

Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему

«Удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства» (на матеріалах ФОП «Семеренко Н.А.»)

Виконала: здобувач першого рівня вищої освіти, групи 401-ЕП

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Марусич І.П.

Керівник: Галайда Т.О.

Рецензент: Христенко О.В.

Полтава – 2022 р.

Консультант:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу
(охорона праці)

10.06 2022 р. [підпис] С.М. Валявський

Здобувач 10.06 2022 р. [підпис] І.П. Марусич

Керівник роботи 13.06 2022 р. [підпис] Т.О. Галайда

Нормоконтроль 13.06 2022 р. [підпис] Т.О. Галайда

Допустити до захисту

Завідувачка кафедри 14.06 2022 р. [підпис] М.Б. Чижевська

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки управління та права

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

ступінь вищої освіти «бакалавр»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу

М.Б. Чижевська
"04" квітня 2022 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Марусич Ірина Павлівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства
(на матеріалах ФОП «Семеренко Н.А.»)

керівник роботи Галайда Т.О.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від "01" квітня 2022 року № 156фа

2. Строк подання здобувачем роботи 13.06.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні аспекти та методичні підходи щодо формування системи мотивації праці персоналу підприємства. 2. Аналіз юридико-правової та економічної характеристика діяльності ФОП «Семеренко Н.А.». 3. Розроблення заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства

5. Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості 23 аркушів представлений у
Додатку Д

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Валявський С.М., к.е.н., доцент	28.04.2022 <i>[Підпис]</i>	15.05.2022 <i>[Підпис]</i>

7. Дата видачі завдання 04.04.2022

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	04.04–24.04.2022	
2	Аналітична частина	25.04–15.05.2022	
3	Проектна частина. Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	16.05–05.06.2022	
4	Рецензування та підготовка до захисту	06.06–12.06.2022	
5	Захист випускної роботи бакалавра	20.06–26.06.2022	

Здобувач

[Підпис]
(підпис)

Марусич І.П.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

[Підпис]
(підпис)

Галайда Т.О.
(прізвище та ініціали)

- Примітки:
31. Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проекту (роботи) і контролю за ходом роботи з боку кафедри (циклової комісії) і декана факультету (завідувача відділення).
 32. Розробляється керівником дипломного проекту (роботи). Видается кафедрою (цикловою комісією).
 33. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

РЕФЕРАТ

Марусич І.П. Удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства (на матеріалах ФОП «Семеренко Н.А.»). Машинопис. Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття першого рівня вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022.

Робота містить 119 сторінок, 14 таблиць, 37 рисунків, 106 найменування використаних джерел, 4 додатки.

Мета роботи – дослідження теоретичних та методичних аспектів формування системи мотивації праці персоналу підприємства та розроблення заходів щодо її удосконалення.

Об'єктом дослідження є ФОП «Семеренко Н.А.», яке займається виробництвом металевих будівельних конструкції і виробів.

Предметом дослідження є система мотивації праці персоналу підприємства.

У роботі проведено дослідження теоретичних основ та методичних підходів до формування системи мотивації праці персоналу підприємства, здійснено аналіз організаційно-правових основ діяльності та основних економіко-фінансових показників діяльності підприємства і аналіз діючої системи мотивації персоналу, розроблені напрями удосконалення системи мотивації персоналу підприємства та надані практичні рекомендації щодо її удосконалення.

В результаті виконання роботирозроблені заходи щодо формування мотиваційної політики підприємства. Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності підприємства та сприяти підвищенню ефективності системи мотивації персоналу.

Ключові слова: заробітна плата, мотивація, мотиваційна політика, ключові показники ефективності, персонал, продуктивність праці.

ABSTRACT

Marusich I.P. Improving of the motivation system of enterprise's personnel (on the materials of IE "Semerenko N.A."). Typescript. Qualifying work of a bachelor for obtaining the first level of higher education in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities". – Poltava: Poltava: National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic", 2022.

The work contains 119 pages, 14 tables, 37 figures, 106 names of sources used, 4 appendices.

The purpose of the work is to study the theoretical and methodological aspects of the formation of the system of motivation of the staff of the enterprise and the development of measures for its improvement.

The object of research is IE "Semerenko N.A.", which is engaged in the production of metal building structures and products.

The subject of the study is the system of motivation of the staff of the enterprise.

The research of theoretical bases and methodical approaches to formation of system of motivation of work of the personnel of the enterprise is carried out, the analysis of organizational and legal bases of activity and basic economic and financial indicators of activity of the enterprise and the analysis of the current system of motivation of the personnel is carried out. regarding its improvement.

As a result of the work, measures have been developed to form the motivational policy of the enterprise. The obtained results can be used in the practical activities of the enterprise and help increase the efficiency of the staff motivation system.

Key words: wages, motivation, motivational policy, key performance indicators, staff, productivity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
Розділ 1. Теоретичні аспекти та методичні підходи щодо формування системи мотивації праці персоналу підприємства.....	11
1.1. Сутність, соціально-економічний зміст та чинники мотивації праці персоналу.....	11
1.2. Види і методи мотивування та принципи формування дієвої системи мотивації праці персоналу на підприємстві.....	18
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності системи мотивації праці персоналу підприємства.....	26
Розділ 2. Організаційно-правова та економічна характеристика діяльності ФОП «Семеренко Н.А.».....	35
2.1. Стан, проблеми та перспективи розвитку виробництва будівельних конструкцій і виробів в Україні.....	35
2.2. Організаційно-правові основи діяльності підприємства.....	42
2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства.....	50
2.4. Стан охорони праці на підприємстві.....	59
Розділ 3. Розроблення заходів щодо вдосконалення системи мотивації праці персоналу на підприємстві.....	68
3.1. Аналіз та оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу підприємства.....	68
3.2. Напрями удосконалення системи мотивації праці персоналу.....	81
3.3. Формування мотиваційної політики на підприємстві.....	90
Висновки та пропозиції.....	98
Глосарій.....	103

Список використаних джерел.....	109
Додаток А. Фінансова та статистична звітність за 2018 рік.....	120
Додаток Б. Фінансова та статистична звітність за 2019 рік.....	123
Додаток В. Фінансова та статистична звітність за 2020 рік.....	126
Додаток Г. Ілюстративний матеріал.....	129

ВСТУП

Персонал завжди був та залишається бути ключовим ресурсом будь-якого підприємства. Від ефективної роботи персоналу, його зацікавленості у досягненні кінцевих позитивних результатів залежить ефективність використання усіх інших ресурсів, а також прибуток підприємства. Фактично персонал використовує усі інші ресурси: експлуатує техніку та технології підприємства, використовує інформацію для прийнятті оперативних та стратегічних рішень, розпоряджається грошовими коштами для розрахунку з постачальниками тощо. Усі бізнес-процеси підприємства обертаються навколо персоналу. Саме зазначеним і визначається важлива роль персоналу в досягненні кінцевих результатів роботи підприємства.

Щоб персонал був зацікавлений у виконанні кінцевих результатів роботи необхідно створювати належні умови для їх праці, а головне мотивувати на високому рівні. Саме від системи мотивації значно залежать результати роботи персоналу, що впливають на прибутки підприємства. Водночас як показує практика більшості вітчизняних підприємств, їх керівники не приділяють достатньої уваги питанню мотивації та намагаються економити на персоналові. Як наслідок працівники працюють з низьким рівнем залученості та мотивації й це позначається на фінансових результатах роботи підприємства. Дана ситуація вимагає зміни та удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства, що особливо важливо в умовах складної політико економічної ситуації та воєнного стану, коли підприємства потребують пошуку резервів підвищення ефективності своєї діяльності.

Метою дослідження є дослідження теоретичних та методичних аспектів формування системи мотивації праці персоналу підприємства та розроблення заходів щодо її удосконалення.

Досягнення вказаної мети передбачає послідовне вирішення в роботі таких задач:

- розкрити сутність, соціально-економічний зміст та чинники мотивації праці

персоналу;

- визначити види і методи мотивування та принципи формування дієвої системи мотивації праці персоналу на підприємстві;
- розглянути методичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності системи мотивації праці персоналу підприємства;
- провести аналіз стану, проблем та перспектив розвитку виробництва будівельних конструкцій і виробів в Україні;
- розглянути організаційно-правові основи діяльності підприємства;
- проаналізувати економічні та фінансові показники діяльності підприємства;
- здійснити аналіз стану охорони праці на підприємстві;
- провести аналіз та оцінку ефективності діючої системи мотивації персоналу підприємства;
- запропонувати напрями удосконалення системи мотивації праці персоналу;
- сформулювати мотиваційну політику на підприємстві.

Об'єктом дослідження є ФОП «Семеренко Н.А.», яке займається виробництвом металевих будівельних конструкцій і виробів.

Предметом дослідження є система мотивації праці персоналу підприємства.

Наймані працівники зацікавлені в отриманні своєчасної та гідної матеріальної та психологічної винагороди за результати своєї діяльності. Інтереси власників підприємства полягають у залученні найкращих мотивованих кадрів, здатних забезпечити економічне зростання і формувати загальний позитивний імідж підприємства. Призначення мотивації і стимулювання трудової діяльності – змусити людину працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати до виконання роботи більше зусиль. Тому мотивація праці персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності стають нагальними завданнями керівників підприємства.

У процесі досягнення поставленої мети та виконання завдань буде використано комплекс наступних методів: теоретичного узагальнення – при визначенні сутності поняття «мотивація»; порівняння – при розгляді методичних

підходів до аналізу та оцінювання ефективності системи мотивації праці персоналу підприємства; класифікації – при визначенні методів мотивації персоналу підприємства; статистичні та фінансово-економічні методи – при аналізі основних економічних та фінансових показників діяльності ФОП «Семеренко Н.А.»; аналізу та синтезу – при оцінюванні існуючої системи мотивації персоналу підприємства; планування та прогнозування – при формуванні рекомендацій по удосконаленні системи мотивації персоналу ФОП «Семеренко Н.А.»; графічні та табличні – при інтерпретації результатів дослідження тощо.

Інформаційною базою дослідження є чинна нормативно-правова база з питань регулювання системи мотивації підприємства, наукові праці вітчизняних та іноземних учених, офіційні дані Державної служби статистики України, офіційна фінансова та статистична звітність ФОП «Семеренко Н.А.», матеріали мережі Інтернет тощо.

В результаті виконання випускної кваліфікаційної роботи надані рекомендації щодо підвищення ефективності системи мотивації і стимулювання персоналу, формування мотиваційної політики ФОП «Семеренко Н.А.», що повинно позитивно відобразитися на результатах роботи персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, соціально-економічний зміст та чинники мотивації праці персоналу

Нині стан зовнішнього середовища кожної вітчизняної компанії є нестабільним, невизначеним та неоднозначним. Функціонування підприємств у таких умовах є складним та вимагає постійного пошуку резервів підвищення своєї ефективності й протидії можливим викликам і загрозам. Як показує досвід успішних компаній світу, головним їх надбанням є кваліфікований компетентний персонал, який здатний досягати поставлених цілей. Для того, щоб персонал працював ефективно, мав ентузіазм та натхнення досягати поставлених цілей необхідно належним чином його мотивувати. Саме дієве зовнішнє та внутрішнє мотивування є головним драйвером для забезпечення продуктивної роботи персоналу, а також здатне залучити найкращі людські ресурси й утримати їх. Добре мотивовані працівники можуть швидше досягати високої продуктивності праці, а ризик їх звільнення є значно нижчим, ніж немотивованих[87].

В сучасній економічній літературі присвячено велику кількість досліджень вивченню різних аспектів формування і функціонування систем мотивації праці. Дослідники різних часів намагалися найбільш точно визначити сутність цього поняття, вплив на поведінку персоналу та знайти найкращі методи для мотивації праці. Як результат такого пошуку, у науковій літературі існують різні точки зору й теорії щодо сутності мотивації праці.

Більш детально у таблиці 1.1 узагальнено деякі з сучасних наукових підходів до розуміння поняття «мотивація».

Таблиця 1.1 – Сучасні підходи до розуміння терміну «мотивація» щодо персоналу підприємства

Автор	Мотивація – це ...
І.Г. Сивицька, А.В. Синиченко [90]	«сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності і додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей»
Б.А. Карпінський [56]	«процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації»
А.М. Колот, С.О. Цимбалюк [64]	«сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації»
Л.І. Заставнюк, Т.Р. Липовецька [51]	«комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких націлене на зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства в контексті підвищення ефективності та продуктивності праці»
І.Ю. Єпіфанова, В.Д. Панкова [46]	«найважливіший елемент системи управління персоналом, завдяки якому керівництву підприємству вдається здійснювати вплив на працівників»
О.А. Сікун [91]	«явище, яке виражається у діях та вчинках керівництва підприємства щодо заохочення та спонукання персоналу для якісної роботи й досягнення цілей підприємства»
А.С. Устіловська [99]	«рушійна сила, яка стимулює персонал підприємства до ефективної роботи з метою досягнення поставлених цілей та отримання ними матеріальних й нематеріальних благ»
Е. Донохо [1]	«управлінська діяльність вищого менеджменту підприємства через який реалізується вплив на персонал з метою активізації їх трудової діяльності для якісного виконання поставлених завдань та досягнення головної мети»
S.Heathfield [5]	«потужна енергія, яка рухає та збуджує співробітників, що призводить до їх максимального внеску»

Вчені трактують поняття «мотивація» неоднаково, хоча більшість визначень є схожими за своїм змістом. Так, на думку одних авторів, мотивація визначається як свідоме прагнення індивідуума до задоволення певних його потреб. Інші автори під мотивацією до праці розуміють все, що може активізувати трудову діяльність людини. Існує також наукова точка зору, що мотивація – це спонукання себе та інших людей до досягнення поставлених цілей, бажань тощо. Досить поширеним є

трактування мотивації праці як головного інструменту, що здатен вплинути на поведінку людини [17].

Різноманітність визначень поняття «мотивація» вказує не його неоднозначність та багатоаспектність. До того ж дане поняття вивчалось дослідниками з різних галузей науки: психології, менеджменту, економіки, філософії тощо. Різні точки зору й породили неоднакове сприйняття цього явища і процесу та функції управління водночас. Кожен автор, що вивчав феномен мотивації подає власний підхід до його трактування. Водночас усі представлені у науковій думці визначення цього поняття є подібними. Більшість науковців сходяться до того, що основою мотивації є певні активні дії, що визначають поведінку людини та впливають на досягнення поставлених цілей, бажань тощо.

Коли працівники відчують мотивацію, вони відчують задоволення від роботи й працюватимуть більш віддано, що призведе до підвищення ефективності їхньої діяльності [9]. Мотивація сама по собі є метою або результатом, якого людина намагається досягти, а також методом, який допомагає робочій силі завершити свою роботу ефективним і продуктивним чином. Коли вся робоча сила добре знає стандарти, мораль, зобов'язання та цілі організації, це сильно впливає на результати роботи як окремого індивідуума, так і підприємства в цілому.

Науковці намагалися і намагаються з'ясувати природу мотивації, її вплив на поведінку людей, визначити мотивуючі фактори успіху на персонал тощо. Як результат це все вилилося у розробку та існування різних теорій мотивації, яких наразі є велика кількість. Базовими є чотири: теорія Маслоу, теорія Макклелланда, теорія Тейлора та теорія Герцберга (рис. 1.1) [23].

Положення цих теорій використовується підприємствами для побудови їх системи мотивації. Ці теорії визначають базові умови ефективної мотивації та мотиви, на які підприємство може впливати з метою вироблення потрібної поведінки через його вплив на можливість задоволення тих чи інших потреб. При цьому усі дослідники погоджуються, що при задоволенні одних потреб у працівників неминуче виникають інші потреби. Тому процес мотивації повинен бути систематичним та впливати на різні потреби персоналу.

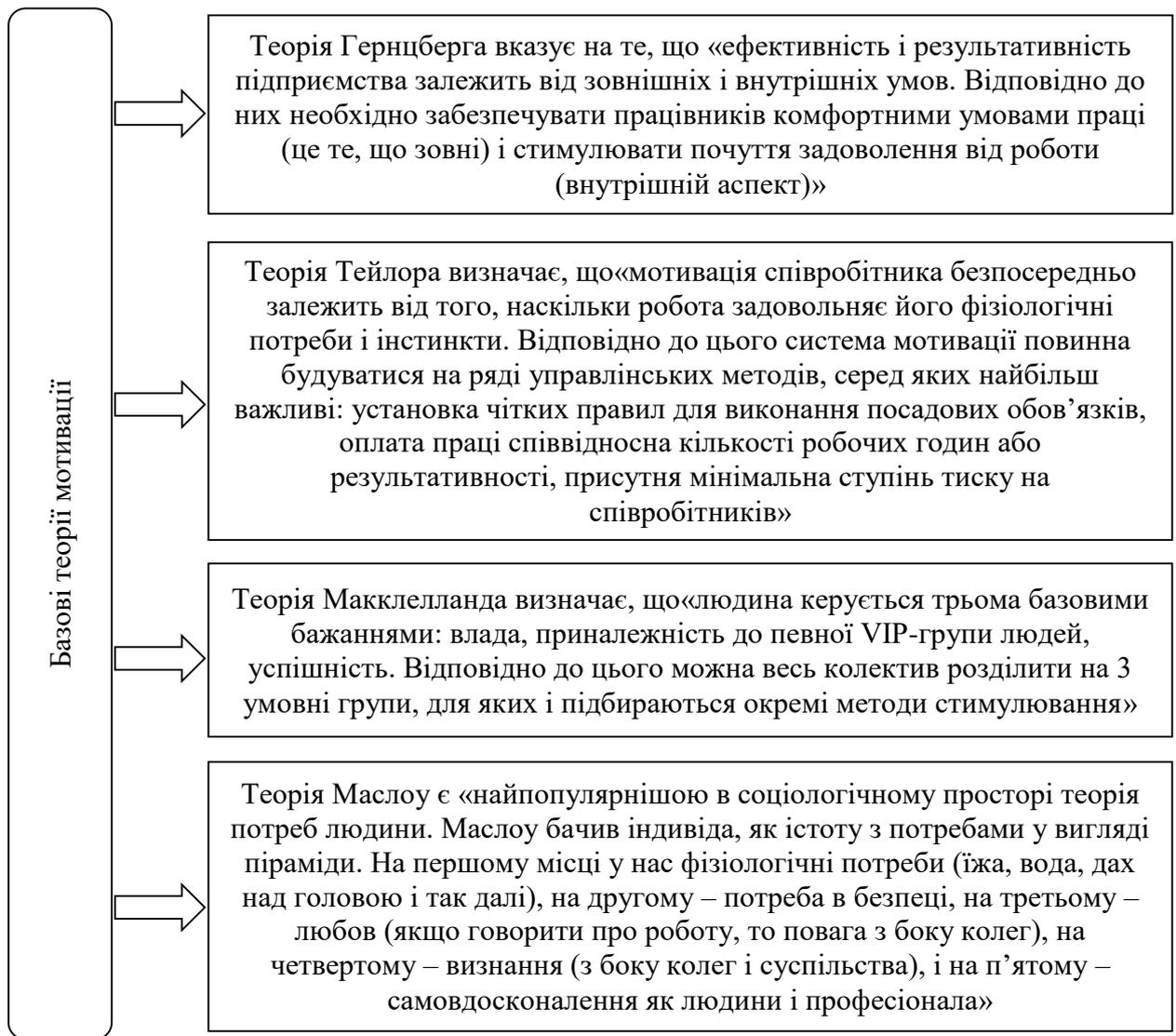


Рисунок 1.1 – Характеристика базових теорій мотивації

Мотивація персоналу до праці є процесом, що спонукає їх до виконання певних операцій, які в підсумку призводять до досягнення мети підприємства й на цій основі задоволення потреб співробітників (ри. 1.2) [82]. Слід враховувати, що кожен працівник компанії є окремим індивідуумом з власними потребами, мотивами та бажаннями. Відповідно, що для одного є важливим, може бути абсолютно не важливим для іншого. Тому на підприємствах доцільно організовувати постійний моніторинг реальних потреб персоналу шляхом опитування, щоб сформуванати належну систему мотивації. Також при мотивації персоналу слід виходити не лише з потреб персоналу, але й з можливостей підприємства.

