородою) (див. рис. 1.2).

Очікування результатів (З–Р) – це співвідношення між затраченими зусиллями і отриманими результатами. Наприклад, менеджер може очікувати, що він одержить високу оцінку своєї діяльності, якщо затратить додаткові зусилля і складе вчасно квартальний звіт [18;19]. Якщо ж працівники відчують, що прямого зв'язку між зусиллями і результатами немає, то, відповідно до теорії очікувань, їх мотивація буде слабшати.

Очікування результатів – винагород (Р–В) є очікуванням винагороди або заохочення відповідно до досягнутих результатів. Наприклад, менеджер може очікувати, що в результаті його зусиль він буде оцінений керівництвом, одержить просування по службі і пов'язані з цим пільги [18;19].

Третій фактор, що визначає мотивацію у теорії очікування – це валентність, або цінність винагороди. Оскільки у різних людей, як стверджує Віт Ценьов [18;19], по-

треби у винагороді різні, то конкретна винагорода, запропонована у відповідь на досягнуті результати, може і не мати для них особливої цінності. Так, за виконану роботу менеджер може одержати підвищення зарплати, в той час як він розраховував на просування по службі, чи більш цікаву роботу та більшу повагу. Якщо валентність низка, тобто цінність одержуваної винагороди для людини невелика, то за теорією очікувань мотивація трудової діяльності буде слабшати [18;19].

Як радить у своїй роботі проф. Паньков А.М. [20], для ефективної мотивації працівника слід встановити точне співвідношення між результатами і винагородою та надавати винагороду тільки за ефективну роботу.

Теорія справедливості Адамса стверджує, що працівники визначають відношення отриманої винагороди до затрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу [21]. Якщо порівняння показує несправедливість, то виникає психологічна напруга. Тоді працівника, на думку к.е.н. Бондарчук А. [22], слід мотивувати, знімаючи напругу і виправляючи дисбаланс для відновлення справедливості. Ті працівники, які вважають, що їм недоплачують порівняно з іншими, можуть або почати працювати менш інтенсивно, або прагнути підвищити винагороду. Ті ж співробітники, що вважають, що їм переплачують, будуть прагнути підтримувати інтенсивність праці на колишньому рівні, чи навіть підвищувати її. Якщо різниця у винагородах зумовлена різною ефективністю праці, то автор радить пояснити працівникам, які одержують менше, що коли їх результативність досягне рівня їхніх колег, вони будуть одержувати таку ж підвищену винагороду [22].

Теорія справедливості Адамса має свої недоліки. Багато підприємств намагається вирішити проблему виникнення у співробітників почуття несправедливої оцінки їх праці, зберігаючи суми виплат у таємниці. На жаль, це не тільки важко зробити технічно, це ще й змушує людей підозрювати несправедливість там, де її насправді немає [8].

Зважаючи на дані проблеми, Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що включає елементи теорії очікувань і теорії справед-

ливості [8]. Їх модель мотивації (див. рис. 1.3) містить п'ять елементів: затрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода та ступінь задоволення.

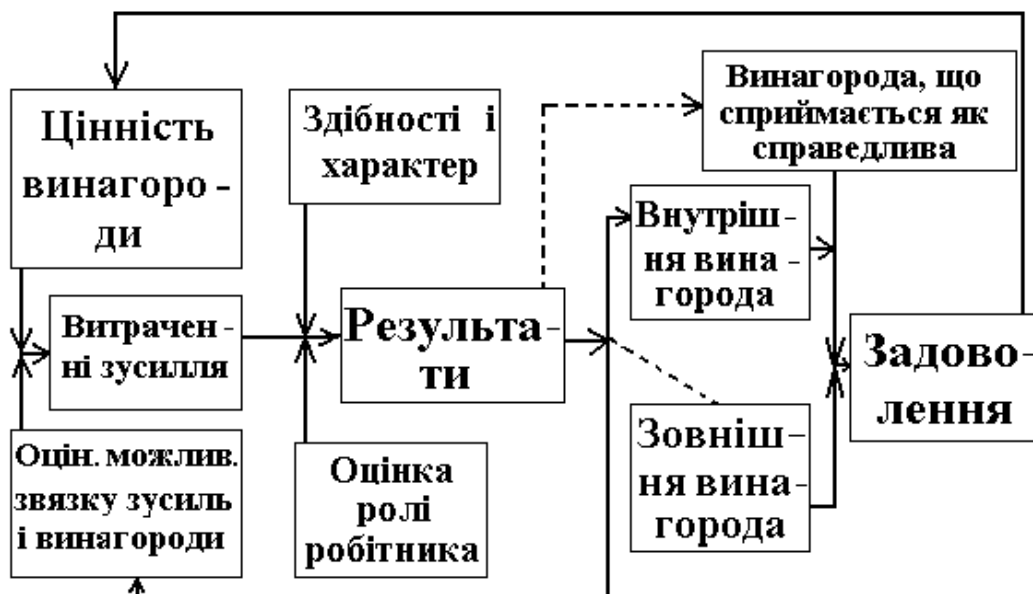


Рисунок 1.3 – Модель мотивації Портера-Лоулера

Досягнуті результати залежать від зусиль працівника, його здібностей і характеру, а також від правильності усвідомлення ним своєї ролі в організації. Рівень зусиль буде визначатися цінністю винагороди [11]. У моделі встановлюється співвідношення між винагородою і результатами, тобто працівник задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати його роботи. Л. Портер і Е. Лоулер вважають, що відчуття виконаної роботи веде до підвищення його результативності праці [11;23].

В Україні у наш час явище мотивації праці досліджується досить активно. К.е.н. Данюк В. [5] провів спеціальні дослідження ефективності різних факторів трудової мотивації, та дійшов висновку, що працівників заохочує продуктивно працювати не сама зарплата, а можливість її зростання. В ході проведеного дослідження автор умовно поділив усі мотивуючі чинники впливу на трудову поведінку людини на дві групи. До першої групи увійшли усі матеріальні та моральні стимули, а до другої – організаційні чинники мотивації. К.е.н. Данюк В. вважає, що організаційні мотивуючі фактори мають не менше значення у регулюванні трудової поведінки.

нки працівника, ніж чинники першої групи. До організаційних мотиваторів автор відносить підтримання сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці; сприяння керівництва підвищенню кваліфікації персоналу; залучення працівників до участі в управлінні виробництвом; підтримання у трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату; створення умов для відпочинку та оздоровлення працівників; високий рівень організації робочих місць; раціоналізація трудових процесів; висока корпоративна культура.

Отже, на нашу думку, якщо працівникові створити сприятливі умови для роботи і розвитку здібностей, творчого потенціалу, якщо він буде залучений до процесу управління, відчуватиме єдність власних інтересів з інтересами підприємства, то тим самим буде закладено важливі передумови для його результативної праці.

Кардинальна трансформація засад господарювання в Україні зумовлює суттєві перетворення в системі стимулювання праці персоналу та її мотивації. Тому, як вважає к.е.н. Липов В. [24], цілком природним є інтерес дослідників і практиків до іноземного досвіду розробки та впровадження систем оплати й мотивації праці персоналу. Проте, як зазначає у своїй роботі автор, у зв'язку з цим постає питання про придатність західних моделей стимулювання праці для України. Щоб дати відповідь на це питання, к.е.н. Липов В. [24] радить дослідити та порівняти національні культури господарювання та моделі менеджменту в Україні та за кордоном.

Із досвіду зарубіжних країн видно, що ефективність виробництва, зокрема в США, Японії тощо, визначається мотиваційними системами, розробленими в кожній країні відповідно до конкретних соціально-економічних особливостей розвитку менталітету людей [24]. Західні фірми найчастіше використовують системи, ефективні лише після того, як організація досягне певного рівня розвитку. Ці системи істотно впливають на результати роботи підприємства і вибір їх залежить від конкретних умов господарювання.

В Україні стимулювання працівників з метою спонукання їх до продуктивної праці було і залишається серйозною проблемою [8]. Відірваність заробітної плати від кінцевих результатів роботи призвела до того, що люди переважно спрямовували свої зусилля не на підвищення ефективності праці, а на здобуття тих чи інших мате-

ріальних благ або пільг. На думку к.е.н. Рябоконея В.П. [25], час показав, що від однієї зовнішнього примусу до праці треба переходити до загальнодержавної системи стимулювання, яка б максимально відповідала здібностям, потребам та інтересам працівників.

Кожній економічній системі, кожній країні властивий свій мотиваційний механізм праці [25]. Як найпоширеніші к.е.н. Рябоконець В.П. виділяє такі світові моделі систем мотивації праці: японська, американська та європейські (німецька, французька, англійська, шведська, польська)

Японська модель, як зазначає доц. Бондаренко А. [26], характеризується вищими темпами зростання продуктивності праці у порівнянні зі зростанням рівня життя населення. Дана ґрунтується на високому рівні свідомості нації, пріоритеті національних інтересів над власними, інтересів фірми над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на самообмеження заради добробуту країни [26]. Основними складовими системи мотивації праці в Японії є: система довічного найму; неформальні міжособистісні стосунки співробітників; колективізм у роботі; ротація кадрів; корпоративна філософія; трудова мораль. Усі складові елементи діють у комплексі, що посилює загальну трудову активність працівника. Перевагою японської моделі є те, що вона спрямована на колективне стимулювання (для роботи методом «мозкового штурму»). Недоліком можна вважати те, що така модель залишає недостатньо свободи для індивідуальної роботи працівника. Зазначені фактори мотивації могли б бути впроваджені і на українських підприємствах, проте кожний з них вимагає специфічної попередньої підготовки, як працівника, так і підприємства.

Американська модель мотивації праці побудована на системі всебічного заохочення підприємництва та збагачення найактивнішої частини населення [8]. В основі системи мотивації праці в США лежить погодинна система оплати праці, нормування та преміювання. Компанії США використовують також таку форму мотивації як участь в акціонерному капіталі. Працівники зацікавлені у зростанні ціни акцій, яка залежить від фінансового стану та ефективності роботи підприємства – тобто від якості роботи самих працівників. Також на американських підприємствах широко застосовуються методи морального стимулювання праці (присудження спеціальних

значків; звань «кращий за місяць»). На підприємствах створюється дружня і навіть сімейна атмосфера. Зокрема, усі співробітники можуть розраховувати на пільгове мед-обслуговування, при цьому особлива увага приділяється їхнім дітям. Також існує розвинута система внутрішніх тренінгів і курсів підвищення кваліфікації для працівників, стимулюються різні програми індивідуального розвитку. Відносно перевагою американської моделі мотивації праці є заохочення індивідуалізму та ініціативи працівника. Недоліком є те, що таке заохочення збільшує конкуренцію серед працівників і може напружувати психологічний клімат в колективі.

Німецька модель мотивації праці базується на тому, що в центрі уваги кожної конкретної фірми перебуває людина з її інтересами як вільна особистість, яка водночас визнає свою відповідальність перед суспільством, розуміє його інтереси і чітко визначає свою роль в організації [24]. Вищими мотиваційними цілями управлінської політики фірм Німеччини є: зміцнення почуття спільності працівників фірми, виховання кадрів у дусі партнерства; налагодження неформальних контактів; сприяння розвитку працівників, ініціативи, творчості; відповідність цілей працівників цілям підприємства. Перевагою німецької моделі є те, що вона орієнтована на «ідеального працівника» - відповідального та сумлінного. Відповідно недоліком є те, що дану модель не можна абсолютизувати для усіх працівників підприємства.

Французька модель мотивації праці характеризується різноманітністю економічних важелів, які включають стимулювання конкуренції та гнучку систему оподаткування [24]. Оцінка праці носить багатофакторний характер, що стимулює якість трудової діяльності. Перевагою французької моделі є індивідуальний підхід у стимулюванні працівників. Недоліки ті ж самі, що і в американській моделі – можливість виникнення надмірно жорсткої конкуренції у трудовому колективі, що має негативний вплив на колективну роботу.

Англійська модель мотивації праці передбачає залучення працівників до активної участі у діяльності фірми [24]. Переваги англійської моделі – заохочення ініціативи та індивідуалізму працівників водночас зі стимулюванням колективної роботи. Недоліком моделі є те, що вона не передбачає системного аналізу якості трудової діяльності.

Шведська модель мотивації праці побудована на принципах солідарної оплати праці (однакова оплата за однакову працю незалежно від результатів роботи підприємства, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати) [26].

Польська модель мотивації праці спрямована на підвищення ефективності виробництва при одночасному обмеженні доходів і наданні соціальної допомоги мало-забезпеченим верствам населення, що сприяє подоланню кризових явищ в економіці та організації виробництва конкурентоспроможної продукції [24]. Поява такої моделі мотивації праці, на думку к.е.н. Рябокonia В.П., стала можливою внаслідок встановлення у суспільстві єдності усіх політичних угруповань і готовності населення йти на певні жертви заради майбутніх здобутків. Перевагами польської моделі є її соціальність та ефективність за умов економічної кризи. А недоліком – орієнтація не на кожного окремого працівника, а на колектив в цілому, що не дає змоги заохочувати індивідуалізм та ініціативу підлеглих.

Образно набір мотивів у людині можна представити як клавіатуру рояля, будь-яка їх комбінація являє собою новий мотив. Кількість комбінацій незліченна. Однак важко сказати, виникають принципово нові мотиви, або їх новизна є наслідком поєднання вже наявних [27].

1.2 Аналіз стимулів, мотивів і потреб, як основи ефективності управління системою матеріального та морального стимулювання

У сучасній літературі існує чимало визначень поняття мотивації. Це пов'язано насамперед з інтерпретацією даного терміну у різних мотиваційних концепціях. Проф. Баєва О. трактує мотивацію як активний стан мозкових структур або системно-організовані збудження в центральній нервовій системі, які спонукають вищих тварин або людину до поведінки, спрямованої на задоволення своїх потреб.

К.е.н. Симонов П.В. [30] вважає, що в організмі людини об'єктивно існують потреби, які не залежать від свідомості. Він називає мотивацією усвідомлення цих потреби, що формує мету активності.

Згідно к.е.н. Виханському О.С і проф. Наумову А.І. [31], мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукують людину до діяльності, задають межі й форми діяльності й надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей.

К.е.н. Данюк В. [5] розглядає мотивацію як внутрішній психічний стан організму, який спонукає його поводитися певним чином. Такий психічний стан автор вважає сукупною дією системи внутрішніх спонукальних сил до праці – мотивів.

На думку доц. Попова В.П. та к.е.н. Крайнюченка І.В. [14], у поведінці людини можна побачити певні шаблони, що визначаються підсвідомими мотивами (потребами). Мотивацію як задоволення цих потреб автори вважають найсильнішим засобом спонукання людей до певних дій.

Проф. Шапіро С.А. [32] вважає, що мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимулів) і внутрішніх (мотивів) чинників.

Інші вітчизняні автори мотивом називають внутрішнє спонукання до праці з метою задовольнити свої потреби, усвідомлену причину до певної дії.

Проф. Яновський А. [6] зазначає, що мотивація володіє потужним позитивним потенціалом, дає змогу ефективно та економно використовувати усі види ресурсів та забезпечити в результаті якість та ціну продукції, що вимагаються на ринку.

Матеріальне заохочення підприємство часто не може здійснити повністю. Окрім того, на думку проф. Яновського [6], з огляду на свою «звикаємість» цей фактор повинен бути постійно діючим, що також важко забезпечити.

Доц. Сардак С. [7] доводить, що теоретичні здобутки вчених у галузі мотивації та стимулювання персоналу підприємств базуються на більш ніж сторічному світовому досвіді організації праці. Дійсно, в основу прикладних механізмів мотивації покладено найбільш відомі наукові теорії мотивації – теорія потреб М. Туган-Барановського, ієрархія потреб А. Маслоу, теорія потреб Д. Мак-Клелланда, двофа-

кторна теорія Ф. Герцберга, теорія К. Альдерфера, теорії Д. Мак-Грегора, що відображають зміст потреб працівників. Процесійні теорії – теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія Л. Портера й Е. Лоулера – відображають процес винагородження.

Потреби людини першим класифікував А. Маслоу [13], розташувавши їх у формі ієрархії. При чому поява однієї потреби передуює задоволенню іншої, необхіднішої. А. Маслоу визначає п'ять базових потреб. До них відносяться фізіологічні потреби, потреба безпеки, потреба поваги, потреба задоволення почуття власної гідності та потреба самоактуалізації.

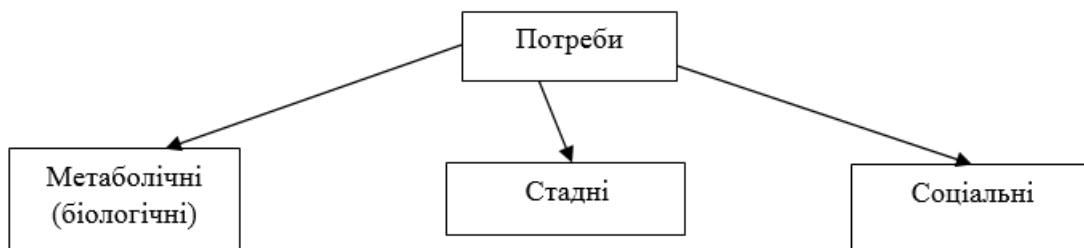


Рисунок 1.4 – Класифікація потреб за Судаковим К.В.

Також класифікував потреби к.е.н. Судаков К.В. [33]. Він виділяв три групи потреб (див. рис. 1.4):

– Метаболічні (біологічні) – це потреби у харчуванні, кисні, оптимальній температурі, тобто ті, що спрямовані на пошук і споживання поживних речовин, необхідних для нормальної життєдіяльності організму;

– Стадні потреби – це потреби, що визначають поведінку у групах;

– Соціальні потреби – властиві людині і відсутні у тварин, спрямовані на задоволення біологічних потреб та досягнення соціально значимих результатів.

У сучасній теорії управління існують різні підходи до класифікації потреб. Більшість вітчизняних науковців [21;28;29;34] схильні поділяти потреби на три основні типи: біологічні, соціальні та ідеальні (див. рис. 1.5).

На думку проф. Баєвої О. [28;29], біологічні (вітальні) потреби – це потреби у вигляді нестачі у чомусь. Вони забезпечують нормальну життєдіяльність організму.

Біологічні потреби виникають при відхиленні параметрів внутрішнього середовища організму від оптимального рівня і задовольняються при його досягненні. Провідними біологічними потребами автор називає харчову, питну, температурну, статеву потреби тощо. Особливе місце в ряді цих потреб проф. Баєва О. надає потребі у безпеці. В деяких випадках, на її думку, люди здатні придушувати в собі біологічні потреби, керуючись цілями вищого порядку.

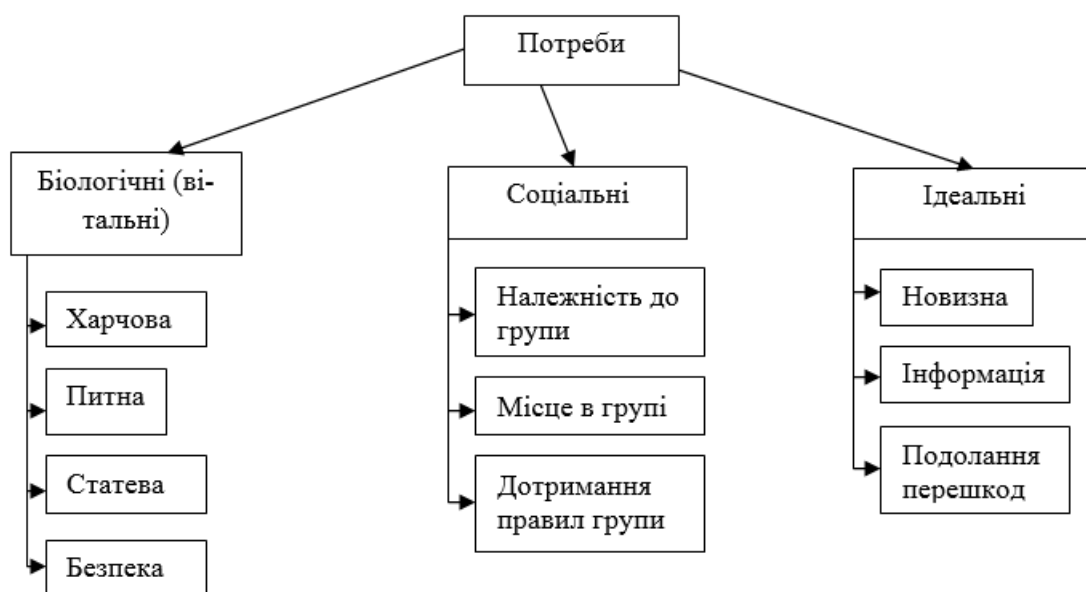


Рисунок 1.5 – Класифікація потреб за Баєвою О.

Автор зазначає, що соціальні потреби можуть бути реалізовані тільки шляхом взаємодії індивідуума з іншими індивідуумами свого виду. До соціальних потреб автор відносить такі: потреба належати до певної соціальної групи; потреба посідати у цій групі певне місце відповідно до суб'єктивних уявлень індивіда про ієрархію в ній; потреба дотримуватися поведінкових зразків, прийнятих у цій групі.

Ідеальні потреби проф. Баєва О. вважає біологічно зумовленою основою для саморозвитку індивіда. У цю групу автор включає потребу в новизні, інформаційну потребу, потребу в компетентності та потребу в подоланні перешкод.

К.е.н. Данюк В. [5] відокремлює зовнішню і внутрішню мотивацію (див. рис. 1.6). На його думку, внутрішню мотивацію як особливий психічний стан людини ут-

ворюють мотиви, які виникають внаслідок усвідомлення потреб і складної взаємодії індивідуальних особливостей особистості з зовнішніми чинниками.

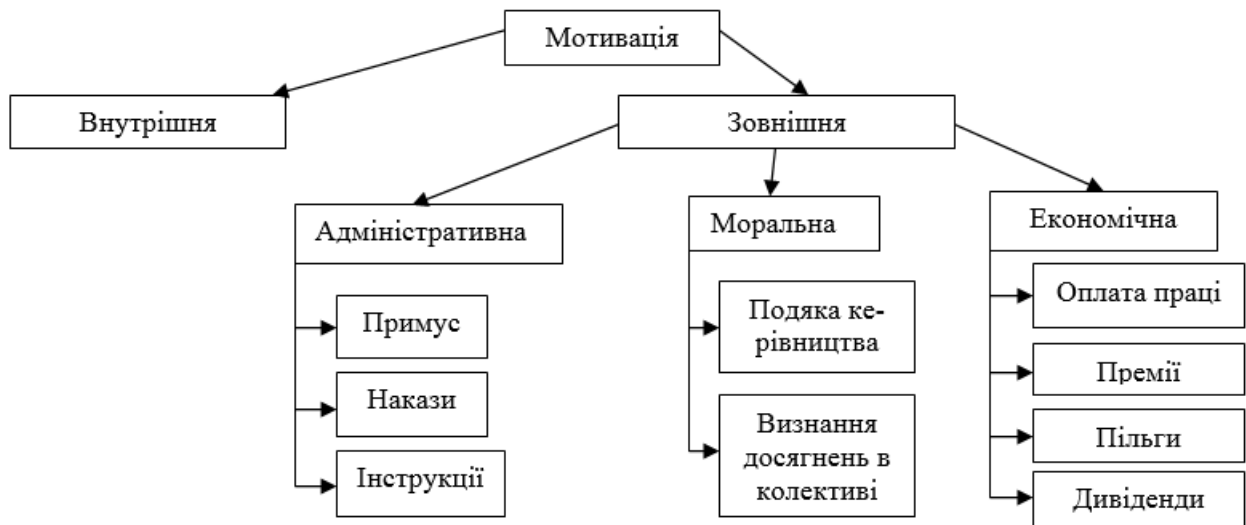


Рисунок 1.6 – Мотивація за Данюком В.

Зовнішні спонукання працівника до трудової поведінки через використання стимулів автор характеризує як зовнішню мотивацію. К.е.н. Данюк В. у своїй роботі виділяє три види зовнішньої мотивації: адміністративну (примусовість, виконання за наказом, інструкцією), моральну (подяка керівництва, визнання досягнень у колективі), економічну: мотивація за результатом, статусом або рангом (оплата праці, премії, пільги, дивіденди).

К.е.н. Платонов Ю.П. [35] стверджує, що різноманітність потреб людини зумовлює різноманітність мотивів поведінки та діяльності, однак одні мотиви досить часто актуалізуються і мають суттєвий вплив на поведінку людини, а інші діють лише за певних умов. З огляду на це автор розглядає основні види мотивів (див. рис. 1.7).