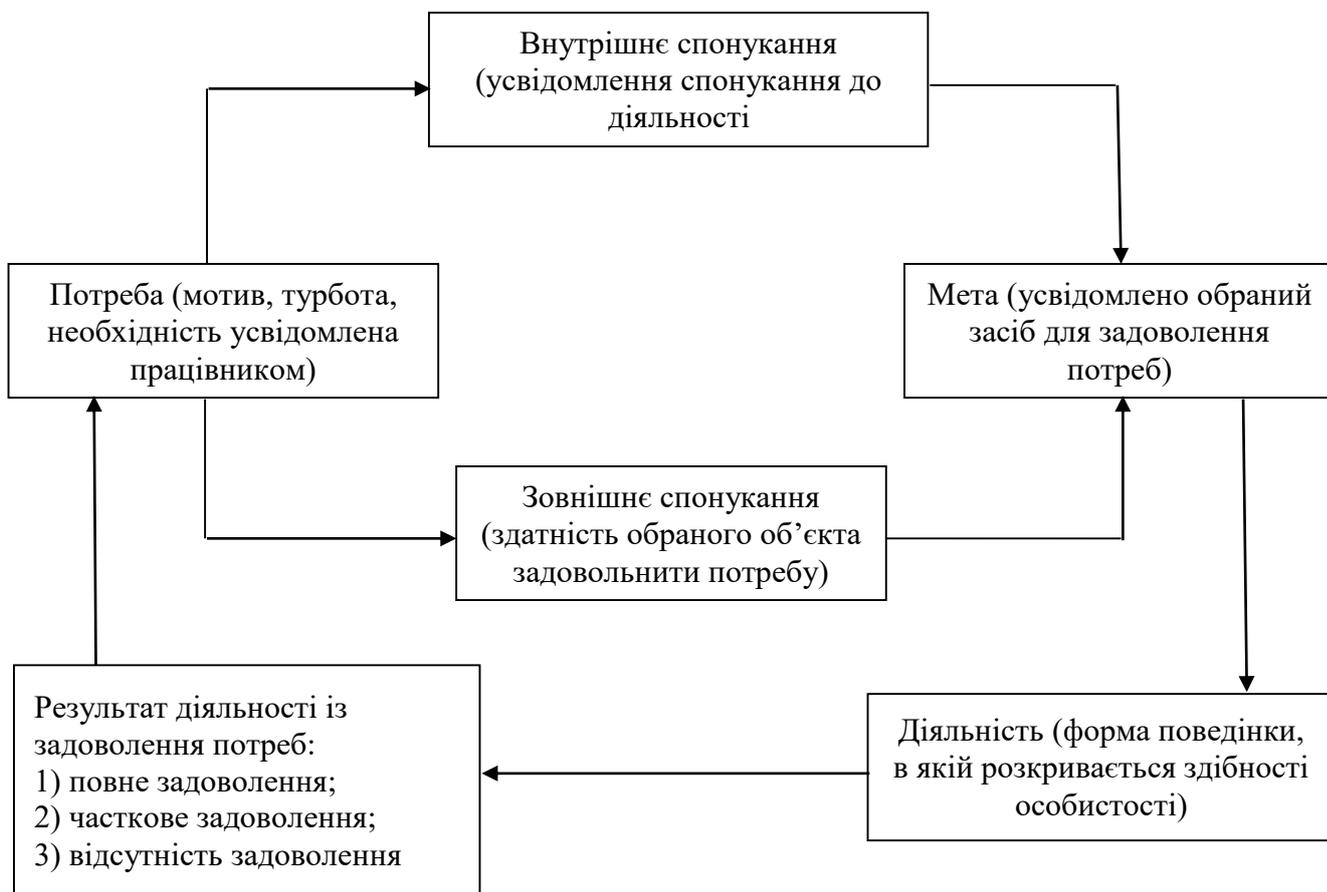


Рисунок 1.2 – Процес мотивації персоналу

Мотивація важлива як для підприємств, так і для окремих працівників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні переваги мотивації праці для персоналу та підприємства

Переваги для персоналу	Переваги для підприємства
Сприяє досягненню особистих цілей	Підвищує продуктивність праці персоналу
Підвищує рівень задоволеності працею	Дозволяє утримувати та запрошувати кращих кадрів
Покращує матеріальний стан працівника	Сприяє розвитку інноваційної культури
Допомагає у саморозвитку персоналу	Знижує рівень плинності персоналу
Позитивно впливає на морально-психологічний стан працівників	Краща адаптивність до мінливого зовнішнього середовища
	Формує позитивну репутацію роботодавця на ринку праці
	Покращує командну роботу та морально-психологічний стан

Як правило, дії та результативність стимулюються, оживлюються, керуються та зберігаються за допомогою системи мотивації, яка спонукає людей виконувати дії, спрямовані на досягнення мети. Мотивація була одним із значущих і визначальних факторів, що регулюють вплив на дії та продуктивність людей. Раніше вважалося, що робоча сила є одним із ресурсів, які покращують процес виробництва послуг та продуктів. Сьогодні у даному відношенні спостерігається чимало змін. Усі представники бізнесу повинні зробити вирішальний крок для мотивації людських ресурсів. Це стосується всіх секторів економіки: приватних і державних, а також неприбуткових організацій. Тому мотивація стала важливою проблемою для вчених, дослідників, бізнес-менеджерів і консультантів. Мотивація праці має вирішальне значення для забезпечення стійкості будь-якої компанії як у виробничій так і у невиробничій сферах. Мотивований персонал допомагає о досягти мети діяльності компанії. Таким чином, для менеджерів усіх рівнів управління стало важливим обов'язком визначити мотивуючі фактори- мотиватори, які можуть суттєво вплинути на працівників [26].

Досягнення мотивації працівників можливе за допомогою значної кількості змінних, які здійснюють мотиваційний вплив на продуктивність праці персоналу. У сучасній літературі існує велика кількість класифікаційних ознак чинників мотивації персоналу. В загальному усі чинники класифікують на мотиватори та демотиватори. Відповідно чинники мотиватори здійснюють позитивний вплив на поведінку персоналу, викликають у них інтерес та заохочення до виконання певних трудових обов'язків. Тоді, як чинники демотиватори навпаки пригнічують будь-яку ініціативу, мотивацію персоналу до високопродуктивної роботи (рис. 1.3) [узагальнено на основі 53].

Відповідно мотиватори здійснюють позитивний вплив на мотивацію, тоді як демотиватори навпаки погіршують стану мотивації на підприємстві. Підприємствам важливим систематично оцінювати стан мотивації та рівень задоволеності ним у персоналу. Мотивація персоналу – це нескінченна діяльність, яка забезпечує нескінченний цикл результатів для компанії та бонусів (особистих і професійних)

для співробітників підприємства завдяки ефективному управлінню людськими ресурсами.



Рисунок 1.3 – Класифікація мотиваторів та демотиваторів ефективної праці персоналу компанії

Доволі часто підприємства не приділяють належної уваги питанню мотивації праці, намагаються обходитися стандартними виплатами заробітної плати та морального заохочення. Такі підприємці розглядають мотивацію праці як додаткові витрати. Теорією та практикою встановлено, що належно мотивовані працівники можуть бути більш продуктивними, більш раціонально та економно використовувати ресурси підприємства, генерувати інноваційні ідеї, які здатні суттєво покращити бізнес-процеси підприємства, що в підсумку позитивно вплине

на динаміку прибутків. Мотивація персоналу повинна приносити користь для обох сторін: як для підприємства, так і для працівників. Технології та інструменти мотивації необхідні для успіху підприємства.

Таким чином, мотивація праці є головною рушійною силою, яка здатна стимулювати трудову діяльність персоналу й значно підвищити ймовірність досягнення перед ним поставлених цілей. Мотивація співробітників є ключем до успіху компанії. Це рівень відданості (лояльності), та зусиль і енергії, з якими людські ресурси працюють на підприємстві. Мотивація праці важлива як для самого працівника, так і підприємства. З позиції персоналу мотивація дозволяє досягати особистих цілей, задовольняти власні потреби. З позиції підприємства на належному рівні мотивація дозволяє досягати поставлених цілей, утримувати цінних компетентних працівників, краще справлятися з різними викликами і загрозами тощо. Без мотивації просто неможлива систематична ефективна й продуктивна праця персоналу, що ставить усе під загрозу існування підприємства.

1.2. Види і методи мотивування та принципи формування дієвої системи мотивації праці персоналу на підприємстві

З метою забезпечення ефективного використання та розвитку працівників необхідно перш за все створити дієву систему мотивації. Саме від неї залежить рівень задоволеності працею, віддача персоналу, його лояльність до підприємства та відданість поставленій меті. Створення дієвої системи мотивації передбачає проведення значної роботи як керівництвом і службою управління персоналом компанії так і лінійними керівниками і самими працівниками. Як правило за формування системи мотивації відповідають HR-департаменти компаній, але у самому процесі її створення беруть участь усі представники структурних підрозділів підприємства. На думку О.А.Сікун система мотивації складається з низки елементів[90] (рис. 1.4).

Узапропонованій схемі мотивації праці на підприємстві головна мета полягає у задоволенні матеріальних та нематеріальних потреб, інтересів, встановлених

цілей з метою досягнення ефективних відносин між працівниками та підприємством.

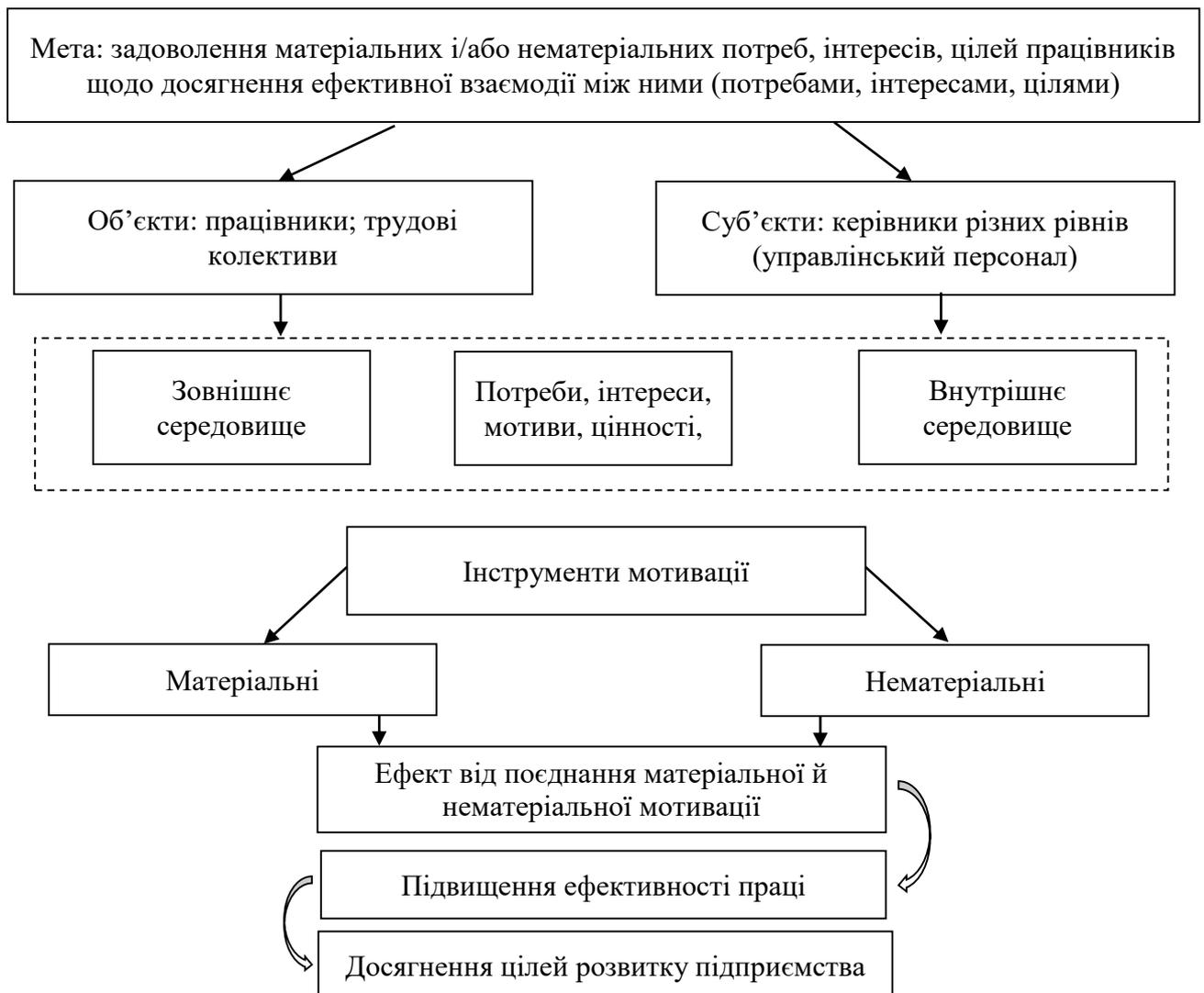


Рисунок 1.4 – Система мотивації персоналу підприємств

Об'єктами мотивації є усі працівники персоналу, а суб'єктами – управлінський персонал. Головна роль відводиться HR-службам, але у процесі формування системи мотивації інформація, яка надходить від керівників інших структурних підрозділів є основою для прийняття рішень. На рішення у сфері формування системи мотивації впливає зовнішнє та внутрішнє середовище, від якого залежать потреби, інтереси, цінності й мотиви працівників. Саме від них залежать інструменти, які на підприємстві будуть використані для формування дієвої системи мотивації.

Інструменти є методами мотивації праці персоналу поділяються на матеріальні та нематеріальні. Їх вміле поєднання дозволяє отримати ефект підвищення результативності їх праці, що неодмінно впливає на досягнення цілей підприємства, підвищення його прибутків. Під методами або інструментами мотивації персоналу розуміються певні способи прийому впливу на поведінку працівників. Матеріальні методи мотивації базуються на грошових виплатах, а нематеріальні методи включають різні прийоми, які не передбачають виплату фінансових коштів. Обидва методи мотивації мають свої переваги та недоліки. Перш за все для кожного працівника найбільшу цінність мають матеріальні методи, оскільки отримання заробітної плати є основою зароби чого він працює. Однак дедалі частіше нематеріальні методи також мають потужний вплив на поведінку людей. Все частіше фахівці помічають, що на ефективність праці має вплив стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі. На його стан вплив має якраз нематеріальні методи мотивації персоналу[30].

Проведений аналіз літератури з досліджуваної проблеми дозволив виявити велику кількість методів як матеріальної, так і нематеріальної мотивації. На рисунку 1.5 наведено основні методи мотивації персоналу [узагальнено на основі 36, 42].

Нематеріальні методи мотивації персоналу не вимагають додаткових фінансових ресурсів. Вибір того чи іншого методу нематеріальної мотивації залежить лише від специфіки роботи підприємства та потреб персоналу[34].

Матеріальна мотивація включає у себе як пряму матеріальну винагороду, що передбачає виплату у грошовій формі заробітної плати, бонусів, доплат та інших заходів матеріального характеру. Непряма матеріальна мотивація передбачає використання різних методів, які не передбачають пряму грошову винагороду, але для їх отримання підприємство також витрачає кошти. Зокрема, до таких методів відносяться безвідсоткові позики, навчання за рахунок підприємства, безкоштовне харчування, медичне обслуговування тощо. Також існують підходи за якого окремі вчені методи непрямой матеріальної мотивації відносять до нематеріальних видів мотивації.

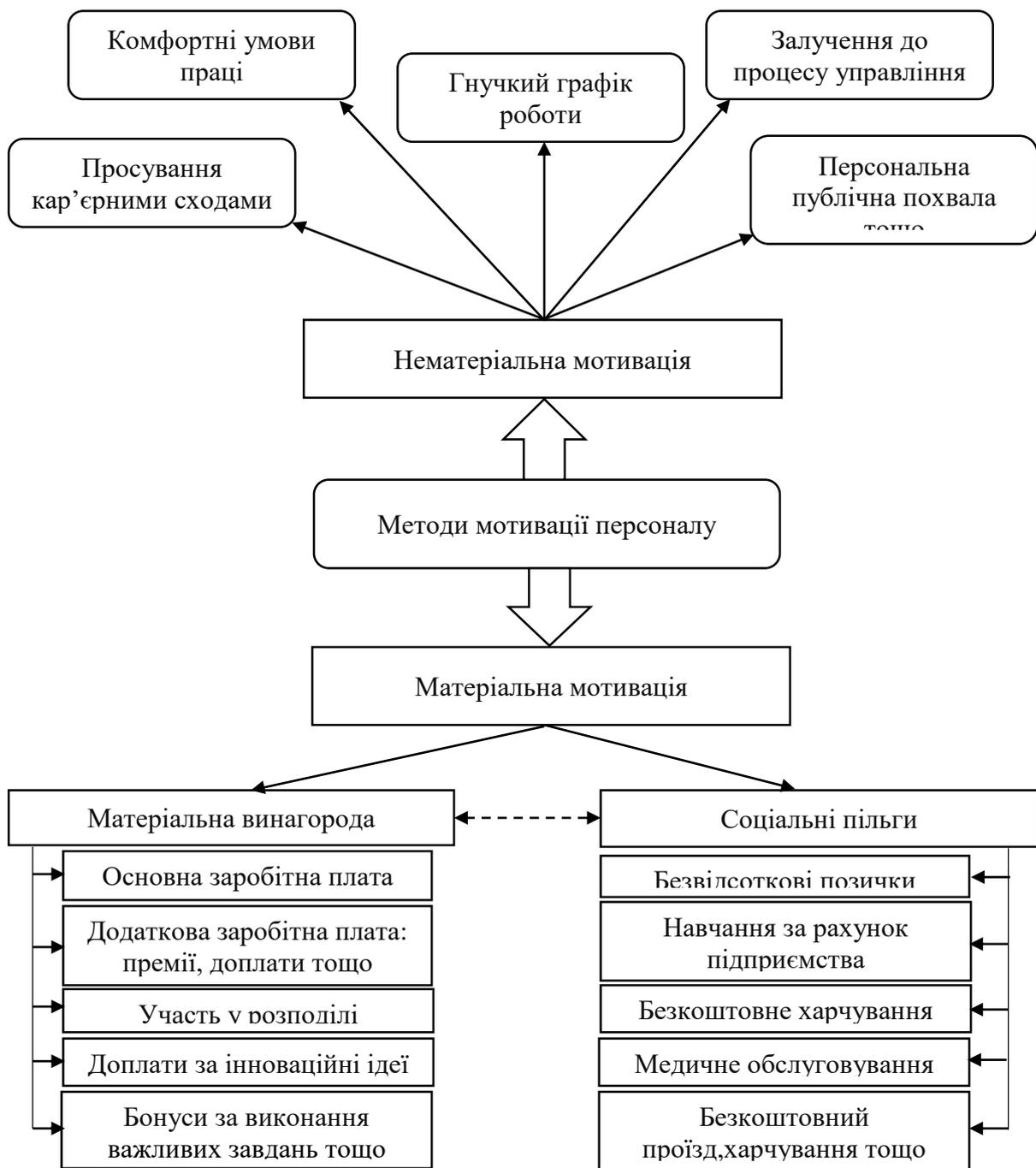


Рисунок 1.5 – Основні методи мотивації персоналу підприємства

Нині відбувається постійний розвиток методів мотивації, з'являються нові способи мотивації до трудової активності. Зокрема, на підприємствах стають також популярними інноваційні методи мотивації, такі як: оплата праці на базі KPI, грейдування, винагорода ідей, комісійні виплати, участь в програмах розподілу

прибутку. Підприємства експериментують у свою систему мотивацію постійно додають нововведення.

Вибір того чи іншого методу мотивації персоналу значною мірою залежить від специфіки діяльності підприємства. Зокрема, Т.О. Галайда та Д.В. Горошко рекомендують торговельним підприємствам для оплати праці використовувати грейдування [24]. У своєму дослідженні вони зазначають, що «грейдування (грейдинг) є одним із методів створення системи оцінювання персоналу, визначення рівня компенсації (винагороди), інструментом ефективної матеріальної мотивації, що базується на зіставленні відносної цінності для підприємства різних посад (робочих місць, зон відповідальності, ділянок роботи, бізнес-процесів тощо)». Грейдування дозволяє індивідуально підходити до оплати праці кожного працівника.

Також останнім часом розвитку набуває оплата праці на базі КРІ (ключові показники ефективності). Особливо важливий даний інструмент мотивації для працівників сфери торгівлі. Згідно КРІ кожному працівнику ставляться на місяць певні ключові цілі, при досягненні їх він винагороджується премією. Якщо ж цілі не досягнуті, то такий працівник позбавляється оплати праці. Оплата праці на базі КРІ дозволяє індивідуалізувати заробітну плату.

Слід зазначити, що О.О. Кравченко [64] виділяє ще комплекс таких інноваційних підходів до оплати праці як:

- «комісійні – працівник отримує фіксований відсоток від проведеної ним угоди з клієнтом. Сутність цього методу полягає в тому, що заробіток безпосередньо залежить від кількості угод, укладених працівником;

- винагорода ідеї – важливо також знайти спосіб винагороди чи визнання працівників, пропозиції яких допоможуть поліпшити роботу. Один із варіантів – нарахування премії та вручення індивідуального сертифіката або навіть вихідного;

- спеціальні індивідуальні винагороди виплачують працівникам як нагороду за їхню важливість і незмінність для компанії, за досвід роботи, а також за володіння певними навичками;

– акції – використовуючи таку систему оплати, співробітникам надають у власність певну кількість акцій або право на придбання пакета акцій обумовленого розміру;

– грошові винагороди за виконання завдань, що не входять у повноваження співробітника. Такою формою оплати праці користуються більшість зарубіжних компаній. Працівникам виплачують преміальні (винагороди) за якісне виконання роботи або за виконання завдань, що не належить до їхньої основної діяльності».

Згідно з результатами проведеного опитування фахівцями порталу Work.ua, у якому взяла участь 500 респондентів з України, визначено, що 67,2 % українців вважають грошові заохочення найкращим методом мотивації до праці (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Результати опитування фахівцями Work.ua українців на рахунок найбільш ефективних методів мотивації, %

Відтак, 67,2 % респонденти обрали грошові заохочення як найкращий метод мотивації їх до праці. Досить велика кількість респондентів, а саме 8,9 % віддали переваги безкоштовному навчанню та тренінгам. Слід зазначити, що останнім часом саме організація безкоштовного навчання стає на підприємствах популярним методом мотивації. Похвалу від керівництва обрали 6,6 % респондентів як найбільш ефективний метод мотивації. Як бачимо, для кожного індивідуума різні методи мотивації мають неоднакову цінність. Більшість же обирають грошові

заохочення. Дієва система мотивації формується за рахунок симбіозу різних методів мотивації [39].

Ще один вітчизняний кадровий портал hh.ua нещодавно провів дослідження українського ринку праці на рахунок визначення найбільш вагомих факторів мотивації персоналу. На першому місці, як і у дослідженні фахівцями Work.ua знаходяться грошові виплати, йому перевагу віддали 70 % учасників опитування. Тобто згідно їх дослідження ключовим методом мотивації залишаються матеріальні методи. Водночас без підкріплення їх нематеріальними методами не можна досягнути високої ефективності. Так, як саме методи нематеріальної мотивації впливають на відносини всередині трудового колективу, стан морально-психологічного клімату тощо [90] (рис. 1.7).

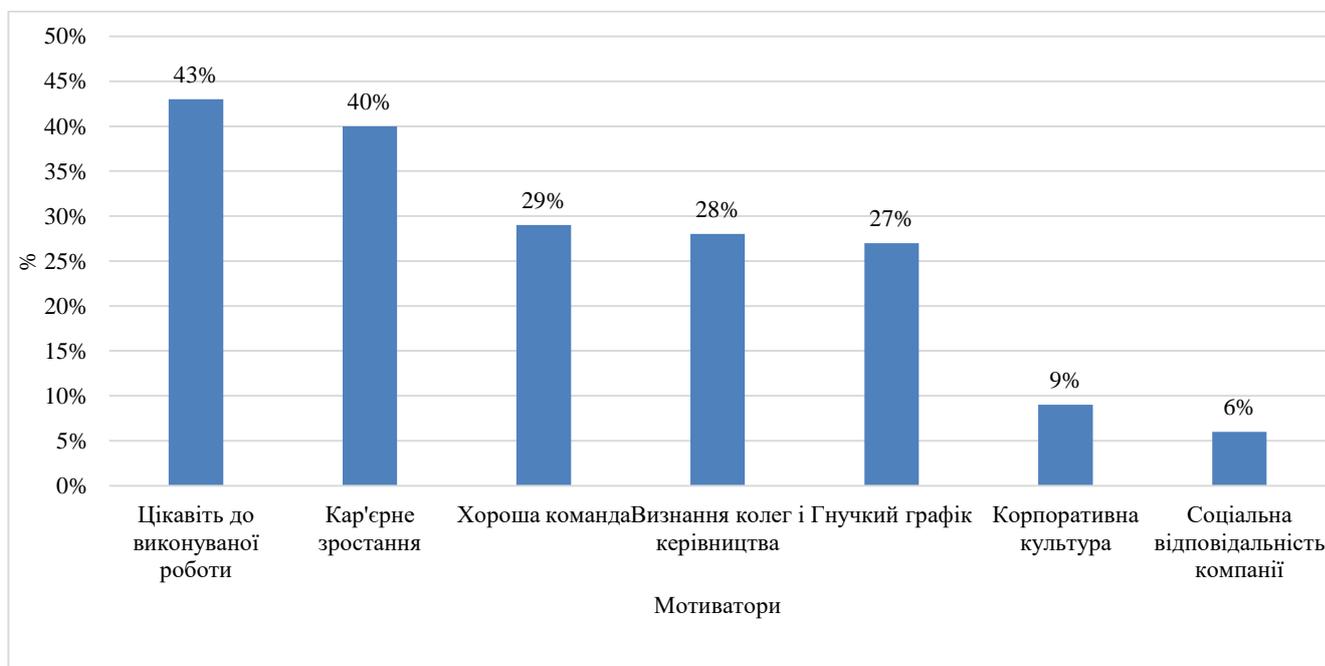


Рисунок 1.7 – Основні нематеріальні мотиватори працівників, %

Дієва система мотивації формується за рахунок включення у неї комплексу різних методів, які повинні охоплювати як матеріальну, так і нематеріальну складову. Єдиної правильної системи мотивації для кожного підприємства не існує. Тому не можна просто сліпо копіювати одну успішну систему мотивації та її використовувати на усіх підприємствах. Система мотивації на кожному підприємстві є індивідуальною. Вона залежить від реальних потреб персоналу,

можливостей підприємства, специфіки та галузі діяльності суб'єкта господарювання й інших чинників.

О. Гарматюк О. та М. Галюк у своєму дослідженні виділили комплекс принципів, яких потрібно дотримуватися при формуванні дієвої системи мотивації праці персоналу на підприємстві [26] (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 – Характеристика основних принципів формування дієвої системи мотивації праці персоналу на підприємстві

Дотримання наведених вище принципів є основою формування дієвої системи мотивації персоналу підприємства. Також при її формуванні на підприємствах обов'язково слід проводити оцінку мотиваційного профілю персоналу. Така оцінка дозволяє визначити найбільш мотивуючі фактори, які найбільше впливають на поведінку персоналу та здатна стимулювати їх до високопродуктивної трудової діяльності.

Таким чином, для забезпечення ефективної роботи персоналу необхідне формування дієвої системи мотивації, яка формується з сукупності методів матеріального та нематеріального характеру. Дієву систему мотивації можна створити лише за умови комплексного підходу, що передбачає включення різних методів як матеріальної, так і нематеріальної мотивації. Також для формування дієвої системи мотивації праці персоналу неодмінним є дотримання певних принципів, а саме: системності, гнучкості, прозорості, структурованості, складності та відповідності. Щоб системи мотивації була ефективною та відповідала сучасним вимогам слід регулярно проводити її аналіз та оцінювання.

1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності системи мотивації праці персоналу підприємства

Організація систематичного аналізу та оцінювання ефективності системи мотивації праці персоналу підприємства є важливою частиною у питанні забезпечення її ефективності. Саме мотиваційний моніторинг і всебічний критичний аналіз (або SWOT-аналіз) дозволяє виявляти прогалини в діючій системі мотивації, оцінювати ефективність вжитих заходів та коригувати їх з метою підвищення результативності праці та виявляти можливості розвитку.

Наукою та практикою вироблено низку методичних підходів до аналізу та оцінювання ефективності системи мотивації праці персоналу підприємства. Досить вагомий внесок у дослідження даного питання зробили І.Ю. Єпіфанова та В.Д. Панкова, які запропонували схему проведення діагностики стану системи мотивації на підприємстві [45] (рис. 1.9).

Безпосередній аналіз та оцінка існуючої системи мотивації персоналу підприємства повинна базуватися на кількісних та якісних показниках. Кількість показники розраховуються шляхом наявності точних даних про результати роботи працівників, підприємства в цілому тощо. Якісні показники визначаються здебільшого експертним методом, у якості експертів виступають керівники структурних підрозділів, які оцінюють своїх підлеглих за різними показниками.

Також у якості експертів можуть виступати працівників підприємства, у ході оцінки оцінювати своїх колег. На основі такої оцінки визначають професійні та ділові якості персоналу.



Рисунок 1.9 – Схема діагностики системи мотивації працівників підприємства

Відповідно інформаційною базою для проведення діагностики існуючої системи мотивації праці підприємства виступає офіційна фінансова та статистична звітність підприємства, інформація про кількісний та якісний склад персоналу, а також інші дані структурних підрозділів.

Основою оцінки ефективності системи мотивації підприємства є кількісні показники. Науковцями виділяються велику кількість показників, які можуть бути покладені в основі оцінки ефективності системи мотивації. На основі проведеного детального аналізу наукової літератури виділено шість основних груп показників, а саме:

- показники організації та умов праці;
- показники соціально-економічної та інноваційної активності;

- показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу;
- показники соціально-психологічного клімату;
- показники руху персоналу;
- економічні трудові показники.

Аналіз усіх показників слід проводити в динаміці мінімум за три останніх років. При виборі показників для оцінки системи мотивації персоналу не має обмежень. Аналітики самі обирають показники, які брати за основу для оцінки системи мотивації персоналу.

На рис. 1.10 наведено показники ефективностей системи мотивації праці персоналу, які у свою чергу, впливають на всі економічні показники діяльності підприємства, наприклад трудові показники впливають на дохід підприємства, обсяг виготовленої та реалізованої продукції, витрати підприємства, витрати на 1 грн. продукції, прибуток, рентабельність тощо.

Показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу впливають на такі економічні показники підприємства, як кількість освоєних інноваційних видів продукції, витрати підприємства, обсяг товарної продукції, фондівіддачу, матеріалівіддачу, продуктивність праці.

Одним з основних показників результативності при оцінці методів мотивації персоналу є загальний економічний та соціальний ефект від діяльності підприємства. Розвиток трудового потенціалу колективу підприємства чи окремого працівника та їх взаємодії, як наслідок реалізації методів мотивації праці є передумовою одержання додаткового результату від господарської діяльності. Цей додатковий результат і є джерелом ефекту, що може набувати різної форми й оцінюватися різними показниками.

Важливою категорією показників для оцінки системи мотивації є показники, які характеризують оплату праці на підприємстві. Адже, оплата праці також вимагає витрат підприємства. Від їх зростання відбувається збільшення витрат підприємства. Важливо, щоб витрати на оплату праці мали економічне підґрунтя.



Рисунок 1.10 – Показники оцінювання ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві

У сучасній економічній літературі для оцінки оплати праці використовуються чотириключові показники: зарплатовіддача, питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва, питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції, рівень рентабельності заробітної плати (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Система показників ефективності оплати праці на підприємстві

Показники	Формула розрахунку	Умовні позначення
Зарплатовіддача	$ZB = Q / ЗП$	ЗП – заробітна плата працівників; Q – обсяг товарної продукції; ЗВ – зарплатовіддача
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва	$I_B = ЗП / В \times 100 \%$	I_B – питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва; В – витрати виробництва
Питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції	$I_{TP} = ЗП / Q \times 100 \%$	I_{TP} – питома вага заробітної плати в обсязі товарної продукції
Рівень рентабельності заробітної плати	$R_{ЗП} = П(З) / ЗП \times 100 \%$	$R_{ЗП}$ – рентабельність заробітної плати; П(З) – прибуток (збиток) підприємства

Розрахунок даних показників дозволяє оцінити доцільність витрат на оплату праці враховуючи індивідуальні та колективні результати праці. Також оцінку ефективності системи мотивації можна здійснювати у розрізі окремих структурних підрозділів, посадових одиниць. Але у такому разі такий процес оцінки ефективності системи мотивації є досить трудомісткий та існують проблеми при зборі даних. В умовах розвитку інформаційних технологій, діджиталізації бізнес-процесів популярним стає використання спеціалізованого програмного забезпечення, яке у автоматичному режимі проводить розрахунок показників оцінки системи мотивації персоналу. Це значно полегшує аналітичну роботу служб управління персоналом.

Вичерпну інформацію про вплив системи мотивації на результативність праці персоналу дають показники ефективності використання трудових ресурсів, до яких належать: продуктивність праці, середній розмір щомісячної заробітної плати, темпи зростання продуктивності праці, трудомісткість тощо. Прийнято

вважати, що ефективною система мотивація є та, за якої темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання витрат на оплату праці (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Система показників оцінювання ефективності використання людських ресурсів підприємства

Показники	Формула розрахунку	Умовні позначення
Продуктивність праці	$ПП = Q / Cп$	ПП – продуктивність праці; Q – обсяг товарної продукції; Cп – середня кількість працівників
Середній розмір щомісячної заробітної плати	$ЗП_{сер} = ФОП / Cп / 12$	ФОП – фонд оплати праці; Cп – середня кількість працівників
Темпи зростання продуктивності праці	$I_{ПП} = ПП_{зв} / ПП_{б} \times 100 \%$	ПП _{зв} – продуктивність праці звітного року; ПП _б – продуктивність праці базового року;
Трудомісткість	$Тр = ФРЧ / Q$	Тр – трудомісткість; РЧ – фонд робочого часу

В цілому є велика кількість показників, які можуть бути взяті за основу при оцінці ефективності системи мотивації персоналу. Важливо таку оцінку проводити регулярно, щоб своєчасно виявляти відхилення та вносити необхідні коригування.