Мотивом самоствердження к.е.н. Платонов Ю.П. [35] називає прагнення людини ствердити себе у соціумі; цей вид мотивів пов'язаний із почуттям власної гідності. Людина намагається довести оточуючим, що вона чогось варта, прагне отримати певний статус у суспільстві, хоче, щоб її поважали та цінували. Іноді, як зазна-

чає автор, прагнення до самоствердження відносять до мотивації престижу (прагнення отримати чи підтримати соціальний статус).

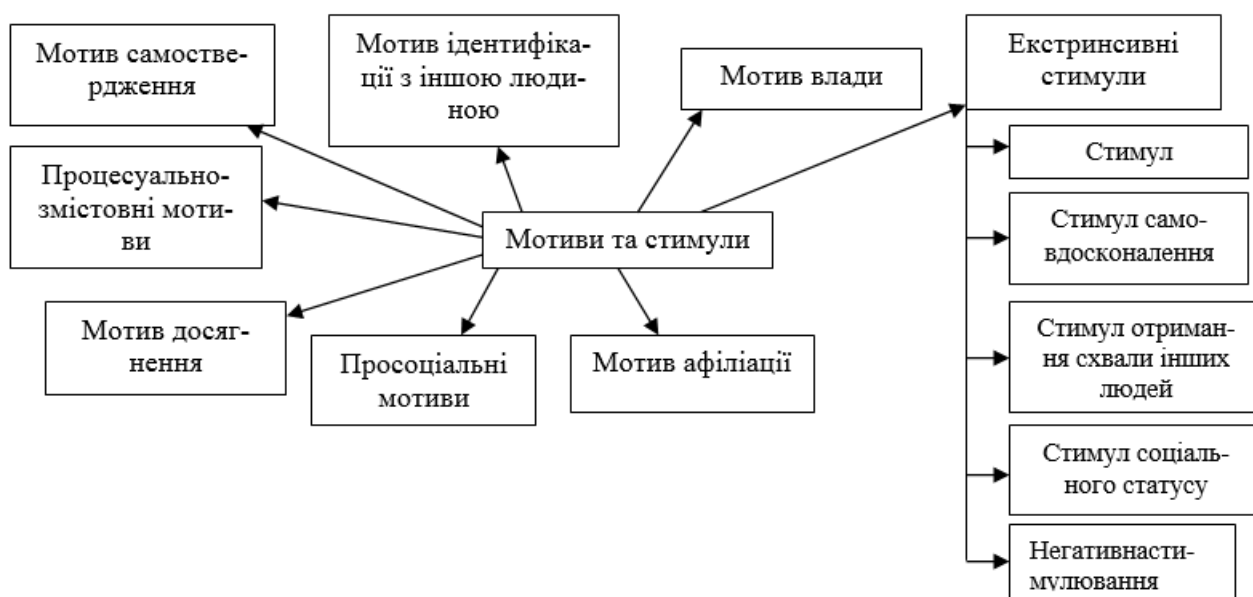


Рисунок 1.7 – Класифікація мотивів та стимулів

Мотив ідентифікації з іншою людиною автор визначає як прагнення бути схожим на героя, авторитетну особистість. Цей мотив спонукає людину до праці, розвитку та самовдосконалення.

Мотив влади – прагнення індивіда впливати на поведінку інших людей. Мотивацію влади к.е.н. Платонов Ю.П. вважає однією з головних рушійних сил людської діяльності. Мотивацію влади автор розглядає як прагнення посісти керівну позицію, намагання управляти людьми, визначати і регламентувати їх діяльність.

Процесуально-змістовні мотиви в роботі к.е.н. Платонова Ю.П. описані як спонукання до активності процесом та змістом діяльності, а не зовнішніми факторами. В такому випадку людину цікавить те, чим вона займається, а зміст її роботи полягає у самій діяльності.

Екстринсивні (зовнішні) мотиви автор вважає такими, за яких спонукаючі фактори лежать поза діяльністю людини. До діяльності спонукає не зміст, не процес, а фактори, які безпосередньо з нею не пов'язані (наприклад, престиж або матеріальні фактори). Серед екстринсивних мотивів к.е.н. Платонов Ю.П. називає: мотив

обов'язку і відповідальності перед суспільством, групою, окремими людьми; мотиви самовизначення і самовдосконалення; прагнення отримати схвалення інших людей; прагнення отримати високий соціальний статус; мотиви уникання неприємностей і покарання (негативна мотивація) [35].

Як вважає А. Маслоу, мотив саморозвитку – це прагнення до саморозвитку, самовдосконалення. Цей мотив спонукає індивіда багато працювати і розвиватися. На думку Маслоу, це прагнення до повної реалізації своїх здібностей та бажання відчувати свою компетентність [13]. Автор стверджував, що розвиток відбувається тоді, коли наступний крок вперед об'єктивно приносить більше задоволення, ніж попередні здобутки і перемоги, які стали чимось звичним або навіть набридли.

Мотив досягнення к.е.н. Платонов Ю.П. [35] описує як прагнення досягти високих результатів діяльності та компетентності. Це прагнення виявляється у виборі складних завдань та прагненні їх виконати. Успіхи в будь-якій діяльності залежать не лише від здібностей та навичок, знань, але й від мотивації досягнення. К.е.н. Платонов Ю.П. вважає, що у кожному конкретному виді діяльності рівень мотивації досягнень визначається такими факторами:

- важливість досягнення успіху;
- надія на успіх;
- ймовірність досягнення успіху;
- суб'єктивні еталони дослідження.

Просоціальні (суспільно значимі) мотиви за к.е.н. Платоновим – це мотиви, пов'язані з усвідомленням суспільного значення діяльності, з відчуттям обов'язку та відповідальності перед групою або суспільством. Автор зазначає, що менеджеру досить важливо актуалізувати корпоративний дух серед своїх підлеглих, оскільки без ідентифікації їх з групою (фірмою), а саме – з її цінностями, інтересами, цілями досягти успіху неможливо.

Мотивом афіліації к.е.н. Платонов Ю.П. [35] називає прагнення до встановлення або підтримання відносин з іншими людьми, прагнення до спілкування з ними.

К.е.н. Платонов Ю.П. також пояснює поняття негативної мотивації як стимули, пов'язані з появою можливих неприємностей, незручностей, покарань, спричинених невиконанням завдання [35]. В такому випадку людину спонукає до діяльності страх перед можливим покаранням і прагнення його уникнути. Автор описує форми негативних санкцій, які застосовуються і які здатні актуалізувати негативну мотивацію:

- вербальні (словесні) покарання (осуд, зауваження і т.п.);
- матеріальні санкції (штраф, позбавлення привілеїв та ін.);
- соціальна ізоляція (ігнорування, не прийняття групою);
- позбавлення волі;
- фізичне покарання.

Основним недоліком негативних санкцій к.е.н. Платонов Ю.П. вважає короткостроковість їх впливу: вони стимулюють до діяльності (або утримують від небажаних дій) лише на період їх дії.

Провідні мотиви людини, що постійно актуалізуються і мають суттєвий вплив на її діяльність, к.е.н. Платонов Ю.П. називає діючими мотивами. Мотиви, що знаходяться внизу мотиваційної ієрархії та мають незначний вплив на активність людини або ж і зовсім не проявляються, автор називає потенційними, оскільки на даний момент часу, як пояснює автор, вони не мають спонукаючого впливу, але можуть актуалізуватися за певних умов. Під впливом деяких факторів потенційні мотиви набувають спонукаючого значення та стають діючими мотивами. Прикладом морального фактора такої мотивації к.е.н. Платонов Ю.П. називає розмову менеджера з підлеглим [35].

Як вважає к.е.н. Платонов Ю.П., ієрархія мотивів не є абсолютно стабільним комплексом, вона змінюється з часом. Так, мотиваційна сфера є достатньо динамічною: значення та вплив окремих мотивів змінюється і змінюється відповідно ієрархії мотивів. Автор стверджує, що різноманітні фактори можуть змінювати цю ієрархію, однак кожній людині притаманна відносна стабільність ієрархії мотивів. Мотиви, які спонукають людей до трудової діяльності, відносно стійкими, незмінними на протязі певного проміжку часу. К.е.н. Платонов Ю.П. пояснює це тим, що особис-

тість в цілому та мотиви в загальному досить легко піддаються змінам. Діяльність людини керується не одним, а декількома мотивами. І чим більше таких мотивів, тим вище загальний рівень мотивації [35].

З вище викладеного матеріалу можна зробити висновок, що загальний рівень мотивації залежить від:

- кількості мотивів, що спонукають до діяльності;
- актуалізації ситуаційних факторів;
- спонукальної дії кожного окремого мотиву.

Спираючись на вказану закономірність, можна зробити висновок, що для посилення мотивації працівників по відношенню до них необхідно виконати три умови:

- задіяти (актуалізувати) якомога більше мотивів;
- збільшити спонукальну дію кожного із цих мотивів;
- актуалізувати ситуаційні мотиваційні фактори.



Рисунок 1.8 – Класифікація методів стимулювання за Сардаком С.

Доц. Сардак С. [7] пропонує таку класифікацію методів стимулювання працівників (див. рис. 1.8):

- економічні прямі (заробітна плата, премії за продуктивну працю та раціоналізацію, участь у прибутках, заохочувальні виплати, доплати за стаж);
- економічні непрямі (пільгове харчування, нагороди цінними подарунками, кредити на житло та придбання товарів, відшкодування витрат за користування житлом, транспортом, зв'язком, оплата навчання);
- адміністративні (гнучкий графік роботи, зміни у режимі праці, сприяння творчим відпусткам та відрядженням);

- організаційно-виробничі (охорона праці, покращення умов праці, збагачення праці, програми підвищення якості праці);
- соціальні – негрошові (просування по службі, участь у прийнятті управлінських рішень, медичне та профілактичне-оздоровче обслуговування, зміна соціального статусу працівника);
- морально-психологічні (подяки, публічне оголошення досягнень, участь у системі оцінки результатів праці, нагороди почесними відзнаками).

1.3 Методичні підходи до формування системи стимулювання та мотивування персоналу

Ефективність мотиваційного механізму підприємства визначається зазагальними результатами діяльності підприємства: рівнем продуктивності праці, ефективності діяльності, якістю послуг. Трудовий потенціал персоналу являє собою сукупність здібностей і можливостей членів колективу в поєднанні з умовами їх реалізації і відтворення. Вирішення цього завдання ускладнюється тим, що кожна людина є індивідуальністю зі своїми властивостями – рисами характеру, світоглядом, психотипом, знаннями, досвідом тощо.

Оцінка ефективності системи мотивації праці на підприємстві вимагає комплексного підходу, який враховуватиме як економічні результати діяльності персоналу взагалі й кожного працівника окремо, так і суто психологічні аспекти вивчення мотивації. Мотивація праці в системі управління персоналом – це створення умов, при яких людина зацікавлена у високорезультативній праці, а цілі підприємства відповідають її особистим інтересам і намірам.

Підґрунтям комплексної системи мотивації праці є мотиваційний механізм як механізм реалізації мотивації до високопродуктивної праці. За суттю це комплексний інструментарій перетворення потенційної мотивації на реальну мотивацію яка призводить до дії.

Мотиваційний механізм реалізує, перетворює набір принципів, інтересів, стимулів, мотивів чи очікувань поведінкових реакцій з лінійної, дискретної величини на замкнений циклічний процес. Стосовно економічної мотивації праці мотиваційний механізм – механізм реалізації і відтворення діалектичної єдності соціально - економічних функцій праці як засобу життя і як потреби життя, що функціонує на кожному рівні своєї зрілості у певній системі макро- та мікроекономічних координат. Крім того, мотиваційний механізм є двигуном мотивації, забезпеченням умови самомотивування працівника.

Вважаємо, що оцінювання ефективності мотивації персоналу можна віднести до найскладніших завдань у сфері мотиваційних досліджень, оскільки результати мотиваційного впливу залежать від великої кількості зовнішніх і внутрішніх мотиваторів особистості, виокремлення ролі кожного з яких є настільки трудомістким, що не буде мати прикладного застосування.

Можна виділити дві великі групи мотиваторів:

1. зовнішня, що впливають на людину із зовнішнього середовища (це стимули матеріального та нематеріального характеру);
2. внутрішні, які пов'язані з внутрішнім світом людини як особистості, мають стійкий характер, піддаються коригуванню лише з волі самої людини.

Системи матеріального стимулювання мають ринкову природу. Вони утворюються під впливом ринку праці та дій конкурентів і базуються на прямій залежності оплати та місця і посадовій системі підприємства, від трудового внеску працівника. На фоні загального стану економіки країни дієвість цієї системи майже повністю визначається економічною, кадровою політикою та ефективністю роботи підприємства. Можливості фондів матеріального стимулювання обмежені кінцевими результатами діяльності підприємства, і не завжди цей результат тісно пов'язаний із трудовим вкладом персоналу. Тому при визначенні трудового внеску окремого працівника обов'язково потрібно враховувати, яку роль відіграють його результати порівняно з результатами інших працівників.

До чинників, які активують дію внутрішніх мотиваторів працівника належать характер праці, відповідність її змісту до нахилів людини, престижність трудової ді-

яльності на внутрішньому та зовнішньому ринку праці, можливість самовираження у процесі праці, самостійність працівника та значущість його роботи для колективу. За нормального рівня матеріального забезпечення саме фактори творчого характеру праці та вільного часу відіграють вирішальну роль у виборі професії та місця роботи. Внутрішні мотиватори приносять людині насамперед задоволення працею, сприяють розвитку її здібностей і активізації її трудової діяльності. Залучення працівника до участі у капіталі підприємства, в розподілі прибутку, в управлінні підприємством також стимулюють продуктивність праці.

Серед методів вивчення мотивації за критерієм «граничної корисності» практики виділяють такі [32]:

1. метод виявлення стимулів, мотивів і антимотивів;
2. метод визначення мотиваційного балансу.

Перший метод полягає у проведенні опитування працівників на визначення ними стимулів та мотивів з одного боку опитувальної форми та анти стимулів та анти мотивів з іншого.

Наступним кроком процедури є ранжування кожним з учасників опитування стимулів, мотивів, анти стимулів, антимотивів. Отримання інформація обробляється за рахунок додавання стимулів, мотивів, анти стимулів, антимотивів, що повторюються. Таким чином, отримують їх числове вираження. Періодичні заміри накопичують інформацію, яку дозволяють визначити домінуючі у досліджуваній період у даному колективі стимули, антистимули, мотиви, антимотиви. Дана інформація достатньо достовірна та цінні, оскільки може бути використана при обґрунтуванні та розробці пропозицій щодо вдосконалення системи стимулювання як у кожному підрозділі, так і на підприємстві в цілому.

Метод визначення мотиваційного балансу та його модифікацій ґрунтується на положеннях методики мотиваційного потенційного бала (МПБ). Для отримання МПБ важливі параметри виконуваної працівником: різноманітність, закінченість, значимість, автономність, зворотній зв'язок або відчуття від виконуваної роботи. Для оцінки кожної із них авторами запропонована семибальна шкала, за якої одиниця – низька оцінка кожної характеристики роботи, сім – висока. Таким чином, під-

раховується підсумкова цифра, яка виражає індивідуальний мотиваційний баланс. Далі визначається питома вага, яку займає мотивація та антимотивація працівника.

На мою думку, комплексно оцінити ефективність мотивації праці на торговельному підприємстві можна через об'єднання двох напрямів дослідження:

1. оцінка загальногосподарських результатів діяльності підприємства;
2. оцінка задоволеності персоналу своєю роботою, її результатами через задоволення своїх потреб і інтересів.

Розроблення методики аналізу ефективності мотивації персоналу підприємства роздрібної торгівлі починається з установлення сутності ефективності мотивації персоналу, визначення критерію ефективності, домінуючих чинників і показників ефективності мотивації.

Визначена ефективність мотивації праці характеризує результативність процесу спонукання до бажаної трудової дії з урахуванням інтересів двох сторін – працівника та підприємства. Критерієм ефективності мотивації торгових працівників вважаємо підвищення товарообороту підприємства внаслідок реалізації особистих цілей економічного та соціального характеру.

Методика спрямована на:

1. виявлення та ранжування внутрішніх і зовнішніх чинників, дієвих мотиваторів, які є домінантними для активізації трудової діяльності;
2. визначення ступеня значимості для результату трудової діяльності спонукальної сили мотиваторів;
3. визначення інструментів досягнення бажаних для підприємства результатів.

Особливості індивідуальної мотивації працівника визначаються багатьма чинниками: індивідуальні здібності й обдарованість, схильність до певної діяльності та орієнтація на її якісне виконання; індивідуальні цінності: переконання, світогляд; статеві та вікові особливості; правила і норми поведінки. Серед основних чинників, які визначають особливості групової поведінки виокремлюють особливості корпоративної культури, місце, яке посідає людина в ієрархії колективу, як групи індивідів.

Особливістю чинників, які визначають ефективність мотивації персоналу підприємства, є те, що тільки частина їх піддається кількісному оцінюванню [36]. Деякі чинники піддаються тільки якісній оцінці: мотиваційна направленість персоналу, мотиваційний тип працівника, мотиваційна готовність працівника і так далі [37, 38]. Вплив чинників має суб'єктивний характер, сила впливу чинників не є постійною. На нашу думку, визначення пріоритетності мотиваторів можливе тільки на певний час, сама процедура оцінки можлива через застосування, наприклад, опитування.

Для побудови економіко-математичної моделі системи дослідники ефективності мотивації часто використовують метод аналізу ієрархій Т. Сааті [39], який дозволяє оцінити вплив чинників на соціально-економічні процеси за умови відсутності кількісних характеристик показників. Метод полягає у декомпозиції проблеми на прості складові частини з подальшим обробленням послідовності суджень за парними порівняннями. Він включає процедури синтезу множинних суджень, одержання пріоритетності критеріїв і знаходження альтернативних рішень. За методом елементи задачі порівнюються попарно стосовно їхньої інтенсивності впливу на загальну характеристику [48]. Результати порівнянь розміщуються у вигляді матриці, для якої визначаються власні вектори та значення. Для процедури обчислення власних векторів доцільно користуватися методом середнього геометричного [34, 44]. Спочатку обчислюються оцінки компонентів власного вектора по рядках, а потім отриманий результат нормалізується для одержання оцінки вектора пріоритетів. Після цього можна оцінити ступінь важливості кожного елемента як результат множення матриці на вектор пріоритетів. Такі обчислення здійснюються способом кількісного визначення порівняльної важливості факторів або результатів у проблемній ситуації. Після формування набору локальних пріоритетів, вони синтезуються, починаючи з другого рівня вниз за принципом синтезу (рис 1.9) [50].

Метод аналізу ієрархій можна застосовувати для оцінювання чинників зовнішнього та внутрішнього впливу у процесі мотивації працівника до результативної праці [52-64]. Для подальшого аналізу ефективності мотивації персоналу підприємства роздрібної торгівлі експертним методом виділено сім домінуючих чинників, що впливають на мотивацію праці персоналу досліджуваних торговельних підприємств,

рівень яких можливо дослідити за допомогою соціального дослідження. Серед таких чинників ми обрали: вік, рівень освіти, кваліфікаційний рівень, стаж, застосовувана система стимулювання, характер відносин у трудовому колективі, мотиваційний тип особистості працівників.

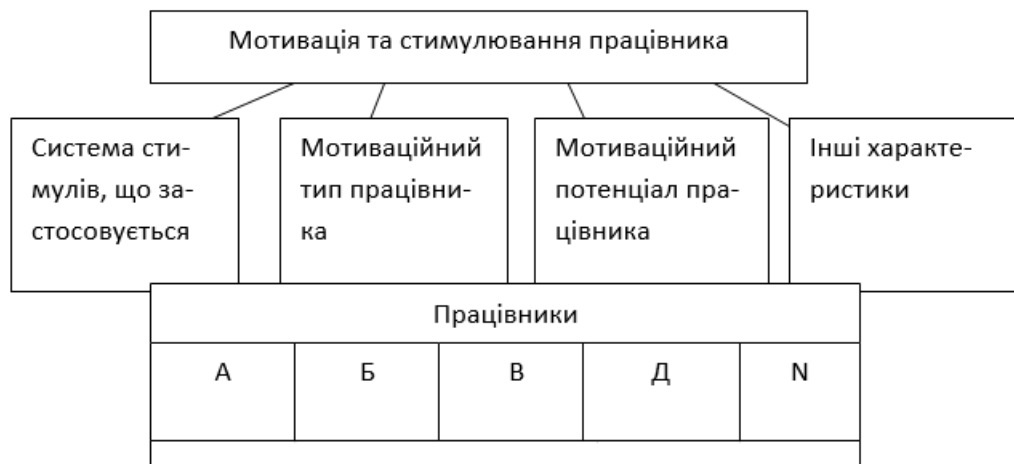


Рисунок 1.9 - Декомпозиція задачі оцінювання чинників мотивації та стимулювання персоналу

Завдання подальшого дослідження полягає у визначенні мотиваційної готовності працівників. Для цього задачу представимо в ієрархічній формі: на першому рівні встановлюється мета – мотивація працівника. На другому рівні встановлюємо вибрані чинники, які впливають на мотивацію працівника, на третьому рівні – працівники, що оцінюються за визначеними критеріями. Ієрархія рівнів повинна бути такою, щоб елементи нижчого рівня були порівняні попарно відповідно до елементів вищого рівня. Перед нами поставлене завдання: визначити, наскільки працівник А більш мотивований за мотиваційним типом, ніж працівник В або N; наскільки мотиваційний потенціал важливіше діючої системи стимулювання для мотивації результативної праці. Оцінювання альтернатив може здійснюватися експертним методом, коли експертами є працівники підприємства.

Поняття ефективності виражає не тільки відношення результату діяльності до її цілей. Ефективність характеризує результат з погляду оптимальності використання ресурсів [36]. Ефективність – це співвідношення показників результатів будь-якої діяльності з показниками на отримання цих результатів. У свою чергу, економічна

ефективність є базовою для вимірювання якості управлінських рішень на рівні підприємства. У теорії економічної ефективності, що розроблена в останні роки, виокремлені такі методи визначення економічної ефективності: метод порівняльної ефективності, метод абсолютної ефективності [65-70].

На нашу думку, для оцінки ефективності матеріального стимулювання, з погляду її кількісної економічної оцінки, слід застосовувати підхід, який оцінює альтернативи матеріального стимулювання. Для даної методики проводиться аналіз показників у динаміці дозволяє визначити ефективність стимулювання персоналу, тобто оцінити співвідношення між обсягом витрат на оплату праці та наслідками трудових зусиль персоналу.

Для визначення ефективності роботи мотиваційної системи на підприємстві більш доцільно використовувати ряд показників:

1. продуктивність праці;
2. заробітна плата на одного працівника;
3. співвідношення продуктивності праці та середньої заробітної плати.

Продуктивність праці - це показники трудової діяльності працівників. Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу на виробництво одиниці продукції і розраховується за формулою [38, 69]:

$$W = \frac{Q}{N} \quad (1.1)$$

де W - продуктивність праці;

Q - обсяг виробленої продукції;

N - середня кількість працівників.

Заробітна плата на одного працівника розраховується за формулою :

$$X = \frac{\Phi}{N} \quad (1.2)$$

Де X - середньорічна заробітна плата;

Φ - річний фонд заробітної плати;

N - середньооблікова чисельність працівників.

Співвідношення продуктивності праці та середньої заробітної плати розраховується за формулою [38]:

$$K = \frac{W}{X} \quad (1.3)$$

де K - коефіцієнт випередження (відставання);

W - виробіток (продуктивність) одного працівника;

X - середньорічна заробітна плата.

Отже, результат від трудової діяльності людини, на мою думку, можуть бути економічним, соціальним, особистісним, який пов'язаний із психологічними аспектами – само актуалізацією особистості. Що підтверджує той факт, що правильна методика розрахунку мотивації на конкретному підприємстві дозволить виявити недоліки в системі мотивації і відповідно підвищити її якість.

1.4 Висновки до першого розділу

В результаті написання теоретичного розділу магістерської роботи було сформульовано суть проблеми управління системою нематеріальної мотивації праці на підприємстві та доведено актуальність її вивчення. В цьому розділі було проаналізовано та узагальнено точки зору українських та закордонних експертів на дану проблему. Наведено понятійний апарат з теми мотивації праці. Було обґрунтовано вибір методів дослідження та економічних показників. У теоретичному розділі було розглянуто різноманітні теорії та світові моделі мотивації праці в країнах з розвинутою економікою. За умов трансформації країни, переходу її до нових економічних відносин перед Україною постає питання багато економічних питань, одне з яких – це пошук ефективних способів управління працею. Оптимальним вирішенням існуючої проблеми є розробка власних методів стимулювання праці, створення нової мотива-

ційної моделі, яка б враховувала усі національні та економічні особливості України і українського менталітету та включала б у себе найефективніші елементи кращих світових моделей мотивації. Україна наближається до використання тих теорій мотивації, які враховують усі потреби людини, починаючи від матеріального забезпечення і закінчуючи можливістю самореалізації кожного окремого працівника. Для того, щоб працювати з максимальною продуктивністю, працівникові потрібна така робота, яка б давала впевненість у майбутньому (матеріальний аспект) та можливість реалізувати свої можливості в якості спеціаліста та творчої особистості (моральний аспект).