Економічна ефективність, як правило, цікавить керівництво підприємства в першу чергу, адже для прийняття управлінських рішень потрібно розуміти, чи є та чи інша мотиваційна зміна економічно доцільною. Розрахувати економічну ефективність мотиваційних програм досить складно. Зрозуміло, що економічним результатом дієвості системи мотивації праці може стати приріст доходу чи прибутку підприємства за звітний період, але на ці показники впливає велика кількість факторів, лише одним із яких є система мотивації. У зв'язку з цим показники економічної ефективності мотиваційних програм зазвичай носять непрямий характер. Основним показником ефективності використання людського ресурсу є продуктивність праці. Його зростання є непрямим підтвердженням

ефективності застосовуваних мотиваційних програм. Обсяг отриманого результату можна оцінювати як у натуральному вимірі, так і у вартісному.

Показник випередження відбиває співвідношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання зарплати. У нормі він повинен бути більшим за одиницю. За умови перевищення даного показника одиниці можна вважати, що матеріальне стимулювання на підприємстві успішно вирішує завдання підвищення економічної та виробничої віддачі від персоналу.

Якщо показник випередження відкоригувати, позначивши в знаменнику темпи зростання витрат за персонал загалом, то можна буде зробити висновок щодо ефективності кадрової політики загалом, оскільки ці витрати увійдуть всі види витрат за персонал (підбір, навчання, нематеріальне стимулювання, оцінка та робота з кадровим резервом тощо).

Якщо темпи зростання витрат за персонал за звітний період перевищують темпи зростання продуктивності праці, керівництву слід відкоригувати систему мотивації. Управлінські ситуації, у яких коефіцієнт випередження може бути менше одиниці, мають місце, наприклад, коли за незадовільної кадрової політики за минулий період керівництво вирішує інвестувати у кадри. У такому разі може пройти два-три роки, перш ніж коефіцієнт випередження наблизиться до нормативних значень.

Ще одним важливим непрямим показником економічної ефективності мотиваційних програм може бути частка заробітної плати у собівартості продукції/сукупних витратах на персонал. Під час проведення економіко-статистичного аналізу економісти з праці попередньо визначають нормативні значення цього показника. Бажано мати таку статистику на підприємствах галузі, але, на жаль, подібна інформація не завжди доступна для аналізу. Цей показник дозволяє враховувати та планувати витрати на заробітну плату, відстежувати, щоб фонд заробітної плати не перевищував заданих нормативів. У різних галузях бізнесу витрати на заробітну плату варіюються в діапазоні від 20 до 60% від сукупних витрат. Вони залишаються найвагомими у бюджеті будь-якого підприємства, задіяного у сфері реальної економіки.

З розвитком менеджменту став інтенсивно розвиватися підхід до оцінки соціальної ефективності, що виражає соціальний результат управлінської діяльності. Правда, тут досі не спостерігається будь-якої єдності, оскільки метод оцінювання визначається тим, що саме в кожному конкретному випадку буде прийнято показник соціальної ефективності. За загальним визначенням соціальна ефективність управління характеризує рівень використання потенційних можливостей трудового колективу та кожного працівника, його творчих здібностей, успішність вирішення соціальних завдань розвитку колективу, ступінь задоволеності персоналу різними аспектами.

Показники соціальної ефективності управління визначають за допомогою аналізу економічної та статистичної звітності, анкетування та інтерв'ювання працівників, методу експертних оцінок, методу спостереження та інших методів. У цьому одні показники визначаються з певним ступенем умовності, інші взагалі може бути виражений кількісно.

До показників соціальної ефективності включаються такі показники, як: задоволеність рівнем зарплати, задоволеність санітарно-гігієнічними умовами праці, задоволеність відносинами у колективі, плинність кадрів, рівень дисципліни праці, рівень травматизму працівників, рівень механізації та автоматизації праці, раціональність режимів праці та відпочинку, морально-психологічний клімат у колективі, рівень конфліктності в окремих підрозділах та на підприємстві в цілому, рівень залученості та лояльності персоналу, забезпеченість медичною допомогою, рівень кваліфікації працівників тощо.

Узагальнюючий (інтегральний) показник соціальної та економічної ефективності мотивації праці можна одержати шляхом підсумовування оцінки одиничних показників на відповідні вагові коефіцієнти.

Сьогодні Україні спостерігається значна плинність персоналу у певних галузях, що вказує на невмотивованість працівників залишатись на робочому місці. Для покращення системи мотивації необхідно продіагностувати існуючу систему та акцентувати увагу на вирішенні існуючих проблем, загроз, ризиків з метою виявлення шляхів і можливостей їх подолання.

У даному розділі випускної кваліфікаційної роботи були досліджені теоретичні аспекти та методичні підходи щодо формування системи мотивації праці персоналу підприємства.

У будь-якій компанії мотивацією персоналу необхідно керувати та впливати на неї, тобто використовувати технології й інструменти мотиваційного менеджменту в системі управління персоналом. Для ефективного управління мотивацією працівників необхідно комплексно системно проводити оцінку різних мотиваційних важелів (стимулів). Оцінка мотивації персоналу є ключовим завданням політики оцінювання персоналу та загальної кадрової політики компанії, яка дозволяє виявити ступінь зацікавленості персоналу в досягненні конкретних результатів.

Таким чином, система мотивації праці персоналу повинна постійно перебувати на стадії удосконалення та розвитку. Щоб своєчасно виявляти проблемні зони чи зниження ефективності системи мотивації персоналу слід проводити регулярно її аналіз та оцінювання. Для цього сучасною теорією та практикою вироблено велику кількість методичних підходів. Розрахувати економічну ефективність мотиваційних програм у чистому вигляді важко через складність оцінки у грошах результату. Тому здебільшого для оцінки системи мотивації праці персоналу використовують розрахунок різних показників. Усі показники, які слід розраховувати для оцінки системи мотивації праці персоналу можна поділити на такі групи: показники соціально-психологічного клімату, показники соціально-економічної та інноваційної активності, показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу, показники руху персоналу, показники організації умов праці, а також економічні трудові показники.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА ТА ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «СЕМЕРЕНКО Н.А.»

2.1. Стан, проблеми та перспективи розвитку виробництва будівельних конструкцій і виробів в Україні

Виробництво будівельних конструкцій і виробів є однією з важливих секторів промисловості будівельних матеріалів. Даний сектор економіки спеціалізується на виробництві будівельних конструкцій і виробів та забезпечена в Україні потужною сировинною базою. Від виробництва будівельних конструкцій і виробів залежить будівництво житлових та нежитлових приміщень. Зазначимо, що в будівництві будівельні конструкції здійснюють тримальну та огорожувальну функції. Вони є не від'ємними елементами при будь-якому будівництві.

Підприємства будівельної галузі технічно підключені до процесу будівництва, працюють послідовно та цілеспрямовано. Досвід будівництва розвинених країн світу показує, що будівельні конструкції і виробів ефективні при застосуванні практично у всіх будівлях та інженерних спорудах, особливо при значній експлуатації, висоті та навантаженні. Для виготовлення виробництва будівельних конструкцій і виробів в Україні є виробничі потужності близько 1 млн. т/рік. Внутрішній і міжнародний попит на ці конструкції обумовлений їх якостями надійності, міцністю та відносно низькою вартістю. Незважаючи на деякі недоліки (низьку корозійну стійкість та вогнестійкість), їх використання та виробництво в Україні є перспективним.

В Україні підприємства, які займаються виробництвом будівельних конструкцій і виробів згідно КВЕД функціонують в галузі 25.11 – Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій. На рисунку 2.1

відобразимо кількістю діючих суб'єктів господарювання, які функціонують в галузі виробництва будівельних конструкцій і виробів.

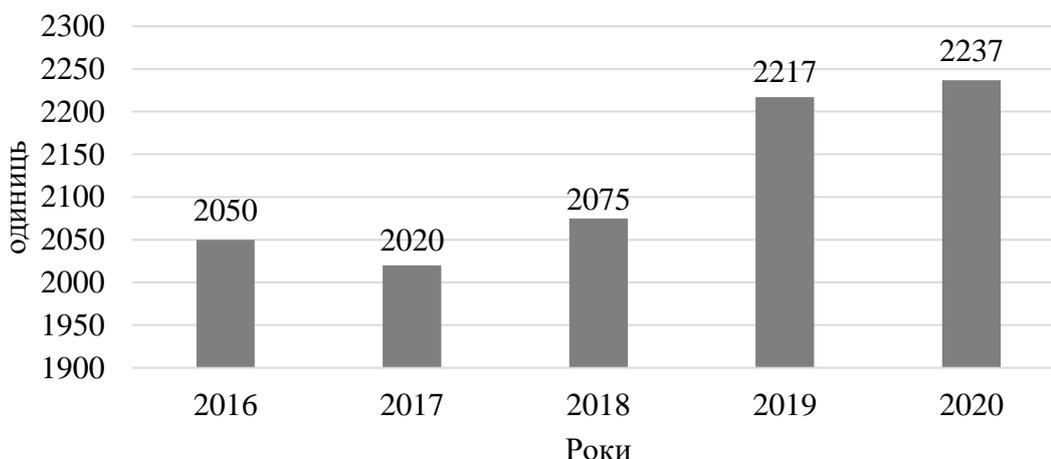


Рисунок 2.1 – Кількість діючих суб'єктів господарювання, які функціонують в галузі виробництва будівельних конструкцій і виробів у 2016-2020 рр.[40]

Кількість суб'єктів господарювання, які функціонують в галузі виробництва будівельних конструкцій і виробів протягом 2016-2020 рр., за виключенням 2017 р., постійно зростає.

У 2020 р. було 2237 офіційною діючих підприємств, основною діяльністю яких було виробництво будівельних конструкцій і виробів. Стимулює розвиток даної галузі будівельна індустрія, яка протягом останніх років активно розвивається.

Як відомо будівельні конструкції і вироби є незамінним ресурсом для будівництва будь-яких житлових та нежитлових приміщень. Також сприяє розвитку даної галузі наявність потужної сировинної бази в Україні.

Слід відзначити, що галузь виробництва будівельних конструкцій і виробів в Україні об'єднує кілька тисяч підприємств, які розташовані в різних регіонах країни.

На рис. 2.2 наведено концентрацію підприємств, які функціонують в галузі виробництва будівельних конструкцій і виробів за регіонами у 2020 р.

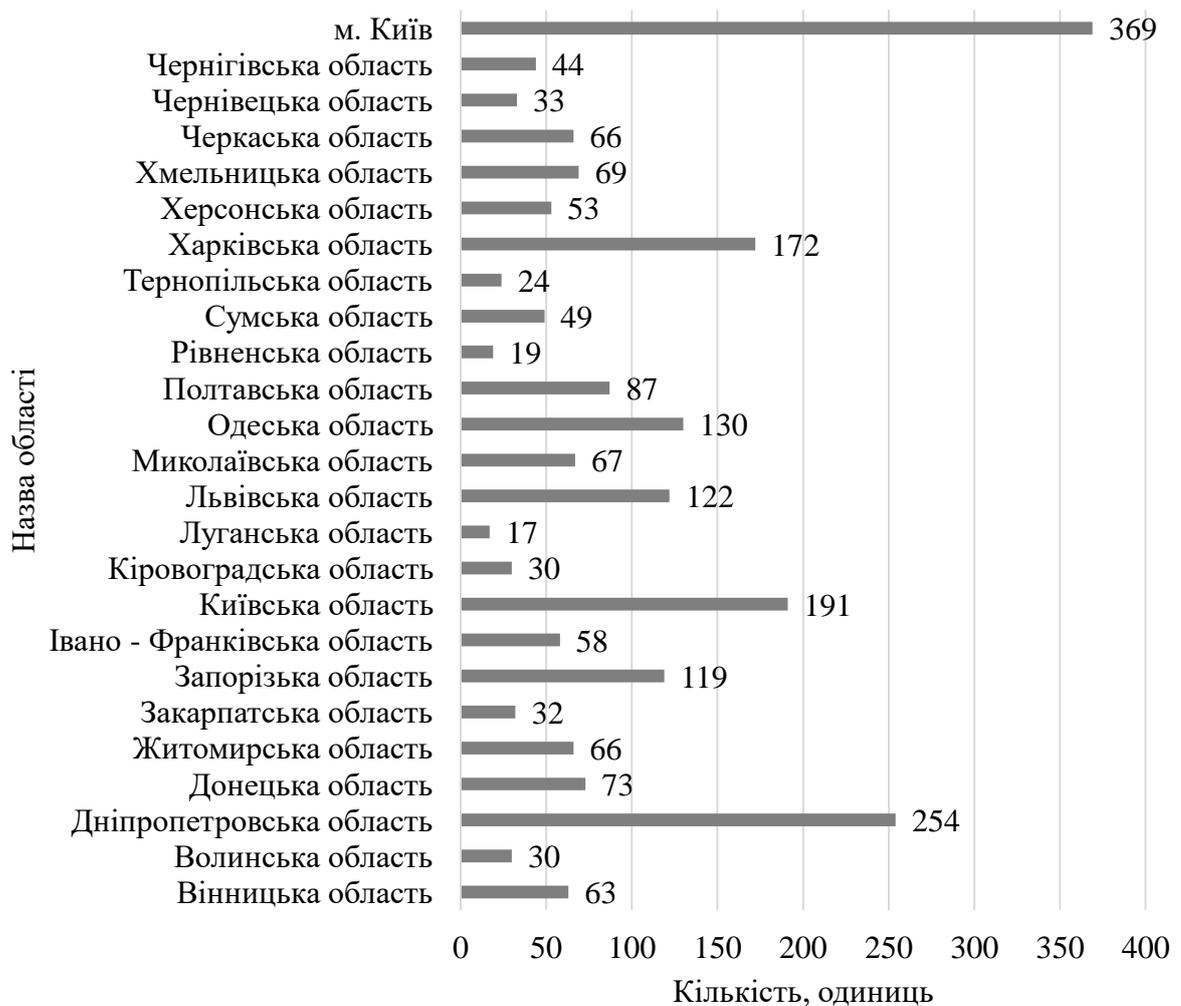


Рисунок 2.1 – Концентрація підприємств, які функціонують в галузі виробництва будівельних конструкцій і виробів за регіонами у 2020 р. [40]

Можемо зробити висновок, що найбільша кількість підприємств задіяних у галузі виробництва будівельних конструкцій і виробів зосереджені у місті Київ (369 одиниць), Дніпропетровській (254 одиниць), Київській (191 одиниця), Харківській (172 одиниці), Запорізькій (119 одиниць), Одеській (130 одиниць) та Львівській (122 одиниці) областях. Дані області є головними центрами розміщення підприємств цієї галузі. Сприяє саме такому регіональному розташуванню підприємств даної галузі наближеність до сировинної бази, а також стрімкий розвиток будівельного сектору саме в цих регіонах.

Наголосимо, що на розвиток розміщення підприємства в галузі будівельних матеріалів в основному впливають два фактори: сировина та споживач. Видобувні галузі зосереджені на сировині. Вони займаються видобутком та первинною обробкою піску, гравію, гравію, цементу, вапна, гіпсу та стінових матеріалів. Споживачів приваблює виробництво залізобетонних конструкцій, архітектурного та віконного скла, металевих дверей, шиферу тощо.

Зокрема, представниками бізнесу, який спеціалізується на виробництві будівельних конструкцій і виробів: ТОВ «Алінокс Україна», ТОВ «Антико-Дніпро», ТОВ «ЦКС», ПП «Сплав», ТОВ «Новомосковський завод залізобетонних та електротехнічних виробів», ТОВ «Мекон», ТОВ «Холтов ЛТД», ТОВ «Будводкомплекс», ТОВ «Реал Конструкт Строй», ТОВ «Будідея плюс», ПрАТ «Укрсталь Конструкція», ПрАТ «Завод залізобетонних конструкцій», ТОВ «САВВАТС» та інші.

На рисунку 2.3 наведемо обсяги виробництва та реалізації будівельних конструкцій і виробів в Україні за 2016-2020 рр.

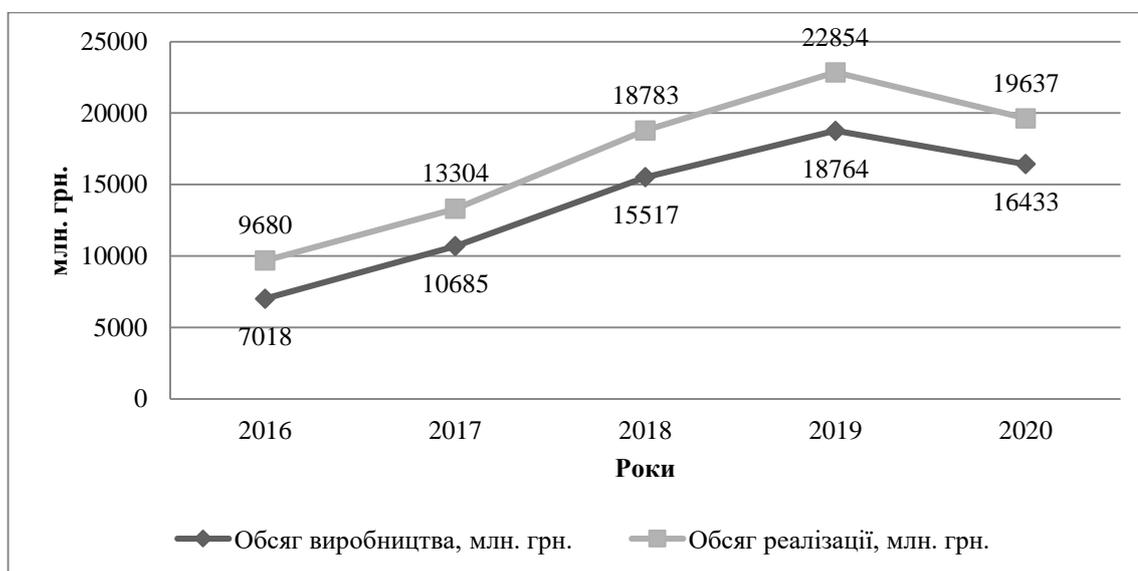


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягів виробництва та реалізації будівельних конструкцій і виробів в Україні за 2016-2020 рр. [40]

Слід зазначити, що як обсяги виробництва, так і реалізації будівельних конструкцій і виробів в Україні протягом 2016-2019 рр. Водночас у 2020 р. помітне зниження як обсягів виробництва, так і реалізації даної продукції. Зазначене

зменшення у звітному році обумовлено впровадженням локдауну через пандемію Covid-19. Внаслідок чого діяльність будівельної галузі була тимчасово призупинена, що вплинуло і на підприємства по виробництву будівельних конструкцій і виробів.

На рисунку 2.4 наведено обсяги капітальних інвестицій підприємствами, які функціонують в галузі виробництва будівельних конструкцій і виробів у 2016-2020 рр.

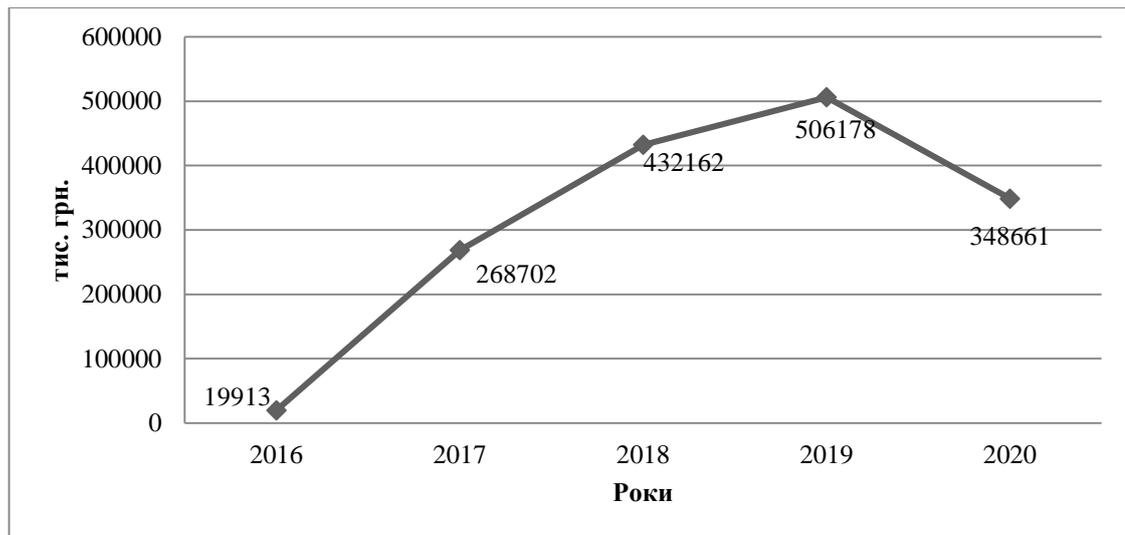


Рисунок 2.4 – Обсяги капітальних інвестицій підприємствами, які функціонують в галузі виробництва будівельних конструкцій і виробів у 2016-2020 рр. [40]

Помітна тенденція щодо зростання капітальних інвестицій підприємствами, які функціонують в галузі виробництва будівельних конструкцій і виробів протягом 2016-2019 рр. Водночас зниження обсягів капітальних інвестицій у звітному році з 506178 тис. грн. у 2019 р. до 348661 тис. грн. Таке зниження обсягів капітальних інвестицій також зумовлене негативним впливом пандемії Covid-19, через яку підприємства відклали інвестиції. Більшість інвестицій підприємствами, які функціонують в галузі виробництва будівельних конструкцій і виробів спрямовані на придбання нових технологій, машин та обладнання. Це здійснювалося переважно з метою зниження витрат, оскільки більшість впроваджуваних технологій є ресурсозберігаючими. Це особливо важливо в

умовах підвищення вартості енергоресурсів, а виробництво будівельних конструкцій і виробів є досить енергомісткою діяльністю.

Можемо зробити висновок, що промисловість виробництва будівельних конструкцій і виробів розвивається під впливом трьох факторів – сировинного, споживчого і транспортного, тому розміщення її залежить від переважання хоча б одного з них. Найбільші центри промисловості виробництва будівельних конструкцій і виробів – Київ, Харків, Одеса, Дніпропетровськ, Запоріжжя, Кривий Ріг, Маріуполь.

Галузь виробництва будівельних конструкцій і виробів в Україні є досить розвиненою та важливою для національної економіки в цілому. Водночас вона також має велику кількість проблем, які слід вирішувати. Безпосередньо розвиток даної галузі відбувається під впливом низки факторів зовнішнього середовища. Користуючись таким інструментом як SWOT-аналіз визначимо проблеми та перспективи розвитку галузі виробництва будівельних конструкцій і виробів в Україні (табл. 2.1).

З результатів проведеного SWOT-аналізу можемо зробити висновок про наявність великої кількості проблем у виробництві будівельних конструкцій і виробів в Україні, які слід вирішувати. Їх вирішення можливо за рахунок державного-приватного партнерства. Важливе значення має держава та її співпраця з підприємствами даної галузі. У зовнішньому середовищі загрози значно перевищують можливості, що створює ризики для розвитку галузі виробництва будівельних конструкцій і виробів. Водночас важливе стратегічне значення даної сфери для України, її національної економіки створює значні перспективи для розвитку виробництва будівельних конструкцій та виробів.

Таким чином, виробництво будівельних конструкцій і виробів в Україні маю високий рівень розвитку та подальші перспективи щодо його зростання. Сприяє розвитку даної галузі наявність в країні потужної сировинної бази. У 2020 р. офіційно діючих підприємств, які займалися виробництвом будівельних конструкцій і виробів в Україні, було зареєстровано у кількості 2237 одиниць. Розташовані підприємства даної галузі по території України не рівномірно.

Найбільша їх кількість сконцентрована у Києві, Дніпропетровській, Київській, Одеській, Львівській, Запорізькій та Харківській областях. Протягом останніх років виробництво будівельних конструкцій і виробів в Україні розвивається та розширюється.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз виробництва будівельних конструкцій і виробів в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність потужної сировинної бази.	1. Висока зношеність основних фондів.
2. Розвинена транспортна інфраструктура.	2. Нестача кваліфікованих кадрів.
3. Висока якість виробленої продукції при відносно не високій вартості.	3. Низький рівень фінансового забезпечення підприємств.
4. Активний розвиток будівельної галузі, яка є головним споживачим будівельних конструкцій і виробів.	4. Великі витрати підприємств виробництва будівельних конструкцій і виробів, особливо енергетичних
5. Велика кількість потенційних споживачів.	5. Низька інноваційна активність.
6. Важливе значення даної галузі для відновлення інфраструктури України.	6. Нищкий рівень державної підтримки
7. Близькість джерел сировини для виробництва будівельних конструкцій і виробів.	
Можливості	Загрози
1. Вступ України до ЄС.	1. Війна в Україні та загроза втрати її цілісності й суверенітету.
2. Приплив інвестицій.	2. Посилення конкуренції через вхід іноземних компаній.
3. Зростання потреби в будівельних конструкціях та виробів.	3. Нестабільна політико-економічна нестабільність.
4. Активний розвиток будівельного сектору.	4. Різке зростання курсу долара.
5. Можливість отримання безвідсоткових кредитів.	5. Підвищення вартості енергоносіїв та сировини для виробництва будівельних конструкцій і виробів.
	6. Наявність та поширення корупційних схем.
	7. Загрози рейдерства.

Головною загрозою для розвитку даної галузі є війна в Україні, яка загрожує існуванню всього суспільства. Водночас після завершення війни розпочнеться відбудова України для чого необхідні будівельні конструкції та вироби. Тому галузь виробництва будівельних конструкцій і виробів в Україні має високі перспективи для подальшого розвитку.

2.2. Організаційно-правові основи діяльності підприємства

Для виконання кваліфікаційної роботи та проведення дослідження використано матеріали фізичної особи-підприємця Семеренко Наталії Анатоліївни, яка зареєстрована за адресою: Україна, м. Полтава вул. Героїв АТО 118/2 кв. 57. Даний суб'єкт підприємництва функціонує у сфері виробництва будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій. Єдиним власником та водночас директором бази практики є Семеренко Наталія Анатоліївна. Форма власності ФОП «Семеренко Н.А.» – приватна, адже власником його є приватна особа. Зареєстроване ФОП «Семеренко Н.А.» від 19.04.2011 року та уже майже 11 років діє на ринку Полтави. Індивідуальний податковий номер досліджуваного суб'єкта підприємництва – 2901015805.

ФОП «Семеренко Н.А.» проводить свою діяльність виключно на території України, зовнішньоекономічну діяльність не здійснює. Основним внутрішнім документом, на підставі якого ФОП «Семеренко Н.А.» здійснює свою діяльність є Статут. У ньому зазначаються основні види діяльності, мета, органи управління та розподіл повноважень між ними та інші важливі аспекти діяльності ФОП «Семеренко Н.А.». У своїй діяльності досліджуваний суб'єкт підприємництва керується чинним вітчизняним законодавством, основними серед яких є Конституція України, Господарський та Податковий кодекси України, законами України «Про господарські товариства», «Про надання будівельної продукції на ринку» та інші чинні нормативно-правові акти. ФОП «Семеренко Н.А.» проводить свою діяльність на території Полтавської області та є важливим підприємством у сфері виробництва будівельних конструкцій та виробів.

Зазначимо, що основною метою діяльності ФОП «Семеренко Н.А.» є проведення господарської діяльності по виробництву будівельних металевих конструкцій, її подальшої реалізації кінцевим споживачам та задоволення на цій основі інтересів основних груп стейкхолдерів.

Згідно КВЕД основними видами діяльності ФОП «Семеренко Н.А.» є:

– 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій;

– 25.12 Виробництво металевих дверей і вікон;

– 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи;

– 43.31 Штукатурні роботи.

ФОП «Семеренко Н.А.» здійснює різні види діяльності. Основним серед них є виробництво будівельних металевих конструкцій. У якості допоміжної діяльності виступає проведення різних будівельно-монтажних робіт. ФОП «Семеренко Н.А.» має всі ліцензії для здійснення своїх основних видів діяльності від відповідних державних контролюючих органів.

Основними цілями діяльності ФОП «Семеренко Н.А.» є економічні, фінансові, виробничі, соціальні, маркетингові та інноваційні. Керівництво ФОП «Семеренко Н.А.» на 2022-2025 рр. визначили такі цілі:

– економічні цілі: зниження собівартості виробництва на 5 %, зниження споживання енергоресурсів на 15 %, збільшення рентабельності активів на 10 %;

– фінансові цілі: зростання чистого прибутку на 15 %, підвищення фінансової автономії на 10 %;

– виробничі цілі: щорічне збільшення обсягів виробництва на 10 %, підвищення якості виробленої продукції;

– соціальні цілі: поліпшення умов праці персоналу, забезпечення працівників якісним медичним обслуговуванням, запровадження власних курсів підвищення кваліфікації персоналу;

– маркетингові цілі: збільшення числа клієнтів на 20 %, формування власного бренду, вихід на нові ринки збуту продукції, активний розвиток маркетингової діяльності, створення власного веб-сайту;

– інноваційні цілі: впровадження інноваційних технологій виробництва будівельних конструкцій, збільшення частки активної частини основних засобів на 10 %, виробництво нової продукції з металу.

На досягнення саме зазначених цілей і буде направлена діяльність ФОП «Семеренко Н.А.» у наступні декілька років. Основним для підприємства є

максимальне задоволення потреб клієнтів за рахунок виробництва якісних будівельних металевих конструкцій. Саме від рівня задоволеності клієнтів залежить успіх ФОП «Семеренко Н.А.» на ринку та його фінансові результати.

ФОП «Семеренко Н.А.» має велике коло клієнтів. Серед них є як державні підприємства, а також юридичні та фізичні особи. Останні здебільшого звертаються для власних потреб з метою облаштування госпдарських будівель чи житла. До 80 % усіх доходів ФОП «Семеренко Н.А.» забезпечують юридичні особи. Саме вони є головними клієнтами досліджуваного суб'єкта підприємництва. Юридичними особами у даному випадку є будівельні підприємства, яким ФОП «Семеренко Н.А.» постачає продукцію власного виробництва для будівництва житлових та нежитлових приміщень. ФОП «Семеренко Н.А.» намагається активно розвивати клієнтську базу, пропонуючи якісну продукцію за відносно не високою ціною.

Значний вплив на діяльність ФОП «Семеренко Н.А.» має конкуренція. На разі ФОП «Семеренко Н.А.» проводить діяльність у межах Полтавської області. Тому доцільно конкурентів розглядати у межах даного регіону. Слід зазначити, що ринок виробництва будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій на Полтавщині є досить розвиненим. Головними конкурентами ФОП «Семеренко Н.А.» є такі підприємства як: ПАТ «Кременчуцький завод металевих виробів», ПрАТ «Комбінат вироничих підприємств», ТОВ «Будівельник», КП «Завод залізобетонних виробів № 1», ТОВ «Механічно-ремонтний завод», ТОВ ВК «Завод стандарт», ПП «Будінпромпроект», ТОВ «ПСМ-Профіль», ПП «Аеросталь» та інші підприємства. На рисунку 2.5 відобразимо модель М. Портера.

ФОП «Семеренко Н.А.» здійснює свою діяльність в умовах високого рівня конкуренції. Щоб завжди залишатися конкурентоспроможним та мати постійних клієнтів необхідно удосконалюватися, систематично здійснювати аналіз стану зовнішнього і внутрішнього середовища. На основі вивчення кращого досвіду інших підприємств удосконалювати свої бізнес-процеси.

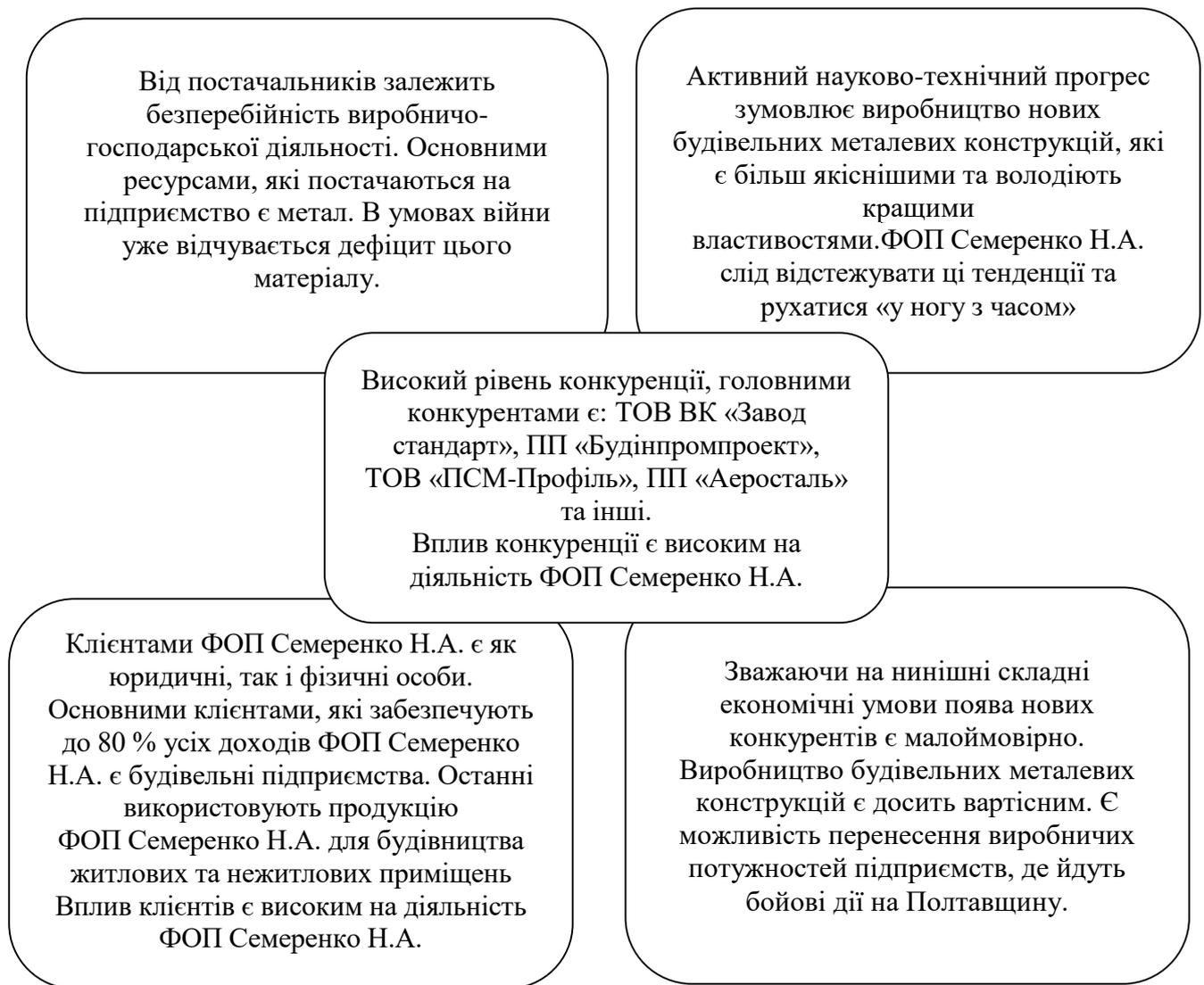


Рисунок 2.5 – Модель М. Портера для ФОП «Семеренко Н.А.»

Слід зазначити, що для успішної діяльності ФОП «Семеренко Н.А.» важливого значення має сформована організаційна структура управління. Вона визначає підпорядкованість структурних підрозділів, рівень децентралізації при прийнятті управлінських рішень. Організаційна структура управління ФОП «Семеренко Н.А.» наведена на рисунку 2.6.

Наведена організаційна структура управління є лінійно-функціональною. З неї видно, що вищим органом управління є директор, який керує усіма бізнес-процесами на ФОП «Семеренко Н.А.» Саме йому підпорядковані усі інші структурні підрозділи та штатні одиниці. Окрім безпосереднього директора на

ФОП «Семеренко Н.А.» ще є 4 керівника: головний бухгалтер, начальник відділу МТЗ, головний інженер та директор з виробництва. Кожен з них є кваліфікованим у своїй сфері діяльності.