Бути гарним менеджером та вміти ефективно керувати працівниками – означає приводити їх до успіху та самореалізації. Задоволення від досягнення успіху та його визнання керівництвом мають великий вплив на готовність колективу працювати ефективно. Щодо перспективного розвитку методів управління персоналом, то окрім матеріального забезпечення працівників досить важливе місце посідає так званий «фактор людяності», який належить до моральних стимулів, застосування яких призводить не лише до підвищення продуктивності праці робітників, але й створює сприятливий клімат на робочому місці та в колективі в цілому.

Сучасний стан теоретичних розробок у сфері мотивації праці вимагає якнайшвидшого ефективного вирішення проблем практичної мотивації, що мають місце в сучасній українській економіці. До таких проблем можна віднести зведення мотивування працівників до суто матеріального стимулювання, яке часто буває неефективним через свою несистемність. Для використання на теренах України найбільш прийнятною є польська модель мотивації, оскільки в цих двох країнах склалась досить схожа економічна та соціальна ситуація. Для економіки України на сьогоднішній день дуже важливо підвищити ефективність виробництва та покращити систему соціального захисту населення. Тому модель мотивації, адаптована до України, повинна насамперед враховувати інтереси трудових колективів та передбачати заохочення ініціативи кожного конкретного працівника. Важливим аспектом моделі мотивації праці повинно стати врахування особливостей українського менталітету, що дозволить максимально адаптувати її для українських підприємств.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО ТА МОРАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ НА ПРАТ «МУРОВАНОКУРИЛОВЕЦЬКИЙ ЗАВОД МІНЕРАЛЬНОЇ ВОДИ «РЕГІНА»»

2.1 Характеристика підприємства ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»»

Галузь виробництва мінеральної та питної води входить до числа найбільш швидкозростаючих галузей України [71-73]. Останні кілька років галузь виробництва мінеральної та питної води демонструвала упевнене зростання (більш 20% у рік) і даний ринок вважається одним з найперспективніших серед споживчих ринків. Економічна криза скорегував стан справ на ринку, але не настільки сильно, як в інших галузях виробництва. Попит на мінеральну воду є досить стабільним, відбувся лише зсув попиту у бік більш дешевої продукції.

Завод мінеральної води "Регіна" має одну з найбагатших історій, яка сягає у столітню давнину [72, 73]. У 1898 році у польського дворянина графа Олександра Сабанського важко захворіла донька - красуня Регіна. Перебуваючи на відпочинку у родовому маєтку Житники, донька графа лікувалась водою з цілющого джерела і невдовзі повністю одужала. На честь цієї події джерельна вода отримала ім'я дівчини - "Регіна". Граф Сабанський був підприємливою людиною і вирішив налагодити розлив та реалізацію мінеральної води "Регіна", здійснив ряд досліджень її властивостей. Неодноразовий аналіз води "Регіна" проводився у хімічних та медичних лабораторіях Берліна, Риги, Петербурга.

В 1902 році мінеральна вода "Регіна" відзначена похвальним листом на кулінарній виставці у Варшаві. Вода була нагороджена срібними медалями:

- у відділі вод у Цихоцинку (1908 р.);
- на гігієнічній виставці в Любліні (1910 р.);
- на сільськогосподарській виставці в Проскурові (1912 р.).

Вперше розлив мінеральної води "Регіна" було налагоджено графом Сабанським безпосередньо біля джерела. У значній кількості вода експортувалась за кордон

до Австро-Угорщини, Румунії, Німеччини. Після 1917 року Джерело не використовували. Розлив мінеральної води було поновлено у 1956 році біля джерела. У 1961 році вступив в експлуатацію завод по розливу мінеральної води "Регіна" у смт. Муровані-Курилівці, а з 1978 року - водопровід сполученням джерело "Регіна" - завод "Регіна", де здійснювався розлив мінеральної води у скляні пляшки. У жовтні 1995 року державне підприємство "Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна" було перетворено у процесі приватизації у відкрите акціонерне товариство "Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна". На загальних зборах акціонерів (протокол №1/10 від 22.03.2010 р.) з метою приведення діяльності товариства у відповідність до вимог Закону України "Про акціонерні товариства" було прийнято рішення визначити тип ВАТ "Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна" як Приватне акціонерне товариство, скорочено - ПрАТ та змінити найменування з Відкритого акціонерного товариства "Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна" на Приватне акціонерне товариство "Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна". Протягом звітного року такі події розвитку як злиття, поділ, приєднання, перетворення, виділ не відбувались.

У 2007-му були побудовані каптажі (спеціальні інженерні конструкції для ізоляції води від зовнішнього середовища) джерел №2 і №3, з яких вода самопливом надходить в закриту ємкість джерела №1. Найдивовижніше те, що на всьому шляху до лінії розливу воду ніхто не «катує», не «каламутить» насосами. Із збірних місткостей джерела вона сама по собі заповнює вертикальні ємкості, а звідти вже по трубопроводу із неіржавіючої сталі біжить 7 кілометрів до заводу. Далі вода збирається у чотири емальованих ємкості і, знову ж таки, самопливом надходить до лінії розливу, де проходить крізь механічні фільтри і далі - по прозорих колбах – крізь бактерицидні очисні [73].

Повне найменування емітента: приватне акціонерне товариство "Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна". Організаційно-правова форма: приватне акціонерне товариство. Код за ЄДРПОУ: 05513388. Місцезнаходження: Вінницька область, Мурованокуриловецький, район, смт. Муровані Курилівці, вул. Заводська, 18. Основні види діяльності: виробництво безалкогольних напоїв; виробництво

мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки; оптова та роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

Підприємство є незалежним членом Корпорації "Прем'єр-Фінанс" з 2001 року. Корпорація "Прем'єр - Фінанс" знаходиться за адресою: м. Вінниця, пл. Гагаріна 2. Корпорація об'єднує порядка 30 підприємств Вінницької області з харчової та переробної галузі промисловості, торгівлі та побутового обслуговування, фармації та юриспруденції. Корпорація надає підприємствам, що входять до її складу, консультативні та методологічні послуги з адміністративного і організаційного управління та корпоративних стратегіях.

Товариство має наступну організаційну структуру [73]:

- джерело "Регіна", що знаходиться у с. Житники Мурованокуриловецького району Вінницької області.

- цех з розливу мінеральної води у ПЕТ-пляшку, що знаходиться у смт. Муровані-Курилівці Вінницької області.

- три склади готової продукції, з них два знаходяться у смт. Муровані-Курилівці, один - на залізничній станції с. Котюжани Південно-Західної залізниці (Мурованокуриловецький р-н), один - м. Вінниця, пл. Гагаріна ,2.

Дочірніх підприємств, філій та представництв Товариство не має. За звітний період змін в організаційній структурі товариства не було.

Види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

11.07 - Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки.

46.34 - Оптова торгівля напоями.

47.25 - Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах.

Основними постачальниками сировини є: ПрАТ «Вінницька обласна друкарня», ТОВ «ЛЮКС-Х», ТОВ «ТНС», ТОВ «Компанія Євроімпекс», ПП «Акрілат-Хімконтракт», ТОВ «Дніпропласт»; ПП «Полімер-Грант»; ПрАТ «Рокитнівський скляний завод»; ТОВ «Гуала КЛОЖЕРС УКРАЇНА».

Поряд із вітчизняними виробниками безалкогольної продукції значну частину ринку займають такі великі компанії як "Кока-Кола", "Пепсі", а також виробники із Західної Європи. Конкурентами мінеральній воді складають такі відомі марки, як: «BonAqua», «Миргородська», «Моршинська», «Біола Знаменівська».

Проаналізуємо асортимент продукції підприємства ПрАТ «МКЗМВ Регіна», його основних конкурентів та постачальників. Підприємство спеціалізується на виробництві мінеральної столової води "Регіна" та безалкогольних газованих напоїв на основі мінводи "Регіна", а також її збутом. Додатково для покупців надаються послуги по доставці продукції автотранспортом підприємства. Продукція виробляється та реалізується на протязі року. Найбільш піковими періодами є травень-вересень місяці. Основними покупцями є клієнти Вінницької, Житомирської, Хмельницької областей і представлені в переважній частині приватними підприємцями. Ризики в діяльності - наявність на ринках збуту підробок продукції - приділяється увага використанню запатентованих товарних знаків, надписів, оригінальних форм пляшки, пробки; проблема збуту продукції в осінньо-зимовий період - проводиться робота по пошуку нових перспективних ринків збуту через рекламні заходи, оптимізовано веб-сайт підприємства.

Основними каналами збуту є продаж продукції через фірмовий магазин, магазин-склад, який знаходиться у м. Вінниця, через готівковий та безготівковий розрахунок безпосередньо покупцям із заводу. Для покупців, які працюють із великим оптом (100 тис.пляшок і більше), встановлено знижки в ціні. Сировина (пробка, преформа, плівка, вуглегаз), що використовується при виробництві продукції, надходить від основних постачальників-підприємств на території України по прийнятним цінам.

Основними постачальниками сировини є Корпорація Прем'єр Фінанс (преформа, етикетка), ПП Полімер Грант Тернопільська обл. (термо плівка), ТОВ "АРОМАФУД", м.Київ (ароматизатори), ТОВ "Компанія Євроімпекс" м.Київ (складові на солодкі напої), ТОВ "Лакма" м.Львів (пробка), ТОВ "Люкс-Х" м.Харків, ПрАТ "Рокитнівський скляний завод" Рівненська обл. (скло пляшка), ТОВ "ЕЙ СІ ПІ УКРАЇНА" м.Львів (вуглекислота).

На даний час на підприємстві встановлена і працює нова лінія по розливу мінеральної води в ПЕТ-пляшку 1,5 л, виробництва австрійської фірми "Косме", продуктивністю 6500 пляшок на рік. Це дало змогу автоматизувати виробничі процеси та суттєво збільшити продуктивність виробництва, а також скоротити витрати на обслуговування виробничого процесу.

Географія поширення мінеральної води "Регіна" розширилась практично на всі регіони України, що дає змогу збільшувати кількість споживачів, які віддають перевагу продукції нашого підприємства.

В умовах неблагополуччя у сфері екологічного стану довкілля питання забезпечення населення екологічно чистою, якісною і смачною водою завжди було і буде актуальним. Тому конкуренція на ринку мінеральних вод висока. Поряд із вітчизняними виробниками безалкогольної продукції значну частину ринку займають такі великі компанії як "Кока-Кола", "Пепсі", а також виробники із Західної Європи. Конкурентами мінеральній воді складають такі відомі марки, як: «VonAqua», «Миргородська», «Моршинська», «Біола Знаменівська» .

Успіху просування зарубіжної продукції на нашому ринку сприяє її обвальна реклама. Завдяки впровадженню нової упаковки (ПЕТ-пляшки), розширенню асортименту (випуск мінеральної води у пляшках різної ємкості), відмінним смаковим якостям мінеральної води наша продукція нічим не поступається перед іноземною. Підприємство планує створити мережу представництв, дилерів по всій території України, Молдови, Росії та Румунії.

Асортимент природної мінеральної води "Регіна" складається після ретельних маркетингових досліджень, вивчення громадської думки і купівельного попиту (рис. 2.1). Унікальні якості "Регіни" - відсутність специфічного присмаку, корисна хімічна формула і поєднання мінералів, свіжість та прозорість дозволяють запропонувати покупцям воду на будь-який смак - для втамування спраги, приготування їжі, газовану і негазовану, фруктову і тонізуючу. Для Вашої зручності вода і напої з неї розливаються в пляшки різного об'єму: від маленьких, півлітрових - до 5-літрових бутлів, а оригінальна форма пляшки мінеральної води "Регіна" захищає покупців від підробок (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Асортимент продукції ПрАТ «Регіна»

Сучасне устаткування для розливу води дозволяє випускати безалкогольні напої на будь-який смак. Тому, залежно від попиту, підприємство змінює і розширює асортимент.

ПрАТ «Регіна» веде зовнішньоекономічну діяльність в установленому порядку в межах мети та предмету діяльності. Зовнішньоекономічна діяльність відбувається на основі валютної самокупності та самофінансування. ПрАТ «Регіна» може здійснювати на договірній основі операції по експорту продукції (товарів, робіт, послуг) такого асортименту [73]:

- Мінеральна вода «Регіна» газована (0,33; 0,5; 1; 1,5 л).
- Мінеральна вода «Регіна» негазована (0,33; 0,5; 1; 1,5; 5; 18,9 л).

Газовані напої: «Регіна-Ананас», «Регіна-Апельсин», «Регіна-Грушадюшес», «Регіна-Клубника», «Регіна-Лимон», «Регіна-Лимон-лайм», «Регіна-Лимонад», «Регіна-Персик», «Регіна-Яблоко», «Регіна-Квасовий». Весь асортимент напоїв та природної мінеральної води «Регіна» гарантує високу якість і доступну ціну. Нажаль, у 2020 році було прийняти рішення зупинити виробництво солодких напоїв. Фактично було виготовлено лімітовану партію під замовлення.

Банки, що обслуговують емітента:

1) найменування банку (філії, відділення банку), який обслуговує емітента за поточним рахунком у національній валюті АТ "Райффайзен Банк Аваль", МФО 380805.

2) IBAN UA063808050000000026007411311.

3) поточний рахунок UA063808050000000026007411311.

4) найменування банку (філії, відділення банку), який обслуговує емітента за поточним рахунком у іноземній валюті Вінницьке обласне управління ПАТ "Державний ощадний банк України", МФО 302076.

5) IBAN UA3330207600000029097363333510.

6) поточний рахунок UA3330207600000029097363333510.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) - 52 - середня чисельність позаштатних працівників (осіб) - 0 - осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) - 1 - чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб) - 26 - фонд оплати праці в 2020 р. - 4 630,20 тис.грн. - розмір фонду оплати праці в звітному році зменшився в порівнянні з попереднім 2019 роком на 651,7 тис.грн. у зв'язку із проведенням оптимізації окремих ділянок виробничих процесів та відповідно зменшенням кількості працюючих. У 2020 році кадрова програма Товариства, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам Товариства була відсутня

При виробництві «Регіни» не застосовуються консерванти і хімічне очищення. Технологія розливу забезпечує дотримання найвищих санітарних норм. Кварцове очищення води дозволяє повністю зберегти її природну формулу, яка залишається незмінною вже понад 100 років, — з дня відкриття джерела. Проаналізуємо нагороди та відповідність продукції ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»» стандартам України [73]:

- «Регіна» відзначена похвальним листом на виставці у Варшаві в 1902 році
- Нагороджена срібними медалями; у відділі натуральних мінеральних вод Цихоцинку в 1908 році
- На гігієнічній виставці у Любліні в 1910 році;
- На Сільськогосподарській виставці у Проскурові у 1912 році;

- Одержала схвальні відгуки на виставках досягнень народного господарства у Києві (1986 р.) у Москві (1987 р.)
- Визнана екологічно чистою у номінації “Довкілля для Європи” (Київ, 2003 р.)
- Одержала диплом і знак якості “Вища проба” національної імеджевої програми “Лідер ХХІ століття” (2004 р.).
- Навесні 2004 року в рамках Міжнародної програми під патронатом Президента України «Регіну» було нагороджено Знаком «Екологічно чиста продукція» з правом нанесення на етикетку.
- У вересні 2004 року на святі пива, що відбулося в столиці України, за оцінкою німецьких та інших спеціалістів «Регіну» було нагороджено срібною медаллю [73].
- У квітні 2004 року на виставці безалкогольних напоїв в Одесі «Регіну» було нагороджено золотою медаллю.
- Мінеральна вода «Регіна» відповідає ДСТУ ISO 2200:2007 (рис. 2.2-а).
- Має екологічний сертифікат № UA.08.002.433 (рис. 2.2-б) [75].



а)



б)

Рисунок 2.2 – Відповідність стандартам та сертифікат якості

До 1917 року вода “Регіна” користувалась великим попитом в Росії, постачалась до імператорського столу, в значній кількості постачалась за кордон: до Австрії, Угорщини, Румунії, Німеччини, Польщі та Франції.



Рисунок 2.3 – Нагороди мінеральної води у XX ст.

ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна» підтвердило дію екологічного сертифікату UA.08.002.433 на воду мінеральну «Регіна» сильногазовану та не газовану за процедурою щорічного наглядання.

Сертифікат на продукцію був отриманий за схемою згідно з ДСТУ ISO 14024. Оцінювання здійснювалося на відповідність вимогам екологічного стандарту СОУ ОЕМ 08.002.03.025:2010 Вода питна фасована. Екологічні критерії оцінювання життєвого циклу, який встановлює критерії визначення переваг води щодо її потенційних впливів на стан довкілля та здоров'я людини протягом життєвого циклу.

2.2 Аналіз основних економічних і фінансових показників діяльності підприємства

Проаналізуємо основні економічні показники [16], що характеризують діяльність ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»» (ПрАТ «Регіна»), використавши дані з фінансової звітності [72, 73], а отримані результати аналізу зведемо у таблицю 2.1 [16].

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства ПрАТ «Регіна»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 до 2018 року		2020 до 2019 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Чистий дохід, тис. грн.	38016,6	33992,1	25355,7	-4024,50	-10,6%	-8636,40	-25,41%
2. Валовий прибуток, тис. грн.	13901,8	14835,8	11772,6	934,00	6,7%	-3063,20	-20,65%

3. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	24114,8	19156,3	13583,1	-4958,50	-20,6%	-5573,20	-29,09%
4. Продуктивність праці, тис. грн / чол.	396,006	453,228	469,550	57,22	14,4%	16,32	3,60%
5. Середньоспискова чисельність працівників, чол.	96	75	54	-21,00	-21,9%	-21,00	-28,00%

Графічні відображення динамки основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства ПрАТ «Регіна» подано на рис. 2.1 та рис. 2.4. Проаналізувавши чистий дохід підприємства слід відмітити, що він у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшився на 10,6 %, а в 2020 році даний показник зменшився ще 25,41 %, що є негативною тенденцією. Але під час пандемії це є некритично, та як видно з табл. 2.1, валовий прибуток нашого підприємства у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 6,7 %, але в 2020 році даний показник зменшився на 20,65%. Оскільки валовий прибуток підприємства характеризує ефективність діяльності виробництва та реалізації, то зменшення валового прибутку свідчить про зниження ефективності лише реалізації продукції, оскільки на виробництві спостерігається тенденція до збільшення продуктивності праці.

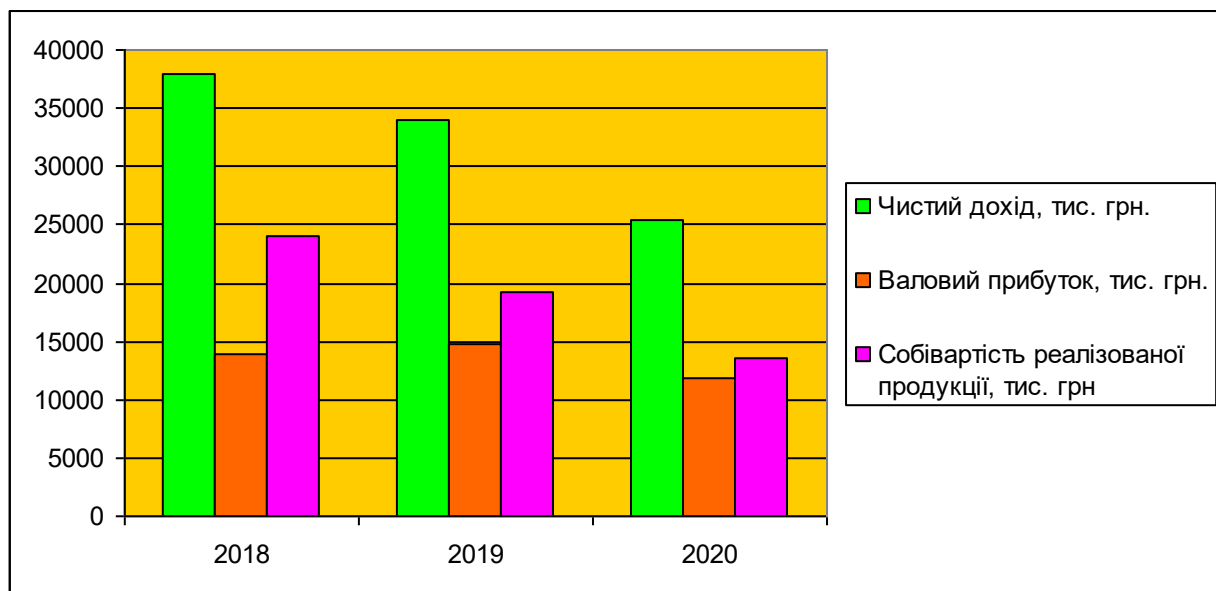


Рисунок 2.4 – Динаміка основних економічних діяльності ПрАТ «Регіна»

Стосовно собівартості реалізованої заводом продукції, то вона має стабільну тенденцію до зменшення при підвищенні доходу та прибутку, що є дуже позитив-

ною тенденцією. За три роки собівартість знизилась відповідно на 20,6% та 29,09%, при підвищенні валового прибутку в 2019 році, що свідчить про ефективну операційну діяльність підприємства.

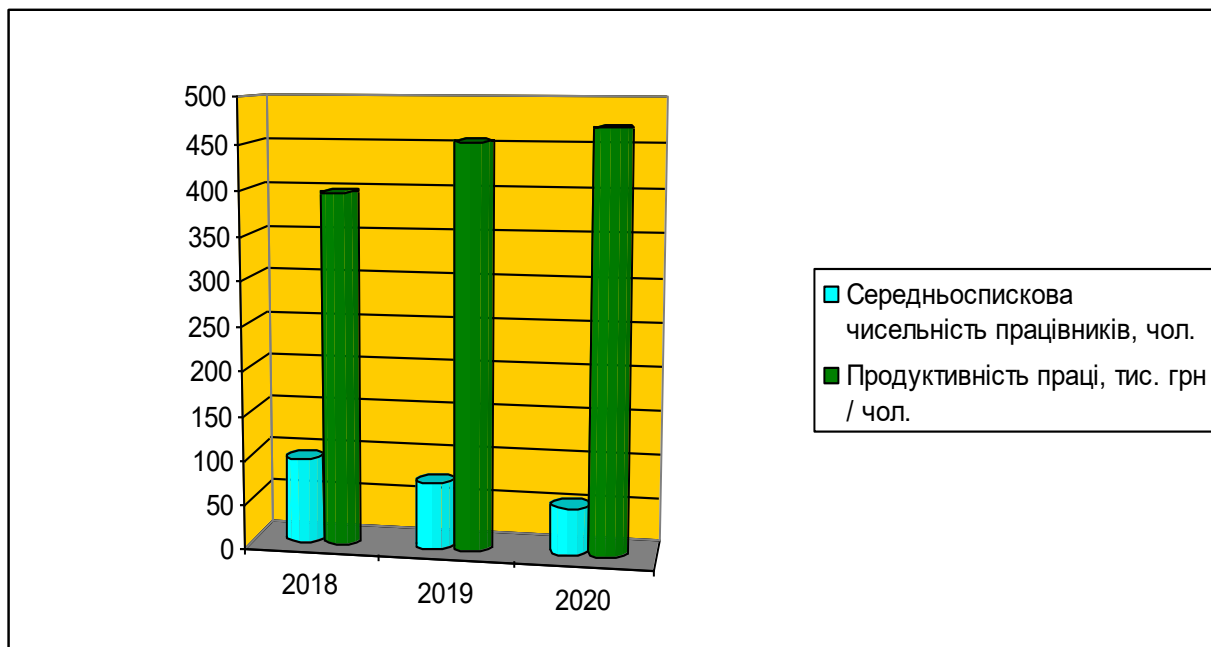


Рисунок 2.5 – Динаміка чисельності персоналу та ПП на ПрАТ «Регіна»

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) в 2018 році – 96: середня чисельність позаштатних працівників (осіб) - 0, осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) – 4, чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб) – 4, фонд оплати праці в 2018 р. склав 5511,1 тис.грн, розмір фонду оплати праці в звітному році збільшився в порівнянні з попереднім 2017 роком на 1142,4 тис.грн. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) в 2020 р. – 52, середня чисельність позаштатних працівників (осіб) – 0, осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) – 1, чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб) – 26, фонд оплати праці в 2020 р. склав 4 630,20 тис.грн., розмір фонду оплати праці в звітному році зменшився в порівнянні з попереднім 2019 роком на 651,7 тис.грн. у зв'язку із проведенням оптимізації окремих ділянок виробничих процесів та відповідно зменшенням кількості працюючих.