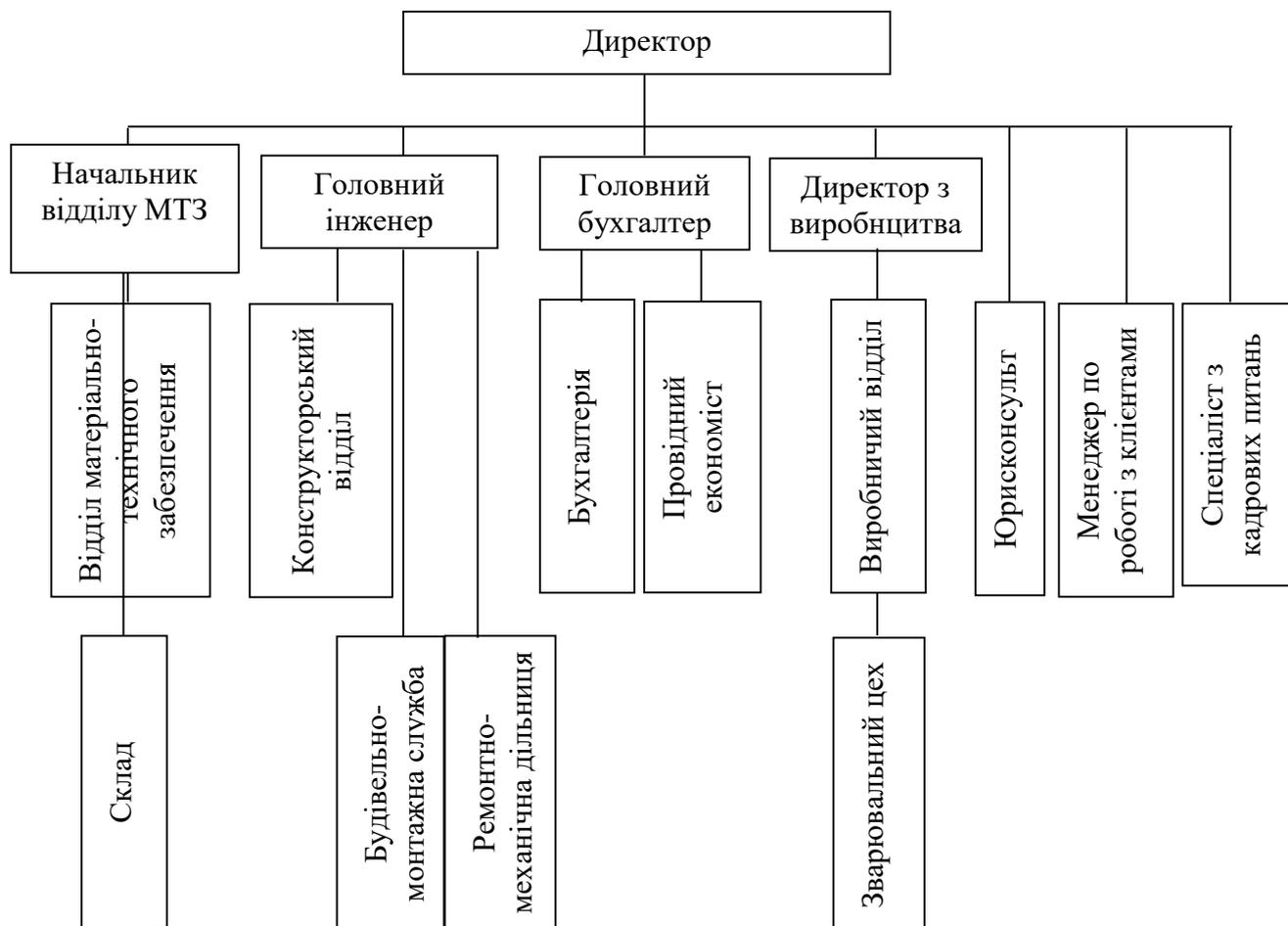


Рисунок 2.6 – Організаційна структура управління ФОП «Семеренко Н.А.»

На ФОП «Семеренко Н.А.» розроблені та затверджені положення про структурні підрозділи, а також посадові інструкції для кожної посади. Відповідно до них працівники ФОП «Семеренко Н.А.» здійснюють свої посадові обов'язки. При управлінні персоналом ФОП «Семеренко Н.А.» намагається використовувати симбіоз адміністративних, соціально-психологічних та економічних методів. Керівництво ФОП «Семеренко Н.А.» здійснює за рахунок видання наказів, розпоряджень та інших документів організаційно-розпорядчого впливу.

Крім загальної організаційної структури управління на ефективність функціонування ФОП «Семеренко Н.А.» впливає виробнича структура, яка наведена на рисунку 2.7.



Рисунок 2.7 – Виробнича структура ФОП «Семеренко Н.А.»

На даний час виробнича структура ФОП «Семеренко Н.А.» є стабільною та відповідає цілям й можливостям досліджуваного підприємства. Водночас існує потреба у оновлення матеріально-технічної бази шляхом залучення передових інноваційних технологій. Це дозволить збільшувати обсяги виробництва, підвищувати якість продукції, зменшувати витрати, підвищувати продуктивність праці персоналу тощо. Саме в цьому можуть бути основні резерви щодо підвищення ефективності виробничої структури ФОП «Семеренко Н.А.» У межах розширення виробничої бази можливо буде й розширювати штат працівників.

У таблиці 2.2 проведено аналіз обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг за видами економічної діяльності досліджуваного підприємства.

З проведеного аналізу можемо зробити висновок щодо стабільного зростання обсягів реалізованої продукції, робіт та послуг протягом 2018-2020 рр. У 2020 р. зростання обсягів реалізованої продукції склало 8720,8 тис. грн. порівняно з 2018 р.

Якщо порівнювати дані 2020 р. з 2019 р., то зростання склало 5463,9 тис. грн. Основні обсяги реалізації продукції припадає на виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій. У 2020 р. цей вид продукції

реалізовано на суму в розмірі 8090,2 тис. грн, що складає 76,04 % від усього обсягу реалізації.

Таблиця 2.2 – Аналіз обсягу реалізованої продукції, робіт, послуг за видами економічної діяльності ФОП «Семеренко Н.А.» за 2018-2020 рр.

Види економічної діяльності	Обсяг реалізованої послуг						Відхилення			
	2018 рік		2019 рік		2020 рік		2020 до 2018		2020 до 2019	
	Тис.грн.	Питома вага, %	Тис.грн.	Питома вага, %	Тис.грн.	Питома вага, %	У сумі	У стр-рі	У сумі	У стр-рі
Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій	1211,4	63,15	3432,4	66,32	8090,2	76,04	6878,8	12,89	4657,8	9,72
Виробництво металевих дверей і вікон	323,6	16,87	712,6	13,77	1115,6	10,49	792	-6,38	403	-3,28
Інші будівельно-монтажні роботи	225,6	11,76	617,8	11,94	917,8	8,63	692,2	-3,13	300	-3,31
Штукатурні роботи	157,8	8,23	412,5	7,97	515,6	4,85	357,8	-3,38	103,1	-3,12
Разом	1918,4	100	5175,3	100	10639,2	100	8720,8	х	5463,9	х

Даний показник більше на 6878,9 тис. грн. порівняно з 2018 р. та на 4657,8 тис. грн. більше порівняно з 2019 р. У питомій вазі частка виробництва будівельних конструкцій і частин конструкцій зростає на 12,89 % порівняно з 2018 р. та на 9,72 % порівняно з 2019 р.

У абсолютному вимірі зростає обсяг реалізації виробництва металевих дверей і вікон. У 2020 р. їх зростання склало 792 тис. грн. порівняно з 2018 р. та 403 тис. грн. порівняно з 2019 р. Також ФОП «Семеренко Н.А.» надавало будівельно-монтажні послуги, у 2020 р. доходи від даної діяльності склали 917,8 тис. грн., що на 692,2 тис. грн. більше за 2018 р. та на 300 тис. грн. більше за 2019 р.

На рисунку 2.8 наведено структуру обсягів реалізованої продукції та послуг ФОП «Семеренко Н.А.» за 2018-2020 рр.

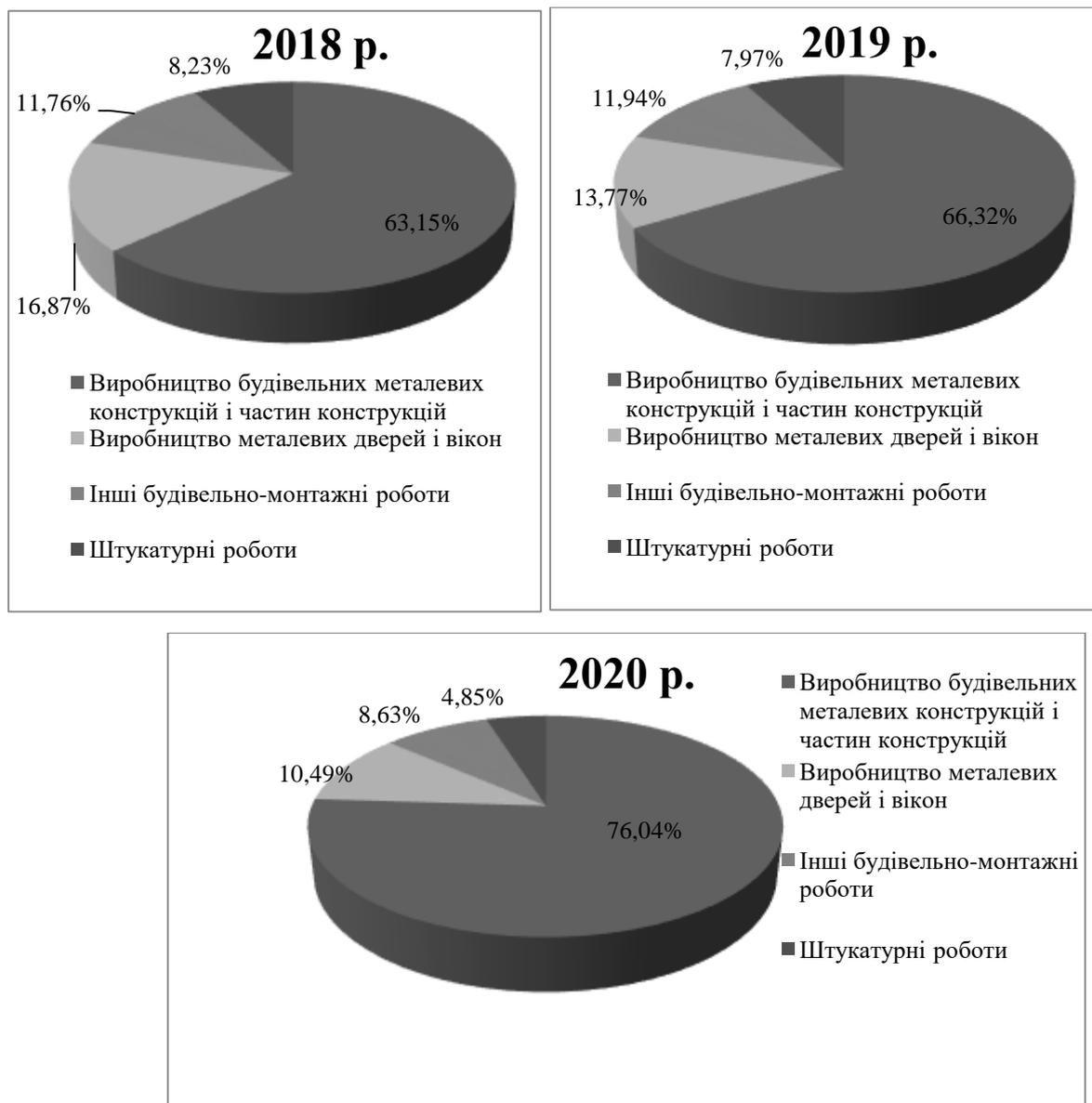


Рисунок 2.8 – Структура обсягів реалізованої продукції та послуг ФОП «Семеренко Н.А.» за 2018-2020 рр.

Подальші перспективи функціонування ФОП «Семеренко Н.А.» значною мірою визначаються загальною політико-економічною та військовою ситуацією в країні. Загалом будівельна галузь є однією з пріоритетних в Україні, а продукція яку виробляє ФОП «Семеренко Н.А.» є необхідним для здійснення будівництва житлових та нежитлових приміщень. Водночас ряд негативних факторів зовнішнього середовища створюють перешкоди як для розвитку самої галузі, так і функціонування ФОП «Семеренко Н.А.»

Таким чином, основним видом діяльності ФОП «Семеренко Н.А.» є виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій. Додатковими видами діяльності досліджуваного суб'єкта підприємництва є виробництво металевих дверей і вікон, інших будівельно-монтажні роботи, а також штукатурні роботи. Основними клієнтами ФОП «Семеренко Н.А.» є як приватні, так і державні підприємства, а також окремі фізичні особи. Протягом 2018-2020 рр. ФОП «Семеренко Н.А.» вдається нарощувати обсяги своєї діяльності, що підтверджує зростання обсягів реалізованої продукції. Зокрема, у 2020 р. ФОП «Семеренко Н.А.» реалізувало продукції на 10639,2 тис. грн., що вдвічі більше за попередній рік. ФОП «Семеренко Н.А.» слід надалі впроваджувати інноваційні технології у свою діяльність, випускати нові будівельні вироби з металу тощо.

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи доречно провести аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства. Це дозволить визначити ефективність його функціонування на ринку.

2.3. Аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства

В умовах нестабільного зовнішнього середовища для кожного підприємства важливо мати стабільний фінансовий стан та отримувати стабільні прибутку від своєї діяльності. Систематичний аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства дозволяє оперативно реагувати на можливі негативні зміни й виявляти резерви підвищення ефективності бізнесу. Для проведення такого аналізу інформаційною базою дослідження слугує фінансова звітність ФОП «Семеренко Н.А.» за 2018-2020 рр. У таблиці 2.3 наведено фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного товариства. Після розрахунків цих показників та відхилень звітного року від попередніх зробимо відповідні висновки.

Таблиця 2.3 – Економічні та фінансові показники діяльності ФОП «Семеренко Н.А.» за 2018-2020 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	Джерела інформації, розрахунок	Рік			Відхилення			
				2018	2019	2020	2020/2018		2020/2019	
							Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	5	6	7	8	9	10	11	10
1. КАПІТАЛ ТА РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА										
1.1	Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1300 гр. 3 + ряд. 1300 гр. 4)	421,6	1111,5	1515,9	1094,3	259,56	404,4	36,38
1.2	Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1495 гр. 3 + ряд. 1495 гр. 4)	121,5	213,7	584,8	463,3	381,31	371,1	173,65
1.3	Основні засоби									
1.3.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1011 гр. 4	115,1	409,8	490,8	375,7	326,41	81	19,77
1.3.2	знос на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1012 гр. 4	15,6	74,7	171	155,4	996,15	96,3	128,92
1.3.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1011 гр. 3 + ряд. 1011 гр. 4)	100,65	262,45	450,3	349,65	347,39	187,85	71,58
1.4	Нематеріальні активи									
1.4.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1001 гр. 4	-	-	-	-	-	-	-
1.4.2	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1002 гр. 4	-	-	-	-	-	-	-
1.4.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1001 гр. 3 + ряд. 1001 гр. 4)	-	-	-	-	-	-	-
1.5	Оборотні активи									
1.5.1	усього на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1195 гр. 4	449,9	1338,5	1038,4	588,5	130,81	-300,1	-22,42
1.5.2	дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	Ф.1, (ряд. 1125 гр. 4+ ряд. 1130 гр. 4 + ряд. 1135 гр. 4 + ряд. 1140 гр. 4+ ряд. 1145 гр. 4+ ряд. 1150 гр. 4+ ряд. 1155 гр. 4)	0	0	198,8	198,8	0	198,8	0
1.5.3	Запаси на кінець року	тис. грн.	Ф.1, (ряд. 1100 гр. 4 + ряд. 1110 гр. 4)	294,4	1115,4	495,5	201,1	68,31	-619,9	-55,58

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	5	6	7	8	9	10	11	12
1.5.4	Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	тис. грн.	Ф.1, ряд. 1165	59,3	14,5	266,6	207,3	349,58	252,1	1738,62
1.5.5	Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Ф.1, 0,5*(ряд. 1195 гр. 3 + ряд. 1195 гр. 4)	338,1	894,2	1188,45	850,35	251,51	294,25	32,91
1.6	Середньооблікова чисельність									
1.6.1	середньооблікова чисельність працівників	осіб	Ф.1-підприємництво р.3, ряд 300 гр. 1	39	45	48	9	23,08	3	6,67
1.6.2	середньооблікова чисельність робітників	осіб	Оперативні данні	28	33	34	6	21,43	1	3,03
2. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ										
2.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	Ф.2, ряд.2000, гр3	1918,4	5175,3	10639,2	8720,8	454,59	5463,9	105,58
2.2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	Ф.1-підприємництво р.3, ряд 300 гр. 2	1918,4	5175,3	10639,2	8720,8	454,59	5463,9	105,58
2.3	Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	статистична звітність ф №1-П-НПП	1918,4	5175,3	10639,2	8720,8	454,59	5463,9	105,58
2.4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	Ф.2, ряд 2050, гр. 3	1498	4630,7	9371	7873	525,57	4740,3	102,37
2.5	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Ф.2, ряд 2090, гр. 3 (ряд 2095 гр. 3)	420,4	544,6	1268,2	847,8	201,67	723,6	132,87
2.6	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Ф.2, ряд 2190, гр. 3 (ряд 2195, гр. 3)	228,6	120,6	826,8	598,2	261,68	706,2	585,57
2.7	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Ф.2, ряд 2290, гр.3 (ряд 2295, гр. 3)	228,6	120,6	826,8	598,2	261,68	706,2	585,57
2.8	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Ф.2, ряд 2350, гр. 3 (ряд 2355), гр. 3	180,6	97,7	678	497,4	275,42	580,3	593,96
2.9	Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Ф.1-ПВ, ряд.5010, гр. 1	2753,6	3142,2	3729,3	975,7	35,43	587,1	18,68
2.10	Фонд робочого часу	люд-години	Ф.1-ПВ, ряд.4010, гр. 1	83390	86778	89979	6589	7,90	3201	3,69
3. Показники ефективності використання ресурсів										
3.1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особа	2.3 / 1.6.1	49,19	115,01	221,65	172,46	350,6	106,64	92,72

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	5	6	7	8	9	10	11	12
3.2	Продуктивність праці одного робітника	тис. грн. / особа	2.3 / 1.6.2	68,51	156,83	312,92	244,41	356,75	156,09	99,53
3.3	Рівень оплати праці за 1людино-годину	тис. грн. / люд-год	2.9 / 2.10	0,03	0,04	0,04	0,01	33,33	0	0
3.4	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн..	2.9 / (1.6.1*12 міс.)	5,88	5,82	6,47	0,59	10,03	0,65	11,17
3.5	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Ф.1, ряд. 1012 / ряд. 1011 гр. 4	0,14	0,18	0,35	0,21	150	0,17	94,44
3.6	Коефіцієнт оновлення основних засобів		Ф.5, ряд. 260 гр.5 / ф.1 ряд. 1011 гр. 4	-	-	-	-	-	-	-
3.7	Коефіцієнт вибуття основних засобів		Ф.5, ряд. 260 гр. 8 / ф.1 ряд. 1011 гр. 3	-	-	-	-	-	-	-
3.8	Фондовіддача	грн./ грн.	2.3 / 1.1.3	19,06	19,72	23,63	4,57	23,98	3,91	19,83
3.9	Фондоозброєність праці працівників	тис. грн./ чол.	1.3.3 / 1.6.1	2,95	9,11	10,23	7,28	246,78	1,12	12,29
3.10	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	оборот	2.1. / 1.5.5	5,67	5,79	8,95	3,28	57,85	3,16	54,58
3.11	Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / 3.10	63	62	40	-23	-36,51	-22	-35,48
3.12	Коефіцієнт обіговості активів	грн./ грн.	2.1 / 1.1	0,997	0,49	0,837	-0,16	-16,05	0,347	70,82
3.13	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	оборот	2.1 / Ф.1, 0,5*(ряд. 1125 гр. 3 + ряд. 1125 гр. 4)	0	0	107	107	-	107	-
3.14	Середній період обороту дебіторської заборгованості	дні	360 дн. / 3.13	0	0	4	4	-	4	-
3.15	Коефіцієнт обіговості запасів	оборот	2.1 / Ф.1, 0,5*(ряд. 1100 гр. 3 + гр. 4 ряд 1100)	8,63	7,34	13,21	4,58	53,07	5,87	79,97
3.16	Середній період зберігання запасів	дні	360 дн. / п.3.15	42	49	27	-15	-35,71	-22	-44,90
3.17	Тривалість операційного циклу	дні	3.14 + 3.16	42	49	31	-11	-26,19	-18	-36,73
4. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ										
4.1	Рентабельність продажу	%	2.7 / 2.1 * 100	11,92	2,33	7,77	-4,15	x	5,44	x
4.2	Рентабельність активів	%	2.7 / 1.1 * 100	54,22	10,85	54,54	0,32	x	43,69	x
4.3	Рентабельність власного капіталу	%	2.8 / 1.2 * 100	148,64	45,72	115,95	-32,69	x	70,23	x

На основі проведених розрахунків основних фінансово-економічних показників можемо зробити ряд висновків. Сукупний капітал ФОП «Семеренко Н.А.» за 2018-2020 рр. демонструє щорічне зростання. У 2020 р. розмір сукупного капіталу склав 1515,9 тис. грн., що на 1094,3 тис. грн. більше порівняно з 2018 р. при темпі зростання у 259,56 %. Якщо порівнювати розмір сукупного капіталу 2020 р. з 2019 р., то помітне зростання на 404,4 тис. грн. або 36,38 %. У практиці фінансового аналізу зростання сукупного капіталу вважається позитивним та свідчить про розширення виробничо-господарської діяльності підприємства.

На тлі зростання сукупного капіталу зростає і власний. У 2020 р. зростання склало 463,3 тис. грн. порівняно з 2018 р. при темпі зростання у 381,31 %. Якщо порівнювати розмір власного капіталу 2020 р. з 2019 р., то зростання склало 371,1 тис. грн. або 173,65 %. Зростання розміру власного капіталу є позитивним, оскільки свідчить про збільшення власних коштів підприємства.

Протягом 2018-2020 рр. помітне зростання основних засобів за первинною вартістю. У 2020 р. основні засоби ФОП «Семеренко Н.А.» за первинною вартістю оцінювалися у 490,8 тис. грн. Даний показник на 375,7 тис. грн. більше порівняно з 2018 р. та на 81 тис. грн. більше за 2019 р. Знос основних засобів також зростає у 2020 р. на 155,4 тис. грн. порівняно з 2018 р. та на 96,3 тис. грн. порівняно з 2019 р. Середньорічна вартість основних засобів за аналізований період зростає у 3,5 рази. Зростання основних засобів є позитивним, оскільки свідчить про збільшення тих засобів, які беруть активну участь у виробничому процесі ФОП «Семеренко Н.А.» Досліджуваний суб'єкт підприємництва проводить діяльність по розвитку матеріально-технічної бази за рахунок впровадження новітніх технологій, засобів праці та інших основних засобів.

Середні залишки оборотних активів у 2020 р. склали 1188,45 тис. грн., що на 850,35 тис. грн. більше за 2018 р. та на 294,25 тис. грн. більше від 2019 р. Його зростання відбулося й за рахунок збільшення грошових коштів, які у 2020 р. склали 266,6 тис. грн., що на 252,1 тис. грн. більше за 2019 р. Зростання грошових коштів позитивно впливає на здатність ФОП «Семеренко Н.А.» своєчасно розраховувати зі своїми зобов'язаннями.

Слід відзначити, що протягом 2018-2020 рр. у структурі оборотних активів ФОП «Семеренко Н.А.» не мало дебіторської заборгованості. Своєю чергою у 2020 р. сформувалася дебіторська заборгованість у розмірі 198,8 тис. грн. У звітному році підприємство почало реалізовувати продукцію на умовах післяоплати. Такий захід здійснено з метою стимулювання обсягів збуту продукції. В стурктурі активів ФОП «Семеренко Н.А.» переважають оборотні активи, що можна спостерігати на рисунку 2.9.

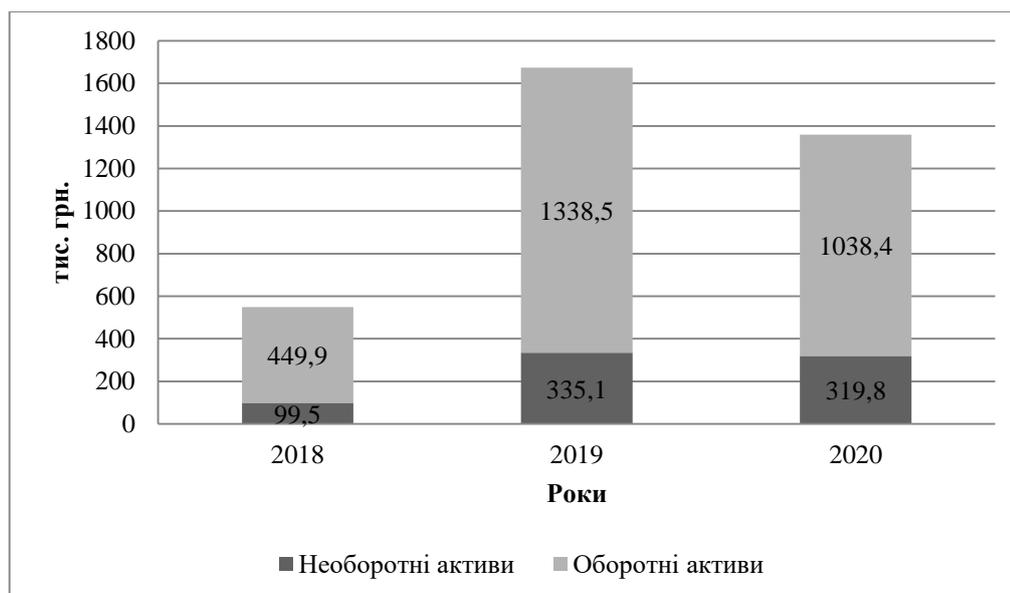


Рисунок 2.9 – Структура активів ФОП «Семеренко Н.А.» за 2018-2020 рр.

У всіх виробничих процесах ФОП «Семеренко Н.А.» активну участь беруть трудові ресурси. ФОП «Семеренко Н.А.» за кількістю працюючих відноситься до малих підприємства. Протягом 2018-2020 рр. середньооблікова чисельність працівників не перевищувала 50 осіб. Зокрема, у 2020 р. на ФОП «Семеренко Н.А.» склали 48 осіб, що на 9 осіб більше порівняно з 2018 р. та на 3 особи більше порівняно з попереднім роком. На рис. 2.10 наведено динаміку середньооблікової чисельності працівників ФОП «Семеренко Н.А.»

Тобто у 2020 р. ФОП «Семеренко Н.А.» вдалося наростити чистий дохід від реалізації продукції більше ніж вдвічі порівняно з попереднім роком. Цього ФОП «Семеренко Н.А.» вдалося за рахунок активної рекламної діяльності, розширення клієнтської бази, а також розвитку будівельної галузі на Полтавщині.

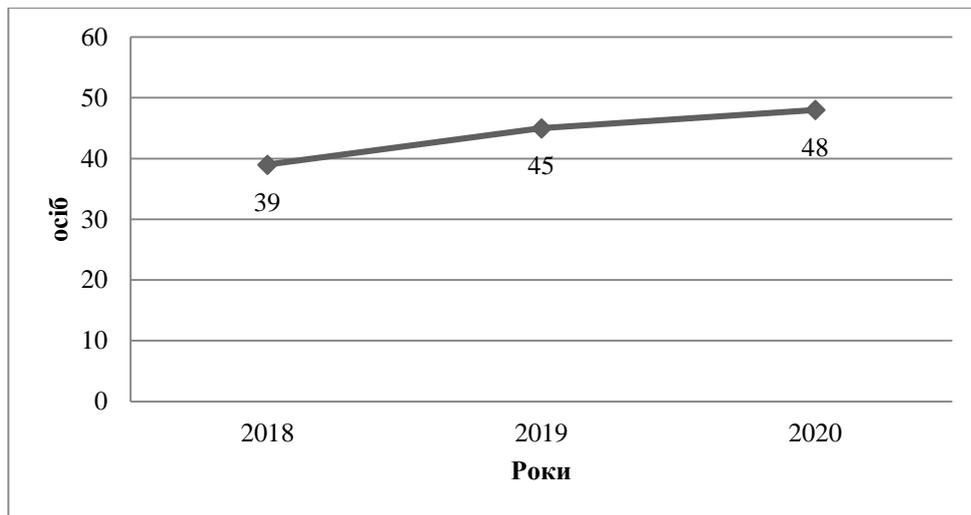


Рисунок 2.10 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників ФОП «Семеренко Н.А.» у 2018-2020 рр., осіб

Також у 2020 р. ФОП «Семеренко Н.А.» з метою стимулювання реалізації продукції почав пропонувати гнучкі форми оплати праці за придбану продукцію. Зокрема, юридичні особи мали змогу купувати на постійній основі у ФОП «Семеренко Н.А.» продукцію на умовах кредиту. На рисунку 2.11 наведено динаміку чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг підприємства.

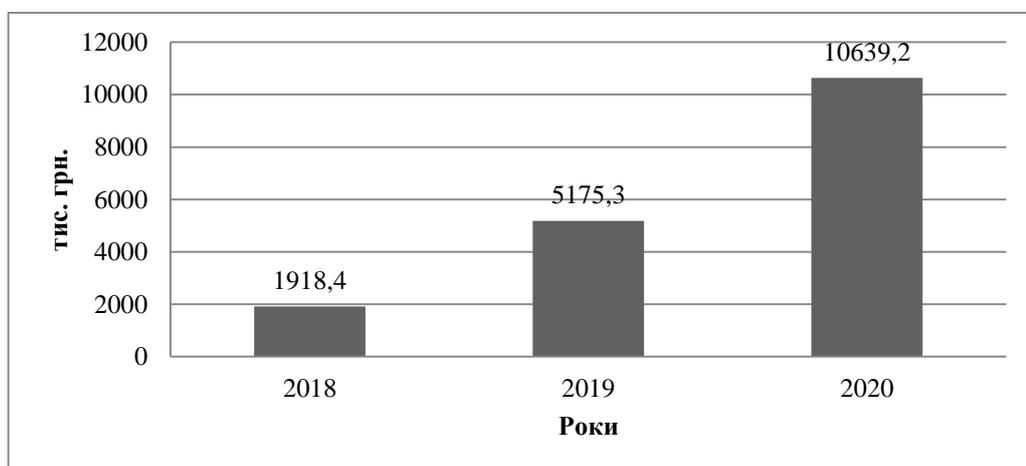


Рисунок 2.11– Динаміка чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг ФОП «Семеренко Н.А.» у 2018-2020 рр., тис. грн.

За рахунок зростання обсягів реалізації продукції збільшується і його собівартість реалізації. У 2020 р. собівартість реалізованої продукції складала 9371 тис. грн., що у 5 раз більше за показник 2018 р. та вдвічі більше від попереднього

року. Також на зростання собівартості вплинуло підвищення цін на метал, енергоресурси, підвищення заробітної плати працівників тощо. Резерви щодо зниження розміру собівартості виробництва криються у більш економному використанню матеріалів, а також впровадження ресурсозберігаючих технологій.

У ФОП Семеренко .А. валовий прибуток у 2020 р. склав 1268,2 тис. грн., що на 847,8 тис. грн. більше за 2018 р. та на 723,6 тис. грн. більше порівняно з попереднім роком. Валовий прибуток на ФОП «Семеренко Н.А.» сформувався за рахунок перевищення чистого доходу від реалізації продукції на її собівартістю.

Такі зміни вплинули на максимізацію розміру чистого прибутку ФОП «Семеренко Н.А.» у 2020 р., розмір якого склав 678 тис. грн. Його розмір на 497,4 тис. грн. більше від 2018 р. та на 580,3 тис. грн. більше порівняно з 2019 р. Якщо ж порівнювати розмір чистого прибутку 2018 р. з 2019 р., то можна помітити його зменшення з 180,6 тис. грн. до 97,7 тис. грн. На рисунку 2.12 наведено динаміку валового та чистого прибутку ФОП «Семеренко Н.А.»

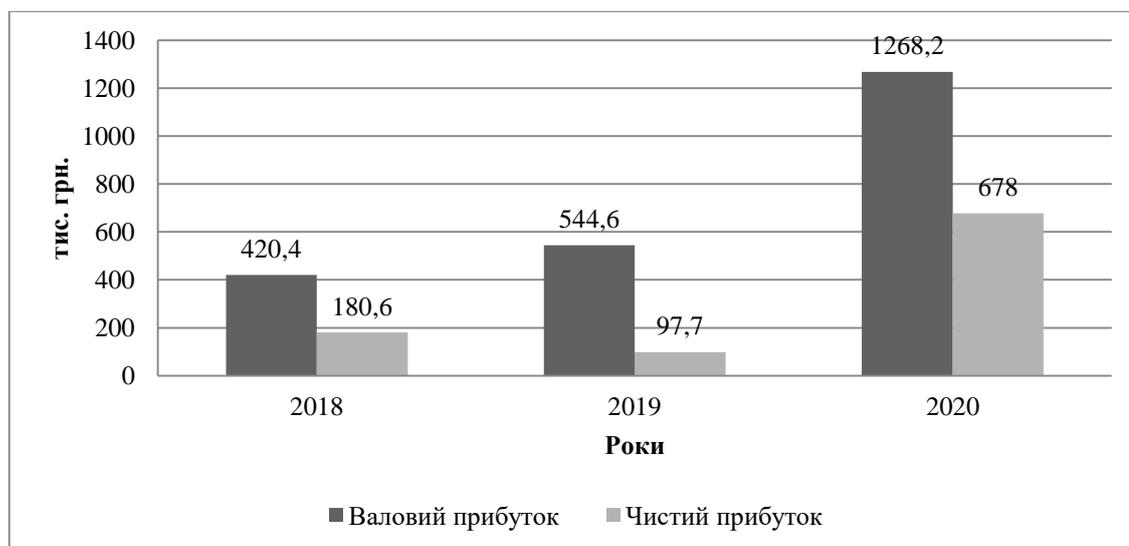


Рисунок 2.12 – Динаміка валового та чистого прибутку ФОП «Семеренко Н.А.» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Отримання стабільного чистого прибутку дозволяє ФОП «Семеренко Н.А.» здійснювати поступове оновлення основних засобів, поліпшувати умови праці, створювати бізпечні та комфортні умови для праці, інвестувати у соціальний, технологічний та економічний розвиток.

Працівники ФОП «Семеренко Н.А.» у 2020 р. почали працювати більш ефективно. У 2020 р. продуктивність праці одного працівника склала 221,65 тис.грн./особу, що на 172,46 тис. грн./особу більше за 2018 р. т на 106,64 тис. грн./особу більше від 2019 р. Працівники почали працювати більш ефективно за рахунок впровадження більш прогресивних технологій, які дозволили за один і той самий час здійснювати більшу кількість операцій.

Середньомісячна заробітна плата одного працівників у 2020 р. склала 6,47 тис. грн., що на 0,59 тис. грн. більше від 2018 р. та на 0,65 тис. грн. більше за 2019 р. Можемо зробити висновок про те, що рівень оплати праці за 2018-2020 рр. практично не змінювався.

Стабільно зростає фондівдача, що свідчить про більш ефективне використання основних засобів на ФОП «Семеренко Н.А.» У 2020 р. фондівдача зроста на 23,98 % від 2018 р. та 19,83 % більше від 2019 р. Саме завдяки ефективному використанню основних засобів підприємство змогло покращити свої фінансові результати.

Якщо аналізувати показники рентабельності в динаміці, то спостерігається цікава тенденція. Найбільш ефективно ресурси ФОП «Семеренко Н.А.» використовувало у 2018 р., а найменш ефективно у 2019 р. У звітному році рентабельність продажу склала 7,77 %, що на 4,15 % менше за 2018 р., проте на 5,44 % більше від 2019 р. На рисунку 2.13 наведено динаміку показників рентабельності ФОП «Семеренко Н.А.»

ФОП «Семеренко Н.А.» слід працювати над підвищенням ефективності своєї діяльності. Це можна досягнути завдяки більш раціональному використанню ресурсів, а також збільшенню обсягів збуту продукції.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють констатувати, що ФОП «Семеренко Н.А.» є прибутковим підприємством.

Протягом 2018-2020 рр. підприємство отримує стабільні прибутки, у звітному році чистий прибуток склав 678 тис. грн.