За даними табл. 2.1 у 2019 році порівняно з 2018 роком продуктивність праці

зросла на 14,4 %, а у 2020 році – збільшилась ще на 3,6 %, що є позитивною тенденцією, так як показник продуктивності праці показує ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

За допомогою горизонтального і вертикального фінансового аналізу можна отримати найбільш загальне уявлення про які мали місце якісні зміни в структурі засобів та їх джерел, а також динаміці цих змін. Результат проведення аналізу балансу підприємства по деяких показниках наведений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники балансу підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 до 2018 року		2020 до 2019 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
Власний капітал, тис. грн.	9199,7	9299,2	9688,1	99,50	1,1%	388,90	4,18%
Активи (пасиви), тис. грн.	15588	17566,1	15410,1	1978,10	12,7%	-2156,00	-12,27%
Вартість основних засобів, тис. грн.	4252,1	7488,4	6920,7	3236,30	76,1%	-567,70	-7,58%
Поточні активи, тис. грн.	11274,2	8885,7	7384,6	-2388,50	-21,2%	-1501,10	-16,89%
Поточні зобов'язання, т.гр.	6388,3	8266,9	5722	1878,60	29,4%	-2544,90	-30,78%
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	7806,7	7906,2	8295,1	99,50	1,3%	388,90	4,92%

Графічне відображення виявленої динаміки показників балансу підприємства подано на рис. 2.6 та рис. 2.7.

Аналізуючи табл. 2.2 слід відмітити, що дуже позитивною тенденцією є поступове збільшення власного капіталу підприємства та нерозподілених прибутків підприємства. Так, за 2019 р. капітал збільшився на 1,1%, а у 2020 році порівняно з 2019 р. – збільшився ще на 4,18%, що відкриває перед підприємством сприятливі можливості для свого розвитку.

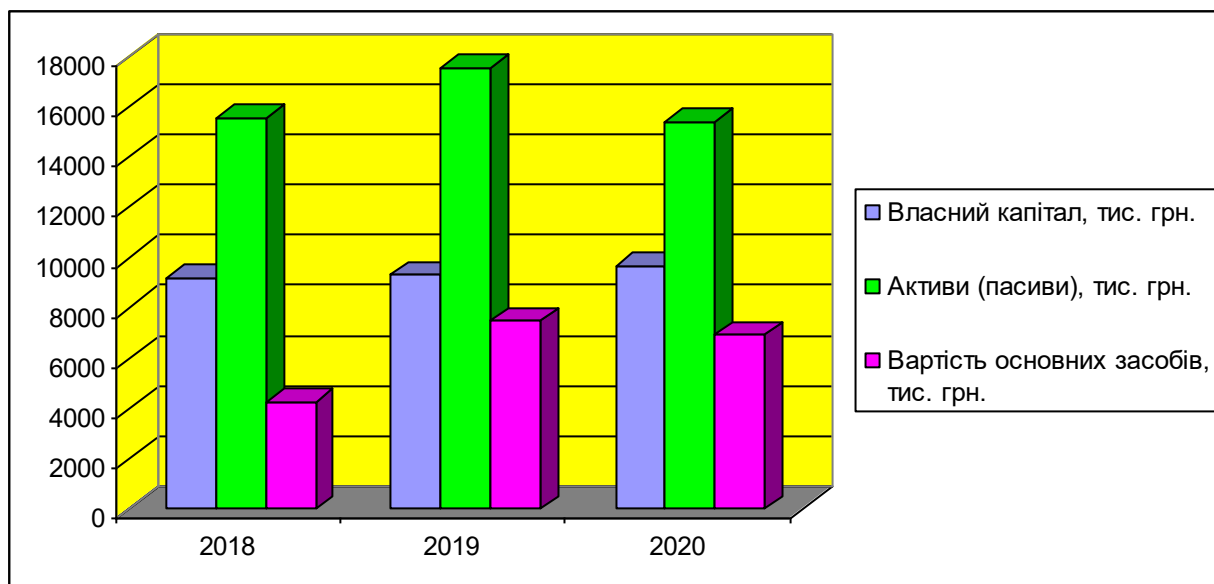


Рисунок 2.6 – Динаміка основних показників балансу діяльності ПрАТ «Регіна»

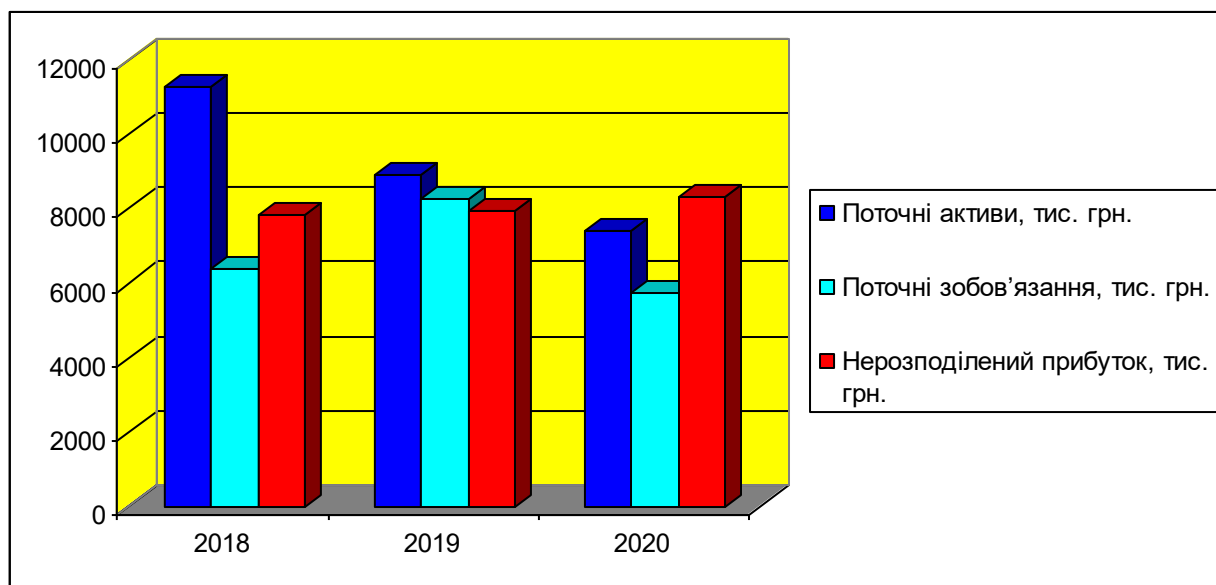


Рисунок 2.7 – Динаміка поточних активів, зобов'язань та нерозподіленого прибутку на ПрАТ «Регіна»

Величина активів (пасивів) підприємства у 2019 році зростає на 12,7%, що є позитивною тенденцією і свідчить про розвиток підприємства. За 2018-2020 роки величина поточних зобов'язань підприємства зменшилась на 10,4%, що також є позитивною тенденцією.

Щодо основних засобів, то в 2018-2020 роках значного придбання активів не відбувалось (придбано основних засобів на суму 104 тис. грн., вибуття основних

засобів не було). В 2018 році відбулось придбання обладнання - 163 тис.грн , вибуття (реалізація та ліквідація) таких ОЗ, що майже або повністю зношені та не використовуються у виробництві 3 тис.грн, в тому числі по групах: обладнання (знос 100%, первісна - 38 тис.грн), транспорт (знос 100%, первісна - 240 тис.грн), прилади, інвентар, меблі - 1 тис.грн, малоцінка - 2 тис.грн. В цілому вартість основних фондів з урахування виведення застарілих основних фондів зменшилась на 36,2%. На даний час Товариство не планує будь-яких значних інвестицій або придбань, пов'язаних з його господарською діяльністю.

В 2019 році значного придбання чи відчуження активів не відбувалось (придбано основних засобів на суму 104 тис. грн., вибуття основних засобів не було). В 2017 році відбулось придбання обладнання - 163 тис.грн , вибуття (реалізація та ліквідація) таких ОЗ, що майже або повністю зношені та не використовуються у виробництві 3 тис.грн, в тому числі по групах: обладнання (знос 100%, первісна - 38 тис.грн), транспорт (знос 100%, первісна - 240 тис.грн), прилади, інвентар, меблі - 1 тис.грн, малоцінка - 2 тис.грн.; В 2018 році відбулось придбання виробничого обладнання - 446 тис.грн та інструментів, приладів - 11 тис.грн., вибуття (реалізація та ліквідація) таких ОЗ, що повністю зношені та не використовуються у виробництві, в тому числі по групах: обладнання (знос 100%, первісна - 12 тис.грн), транспорт (знос 100%, первісна - 12 тис.грн), прилади, інвентар, меблі (знос 100%, первісна - 8 тис.грн.) В 2019 році відбулось придбання виробничого обладнання - 2 151,0 тис.грн та інструментів, транспортних засобів - 1 919,0 тис. грн., приладів - 56 тис.грн., вибуття (реалізація) по групах: інженерні споруди - 100 тис.грн., транспорт - 273 тис.грн, обладнання, інвентар - 418 тис.грн., інші матеріальні активи - 10 тис.грн.) В 2020 році відбулось придбання виробничого обладнання (маркіратор) - 108,6 тис.грн та приладів (термостат сухо повітряний) - 19,9 тис.грн., також відбулась модернізація основних засобів (видувна машина, лінія розливу) на суму 1 009,2 тис. грн. Придбано нематеріальний актив: ліцензія на програму 1С Підприємництво із супроводом на суму 33,6 тис.грн. Вибуття (реалізація) по групах: машини та обладнання (вентиляційне обладнання) - 200,5 тис.грн., транспортні засоби (вантажні авто та причепа) - 784,7 тис.грн, обладнання, інвентар (клапан,

дефлектор, панель)- 12,3 тис.грн.

Товариству належать основні засоби на суму 26308 тис.грн. (залишкова вартість - 6891,1 тис.грн.). Значних правочинів щодо основних засобів протягом звітного року не здійснювалось. Виробничих потужностей достатньо. Ступінь їх використання майже 85%. Товариство не надає в оренду власні основні засоби. Само Товариство орендує офісне приміщення та склад у ПрАТ "Вінницький універмаг", які обліковуються на позабалансовому рахунку. Спосіб утримання основних засобів - за власні кошти Товариства та фінансову допомогу на зворотній основі. Місцезнаходження ОЗ наступне: джерело "Регіна" знаходиться у с. Житники Мурованокуриловецького району Вінницької області, цех з розливу мінеральної води у ПЕТ-пляшку та два склади готової продукції знаходяться у смт. Муровані-Курилівці Вінницької області, вул.Заводська,18., один склад готової продукції- на залізничній станції с. Котюжани Південно-Західної залізниці (Мурованокуриловецький р-н). Діяльність Товариства не має значного впливу на погіршення стану навколишнього середовища, тому екологічні питання, що можуть позначитись на використанні активів відсутні.

Із результатів аналізу економічних показників в табл. 2.2 видно, що для нашого підприємства рівень поточних зобов'язань у 2019 році значно зріс на 29,4% але вже в 2020 році у порівнянні із 2019 роком він зменшився на 30,78%, що є позитивною тенденцією, оскільки збільшує фінансову незалежність підприємства, що, в свою чергу, підвищує платоспроможність підприємства та його інвестиційну привабливість, а також значно підвищує шанси підприємства без особливих фінансових втрат пережити карантинні обмеження, пов'язані із пандемією Covid-19.

Розрахуємо низку показників, які характеризують рентабельність окремих сторін діяльності підприємства. Так, витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу В розраховуються за формулою [16, 74]:

$$B = \frac{(ЧД - ПРДО)}{ЧД}, \quad (2.1)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства в даному році;

ПРДО – прибуток підприємства від звичайної діяльності до оподаткування.

Рентабельність активів підприємства P_a розраховується за формулою:

$$P_a = \frac{ВП(ПРДО, ЧП)}{A} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де ВП – валовий прибуток підприємства в даному році;

ЧП – чистий прибуток підприємства в даному році.

Рентабельність власного капіталу підприємства $P_{вк}$ розраховується за формулою:

$$P_{вк} = \frac{ВП(ПРДО, ЧП)}{ВК} \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства.

Рентабельність основних засобів підприємства $P_{ок}$ розраховується за формулою:

$$P_{ок} = \frac{ВП(ПРДО, ЧП)}{ОК} \cdot 100\%, \quad (2.4)$$

де ОК – величина основного капіталу підприємства в даному році.

Зроблені розрахунки зведемо в таблицю табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 до 2018 року		2020 до 2019 року	
				абс.зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	0,634	0,564	0,536	-0,07	-11,2%	-0,03	-4,94%
2. Рентабельність активів підприємства	89,2%	84,5%	76,4%	-0,05	-5,3%	-0,08	-9,55%
3. Рентабельність власного капіталу підприємства	151,1%	159,5%	121,5%	0,08	5,6%	-0,38	-23,83%
4. Рентабельність основного капіталу підприємств.	326,9%	198,1%	170,1%	-1,29	-39,4%	-0,28	-14,14%

Як видно з табл. 2.3 за 2019-2020 рр. відбулося зменшення всіх показників рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства, але, навіть, при зменшенні всіх показників рентабельність власного капіталу та основного капіталу підприємств взагалі вище 120% в своєму мінімальному значенні за 2020 рік, що свідчить про дуже стабільний і налагоджений як виробничий, так і реалізаційний процес, а також про ефективний менеджмент на підприємстві та стабільний фінансовий стан.

Позитивно характеризує фінансово-господарську діяльність підприємства за цей період і зменшення витрат підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу – з 79,9 % до 61,6%.

Графічне відображення показники рентабельності діяльності підприємства подано на рис. 2.8.

Далі розрахуємо основні фінансові коефіцієнти, які з різних аспектів характеризують діяльність підприємств. Оскільки таких коефіцієнтів дуже багато, то, на погляд автора цієї роботи, потрібно обрані тільки ті, які найчастіше розраховуються. Практика господарювання свідчить, що найчастіше розраховуються такі коефіцієнти, як коефіцієнт поточної (або загальної) ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт фінансової заборгованості тощо.

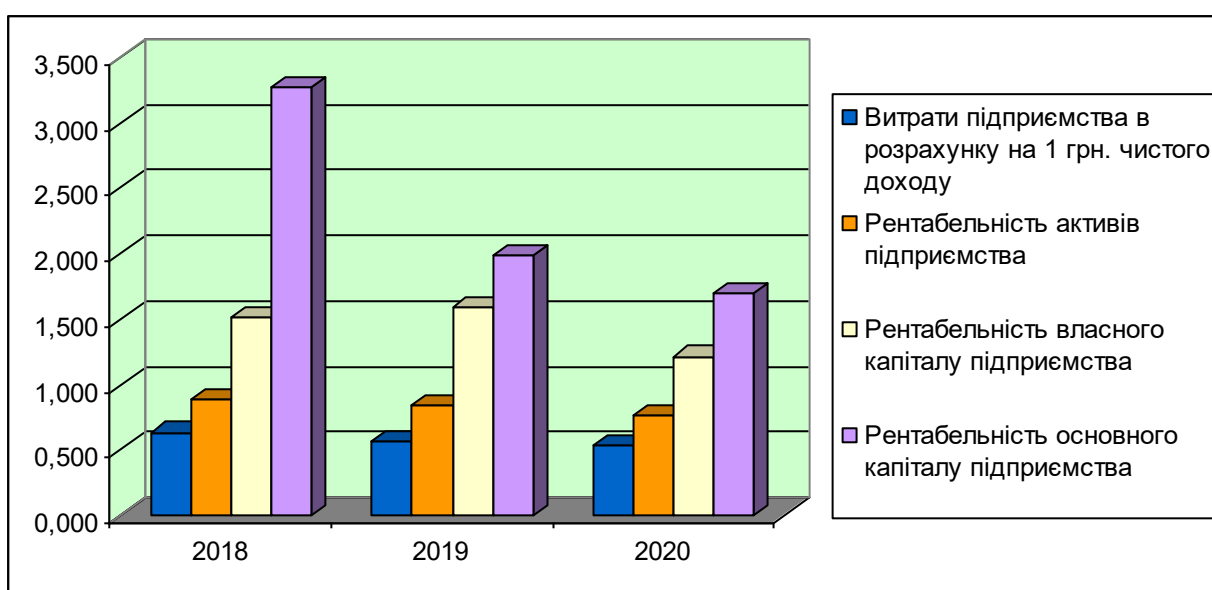


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни основних показників рентабельності

Коефіцієнт поточної (або загальної) ліквідності підприємства $K_{пл}$ розраховується за формулою [16, 74, 75]:

$$K_{пл} = \frac{ПА}{ПЗ}, \quad (2.5)$$

де ПА – величина поточних активів підприємства в даному році;

ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році.

Коефіцієнт платоспроможності підприємства $K_{плат}$ розраховується за формулою:

$$K_{плат} = \frac{ВК}{ПЗ + ДЗ}, \quad (2.6)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства в даному році;

ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році;

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань в даному році.

Коефіцієнт фінансової незалежності $K_{фн}$ розраховується за формулою [75]:

$$K_{фн} = \frac{ВК}{П}, \quad (2.7)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства в даному році;

П – величина пасивів підприємства в даному році.

Коефіцієнт фінансової заборгованості $K_{заб}$ розраховується за формулою:

$$K_{заб} = \frac{ПЗ + ДЗ}{А}, \quad (2.8)$$

де ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році;

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань в даному році.

Зведемо результати розрахунків в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність ПрАТ «Регіна»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 від 2018		2020 від 2019	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства, $K_{пл}$	1,765	1,075	1,291	-0,69	-39,1%	0,22	20,07%
2. Коефіцієнт платоспроможності підприємства, $K_{плат}$	0,648	0,575	0,691	-0,07	-11,3%	0,12	20,21%
3. Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{фн}$	0,590	0,529	0,629	-0,06	-10,3%	0,10	18,76%
4. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{заб}$	0,410	0,471	0,371	0,06	14,8%	-0,10	-21,10%

Як видно з табл. 2.4 за аналізований період коефіцієнт ліквідності має тенденцію до зменшення з 1,765 до 1,291, що є дещо негативною тенденцією, так як показники ліквідності свідчать про те, що товариство володіє достатнім обсягом власних ресурсів для погашення його поточних зобов'язань, оскільки чим вищим буде коефіцієнт ліквідності, тим більшою є здатність підприємства виконати свої фінансові зобов'язання. При цьому позитивним є те, що коефіцієнт ліквідності $K_{пл} > 1,0$, тобто перевищує нормативне значення. Можливі шляхи покращення ліквідності полягають в проведенні заходів по збільшенню об'ємів реалізації продукції, відмови від зайвих витрат, зміни цінової політики, приділення відповідної уваги ефективній виробничій діяльності, пошуку резервів зниження витрат та погашення поточних зобов'язань. Підвищення коефіцієнта платоспроможності на 18,76% також свідчить про стабільність результатів діяльності підприємства, що є позитивним моментом.

Коефіцієнт автономії для досліджуваного нами підприємства протягом трьох років є стабільним, з невеликим зниженням у 2019 році - він зменшився на 10,3%, що говорить про незначне збільшення залежності від зовнішніх ресурсів фінансування, але вже в 2020 році він підвищився на 18,16%. В середньому коефіцієнт автономії нашого заводу знаходиться в допустимих межах і перевищує рівень 0,5 і це достатньо в порівнянні з позитивним значенням показника і характеризує товариство з нормальною питомою вагою власного капіталу в загальній сумі авансованих за-

собів у його діяльність. Розраховані фінансові коефіцієнти відобразимо у вигляді діаграм на рис. 2.9.

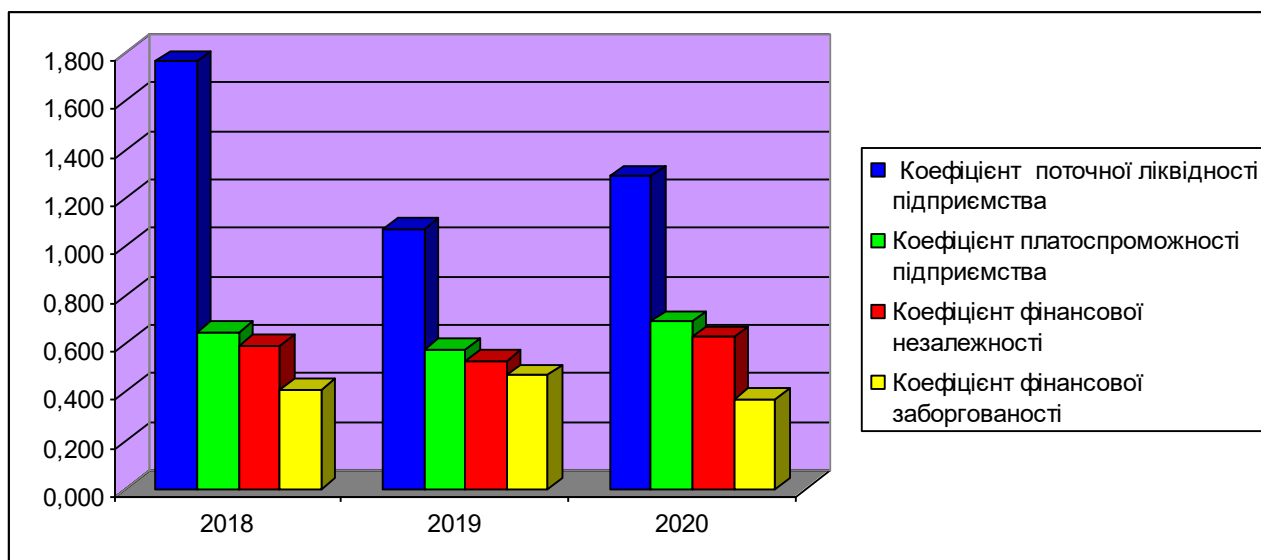


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів

Таким чином, проаналізувавши основні показники роботи підприємства можна зробити висновок, підприємство працює нормально та розвивається. Про це свідчить збільшення рентабельності активів підприємства, рентабельність власного та основного капіталу підприємства, підвищення продуктивності праці та поступове зменшення витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу. Отже, враховуючи результати проведеного нами аналізу основних економічних показників ПрАТ «Регіна», можна визначити, що його загальний фінансовий стан характеризується як стабільний.

2.3 Аналіз ефективності управління системою матеріального та морального стимулювання працівників підприємства

Проведемо аналіз показників діяльності, що характеризують формування заробітної плати, і для початку, проаналізуємо склад, кількість та заганий фонд заробітної плати за 2018-2020 роки (табл. 2.5).

Проаналізуємо відсоткову зміну основою та додаткової заробітної плати, а також окремо премій та надбавок у ФОП на ПрАТ «Регіна».

Таблиця 2.6 – Формування ФОП на ПрАТ «Регіна»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 до 2018 року		2020 до 2019 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Фонд оплати праці, тис. грн.	2 491	2 890,8	4257	399,8	16,05%	1366,2	47,26%
2. Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	1 749	2 031	2 567	281,8	16,11%	536,2	26,40%
3. Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн., в т.ч.:							
- премії, тис. грн.	742	860	1690	118	15,90%	830	96,51%
- надбавки, тис. грн.	502	580	1270	78	15,54%	690	118,97%
	240	280	420	40	16,67%	140	50,00%
4. Відсоток основної заробітної плати у ФОП, %	70,21%	70,25%	60,30%	0,000377	0,05%	-0,0995	-14,16%
5. Відсоток додаткової заробітної плати у ФОП, %	29,79%	29,75%	39,70%	-0,00038	-0,13%	0,099498	33,45%

Графічне відображення показників, наведених в таблиці 2.6 відображено на рис. 2.9 – 2.11.

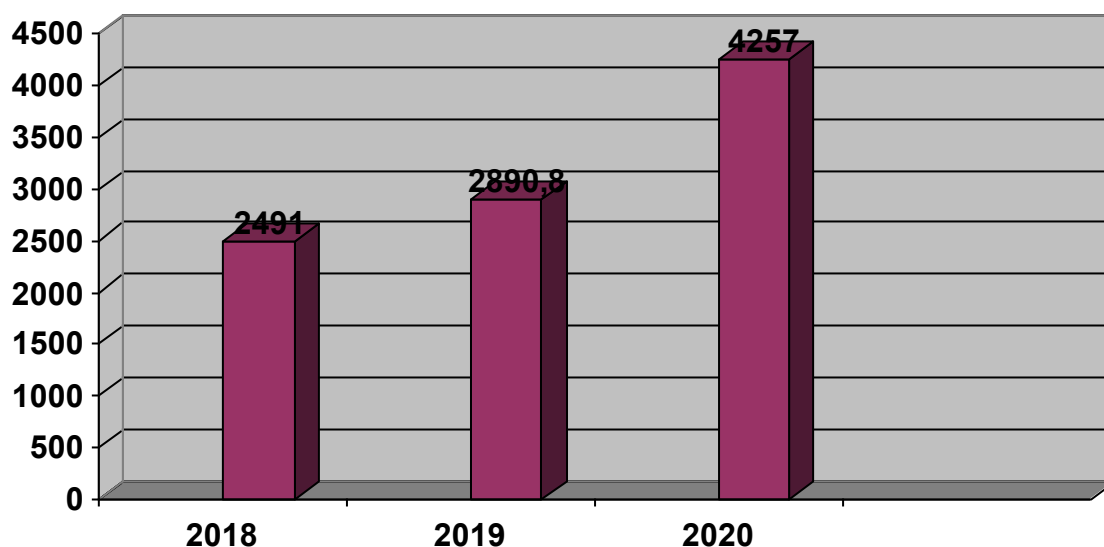


Рисунок 2.10 – Обсяги основної заробітної плати на в 2018-2020 рр., тис.грн

Динаміка обсягів основної зарплати містить стабільне зростання на протязі всього досліджуваного періоду, особливо у 2020 році. Така тенденція є беззаперечно позитивною, і відображає не лише законодавчо регламентоване зростання заробітних плат в Україні, а і, при відносно стабільній чисельності персоналу, позитивну матеріальну мотивацію, яка може бути пов'язана і зі зміною системи розрахунку оплати праці.

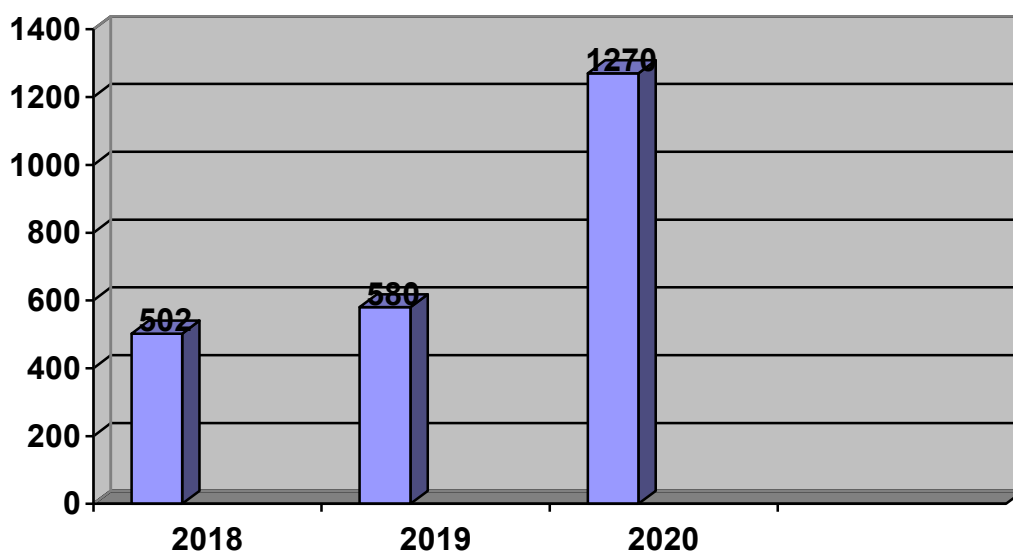


Рисунок 2.11 – Динаміка та обсяги виплачених премій персоналу в 2018-2020 рр., тис. грн.

Відповідно до динаміки основних зарплат підприємства зростання премій відбувається практично аналогічно. Проте відсоток додаткової заробітної плати в загальному значно зріс в 2020 році і становив 30 % на відміну від 20% в 2018 і 2019 роках.

Розміри надбавок до заробітних плат персоналу підприємства зростають динамічно у відповідності до фонду основної заробітної плати і становлять близько 10% від нього на протязі всього досліджуваного періоду.

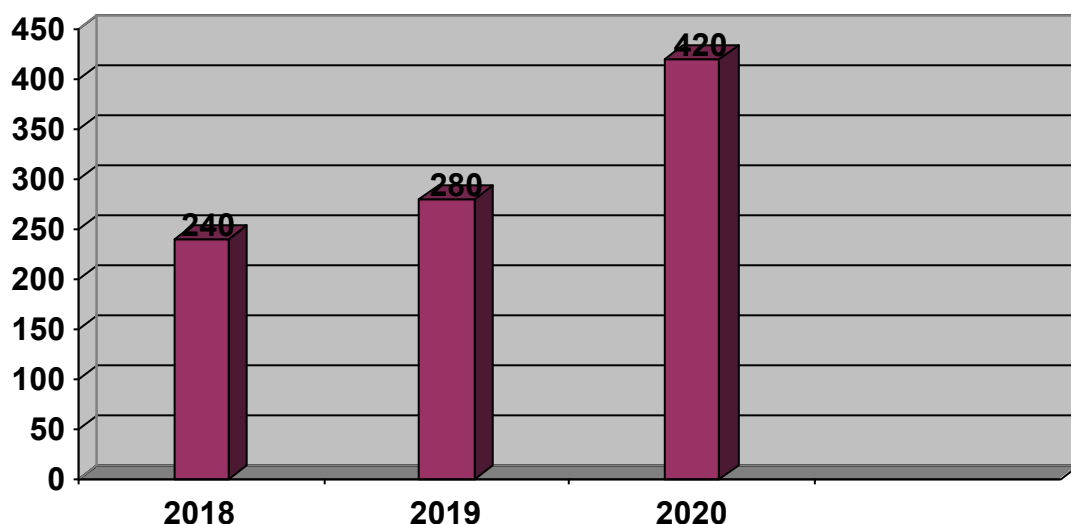


Рисунок 2.12 – Динаміка виплати надбавок до заробітної плати персоналу

В загальному графічне відображення формування ФОП на ПрАТ «Регіна» та його динаміка протягом трьох років відображено на рис. 2.13.

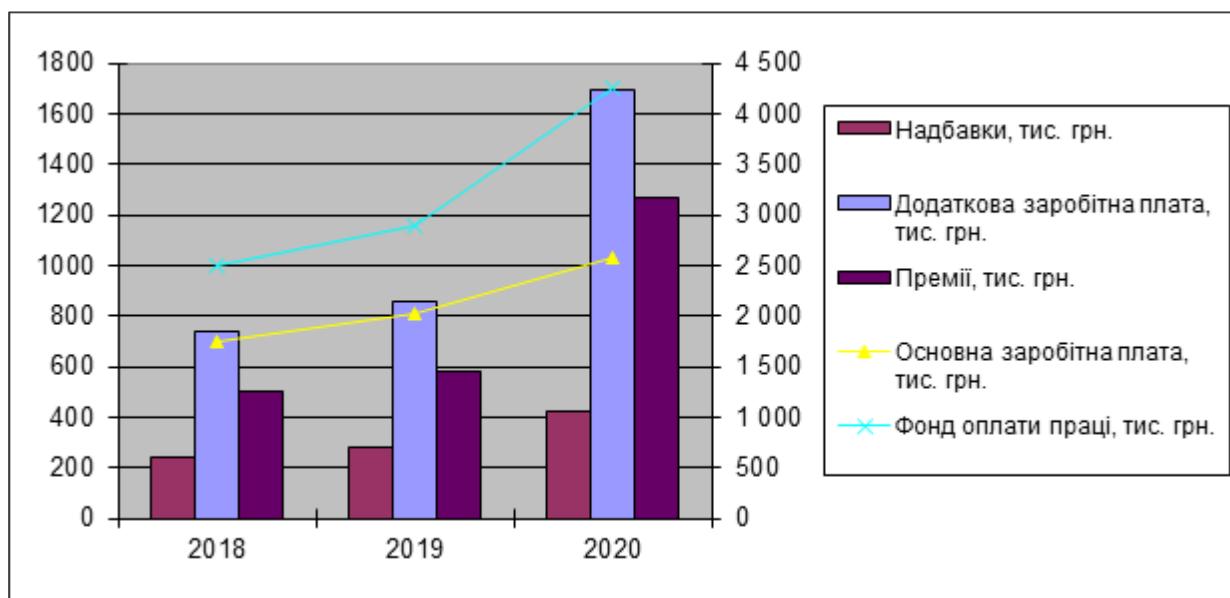


Рисунок 2.13 – Динаміка формування ФОП на ПрАТ «Регіна»

*ліва шкала – дод. зар. пл., права шкала – осн. зар. пл. та ФОП

Перетворення заводу на приватне акціонерне товариство, дало змогу вирішити багато проблем, але перед керівництвом підприємства постало питання підвищення продуктивності праці робітників. Щоб добитися цього, було вирішено використати звичну для такого підприємства систему премій, а також додати такі нові стимулюючі фактори.

Преміювання робітників здійснюється на додаток до чинних систем погодинної і відрядної оплати праці. Воно вводиться з метою стимулювання робітників у досягненні високих кінцевих результатів. Умови і порядок преміювання регулюються типовим положенням про преміювання робітників даної галузі. Преміювання працюючих на підприємстві організовано так, що розмір премії безпосередньо залежить від розміру трудового внеску що преміюється робітника або колективу, від досягнутих високих результатів; для заохочення ініціативи і творчого відношення до справи.

При визначенні розмірів премій різноманітним категоріям робітників і трудових колективів по основних результатах роботи враховується напруженість планів, завдань і норм, поліпшення результатів роботи з порівняння з попереднім періодом, рівень показників у порівнянні із середніми і передовими досягненнями.

Премії робітникам підприємств, що виконують зустрічні плани, встановлюються і виплачуються в підвищених розмірах. Преміювання робітників за основні результати роботи здійснюється за рахунок фонду заробітної плати і тієї частини фонду матеріального заохочення, що відведена для преміювання робітників по відповідних показниках.

Проведений аналіз оплати праці показав, що підприємству не вдалося зберегти перевагу темпів зростання продуктивності праці, що свідчить про невисокий рівень матеріальних мотиваторів праці. Щодо соціально-психологічних факторів мотивації праці, треба зауважити, що до цих пір їх соціальною розробкою і впровадження на підприємстві не займалися.

Для більш повного аналізу мотиваційних процесів і розробкою більш досконалих методів мотивації було проведено опитування 1% працівників заводу (1%

складає 170 чоловік, серед яких є представники ІТР, МОП, робітників, службовців, фахівців). Результати опитування представлені на рисунках 2.14 – 2.20.

Результати проведених досліджень (рисунки 2.14 – 2.20) свідчать про наявність назрівших проблем управління підприємства, нереалізованості багатьох трудових очікувань персоналу.

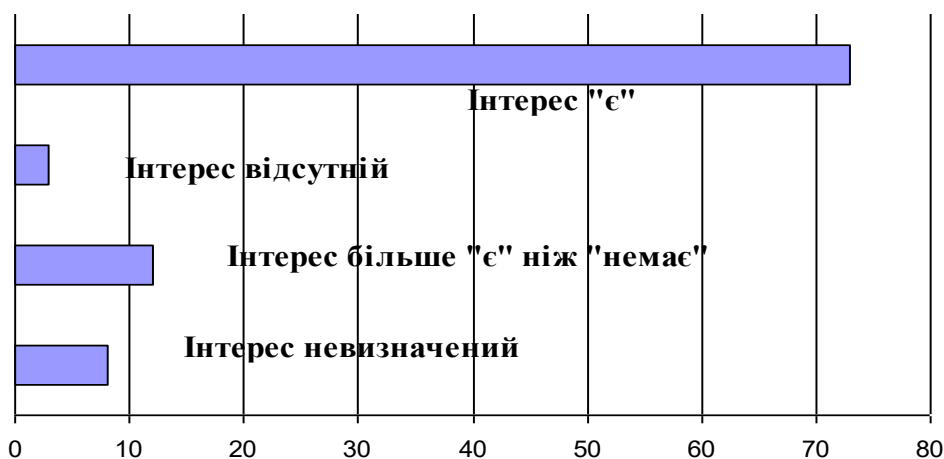


Рисунок 2.14 – Інтерес до праці у персоналу

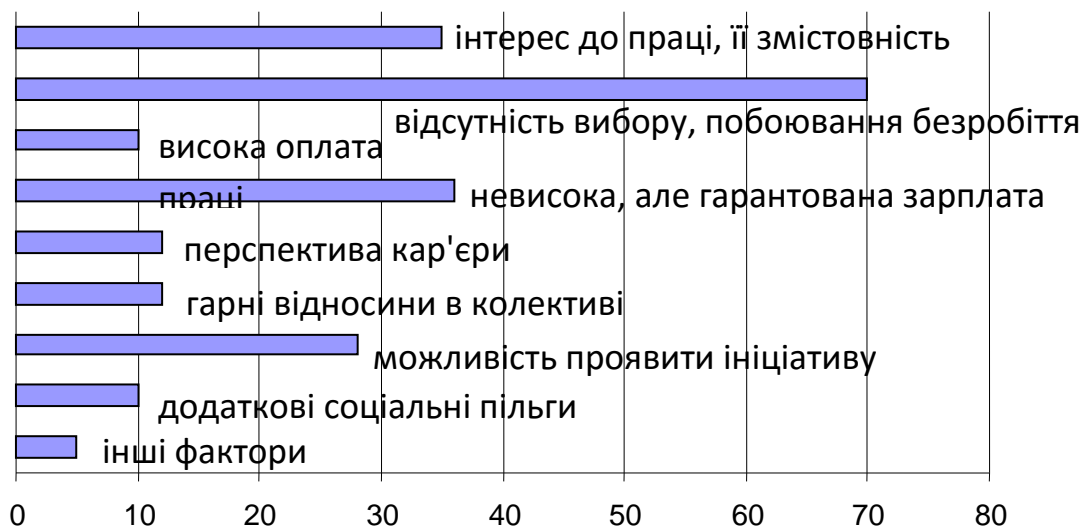


Рисунок 2.15 – Фактори, що утримують працівників на роботі

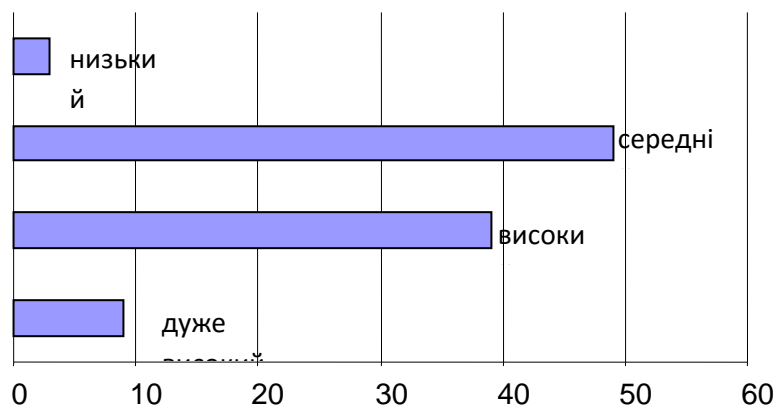


Рисунок 2.16 – Рівень кваліфікації

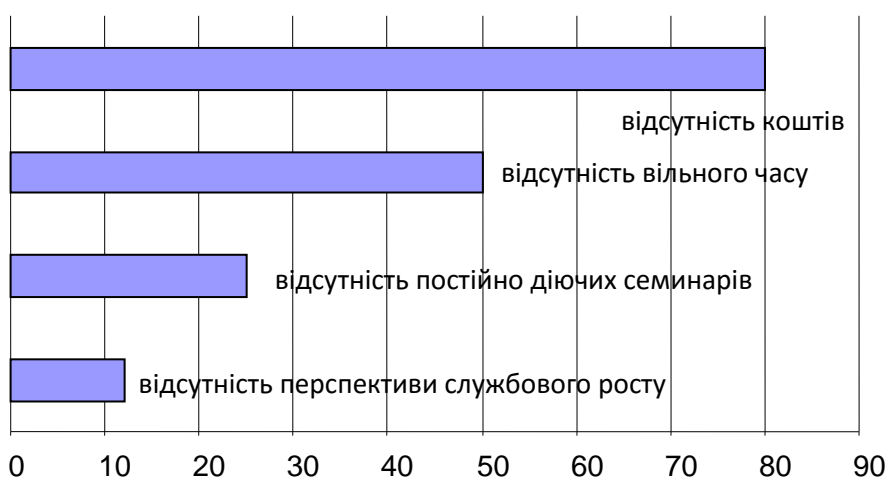


Рисунок 2.17 – Перешкоди для навчання

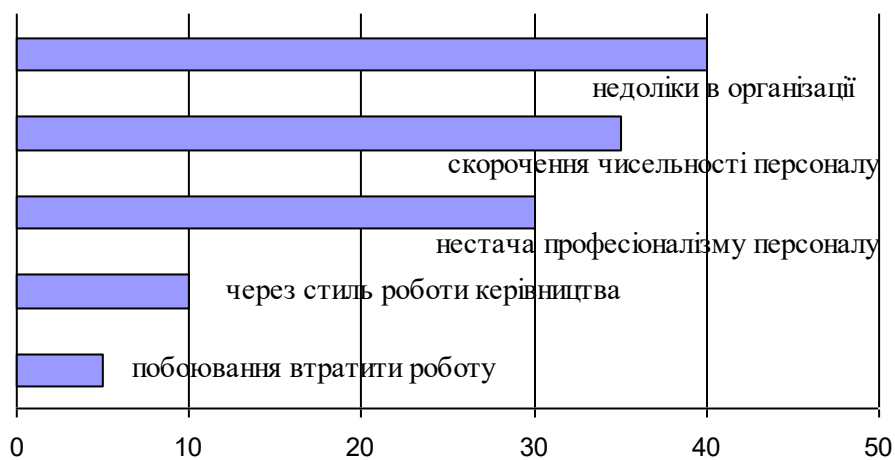


Рисунок 2.18 – Нестабільний характер праці на підприємстві

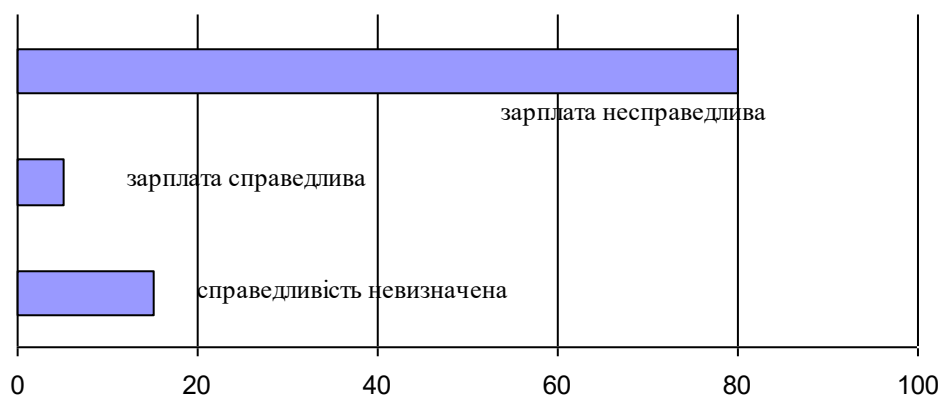


Рисунок 2.19 – Справедливість заробітної плати

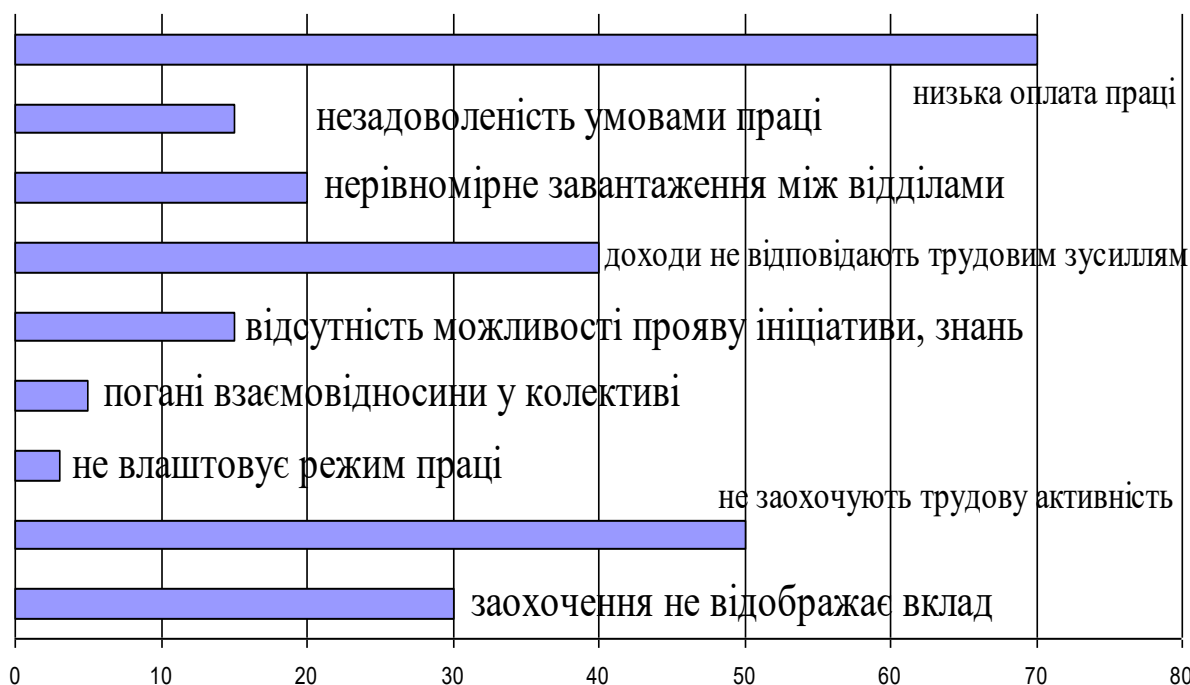


Рисунок 2.20 – Фактор незадоволеності працею у персоналу

Відносно морального клімату в колективі, то тут виникає деяка суперечливість. Якщо проаналізувати дані рисунку 2.5 то гарні відносини в колективі утримують на даному місці роботи близько 12% працівників, що свідчить про досить стабільний моральний клімат у колективі. З іншого боку, якщо проаналізувати дані рисунку 2.20 то ми побачимо, що близько 5% працівників причину незадоволеності своєю працею вбачають саме в поганих відносинах у колективі в якому вони працюють, тобто їх не влаштовує моральний клімат у колективі. З огляду на такі розбі-

жності було б доцільно провести більш поглиблений аналіз морального клімату в колективі, і на основі його результатів розробити заходи його покращення (якщо це потрібно).

Аналіз стану мотивації праці на підприємстві показав, що існуючі форми спонукання до праці потребують перегляду. Сучасні керівники чудово розуміють, що працівників необхідно постійно спонукати до ефективної та продуктивної праці. Однак, багато керівників вважають, що для цього достатньо лише матеріальної винагороди. Дійсно, на теперішній час такий підхід спрацьовує найбільш ефективно, але не дивлячись на це для молоді все більше ваги набирає такий фактор як моральний стимул, потреба самовираження та реалізованість себе як спеціаліста. І на це менеджеру слід звернути свою увагу.

Сучасна модель управління підприємством, на нашу думку, повинна включати модель ефективної трудової мотивації, яка дозволила б поєднати стратегічні цілі підприємства з потребами й інтересами робітників, взаємопов'язуючі різноманітні форми стимулювання із складністю та результативністю праці, об'єктивно оцінюючи працездатність, знання, досвіду, можливості працівників, створюючи умови реалізації і розвитку трудового потенціалу персоналу, наближення інтересів керівників підприємства до інтересів працівників, і навпаки.

2.4 Аналіз загальної системи управління на ПрАТ «МКЗМВ «Регіна»»

Проведемо аналіз загальної системи менеджменту на ПрАТ «Регіна». Основними органами управління ПрАТ є [73]:

- 1) Загальні збори акціонерів;
- 2) Наглядова рада: голова наглядової ради – акціонер : Продівус С. В.
Члени наглядової ради – Беркун О. В., Бондар І. В.
- 3) Правління: голова правління : Скляр С.В.
Члени правління : Продіус І. І., Кагляк І.М.
- 4) Ревізійна комісія: голова ревізійної комісії : Пенькова О. Л.
Члени ревізійної комісії : Богатирчук Т. П., Швачій О. П.

Загальна інформація про органи управління подана в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Загальна інформація про органи управління ПрАТ «Регіна»

Орган управління	Структура	Персональний склад
Наглядова рада	Голова Наглядової ради Член Наглядової Ради Член Наглядової Ради	Продівус Світлана Володимирівна Беркун Олександр Васильович Бондар Інна Володимирівна
Ревізійна комісія	Голова Ревізійної комісії Член Ревізійної комісії Член Ревізійної комісії	Пенькова Олена Леонідівна Богатирчук Тетяна Петрівна Швачій Олександр Петрович
Правління	Голова правління Член правління Заступник голови правління	Скляр Сергій Володимирович Продіус Іван Іванович Кагльак Ілля Максимович
Загальні збори	Акціонери товариства	Особи, які включені до переліку акціонерів та мають право на участь у загальних зборах.

1. Загальні збори є вищим органом Товариства.

У загальних зборах Товариства можуть брати участь особи, включені до переліку акціонерів, які мають право на таку участь, або їх представники. Перелік акціонерів, які мають право на участь у загальних зборах, складається станом на 24 години за три робочі дні до дня проведення таких зборів у порядку, встановленому законодавством про депозитарну систему України [71, 73]. Зміни до переліку акціонерів, які мають право на участь у загальних зборах Товариства, після його складення не вносяться.

Акціонер має право призначити свого представника для участі у зборах. Представник може бути постійним чи призначеним на певний строк. Акціонер має право у будь-який момент замінити свого представника у вищому органі Товариства, повідомивши про це правління Товариства.

Загальні збори мають право приймати рішення з усіх питань діяльності Товариства, у тому числі і з тих, що передані загальними зборами до компетенції інших органів управління Товариства.

2. Наглядова рада Товариства є органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної Статутом та законодавством, контро-

лює та регулює діяльність правління. Наглядова рада обирається загальними зборами з числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність, та/або з числа юридичних осіб – акціонерів у кількості 3 (трьох) членів строком на 5 років. До складу наглядової ради входять голова та члени наглядової ради. Член наглядової ради повинен виконувати свої обов'язки особисто і не може передавати власні повноваження іншій особі, крім члена наглядової ради – юридичної особи – акціонера. Член наглядової ради – юридична особа може мати необмежену кількість представників у наглядовій раді. Порядок діяльності представника акціонера у наглядовій раді визначається самим акціонером.

Повноваження члена наглядової ради дійсні з моменту його обрання загальними зборами Товариства. Повноваження представника акціонера – члена наглядової ради дійсні з моменту видачі йому довіреності акціонером – членом наглядової ради та отримання товариством письмового повідомлення про призначення представника.

3. Правління є підзвітним загальним зборам акціонерів і наглядовій раді Товариства та організовує виконання їх рішень.

Членом правління Товариства може бути будь – яка фізична особа, яка має повну цивільну дієздатність і не є членом наглядової ради чи ревізійної комісії Товариства. Кількісний склад правління Товариства становить 5 осіб. До складу правління входять голова правління та члени правління. Строк повноважень правління 3 (три) роки. Голова правління обирається за рішенням загальних зборів акціонерів Товариства. Члени правління обираються за рішенням наглядової ради Товариства за поданням голови правління.

4. Ревізійна комісія є органом Товариства, який здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності Товариства.

Ревізійна комісія обирається загальними зборами з числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність, та /або з числа юридичних осіб – акціонерів у кількості 5 (п'ять) осіб строком на 3 (три) роки.

До складу ревізійної комісії входять голова та члени ревізійної комісії. Повноваження члена ревізійної комісії дійсні з моменту його затвердження рішенням зага-

льних зборів Товариства. Член ревізійної комісії здійснює свої повноваження на підставі договору з Товариством. Від імені Товариства договір підписує голова правління або інша особа, уповноважена на те загальними зборами. Дія договору з членом ревізійної комісії припиняється у разі припинення його повноважень.

Структура органів управління підприємства та функціональні обов'язки її спеціалістів подані на рисунку 2.21 [73].

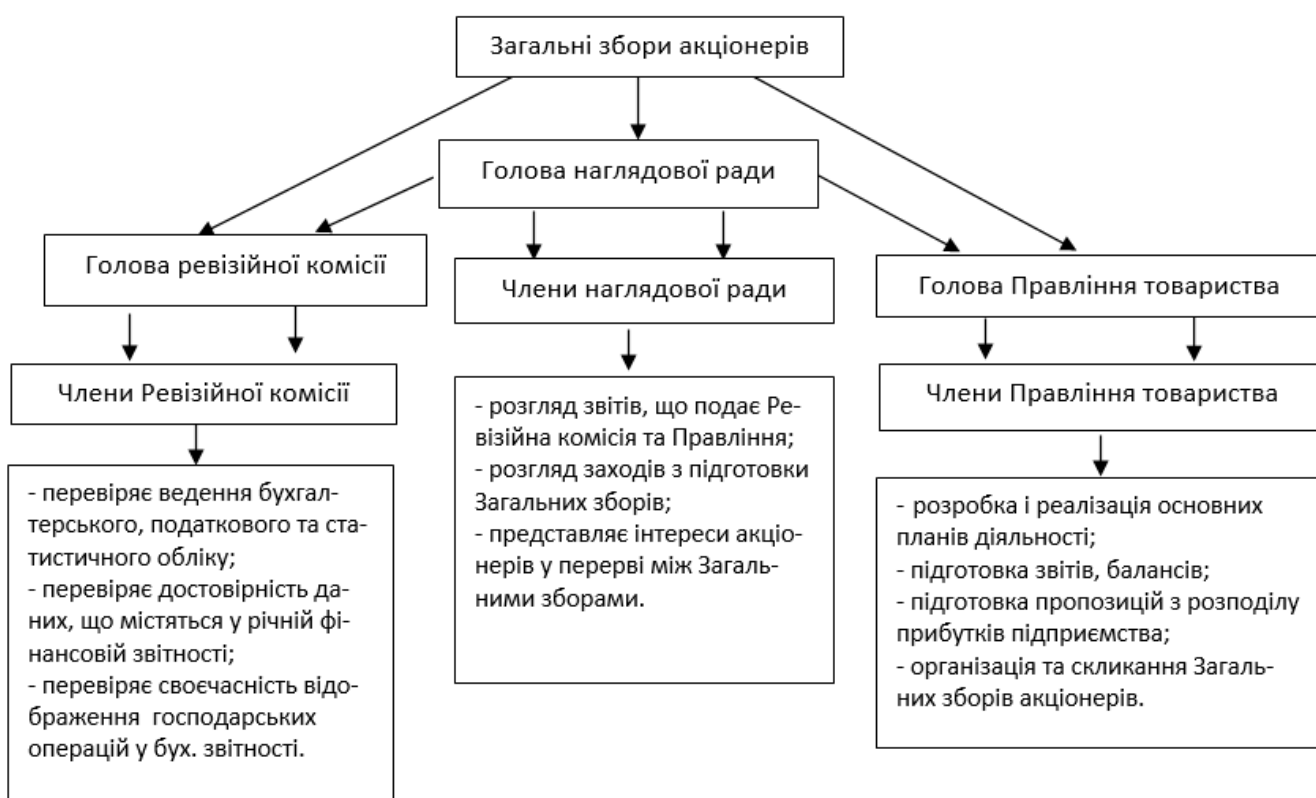


Рисунок 2.21 – Структура органів управління ПрАТ «Регіна»

Загальна організаційна структура управління заводу – функціональна, що передбачає функціональний розподіл праці та функціональну спеціалізацію підрозділів. Найбільш важливі для діяльності підприємства функції (виробництво, маркетинг, фінанси тощо) знаходять організаційне відокремлення у відповідних підрозділах. При цьому кожний такий підрозділ може одержувати розпорядження одночасно від декількох керівників функціональних підрозділів.

Для встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами можна запропонувати лінійно-функціональну організаційну структуру. Ця структура поєднує переваги лінійної і функціональної структур, а саме: спеціалізація функціональних керівників; інформаційна оперативність; розвантаження вищого керівництва; чіткість і простота взаємодії; надійний контроль та дисципліна; оперативність прийняття та виконання управлінських рішень; економічність за умов невеликих розмірів організації.

Для підприємства характерна функціональна департаментизація. Функціональна департаментизація передбачає групування працівників відповідно до виконуваних функцій (виробництво, маркетинг, фінанси, служба безпеки). Такий поділ забезпечує кваліфіковане обґрунтування управлінських рішень, що стосуються відповідних функцій, і дозволяє ефективно вирішувати виникаючі проблеми. Недоліком такої схеми може є зосередження функціональних менеджерів на проблемах свого відділу на шкоду загальноорганізаційним інтересам.

Загалом, підприємство приділяє достатньо уваги поділу праці та спеціалізації, тому на даному етапі розвитку і щось міняти чи корегувати немає необхідності. Кадрова програма підприємства, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації його працівників операційним потребам емітента полягає в належній і своєчасній оплаті праці працівників, наданні їм соціальних і матеріальних пільг, що зацікавить персонал в підвищенні рівня його знань та кваліфікації.

Таблиця 2.8 – Зв'язки на ПрАТ «Регіна»

Типи зв'язків	Характеристика типу зв'язків	Реальний приклад взаємодії на підприємстві за певним типом зв'язків	Виявлені недоліки та резерви щодо розвитку певного типу зв'язків
Вертикальні	зв'язки, які об'єднують підрозділи промислового підприємства різних ієрархічних рівнів.	Голова правління - Господарський відділ	Інформація проходить декілька рівнів ієрархії, збільшуючи витрати часу на прийняття управлінських рішень.
Горизонтальні	зв'язки між двома або більш рівними за станом в ієрархії або статусом підрозділами, або членами промислового підприємства	Директор з виробництва - Директор служби маркетингу	Безпосередній виконавець приймає вказівки та звітує перед кількома керівниками

Лінійні	формальні зв'язки, що діють постійно на підприємстві між сусідніми ієрархічними рівнями і призначені для прямих директивних розпоряджень	Головний бухгалтер – Молодші бухгалтери	відсутності повної інформації при прийнятті рішень
Функціональні	формальні зв'язки, що діють між сусідніми ієрархічними рівнями, проте їхнє призначення дорадче	Бухгалтерія – Юридичний відділ	Зниження координації роботи працівників
Формальні	це зв'язки координації, що діють на підприємствах в межах офіційних інструкцій і регламентів, скеровані на досягнення цілей	Голова правління - Служба охорони праці та ТБ	Формалізація відносин може викликати нездоровий клімат в колективі.
Неформальні	це неофіційні соціальні зв'язки, які виникають спонтанно і є продуктом міжособового і внутрішньогрупового спілкування працівників	Працівник - Працівник	Деструктивні функції (можуть вступати в конфлікт із цілями підприємства, відволікати увагу робітників, сприяти розвитку конфліктів тощо)

Між частинами організації (підрозділами і посадами) повинна здійснюватись координація діяльності. В першу чергу, вона забезпечується сукупністю стійких зв'язків (таблиця 2.8) [76].

Для удосконалення організаційних комунікацій необхідно використовувати такі прийоми [76]:

- раціоналізувати структуру комунікаційного процесу;
- регулювати інформаційні процеси;
- враховувати пропозиції працівників;
- усувати зайві бюрократичні процедури;
- застосовувати сучасні інформаційні технології та інше.

Загалом на ПрАТ «Регіна» використовує вузький масштаб керованості, коли керівнику легше контролювати роботу підлеглих, швидше здійснюється обмін інформацією.

Прийняття оптимального управлінського рішення на даному підприємстві здійснюється на основі всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інте-

реси та стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо. Представимо в табл. 2.9 основні можливі управлінські рішення на ПрАТ «Регіна».

Таблиця 2.9 – Типи управлінських рішень на підприємстві

Тип рішення	Приклад рішення	Чинники, які впливають на прийняття рішення
1. Планові, організаційні, регуляційні, контрольні	Планування фінансових показників, обсягу продаж, реорганізація структурних відділів, регулювання виробничих процесів, контроль за якістю продукції.	Фінансовий стан підприємства, наявність сировини, рівень конкуренції
2. Економічні, соціально-психологічні, технічні, наукові, адміністративні	Удосконалення виробничого процесу, проведення тимблдингу для покращення мікроклімату в колективі, надання соціальних пільг працівникам, застосування доган в разі порушення дисципліни	Величина статутного капіталу, зношеність основних фондів, відносини у колективі.
3. Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвільні	Оцінювання ефективності виробничого процесу за різними методиками; використання облікової політики.	Рівень освіченості керівництва, знання сучасних методик управління
4. Стратегічні (перспективні), тактичні, оперативні	Випуск нових видів продукції, вихід на нові ринки збуту, підвищення якості виробів.	Потреби споживачів, рівень конкуренції в галузі
5. Індивідуальні, колективні, колегіальні	Участь у міжнародних виставках, підписання договорів.	Наявні і потенційні постачальники, споживачі, необхідність проведення реклами продукції
6. На рівні організації в цілому, на рівні структурних підрозділів, на рівні функціональних підрозділів, на рівні окремих працівників	Планування обсягу виробництва і продаж, реструктуризація підрозділів, підвищення кваліфікації	Делегування повноважень, підвищення кваліфікаційного рівня персоналу
7. Оптимальні, раціональні	Раціональне використання ресурсів, оптимізація виробничих процесів	Собівартість виробництва, конкурентні переваги
8. Креативні	Розробка нових видів продукції, розробка нової концепції просування продукції, введення нових методів організації виробничого процесу	Наявність творчого і креативного персоналу, зацікавленість робітників в розробці новинок

Отже, існуюча система участі власників у управлінні через голосування на загальних зборах не дозволяє акціонерам, особливо дрібним ефективно реалізувати право на управління товариством.

2.4 Висновок до розділу 2

Проаналізувавши основні показники роботи підприємства можна зробити висновок, підприємство працює нормально та розвивається. Про це свідчить збільшення рентабельності активів підприємства, рентабельність власного та основного капіталу підприємства, підвищення продуктивності праці та поступове зменшення витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу. Отже, враховуючи результати проведеного нами аналізу основних економічних показників ПрАТ «Регіна», можна визначити, що його загальний фінансовий стан характеризується як стабільний.

Аналіз стану стимулювання та мотивації праці на підприємстві показав, що існуючі форми спонукання до праці потребують перегляду. Сучасні керівники чудово розуміють, що працівників необхідно постійно спонукати до ефективної та продуктивної праці. Однак, багато керівників вважають, що для цього достатньо лише матеріальної винагороди. Сучасна модель управління підприємством, на нашу думку, повинна включати модель ефективної трудової мотивації, яка дозволила б поєднати стратегічні цілі підприємства з потребами й інтересами робітників, взаємопов'язуючі різноманітні форми стимулювання із складністю та результативністю праці, об'єктивно оцінюючи працездатність, знання, досвіду, можливості працівників, створюючи умови реалізації і розвитку трудового потенціалу персоналу, наближення інтересів керівників підприємства до інтересів працівників, і навпаки.

Провівши аналіз системи менеджменту на ПрАТ «Регіна», можна зробити висновок про те, що на даному підприємстві загальна організаційна структура управління заводу – функціональна, що передбачає функціональний розподіл праці та функціональну спеціалізацію підрозділів. Найбільш важливі для діяльності підприємства функції (виробництво, маркетинг, фінанси тощо) знаходять організаційне відокремлення у відповідних підрозділах. При цьому кожний такий підрозділ може одержувати розпорядження одночасно від декількох керівників функціональних підрозділів.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО ТА МОРАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРАТ «МЗМВ «РЕГІНА»»

3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку ПрАТ «Муровано- куриловецький завод мінеральної води «Регіна»»

Процес розробки стратегії – це формування сукупності цілеспрямованих управлінських рішень, які забезпечують підготовку, оцінку і реалізацію програми стратегічного розвитку підприємства. Реалізація стратегії є логічним завершенням попередніх етапів її розробки. Під реалізацією стратегії слід розуміти організацію процесу її виконання, регулювання і координацію. Її можна вважати завершеною, коли досягнуті всі основні стратегічні цілі за кожним напрямом фінансового розвитку підприємства.

Застосування стратегії стабілізації та зміцнення досягнутих позицій сприятиме досягненню нового етапу стабілізації підприємства, який за своєю суттю є початковою стадією життєвого циклу підприємства для наступного зростання. Тому стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій повинна мати необхідну основу для стійкого росту ефективності суспільного виробництва та створення умов для збереження та нарощення позитивних тенденцій зростання підприємства.

Застосування стратегії концентрованого росту [77] – полягає в зміні або продукту, або ринку збуту. Має сенс скористатися таким підходом, коли підприємство існує вже кілька років, заробило певну репутацію та зайняло свою нішу на ринку.

Типів стратегії концентрованого росту існує три: стратегія посилення позицій на ринку; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продукту.

Стратегія посилення позиції на ринку. Дії підприємства в цьому випадку спрямовані на розширення та завоювання нових позицій на старому ринку збуту. Це досягається за рахунок збільшення і різноманітності реклами, проведення різних ак-

цій для споживачів, переманювання покупців у конкурентів, допускаються навіть досить жорсткі методи конкурентної боротьби.

Стратегія виживання та оновлення [76, 77] застосовується на стадії депресії (зародження) життєвого циклу підприємства, якому відповідає стан небезпеки. Стратегія виживання та оновлення повинна передбачати пошук шляхів подолання небезпек для функціонування підприємства, які включатимуть радикальну його структурну перебудову, що в цілому сприятиме протидії та уповільненню розвитку деструктивних процесів і дозволить забезпечити виживання підприємства.

Стратегія інтенсифікації зусиль [77] використовується для виходу із стану загрози підприємства. Характерною особливістю стратегії є те, що вона використовується як на стадії зростання, так і на стадії спаду його життєвого циклу, а тому повинна передбачати заходи як на підтримання позитивних зростаючих позицій, так і на недопущення переходу підприємства до стану небезпеки, де дія негативних факторів впливу є максимально деструктивною. Стратегія інтенсифікації зусиль полягає у створенні передумов для виходу з кризи та подолання наслідків загрозливих факторів впливу на основі покращення рівня існуючих позицій функціонування підприємства. Стратегія має на меті розробку на всіх рівнях управління підприємством системи заходів, спрямованих на активізацію інтенсивності використання усіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання, ліквідацію непродуктивних витрат.

Стратегія запобігання дії негативних факторів впливу [76, 77] націлена на вихід із стану ризику підприємства. Характерною особливістю стратегії є те, що вона використовується як на стадії зростання, так і на стадії спаду розвитку, а тому повинна передбачати заходи як для підтримання позитивних зростаючих позицій, так і для недопущення переходу до стану загрози та дії деструктивних факторів впливу. Стратегія запобігання діям негативних факторів впливу повинна забезпечувати перехід до зростання підприємства, тим самим створюватимуться передумови для забезпечення її безпеки.

Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій [76, 77] використовується для підтримання стану безпеки підприємства та створення нових передумов

його зміцнення. Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій передбачає спрямування зусиль на підтримку збалансованого, диверсифікованого (вертикального, горизонтального та діагонального) розвитку підприємства, підвищення ролі фінансових механізмів, розширення відтворювальних процесів.

Вибір стратегії підприємства залежить від результатів SWOT-аналізу підприємства, а також від зовнішніх і внутрішніх факторів.

Основна мета стратегічної діагностики – дослідити правильність вибраної стратегії, відповідність цілям підприємства та умовам зовнішнього й внутрішнього середовища, табл. 3.2 [78, 79].

Таблиця 3.1 – Сильні і слабкі сторони ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»»

Область діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Виробництво	1.Злагожене виробництво. 2.Ефективне управління складськими ресурсами.	1. Неповна завантаженість виробничих потужностей. 2. Відсутність повної комп'ютеризації виробничого процесу.
2. Технологія	1. Власні технології виробництва.	1. Недостатність коштів для розробки нових видів продукції.
3.Персонал	1.Стабільна заробітна плата. 2. Гарантії соціального захисту. 3.Наявність інтересу до роботи. 4.Наявність робітників зі стажем; 5.Низька плинність кадрів.	1.Наявність демотиваційних факторів колективу; 2.Недостатня кількість молодих креативних фахівців; 3.Недостатній рівень кваліфікації працівників. 4. Невдоволеність працівників рівнем заробітної плати. 5. Відсутність адекватної системи заохочень до праці (компенсаційного пакету).
4.Організація	1. Гнучкість системи управління; 2. Налагоджена взаємодія між внутрішніми підрозділами.	1. Недостатнє використання ІТ-технологій у внутрішній системі організації підприємства. 2. Відсутність відділів, що займаються інноваційною діяльністю.
5.Маркетинг	1. Імідж на ринку. 2. Позитивний гудвіл.	1. Недостатні маркетингові дослідження; 2. Недостатньо кваліфікована маркетингова політика; 3. Слабка рекламна компанія. 4. Відсутність таргетингової реклами.
6. Фінанси	1. Високий рівень ліквідності активів підприємства. 2. Задовільний ФСП. 3. Високий рівень платоспроможності.	1. Відсутність використання сучасних платіжних систем для покупців на кшталт Qiwi-гаманець, PayPal тощо.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони підприємства, зіставимо їх з потенційними сприятливими можливостями та загрозами.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Злагоджене виробництво; 2. Ефективне управління складськими ресурсами. 3. Стабільна заробітна плата. 4. Гарантії соціального захисту. 5. Наявність інтересу до роботи. 6. Наявність робітників зі стажем; 7. Низька плинність кадрів. 1. Гнучкість системи управління; 8. Налагоджена взаємодія між внутрішніми підрозділами. 1. Імідж на ринку. 9. Позитивний гудвіл. 10. Високий рівень ліквідності активів підприємства. 11. Задовільний ФСП. 12. Високий рівень платоспроможності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неповна завантаженість виробничих потужностей. 2. Відсутність повної комп'ютеризації виробничого процесу. 3. Недостатність коштів для розробки нових видів продукції. 4. Наявність демотиваційних факторів колективу. 5. Недостатня кількість молодих креативних фахівців; 6. Недостатній рівень кваліфікації працівників. 7. Невдоволеність працівників рівнем заробітної плати. 8. Відсутність адекватної системи заохочень до праці (компенсаційного пакету). 9. Недостатнє використання ІТ-технологій у внутрішній системі організації підприємства. 10. Відсутність відділів, що займаються інноваційною діяльністю. 11. Недостатні маркетингові дослідження; 12. Недостатньо кваліфікована маркетингова політика; 13. Слабка рекламна компанія в соцмережах. 14. Відсутність таргетингової реклами. 15. Відсутність використання сучасних платіжних систем для покупців на кшталт Qiwi-гаманець, PayPal тощо.
Сприятливі можливості	Небезпеки
<ol style="list-style-type: none"> 1.Збільшення прибутку; 2.Випуск нових видів продукції; 3. Можливість охоплення нових ринків, в тому числі європейських; 4.Налагодження роботи з дилерами в інших регіонах. 5.Можливість додаткового інвестування. 6.Високі технічні можливості; 7.Удосконалення системи мотивацій персоналу в рамках євроінтеграції; 8.Креативність маркетингової стратегії. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Посилення конкурентів; 2.Посилення податкового тиску; 3.Високий рівень інфляція; 4.Нестабільність політичної та економічної ситуації в країні; 5. Нестабільність валюти; 6. Обмеженість фінансування; 7. Мінливі бажання споживачів. 8. Швидкі темпи НТП, в зв'язку з чим застарівання обладнання та технологій.

На основі даних SWOT – аналізу складемо матрицю, в якій будуть зіставлятися сильні та слабкі сторони з сприятливими можливостями та загрозами (рисунок 3.1) [78, 79].

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	<p>Потрібно:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширити товарний асортимент продукції і збільшити обсяги виробництва. 2. Збільшити прибутки підприємства. 3. Здійснити професійний розвиток кадрів. 4. Залучити до співпраці нових інвесторів. 5. Підвищити якість продукції. 6. Вивести продукцію на нові ринку збуту. 	<p>Потрібно:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Провести ефективну рекламну кампанію. 2. Зменшити собівартість продукції. 3. Підвищити продуктивність праці обладнання. 4. Оновити обладнання на підприємстві. 5. Збільшити ефективність використання фінансових ресурсів.
	Слабкі сторони (W)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застаріле устаткування буде стримувати випуск нових видів продукції. 2. Високий рівень матеріалоемності продукції буди зменшувати прибутки підприємства. 3. Недостатня кваліфікація працівників стримує проведення кадрових змін на підприємстві. 4. Низький рівень рентабельності підприємства зменшує можливість додаткового інвестування. 5. Високий рівень матеріалоемності зменшує рівень якості продукції. 6. Недостатньо кваліфікована маркетингова політика звужує можливості на нові ринки збуту. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Через неякісну продукцію і застаріле обладнання підприємство втрачає свої конкурентні переваги на ринку збуту продукції. 2. За рахунок зростання кредитної заборгованості, підприємство втрачає можливість отримання фінансування. 3. Через зростання матеріалоемності продукції підприємство зменшить свій прибуток, коли відбудеться зростання цін на сировину та матеріали.

Рисунок 3.1 – Матриця SWOT – аналізу ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»»

Підприємство, як будь-яка відкрита система, залежить від зовнішнього середовища відносно поставок ресурсів, енергії, кадрів, споживачів, а також від впливу самої держави. Метою дослідження зовнішнього середовища є визначення впливу факторів прямого та непрямого впливу на ефективність діяльності підприємства.

Фактори зовнішнього середовища розглядаються як можливості та загрози для підприємства, їх позитивний чи негативний вплив на організацію буде залежати від керівників підприємства є ретельне дослідження поведінкового впливу зовнішніх факторів на підприємство, своєчасне визначення найсуттєвіших з них і зменшення впливу на підприємство.

Зовнішнє середовище — це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних умов і чинників, що діють у глобальному оточенні. Зовнішнє середовище будь-якого підприємства розглядається з двох сторін як макросередовище та мікросередовище.

Фактори внутрішнього і зовнішнього впливу на підприємство відображені у таблиці 3.1 [77].

Таблиця 3.3 – Фактори впливу на підприємство

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
1. Загальнополітична ситуація в країні	1. Ресурсний потенціал
2. Рівень економічного розвитку держави	2. Кадрова забезпеченість підприємства
3. Правове регулювання	3. Маркетингове дослідження
4. Ресурсний потенціал країни	4. Фінансові можливості
5. Загальний рівень розвитку технологій	5. Система постачання
6. Демографічна ситуація країни	6. Організаційна структура
7. Освітній рівень країни	7. Обсяги виробництва
8. Культурний розвиток країни	8. Ціна продукції
	9. Собівартість продукції

Макросередовище відображає вплив факторів, на які підприємство впливати не може, але вони створюють загальну систему бізнесу. Мікросередовище відображає вплив факторів, на які підприємство може впливати та управляти ними.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 1 півріччі 2022 р. та зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2023 рік стратегію запобігання дії негативних факторів впливу, яка націлена на вихід із стану ризику підприємства. А на 2024-2025р.р. – стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, яка використовується для підтримання стану безпеки підприємства та створення нових передумов його зміцнення.

3.2 Макетування алгоритму формування системи матеріального та морального стимулювання працівників

Ринкова трансформація вітчизняних підприємств обумовила об'єктивні зміни у змісті праці, трудових відносинах, використанні трудового потенціалу. Особливістю управління персоналом є зростаюча роль особистості працівника. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Ефективність діяльності стає переважно залежною від активізації людського фактора. На жаль, у працівників українських підприємств немає достатньої мотивації для ефективної роботи. Персонал не готовий брати на себе всю відповідальність в ході ухвалення рішень та їх виконання. До тепер фахівці середньої ланки у своїх діях більше орієнтуються на поведінку інших підприємств на вітчизняному ринку, ніж на результати власного аналізу. Персонал є швидше групою фахівців, ніж єдиним організмом. З ряду напрямів відсутні раціональні і обов'язкові процедури взаємодії між підрозділами. Все це породжує проблеми, які важко вирішити перед керівництвом. Тому, на нашу думку, виходячи з виявлених проблем, основними завданнями з вдосконалення системи управління мають бути [80]:

- посилення мотивації ефективної праці персоналу;
- підвищення рівня професійної підготовки співробітників;
- забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами, посилення стратегічних компонентів у діяльності керівництва;
- підвищення ролі підрозділів при вирішенні поточних, оперативних завдань.

Усе вище зазначене може бути реалізовано через гармонізацію інтересів керівництва та його персонал, залучення співробітників до процесу реального управління підприємством. Цей підхід можна віднести до розряду найтонших, складних, але найбільш ефективних управлінських інструментів. Працівник повинен бути залучений до таких управлінських процесів: аналізу, прогнозування, планування, розробки стратегії і тактики, організації і контролю роботи підприємства. Тоді він відчує свою причетність до роботи в цілому, відчує власну значущість. Основою праці є кваліфікована інтелектуальна (розумова) праця, яка виступає визначальним фактором, що забезпечує успіх в конкурентній боротьбі. Основа моделі очікуваних результатів діяльності підприємства наведена на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Вплив стимулюючих механізмів на результати діяльності підприємства. Розроблено автором на основі джерела [77, 81]

Очевидним є той факт, що перед працівниками різних ланок управління стає завдання підвищення продуктивності праці через якісне виконання завдань. Для цього необхідно застосовувати потужні механізми стимулювання.

Дієвий мотиваційний механізм являє собою систему економічних, організаційно-адміністративних, соціально-психологічних методів впливу на мотиви трудової поведінки працівників з метою розвитку в них внутрішньої потреби більшої трудової віддачі. Алгоритм розроблення моделі такої мотивації наведений на рисунку 3.3.

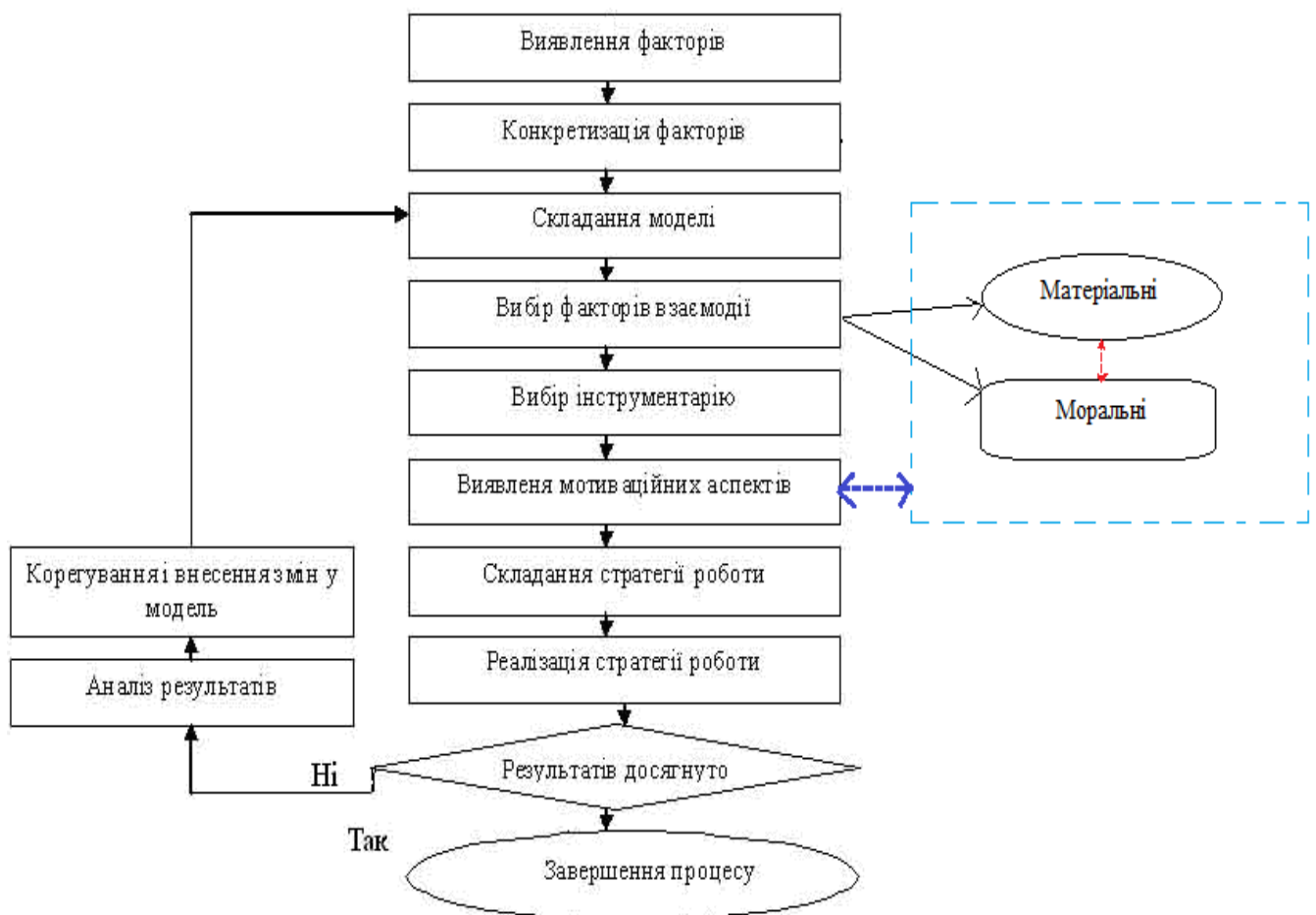


Рисунок 3.3 – Механізм формування моделі системи стимулювання працівників з урахуванням моральних та матеріальних факторів

Розроблено автором на основі джерела [12, 82]

Механізм передбачає проходження восьми етапів: виявлення факторів, їх конкретизація, складання моделі, вибір факторів взаємодії, інструментарію, виявлення мотиваційних ресурсів, складання стратегії та її реалізація, завершення процесу, аналіз результатів. Фактори, що впливають на організацію такої моделі системи матеріального та морального стимулювання, наведені в табл. 3.3 [57].

Таблиця 3.3 – Фактори впливу при створенні системи матеріального та морального стимулювання працівників [80, 82]

Внутрішні фактори	
Виробництво	Обсяг та структура. Темпи виробництва. Номенклатура продукції. Місцезнаходження виробництва. Наявність соціальної інфраструктури. Контроль якості.
Персонал	Структура. Потенціал. Кваліфікація. Чисельність. Продуктивність праці. Плинність кадрів. Вартість робочої сили. Інтереси і потреби працівників і т.д.
Організація Управління	Організаційна структура. Система управління. Рівень менеджменту; Стиль керівництва. Організаційна культура. Внутрішньофірмових комунікацій.
Фінанси і облік	Фінансова стійкість і платоспроможність фірми. Прибутковість. Рентабельність.
Зовнішні фактори	
Фактори середовища прямого впливу	Постачальники. Акціонери. Трудові ресурси. Закони і установи державного регулювання. Профспілки споживачів і конкурентів.
Фактори середовища непрямого впливу	Стан економіки країни. Науково-технічний прогрес. Соціокультурні та політичні зміни.

Ключовими пріоритетами в системі стимулювання працівників є:

- рівень професіоналізму;
- ступінь напруження при виконанні роботи (інтелектуальне, організаційне, емоційне);
- ступінь відповідальності;
- ступінь ризику;
- економія робочого часу, фінансів.

Саме це сприяє формуванню ініціативного, старанного працівника, зорієнтованого на максимальні досягнення в праці, здатного до творчої інноваційної діяльності. Перед керівництвом постає проблема: як можна управляти поведінкою працівників, застосовуючи способи мотиваційного управління нею. З цією метою доречним є використання соціально-психологічних методів.

3.3 Розрахунок економічного ефекту та економічної ефективності впроваджених рекомендацій

На основі вищесказаного, нами складений план рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»» на 2023-2025 (див. табл. 3.4). Даний план розрахований на три роки.

Таблиця 3.4 – План заходів з підвищення ефективності управління системою матеріального та морального стимулювання на ПрАТ «МЗМВ «Регіна»» (2023-2025 р.)

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати	Щорічний прогн. ефект
1. Реорганізація відділу менеджменту із делегування нових повноважень	Директор	1,5 місяці	Одноразові витрати 30 тис. грн.	67,225
2. Впровадження та використання розробленого алгоритму системи матеріального та морального стимулювання працівників	Менеджер з управління персоналом	Постійно	Щорічно 80 тис грн.	201,825
3. Введення посади штатного психолога для підтримки позитивного соціально-психологічного клімату в	Директор	Постійно	Щорічно 300 тис грн	480

колективі та знаття напруги, пов'язаної з воєнним станом в країні у 2022 р.				
4. Розробка системи мережевого корпоративного зворотного зв'язку зі створенням окремого електронного он-лайн кабінету для підтримки лідерства та креативних ідей	Директор, системний адміністратор	1 місяць, постійно	Одноразові витрати 20 тис. грн. Щорічні витрати 40 тис. грн.	80,365
5. Використання запропонованої стратегії посилення позицій на ринку	Директор	Постійно	Щорічні витрати 150 тис. грн.	336,325
Всього витрат, тис. грн.	одноразово: 50		щорічно: 570	1165,784

Таким чином, для реалізації (з 1 січня 2023 року) запропонованих рекомендацій потрібно: у 2020 році 290 тис. грн, а в 2021 році та 2022 році – по 251 тис. грн. щороку, в тому числі збільшення оплати праці менеджера, який будуть займатися моніторингом інформаційної моделі на 36 тис. грн. та оплати праці системного адміністратора на 15 тис. грн., а також оплати праці штатного психолога у розмірі 200 тис. грн. з урахуванням єдиного податку у 22%.

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність системи матеріального та морального стимулювання та збільшити продуктивність праці, що, у свою чергу, збільшить величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство. За висновками фахівців, збільшення чистого прибутку підприємства протягом 3-х років може скласти по кожній пропозиції щорічно в середньому від 0,08% до 3,5%. Наведемо приклад розрахунку максимального прогнозованого економічного ефекту від наданих пропозицій у % до прибутку підприємства:

1. близько 0,8 %: $11775,6 * 0,008 = 94,2$ тис. грн.
2. близько 1,8 %: $11775,6 * 0,018 = 211,96$ тис. грн.
3. близько 3,5 %: $11775,6 * 0,035 = 412,146$ тис. грн.
4. близько 1 %: $11775,6 * 0,01 = 117,756$ тис. грн.
5. близько 2,8%: $11775,6 * 0,028 = 329,717$ тис. грн.

Всього прогнозується максимальний щорічний ефект у розмірі 1278,155 тис. грн. Приведена вартість всіх чистих прибутків підприємства ПП становитиме:

$$E_{\phi(\text{заг})} = \sum_{i=1}^T \frac{E_{\phi i}}{(1 + \alpha)^i}, \quad (3.1)$$

де $E_{\phi i}$ – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

T – термін дії впровадження рекомендацій, роки;

α – ставка дохідності;

t – час від моменту впровадження рекомендацій до моменту отримання економічного ефекту від їх впровадження, який визначається на кінець кожного року, роки.

Тоді приведена вартість збільшення величини всіх чистих прибутків складе:

$$E_{\phi(\text{заг})} = \frac{1165,784}{(1 + 0,3)^1} + \frac{1165,784}{(1 + 0,3)^2} + \frac{1165,784}{(1 + 0,3)^3} = 2117,196 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо відносну ефективність E_e вкладених у впровадження запропонованих рекомендацій коштів:

$$D = \sqrt[3]{\frac{E_{\phi(\text{заг})}}{B} + 1} - 1, \quad (3.2)$$

де $E_{\phi(\text{заг})}$ – загальна величина теперішньої вартості всіх економічних ефектів від впровадження запропонованих рекомендацій, тис. грн;

B – загальна величина витрат на впровадження запропонованих рекомендацій, тис. грн;

T – термін дії впроваджених рекомендацій, тобто скільки часу впроваджені рекомендації будуть давати економічний ефект, в роках.

$$D = \sqrt[3]{\frac{2117,796}{570 * 3 + 50} + 1} - 1 = \sqrt[3]{1,2 + 1} - 1 = \sqrt[3]{2,2} - 1 = 1,3 - 1 = 0,3$$

Оскільки внутрішня ефективність коштів, вкладних у впровадження наших рекомендацій, становить $E_B \approx 29\%$, то це свідчить про економічну доцільність впровадження наших пропозицій.

Період окупності ПО витрат на реалізацію запропонованих рекомендацій розраховується за формулою:

$$ПО = \frac{B}{E_{\phi(\text{заг})}}, \quad (3.3)$$

$$ПО = \frac{1760}{2117,796} = 0,83$$

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним.

3.4 Моделювання чистого прибутку підприємства

Існує багато методів моделювання результатів діяльності підприємств, організацій та установ. Одним із найпростіших методів є розрахунок чутливості чистого прибутку підприємства, організації, установи до можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, в якому вони працюють. Такими змінами можуть бути можливі зміни прямих та непрямих витрат на виготовлення одиниці продукції. Спрогнозуємо, що межі зміни ціни на основні матеріали виберемо в діапазоні $\pm 30\%$.

I. Розрахуємо величину чистого прибутку, що його отримує підприємство за прогнозованих умов господарювання:

- прогнозований обсяг реалізації продукції N за рік – 1 млн шт.;
- ціна реалізації одиниці продукції Π (без врахування ПДВ) – 13 грн;
- прямі витрати на виробництво одиниці продукції $ПР1$ – 5 грн, зокрема ціни на основні матеріали $M = 4$ грн;
- непрямі витрати на виробництво одиниці продукції $НВ1$ – 3 грн;
- чинна ставка податку на прибуток $\lambda = 18\%$.

а) Загальний обсяг реалізації підприємством продукції ЗОП становитиме:

$$ЗОП = 13 * 1000000 = 130\,000\,000 \text{ грн, тобто } 13 \text{ млн грн.}$$

б) Величина суми прямих та непрямих витрат ПНВ1 в розрахунку на одиницю продукції становитиме:

$$\text{ПНВ1} = (\text{ПР1} + \text{НВ1}) = 5 + 3 = 8 \text{ грн.}$$

в) Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг реалізації продукції ПНВ становитиме:

$$\text{ПНВ} = (\text{ПР1} + \text{НВ1}) * N = 8 * 1 = 8 \text{ млн грн.}$$

г) Величина операційного прибутку ПО підприємства становитиме:

$$\text{ПО} = \text{ЗОП} - \text{ПНВ} = 13 - 8 = 5 \text{ млн грн.}$$

д) Величина податку на прибуток ПП, що його має сплатити підприємство, становитиме:

$$5 * 0,18 = 0,9 \text{ млн грн.}$$

е) Чистий прибуток підприємства ЧП (при початковій ціні на основні матеріали $M = 4$ грн) становитиме:

$$\text{ЧП} = \text{ПДСП} - \text{ПП} = 5 - 0,9 = 4,1 \text{ млн грн.}$$

II. Визначимо чутливість чистого прибутку залежно від зростання цін на основні матеріали на 30%. Припустимо, що ціни на основні матеріали зросли на 30%.

а) Тоді вартість основних матеріалів $M_{(+30)}$ на виготовлення одиниці продукції становитимуть:

$$M_{(+30)} = M1 \times (1 + 0,3) = 4 \times 1,3 = 5,2 \text{ грн.}$$

б) Вартість прямих витрат $\text{ПР1}_{(+30)}$ на виготовлення одиниці продукції також зміниться і становитиме:

$$\text{ПР1}_{(+30)} = (\text{ПР1} - M1) + M_{(+30)} = (5 - 4) + 5,2 = 6,2 \text{ грн.}$$

б) Величина суми прямих та непрямих витрат $\text{ПНВ1}_{(+30)}$ в розрахунку на одиницю продукції становитиме:

$$\text{ПНВ1}_{(+30)} = \text{ПР1}_{(+30)} + \text{НВ1} = 6,2 + 3 = 9,2 \text{ грн.}$$

в) Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг реалізації продукції ПНВ становитиме:

$$\text{ПНВ}_{(+30)} = (\text{ПР1}_{(+30)} + \text{НВ1}) * N = 9,2 * 1000000 = 9200000 \text{ грн або } 9,2 \text{ млн грн.}$$

г) Величина операційного прибутку $\text{ПО}_{(+30)}$ підприємства становитиме:

$$\text{ПО}_{(+30)} = \text{ЗОП} - \text{ПНВ}_{(+30)} = 13 - 9,2 = 3,8 \text{ млн грн.}$$

д) Величина податку на прибуток $ПП_{(+30)}$, що його має сплатити підприємство, становитиме:

$$ПП_{(+30)} = 3,8 * 0,18 = 0,684 \text{ млн грн.}$$

е) Чистий прибуток підприємства $ЧП_{(+30)}$ (за зростання ціни на основні матеріали до рівня $M1_{(+30)} = 5,2$ грн) становитиме:

$$ЧП_{(+30)} = ПДСП_{(+30)} - ПП_{(+30)} = 3,8 - 0,684 = 3,116 \text{ млн грн.}$$

III. Визначимо чутливість чистого прибутку залежно від зменшення цін на основні матеріали на 30%. Припустимо, що ціни на основні матеріали зменшилися на 30%.

а) Тоді вартість основних матеріалів $M1_{(-30)}$ на виготовлення одиниці продукції становитимуть:

$$M1_{(-30)} = M1 * (1 - 0,3) = 4 * 0,7 = 2,8 \text{ грн.}$$

б) Вартість прямих витрат $ПР1(+30)$ на виготовлення одиниці продукції також зміниться і становитиме:

$$ПР1_{(-30)} = (ПР1 - M1) + M1_{(-30)} = (5 - 4) + 2,8 = 3,8 \text{ грн.}$$

в) Величина суми прямих та непрямих витрат $ПНВ1_{(+30)}$ в розрахунку на одиницю продукції становитиме:

$$ПНВ1_{(-30)} = ПР1_{(-30)} + НВ1 = 3,8 + 3 = 6,8 \text{ грн.}$$

г) Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг реалізації продукції ПНВ складе:

$$ПНВ_{(-30)} = (ПР1_{(-30)} + НВ1) * N = 6,8 * 1000000 = 6,8 \text{ млн грн.}$$

д) Величина операційного прибутку $ПО_{(-30)}$ підприємства становитиме:

$$ПО_{(-30)} = ПДСП_{(-30)} = ЗОП - ПНВ_{(-30)} = 13 - 6,8 = 6,2 \text{ млн грн.}$$

е) Величина податку на прибуток $ПП_{(-30)}$, що його має сплатити підприємство, становитиме:

$$ПП_{(-30)} = 6,2 * 0,18 = 1,116 \text{ млн грн.}$$

ж) Чистий прибуток підприємства $ЧП_{(-30)}$ (за зменшення ціни на основні матеріали до рівня $M1_{(-30)} = 2,8$ грн) становитиме:

$$ЧП_{(-30)} = ПДСП_{(-30)} - ПП_{(-30)} = 6,2 - 1,116 = 5,084 \text{ млн грн.}$$

Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни прямих витрат на одиницю продукції показано на рис. 3.4.

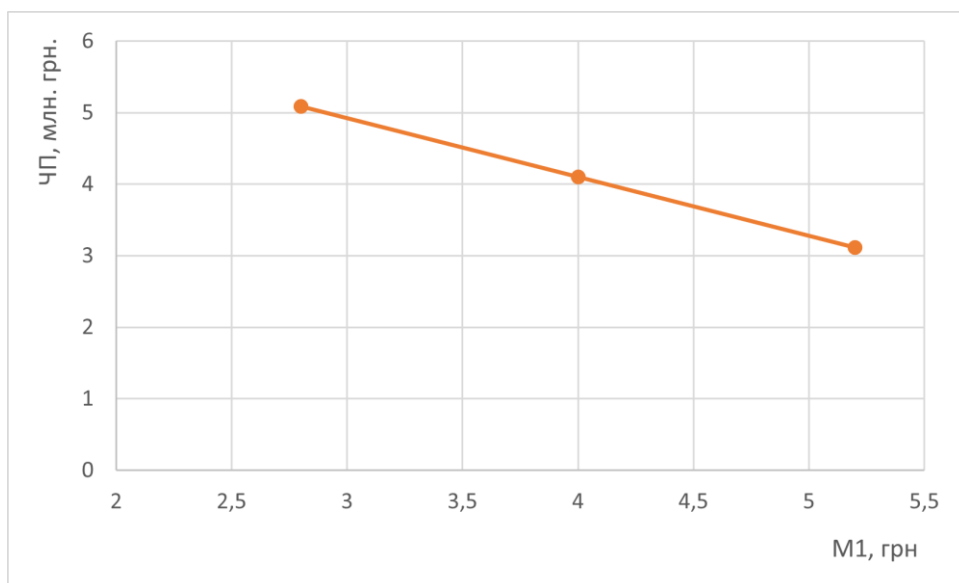


Рисунок 3.4 – Моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни вартості основних матеріалів, що витрачаються на виготовлення одиниці продукції

Таким чином, можна зробити висновок, що за зміни ціни на основні матеріали в межах, величина чистого прибутку підприємства (тобто мінливість чистого прибутку) буде коливатися в межах від 3,116 млн грн (при зростанні цін на основні матеріали) до 5,084 млн грн (за зменшення цін на основні матеріали) при базовому рівні чистого прибутку в 4,1 млн грн.

3.5 Висновки до 3 розділу

В третьому розділі було надано рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління системою матеріального та морального стимулювання на ПрАТ «МЗМВ «Регіна»» в умовах євроінтеграції та розраховано їх економічну доцільність. На основі проаналізованих факторів внутрішнього і зовнішнього впливу на підприємство було виділено сильні і слабкі сторони ПрАТ «Мурованокурилове-

цький завод мінеральної води «Регіна», здійснено SWOT-аналіз та, за його результатами, складено SWOT – матрицю, аналізування якої дозволило виділити стратегічні цілі підприємства на найближчі три роки.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 1 півріччі 2022 р. та зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2023 рік стратегію запобігання дії негативних факторів впливу, яка націлена на вихід із стану ризику підприємства. А на 2024-2025р.р. – стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, яка використовується для підтримання стану безпеки підприємства та створення нових передумов його зміцнення. Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій передбачає спрямування зусиль на підтримку збалансованого, диверсифікованого (вертикального, горизонтального та діагонального) розвитку підприємства, підвищення ролі фінансових механізмів, розширення відтворювальних процесів, що досягається за рахунок збільшення і різноманітності реклами, проведення різних акцій для споживачів, переманювання покупців у конкурентів, допускаються навіть досить жорсткі методи конкурентної боротьби.

Для удосконалення системи матеріального та морального стимулювання на підприємстві було розроблено механізм формування моделі системи стимулювання працівників з урахуванням моральних та матеріальних факторів. Також в роботі було розраховано абсолютну ефективність реалізації наданих пропозиції із урахуванням прогнозованого рівня інфляції, а також розраховано період окупності вкладених в надані пропозиції інвестиції.

ВИСНОВКИ

В результаті написання теоретичного розділу магістерської роботи було сформульовано суть проблеми управління системою нематеріальної мотивації праці на підприємстві та доведено актуальність її вивчення. В цьому розділі було проаналізовано та узагальнено точки зору українських та закордонних експертів на дану проблему. Наведено понятійний апарат з теми мотивації праці. Було обґрунтовано вибір методів дослідження та економічних показників. У теоретичному розділі було розглянуто різноманітні теорії та світові моделі мотивації праці в країнах з розвинутою економікою. За умов трансформації країни, переходу її до нових економічних відносин перед Україною постає питання багато економічних питань, одне з яких – це пошук ефективних способів управління працею. Оптимальним вирішенням існуючої проблеми є розробка власних методів стимулювання праці, створення нової мотиваційної моделі, яка б враховувала усі національні та економічні особливості України і українського менталітету та включала б у себе найефективніші елементи кращих світових моделей мотивації. Україна наближається до використання тих теорій мотивації, які враховують усі потреби людини, починаючи від матеріального забезпечення і закінчуючи можливістю самореалізації кожного окремого працівника. Для того, щоб працювати з максимальною продуктивністю, працівникові потрібна така робота, яка б давала впевненість у майбутньому (матеріальний аспект) та можливість реалізувати свої можливості в якості спеціаліста та творчої особистості (моральний аспект).

Бути гарним менеджером та вміти ефективно керувати працівниками – означає приводити їх до успіху та самореалізації. Задоволення від досягнення успіху та його визнання керівництвом мають великий вплив на готовність колективу працювати ефективно. Щодо перспективного розвитку методів управління персоналом, то окрім матеріального забезпечення працівників досить важливе місце посідає так званий «фактор людяності», який належить до моральних стимулів, застосування яких призводить не лише до підвищення продуктивності праці робітників, але й створює сприятливий клімат на робочому місці та в колективі в цілому.

Сучасний стан теоретичних розробок у сфері мотивації праці вимагає якнайшвидшого ефективного вирішення проблем практичної мотивації, що мають місце в сучасній українській економіці. До таких проблем можна віднести зведення мотивування працівників до суто матеріального стимулювання, яке часто буває неефективним через свою несистемність. Для використання на теренах України найбільш прийнятною є польська модель мотивації, оскільки в цих двох країнах склалась досить схожа економічна та соціальна ситуація. Для економіки України на сьогоднішній день дуже важливо підвищити ефективність виробництва та покращити систему соціального захисту населення. Тому модель мотивації, адаптована до України, повинна насамперед враховувати інтереси трудових колективів та передбачати заохочення ініціативи кожного конкретного працівника. Важливим аспектом моделі мотивації праці повинно стати врахування особливостей українського менталітету, що дозволить максимально адаптувати її для українських підприємств.

Проаналізувавши основні показники роботи підприємства можна зробити висновки, підприємство працює нормально та розвивається. Про це свідчить збільшення рентабельності активів підприємства, рентабельність власного та основного капіталу підприємства, підвищення продуктивності праці та поступове зменшення витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу. Отже, враховуючи результати проведеного нами аналізу основних економічних показників ПрАТ «Регіна», можна визначити, що його загальний фінансовий стан характеризується як стабільний.

Аналіз стану мотивації праці на підприємстві показав, що існуючі форми спонукання до праці потребують перегляду. Сучасні керівники чудово розуміють, що працівників необхідно постійно спонукати до ефективної та продуктивної праці. Однак, багато керівників вважають, що для цього достатньо лише матеріальної винагороди. Дійсно, на теперішній час такий підхід спрацьовує найбільш ефективно, але не дивлячись на це для молоді все більше ваги набирає такий фактор як моральний стимул, потреба самовираження та реалізованість себе як спеціаліста. І на це менеджеру слід звернути свою увагу.

Сучасна модель управління підприємством, на нашу думку, повинна включати модель ефективної трудової мотивації, яка дозволила б поєднати стратегічні цілі підприємства з потребами й інтересами робітників, взаємопов'язуючі різноманітні форми стимулювання із складністю та результативністю праці, об'єктивно оцінюючи працездатність, знання, досвіду, можливості працівників, створюючи умови реалізації і розвитку трудового потенціалу персоналу, наближення інтересів керівників підприємства до інтересів працівників, і навпаки.

Провівши аналіз системи менеджменту на ПрАТ «Регіна», можна зробити висновки про те, що на даному підприємстві загальна організаційна структура управління заводу – функціональна, що передбачає функціональний розподіл праці та функціональну спеціалізацію підрозділів. Найбільш важливі для діяльності підприємства функції (виробництво, маркетинг, фінанси тощо) знаходять організаційне відокремлення у відповідних підрозділах. При цьому кожний такий підрозділ може одержувати розпорядження одночасно від декількох керівників функціональних підрозділів.

Також на ПрАТ «Регіна» використовує вузький масштаб керованості, коли керівнику легше контролювати роботу підлеглих, швидше здійснюється обмін інформацією. Загалом, підприємство приділяє достатньо уваги поділу праці та спеціалізації, тому на даному етапі розвитку і щось міняти чи корегувати немає необхідності.

В третьому розділі було надано рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління системою матеріального та морального стимулювання на ПрАТ «МЗМВ «Регіна»» в умовах євроінтеграції та розраховано їх економічну доцільність. На основі проаналізованих факторів внутрішнього і зовнішнього впливу на підприємство було виділено сильні і слабкі сторони ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна», здійснено SWOT-аналіз та, за його результатами, складено SWOT – матрицю, аналізування якої дозволило виділити стратегічні цілі підприємства на найближчі три роки.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 1 півріччі 2022 р. та зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2023 рік стратегію запобігання дії негативних факторів впливу, яка націлена

на вихід із стану ризику підприємства. А на 2024-2025р.р. – стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, яка використовується для підтримання стану безпеки підприємства та створення нових передумов його зміцнення. Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій передбачає спрямування зусиль на підтримку збалансованого, диверсифікованого (вертикального, горизонтального та діагонального) розвитку підприємства, підвищення ролі фінансових механізмів, розширення відтворювальних процесів, що досягається за рахунок збільшення і різноманітності реклами, проведення різних акцій для споживачів, переманювання покупців у конкурентів, допускаються навіть досить жорсткі методи конкурентної боротьби.

Для удосконалення системи матеріального та морального стимулювання на підприємстві було розроблено розроблено механізм формування моделі системи стимулювання працівників з урахуванням моральних та матеріальних факторів. Також в роботі було розраховано абсолютну ефективність реалізації наданих пропозицій із урахуванням прогнозованого рівня інфляції, а також розраховано період окупності вкладених в надані пропозиції інвестиції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк О.П. Ефективність сучасних форм мотивації персоналу промислового виробництва. Одеса. 2016, 145 с.
2. Альдерфер К. Теория мотивации: URL: <http://www.glossary.ru/>
3. Лесько О.Й. Управління персоналом : навч. посіб. / О. Й. Лесько, А. О. Азарова, О. О. Мороз, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
4. Богиня Д.П. Еволюція теорії трудової мотивації на рубежі ХХІ століття // Регіональні перспективи. 2016. №3-4 (22 23). С. 5 8.В.
5. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. 2020. С. 304.
6. Нікіфорова Л.О. Моделі та методи використання мотиваційних важелів для підвищення ефективності економічного розвитку України : монографія / О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян // м. Вінниця : ВНТУ, 2016 179 с.
7. Комарів Е.І. Стимулювання й мотивація в сучасному управлінні персоналом // Управління персоналом. 2022. №1. С.38-41.
8. Herzberg F. One More Tame: How do you Motivate? Garvard Business Review, January February. 2016. pp. 70 – 82.
9. Петрова І. Мотиваційна система: сучасність та еволюція // Вісник Технологічного університету Поділля. Хмельницький, 2019. №4, ч.1, т.2, с. 21-24.
10. Гунченко М.В. Мотивація праці в умовах трансформації економіки України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Гунченко Марія Володимирівна; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів, 2016. 19 с.
11. Волков И.П. Социометрические методы в социально-психологических исследованиях. Изд-во ЛГУ. 2017. 87с.
12. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник / Київський національний економічний ун-т. К.: КНЕУ. 2020. 345 с.
13. Ouchi W.G. Theory Z. How american business can meet the Japanes challenge Feading (Mass.) etc.; Addison-Wesley, 1991. XII, 283 p.
14. Mas-Collel A., Whinston M.D., Green J.R. Microeconomic Theory. Oxford: Oxford University Press, 1995. 977 p.

15. McClelland D.C. The Two Faces of Power. *Journal of International Affairs*. Vol. 24, pp. 30 – 41.

16. Maslow A. Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, no. 50, pp. 370 - 396.

17. Nikiforova L.O. & ets. Information model of evaluation the efficiency of manager's mobilization in enterprises of innovational sphere / Liliia O. Nikiforova, Dmytro Koliadenko, Dong Xinying, Natalia V. Yakhovchenko, Dong Chzhyvei // June 2019, *Proceedings of SPIE - The International Society for Optical Engineering* 11176(1):11176-201.

18. Nikiforova L. O., Tkachuk O. Yu. The specifics of management effective staff motivation in e-commerce / V Міжнародна науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні (2022). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2022/paper/view/14766>

19. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» / уклад. : В. О. Козловський, О. Й. Лесько. 3-е видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 75 с

20. Попов В.П., Крайнюченко І.В. Генезис мотивації. *Менеджмент*. 2016. №3. С. 53-55.

21. Бабицький А. Моделі економічного зростання і проблеми підвищення суспільної продуктивності праці. *Персонал*. 2018. №1. С. 22-28

22. Оучи У. Методы организации производства: Теория.: Пер. с. англ. - М.: Прогресс. 2019. 217с.

23. Надієв А.Г. Основи системного аналізу: Навчальний посібник. Н., ВВКЦЛ, 2018. 227с.

24. Дружинін В.В., Конторов Д.С. Системотехніка: Підручник, К., Вища школа, 2020. 175 с

25. Нікіфорова Л.О. Первісні витoki мотивації людини. *Вісник Львівської державної академії*. 2007. № 12. С. 244-250.

26. Комарів Е.І. Стимулювання й мотивація в сучасному управлінні персоналом / Е.І. Комарів. Управління персоналом. 2022. №1. С.38
27. Нікіфорова Л.О. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія / О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян // м. Вінниця : ВНТУ, 2011 255 с.
28. Шелдрейк Д.І. Теорія менеджменту від тейлоризму до японізації: Підручник, С.-Петер. Політ, 2018.
29. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М.: Контролинг, 2016. 104с.
30. Ізмайлова К.В. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. К.: МАУП, 2020. 152с.
31. Nikiforova L.O. Use of innovative information technology in e-commerce and digital economy. Innovation and Sustainability, 2022, С. 65-71. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/31/39>
32. Бондаренко А.П. Управление персоналом по-японски. Персонал. 2018. №14. С. 48-50.
33. Маслоу А. Мотивация и личность. Пер. с англ. М., 2013. 386 с.
34. Макклелланд Д. «Суспільство досягнення». К.: Знання, 2007. 518 с.
35. Херцберг Ф., Майиер М. Побуждения к труду и производственная мотивация. // Социологические исследования. 2020. № 1.
36. Кузьмін О.Е. Сучасний менеджмент: Навчально-прикладний посібник. – Львів.: Центр Європи, 2015. 176с.
37. Терци М. Генетика и животная клетка: Пер. с англ. / Под ред. А.А. Прокофьевой-Бельговской. М.: Мир, 2017. 291 с.
38. Баєва О. Біологічні засади мотивації: фізіологічні механізми біологічних (базових) потреб. Частина 1. Персонал. 2017. №9. С. 77-82.
39. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ. М.: Дело. 2016. 702с.
40. Оучи У. Методы организации производства: Теория.: Пер. с. англ. М.: Прогресс. 1984. 217с.
41. Друкер П.Ф. Практика менеджмента : Издательский дом «Вильямс», 2021. С. 17-38.

42. Drucker P. Managing the Non Profit Organization. Practices and Principles. Oxford, 1994.
43. Кузьмин О. Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Проник І.С. Керівництво організацією. Львів: «Львівська політехніка», 2018. 244 с.
44. Червінська Л.П. Основи мотивації в менеджменті. Суми, ВВП "Мрія-1" ЛТД, 2017. 191с.
45. Генев Ф. Психология управления. Основные проблемы: Пер.с болгар. М.: Прогресс, 2020. 360с.
46. GeneralMotors URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/General_Motors
47. Компания Toshiba URL: www.tosby.com/proizvoditeli/toshiba
48. IBM - United States URL: <https://www.ibm.com>
49. Renault management shake-up URL: <https://www.reuters.com/article/us-renault-ceo/renault-management-shake-up-on-the-cards-source-idUSKBN1WN2HQ>
50. Google, URL: <https://www.google.com.ua/history/optout>
51. HR у мінливому світі: 7 методів високоефективного управління персоналом. URL: <https://vinnitsa.hh.ua/article/23167>
52. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України. 2018. Вип. 24.4. С. 389-397.
53. Три причины переворота в HR-технологиях URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=17400>
54. Перетятко М.О. Коменсаційний пакет як засіб мотивації персоналу. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa>
55. Jeffery M. Coffee and Power: Revolution and the Rise of Democracy in Central America: Harvard University Press, 2018, 448 p.
56. Neil B. Coffee & Power URL: https://www.linkedin.com/error_pages/unsupported-browser.html
57. Denise M., Carnegie Mellon, Denise M. Rousseau. Charles & Champagne, 2014, URL: <https://www.researchgate.net/publication>
58. Росдейл Ф. Second_Life URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Second_Life

59. Kimley-Horn: Planning and Design Engineering Consultants URL: <https://www.kimley-horn.com>
60. Мандюк Н. Л.; Занько Ю. С. Корпоративне управління: теорія та практика : підручник МНТУ: 2012. 360 с.
61. Якокка Ли. Кар'єра менеджера. Пер. с англ. М.:Прогресс, 2018. 384с.
62. Вербицкая Е.П. Програма з розвитку лідерства URL: <https://eba.com.ua> › [programa-rozvytku-z-liderstva-2018-11-30-19-03](#)
63. Aon Hewitt, The RBL Group and Fortune Announce the Global Top Companies for Leaders URL: <https://ir.aon.com/about-aon/investor-relations/investor-news/news-release-details/2011/Aon-Hewitt-The-RBL-Group-and-Fortune-Announce-the-Global-Top-Companies-for-Leaders/default.aspx>
64. Адизес І. Адизес. Лучшее. Пища для размышлений. Об изменениях и лидерстве, о менеджменте и о том, что важно в жизни эскимо, 2019. 144 с.
65. Щур О. «Усі творчі ідеї розвиваються через хаос» URL: <https://www.itcp-ua.com> › [post](#) › [2016/10/12](#) ›
66. Шиян А.А. Теорія ігор: основи та застосування в економіці та менеджменті: URL: <http://soctech.narod>.
67. Фон Неман Дж., Моргенштерн О. Теория игр и экономическое поведение. М.: Наука, 2017. 708 с.
68. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий URL: <https://www.twirpx.com> › [file](#)
69. Карачина Н.П. Методичні вказівки до самостійної та індивідуальної роботи студентів з дисципліни «Статистика» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» / Укладач Н. П. Карачина. Вінниця : ВНТУ, 2014. 59 с.
70. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. К.: Знання: вид. 2, доповнене і перероблене, 2018 р. 662 с.
71. Офіційний сайт Держкомстату України URL: <https://derzhcomstat.ua>
72. Офіційний сайт Смида-Україна URL: <https://smida.gov.ua>
73. Офіційний сайт ПрАТ «Регіна» URL: <http://www.regina.ua>

74. Економічний аналіз: Навч посібн. За ред. М. Г. Чумаченко. К.: КНЕУ, 2016. 540с.
75. Ефимова О.В. Финансовый анализ. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Бух. учет, 2016. 526с.
76. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды / Кондратьев Н.Д., Яковец Ю.В., Абалкин Л. И. URL: <http://noocivil.esrae.ru/pdf/2012/1/879.pdf>
77. Стратегічний менеджмент URL: http://pidruchniki.com/89724/menedzhment/strategichniy_menedzhment
78. SWOT-аналіз URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-аналіз>
79. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного планування URL: www.rusnauka.com/3_SND_2019/Economics/58123.doc.htm
80. Нікіфорова Л. О. Узагальнена модель оцінки рівня вмотивованості агентів за-гроз в задачах забезпечення безпеки об'єктів на мікро та макрорівнях. Сучасний захист інформації. 2015. № 4. С. 71-76.
81. Должанський, І.№. Мотиваційні моделі управління академічний огляд. 2017. № 1 (38).
82. Біліченко О.О. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності URL: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64/vanp_2019_4.

Додаток А

Вінницький національний технічний університет
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
 Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
 Спеціальність 073 "Менеджмент"

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., професор

_____ Лесько О.Й.

“_25_” ___01___2022 року

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
 НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
 НА ТЕМУ:

Підвищення ефективності управління системою матеріального та морального стимулювання працівників підприємства на приватному акціонерному товаристві «Мурованокуриловецький завод мінеральної води "Регіна"»

8-41.МКР.65.09.000 ТЗ

Керівник _____

к.е.н., доцент кафедри ЕПВМ

Нікіфорова Л.О.

"_31_" ___01___ 2022 р.

Виконавець: студент 2 курсу

магістратури групи МПОУ-20мз

спеціальності 073 "Менеджмент"

_____ Ткачук О.Ю.

"_31_" ___01___ 2022 р.

1 Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № 65 по ВНТУ від «24» 03 2022 р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом №11 засідання кафедри ЕПВМ від 25.01.2022 р.

2 Мета та призначення роботи

Метою дослідження є розробка заходів щодо підвищення ефективності управління системою матеріального та морального стимулювання працівників підприємства. Відповідно до поставленої мети в роботі передбачене розв'язок таких основних завдань, а саме:

1. Дослідити теоретико-методичні засади стимулювання персоналу, розкрити сутність стимулювання та мотивації та основні положення мотиваційних теорій, а також мотиваційних факторів.
2. Обґрунтувати основні методичні підходи до аналізу управління системою матеріального та морального стимулювання працівників.
3. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства з метою визначення його фінансового стану.
4. Проаналізувати ефективність системи матеріального та морального стимулювання працівників на досліджуваному підприємстві.
5. Провести аналіз системи менеджменту на підприємстві.
6. Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління системою матеріального та морального стимулювання працівників на підприємстві.

3 Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»» за 2018-2022 рр.; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, наукові статті.

4 Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

5 Етапи та терміни виконання

1. Вибір напряму дослідження-добр, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: січень 2022 р.
2. Теоретичне дослідження – теоретико-методичні засади стимулювання персоналу підприємства: лютий 2022 р.
3. Аналітична частина дослідження - аналіз основних фінансових показників; дослідження ефективності управління системою морального та матеріального стимулювання працівників на ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»» : березень 2022 р.
4. Розробка рекомендацій та пропозицій - рекомендації щодо вдосконалення управління системою морального та матеріального стимулювання працівників на ПрАТ «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»», покращення результатів його діяльності та складання загального плану рекомендацій: квітень 2022 р.
5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: травень 2022 р.

6 Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо підвищення ефективності управління системою матеріального та морального стимулювання працівників підприємства на приватному акціонерному товаристві «Мурованокуриловецький завод мінеральної води «Регіна»» в умовах євроінтеграції.

7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-тє видання, переробл. і доп. Вінниця : 2021. 64 с.

8 Порядок приймання роботи

Засідання екзаменаційної комісії в червень 2022 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – травень 2022 р.

Початок розробки: 01.02.2022 р.

Граничний термін виконання: 30.05.2022 р.

Розробив: _____ Ткачук О.Ю.

Науковий керівник: _____ Нікіфорова Л.О.

“ 31 ” _____ 01 _____ 2022 року

Додаток Б

І. Баланс
на 31.12.2020 р.
Форма №1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1192	1104,8
Основні засоби	1010	7488,4	6920,7
первісна вартість	1011	26129,4	26348,5
знос	1012	(18641)	(19427,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	8680,4	8025,5
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	4552,4	4413,7
у тому числі готова продукція	1103	382,4	838,5
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2609	899,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	145	218,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	142,8	218,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	715	73,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	250,2	1604,1
Витрати майбутніх періодів	1170	537,5	70,5
Інші оборотні активи	1190	76,6	104,3
Усього за розділом II	1195	8885,7	7384,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	17566,1	15410,1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	318,9	318,9
Додатковий капітал	1410	882,3	882,3
Резервний капітал	1415	191,8	191,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7906,2	8295,1
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	9299,2	9688,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	604,8	717,1

розрахунками з бюджетом	1620	640,5	609,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	21,5	29,5
розрахунками з оплати праці	1630	164,9	159,7
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6835,2	4206,2
Усього за розділом III	1695	8266,9	5722
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	17566,1	15410,1

2. Звіт про фінансові результати

за 2020 рік
Форма №2-м

Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25355,7	33992,1
Інші операційні доходи	2120	1222,5	1006,8
Інші доходи	2240	15,8	13,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	26594	35012,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(13583,1)	(19156,3)
Інші операційні витрати	2180	(12246,9)	(15694,3)
Інші витрати	2270	(355,8)	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(26185,8)	(34850,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	408,2	161,9
Податок на прибуток	2300	(19,3)	(62,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	388,9	99,5

Додаток В

1. Баланс на "31" грудня 2018 р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	61.7
Основні засоби:	1010	3200.3	4252.1
первісна вартість	1011	21006.5	22804.3
знос	1012	(17806.2)	(18552.2)
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	3200.3	4313.8
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	5026.4	5559.5
у тому числі готова продукція	1103	760.7	698.4
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2393.2	2556.8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	229.0	205.2
у тому числі з податку на прибуток	1136	229.0	205.2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1026.3	828.1
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	770.6	725.0
Витрати майбутніх періодів	1170	1.4	1333.0
Інші оборотні активи	1190	180.0	66.6
Усього за розділом II	1195	9626.9	11274.2
III. Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	12827.2	15588.0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	318.9	318.9
Додатковий капітал	1410	882.3	882.3
Резервний капітал	1415	191.8	191.8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7699.5	7806.7
Неоплачений капітал	1425	(--)	(--)
Усього за розділом I	1495	9092.5	9199.7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	--	--
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
за товари, роботи, послуги	1615	1534.8	4021.5
розрахунками з бюджетом	1620	319.4	350.8
у тому числі з податку на прибуток	1621	--	--
розрахунками зі страхування	1625	3.5	82.4
розрахунками з оплати праці	1630	156.9	196.2
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	1720.1	1737.4
Усього за розділом III	1695	3734.7	6388.3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	12827.2	15588.0

2. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ
за рік 2018 рік

Код за ДКУД
Форма N 2-м
1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	38016.6	34973.6
Інші операційні доходи	2120	91.0	1035.5
Інші доходи	2240	31.5	40.0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	38139.1	36049.1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, <u>робіт, послуг</u>)	2050	(24114.8)	(21529.2)
Інші операційні витрати	2180	(13885.5)	(14264.5)
Інші витрати	2270	(6.9)	(--)
Разом витрати (2050 + 2180+ 2270)	2285	(38007.2)	(35793.7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	131.9	255.4
Податок на прибуток	2300	(23.7)	(--)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	108.2	255.4

Нерозподілений прибуток Підприємства станом на 31.12.2018 року становить 7806.7 тис. грн., який було сформовано за рахунок нерозподіленого прибутку станом на 01.01.2018 року в розмірі 7699.5 тис. грн., зменшеного на суму виправленої помилки в розмірі 1 тис.грн та збільшеного за рахунок отриманого чистого прибутку за результатами господарської діяльності за 12 місяців 2018 року в розмірі 108,2 тис. грн.

Голова правління

(підпис)

Кагляк Ілля Максимович

Головний бухгалтер

(підпис)

Демба Оксана Вікторівна