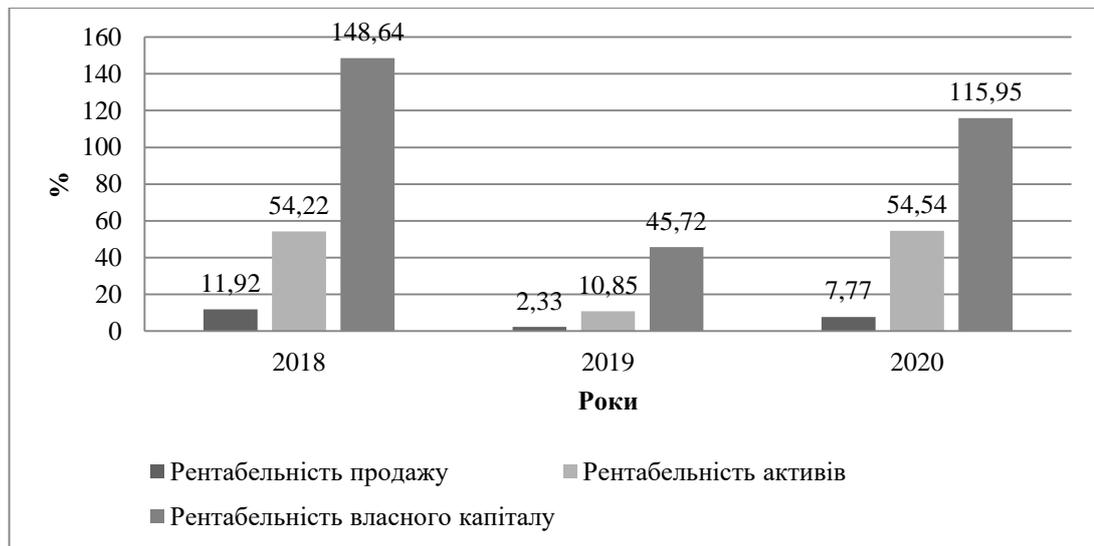


Рисунок 2.13 – Динаміка показників рентабельності ФОП «Семеренко Н.А.» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Протягом 2018-2020 рр. вдалося наростити розмір чистого доходу від реалізації продукції з 1918,4 тис. грн. до 10639,2 тис. грн. На покращення фінансових результатів ФОП «Семеренко Н.А.» вплинула активне впровадження сучасних технологій виробництва, а також розвиток клієнтської бази. Водночас проблемним на ФОП «Семеренко Н.А.» є не високий рівень заробітної плати працівників, що не стимулює персонал до високопродуктивної праці та досягнення спільних цілей.

2.4. Стан охорони праці на підприємстві

ФОП «Семеренко Н.А.» займається виробництвом металевих будівельних конструкцій. Дана діяльність є досить небезпечною та породжує у виробництві існування великої кількості загроз та небезпек, з якими доводиться зустрічатися працівникам ФОП «Семеренко Н.А.» при виконанні основних трудових операцій. Саме тому з метою забезпечення безпеки працівників на ФОП «Семеренко Н.А.» важлива роль відводиться охороні праці. Зауважимо, що на ФОП «Семеренко Н.А.» за охорону праці відповідає головний інженер. Згідно із Законом України «Про охорону праці» на підприємствах з чисельністю працюючих до 50 працівників

створення служби охорони праці не передбачається. Функції з охорони праці можуть бути покладені на окремого працівника, цим співробітником на ФОП «Семеренко Н.А.» і є головний інженер.

Повсякденна організація охорони праці на ФОП «Семеренко Н.А.» починається з видання керівником наказу про організацію праці головного інженера на підприємстві, який регламентує її діяльність та визначає завдання.

Крім того, перелік документів з охорони праці на ФОП «Семеренко Н.А.» включає:

- програми вступного та первинного інструктажу та журнали, які їх реєструють;
- необхідні інструкції з охорони праці за видами робіт та за спеціальністю;
- журнали, фіксація їх наявності, а також видача відповідним службам і спеціалістам;
- перелік професій із шкідливими умовами праці та потребують постійного медичного контролю;
- накази про призначення відповідальних за охорону праці на різних виробничих ділянках;
- колективний договір;
- програма забезпечення та вдосконалення охорони праці на виробництві;
- порядок проведення атестації робочих місць;
- реєстр виробничого травматизму та заходи щодо усунення обставин, що їх спровокували.

Основними завданнями головного інженера ФОП «Семеренко Н.А.» з питань охорони праці є впровадження спеціальних процесів, різних аспектів діяльності підприємства та його персоналу, що впливають на безпеку виробництва, збереження життя і здоров'я людей. До них належать:

- розробка необхідних документів з охорони праці для підприємства
- забезпечення дотримання працівниками правил та вимог охорони праці, положень техніки безпеки, умов колективного договору;

– контроль умов праці, дотримання санітарно-гігієнічних норм законодавства про працю;

– попередження виробничого травматизму, просування позитивних рішень, що підвищують безпеку виробничих процесів;

– інформування працівників про правила безпечної праці.

Для забезпечення належного стану охорони праці на ФОП «Семеренко Н.А.» важливого значення має достатнє фінансування усіх працезохоронних ініціатив. На досліджуваному підприємстві фінансування охорони праці складає 0,5 % від фонду оплати праці. У таблиці 2.4 наведено сума коштів, які виділяє щорічно підприємства на поліпшення умов праці.

Таблиця 2.4 – Сума коштів, виділених ФОП «Семеренко Н.А.» на поліпшення умов праці протягом 2018-2020 рр.

Плановий рік	Фонд оплати праці, тис. грн.	Виділені кошти на поліпшення умов праці, тис. грн.
2018	2753,6	13,77
2019	3142,2	15,71
2020	3729,3	18,65

З наведених даних можемо зробити висновок про те, що ФОП «Семеренко Н.А.» щорічно збільшує кошти, які спрямовані на поліпшення умов праці. Водночас, в сучасних умовах ці кошти є недостатніми. Так, у 2018 р. ФОП «Семеренко Н.А.» виділяло 13,77 тис. грн. на поліпшення умов праці, у 2019 р. – 15,71 тис. грн., а у 2020 р. ці кошти зросли до 18,65 тис. грн. Темпи змін коштів спрямованих на поліпшення умов праці ФОП «Семеренко Н.А.» проведемо далі:

$$\frac{15,71 - 13,77}{13,77} \cdot 100 = 14,11 \%$$

Знайдемо зміни виділених коштів ФОП «Семеренко Н.А.» на поліпшення умов праці в період 2019-2020 рр.

$$\frac{18,65 - 15,71}{15,71} \cdot 100 = 18,68 \%$$

З проведених розрахунків бачимо, що у 2019 р. фінансування працезохоронних заходів зросло на 14,11 % у порівнянні з попереднім роком. У 2020 р. їх приріст склав 18,68 % порівняно з попереднім роком. Надалі ФОП «Семеренко Н.А.» слід продовжувати вкладати кошти у поліпшення умов праці.

На рисунку 2.14 наведемо динаміку суми коштів, виділених на поліпшення умов праці ФОП «Семеренко Н.А.» у 2018-2020 рр.

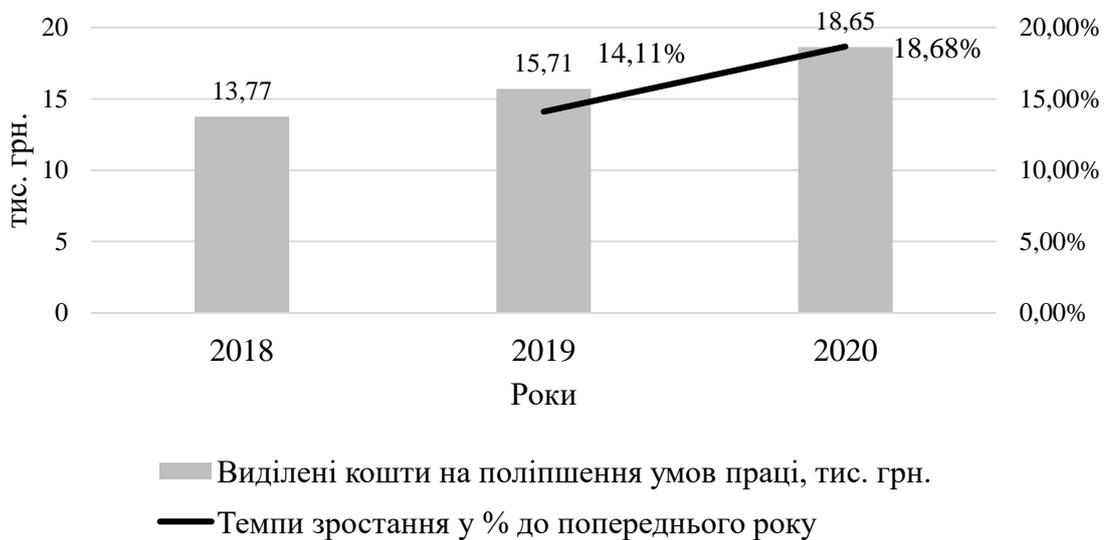


Рисунок 2.14 – Динаміка виділених коштів ФОП «Семеренко Н.А.» на поліпшення умов праці за 2018-2020 рр.

Позитивним є зростання виділених коштів ФОП «Семеренко Н.А.» на поліпшення умов праці. Водночас в умовах сьогодення цих коштів недостатньо. Тому ФОП «Семеренко Н.А.» слід збільшувати видатки на поліпшення умов праці. Оскільки від цього залежить як безпека та здоров'я працівників, так і рівень задоволеності працею та умовами роботи.

Відповідальним за охорону праці на ФОП «Семеренко Н.А.» є головний інженер. Він забезпечує безпеку робочих місць, контролює загальне робоче

середовище, перевіряє будівлі та машини на предмет небезпек і порушень безпеки, а також рекомендує засоби безпеки в нових процесах і продуктах. Головний інженер на ФОП «Семеренко Н.А.» оцінює плани щодо нового обладнання, щоб переконатися, що воно безпечне в експлуатації, і розслідує нещасні випадки, щоб визначити причину та як запобігти їх повторенню. Головний інженер у частині охорони праці на ФОП «Семеренко Н.А.» також розробляє спеціальний захисний одяг та захисні пристрої для захисту працівників від травм під час роботи з машинами.

Оцінка економічної ефективності СУОП. Визначення соціальної ефективності заходів для охорони праці на підприємстві із загальною (середньообліковою) кількістю працюючих 48 осіб на підставі:

- кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм, до проведення заходів 12, після проведення заходів 8;
- чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам санітарних норм до проведення норм 10, після 7;
- кількість випадків травматизму до проведення заходів 5, після 3;
- кількість днів непрацездатності через травматизм до проведення заходів 20, після 15;
- кількість працівників, що звільнилися до проведення заходів 3, після 1.

Розв'язання:

Спочатку визначимо зменшення кількості робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних норм:

$$\Delta K = \frac{P_1 - P_2}{K_3} \times 100, \% \quad (2.1)$$

$$\Delta K = \frac{12 - 8}{48} \times 100 = 8,88 \%$$

де P_1, P_2 – кількість робочих місць, що не відповідають вимогам санітарних

норм до і після проведення заходів;

K_3 – загальна кількість робочих місць.

Визначаємо скорочення чисельності працівників, які працюють в умовах, які не відповідають вимогам санітарних норм:

$$\Delta Ч = \frac{N_1 - N_2}{N} \times 100, \% \quad (2.2)$$

$$\Delta Ч = \frac{10-7}{48} \times 100\% = 6,66 \%$$

де N_1, N_2 – чисельність працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарним нормам до і після здійснення заходу, чол.;

N – річна середньооблікова чисельність працівників, чол.

Зменшення коефіцієнта частоти травматизму

$$\Delta Кч = \frac{T_1 - T_2}{N} \times 100 \quad (2.3)$$

$$\Delta Кч = \frac{5-3}{48} \times 100\% = 4,17 \%$$

де T_1, T_2 – кількість випадків травматизму відповідно до і після проведення заходу.

Визначимо скорочення плинності кадрів через незадовільні умови праці.

$$\Delta Чп = \frac{3_1 - 3_2}{N} \times 100 \quad (2.4)$$

$$\Delta Чп = \frac{3-1}{48} \times 100\% = 4,17 \%$$

За результатами розрахунку можна зробити висновок, що в результаті покращення умов праці ФОП «Семеренко Н.А.» досягли наступних результатів:

скорочення робочих місць, що не відповідають вимогам гігієнічних норм, на 5,33% та скорочення робочих місць на 4%, зменшення чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають вимогам гігієнічних норм, зменшення коефіцієнту виробничого травматизму на 2,67%, а також відтоку працівників внаслідок незадовільних умов праці на 2,67%. Виходячи з цього, ФОП «Семеренко Н.А.» економічно доцільно покращувати умови праці.

Далі проведемо розрахунок річної економії від зменшення рівня захворюваності на основі таких даних:

- кількість днів непрацездатності через хвороби на 100 працівників до проведення заходів 1986, після – 1857;
- річна середньооблікова чисельність робітників 48 чоловік;
- вартість виробленої товарної продукції за зміну на одного працівника торговельно-операційного персоналу 179 грн.;
- вартість річної товарної продукції підприємства 289 тис. грн.;
- середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу 34 чол.;
- середньорічна заробітна плата одного працівника разом із відрахуваннями на соцстрахування $Z_p=1924$ грн.;
- середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності $Z=145$ грн.

Розв'язання:

Скорочення витрат робочого часу за рахунок зменшення рівня захворюваності:

$$\Delta D = \frac{D_1 - D_2}{100} \times C, \text{ люд.-днів.} \quad (2.5)$$

$$\Delta D = \frac{1986 - 1857}{100} \times 75 = 96,75 \text{ люд.-днів}$$

де D_1, D_2 – кількість днів непрацездатності через хвороби чи травматизм на 100 працюючих відповідно до і після проведення заходів.

Зростання продуктивності праці:

$$\Delta W = \frac{\Delta D \times Z_v}{P_n} \times 100\% , \quad (2.6)$$

$$\Delta W = \frac{96,75 \times 179}{289000} \times 100\% = 5,99\%$$

де Z_v – вартість виробленої продукції за зміну на одного працівника промислово – виробничого персоналу;

P_n – вартість річної товарної продукції підприємства.

Річна економія зарплати за рахунок зростання продуктивності праці при зменшенні рівня захворюваності і травматизму:

$$E_z = \frac{\Delta W \times Z_p}{100} \times Ч_{cp} , \text{ грн.} \quad (2.7)$$

$$E_z = \frac{5,99 \times 1924}{100} \times 34 = 3918,4 \text{ грн.}$$

де $Ч_{cp}$ – середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу;

Z_p – заробітна плата одного працівника з відрахуваннями на соцстрахування.

Економія за рахунок зменшення коштів на виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності:

$$E_{cc} = \Delta D \times П_d , \text{ грн.} \quad (2.8)$$

$$E_{cc} = 96,75 \times 145 = 14028,75 \text{ грн}$$

де $П_d$ – середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності

Річна економія за рахунок зменшення рівня захворюваності (травматизму):

$$E_{pz(t)} = E_z + E_c + E_{cc} \text{ грн.} \quad (2.9)$$

$$E_{pz(t)} = 3918,4 + 14028,75 = 17947,15 \text{ грн.}$$

Таким чином, відповідно до проведених розрахунків встановлено, що ФОП «Семеренко Н.А.» зможе отримати річну економію від зменшення захворюваності в розмірі 17947,15 тис. грн. Відтак, товариство створюючи безпечні умови праці, постійно поліпшуючи їх зможе не лише забезпечити отримання соціального ефекту, але й економічного.

У даному розділі випускної кваліфікаційної роботи було здійснено організаційно-правову та економічну характеристику діяльності ФОП «Семеренко Н.А.», яке займається виготовленням та реалізацією будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій, а також металевих дверей, вікон та інших металевих виробів, виконує будівельно-монтажні роботи.

Досліджено стан, проблеми та перспективи розвитку виробництва будівельних конструкцій і виробів в Україні.

Розглянуті організаційно-правові основи діяльності підприємства. Проведено аналіз економічних та фінансових показників діяльності підприємства та проаналізовано стан охорони праці. Визначено, що підприємство протягом 2018-2020 років отримувало доходи і прибутки, підвищувалася ефективність використання усіх видів ресурсів.

Даний суб'єкт підприємництва за рахунок отриманого чистого прибутку має змогу здійснювати оновлення основних засобів, поліпшувати умови праці, створювати бізпечні та комфортні умови для працівників з метою підвищення ефективності їх трудової діяльності, інвестувати у соціальний, технологічний та економічний розвиток даного бізнесу на території Полтавської області та виконувати замовлення і будівельно-монтажні роботи для споживачів на усій території України.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Аналіз та оцінка ефективності діючої системи мотивації персоналу підприємства

Персонал, тобто людські ресурси, завжди був і залишатиметься найціннішим ресурсом будь-якого підприємства у всіх сферах діяльності. Щоб персонал ефективно працював, досягав поставлених цілей необхідно належним чином його мотивувати. Наукою та бізнес-практикою встановлено, що мотивація виступає головним інструментом впливу на бажану для роботодавця поведінку працівників. Відповідно можемо зробити висновок, що завдяки налагодженій системі мотивації власного персоналу ФОП «Семеренко Н.А.» може забезпечити підвищення ефективності своєї економічної та фінансової діяльності, утримати та підвищувати конкурентні позиції. Останнє особливо важливе в умовах воєнного стану та можливої економічної кризи, коли вітчизняним підприємствам необхідно шукати та задіювати внутрішні резерви. Значна кількість таких резервів і може критися у системі мотивації персоналу, а внесення змін до неї може сприяти досягненню поставлених цілей бізнесу.

З метою визначення цих резервів проведемо аналіз та оцінку ефективності діючої системи мотивації персоналу ФОП «Семеренко Н.А.». Проведення такої діагностики передбачає аналіз структури персоналу, його руху, зокрема показників звільнення, організації роботи з персоналом, аналіз складу та структури фонду оплати праці, динаміки середньої заробітної плати та інші показники, що характеризують ефективність праці.

Зазначимо, на ФОП «Семеренко Н.А.» усіма питаннями, що пов'язані з управлінням персоналом, займається фахівець з кадрових питань. На нього

покладені основні обов'язки та завдання щодо розроблення програми мотивації персоналу, оцінки її ефективності, визначення рівня задоволеності нею працівниками. Кінцеве рішення щодо впровадження розробленої програми мотивації ухвалюється директором ФОП «Семеренко Н.А.». Для початку у таблиці 3.1 розглянемо склад та структуру персоналу досліджуваного підприємства за категоріями зайнятості.

Таблиця 3.1 – Склад та структура персоналу ФОП «Семеренко Н.А.» за категоріями у 2018-2020 рр.

Показник	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Темп приросту чисельності, %	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	<u>2020</u> 2018	<u>2020</u> 2019
Середньооблікова чисельність працівників всього	39	100	45	100	48	100	23,08	6,67
у тому числі:								
- робітників	28	71,8	33	73,3	34	70,8	21,43	3,03
- адміністративно-управлінського персоналу	11	28,2	12	26,7	14	29,2	27,27	16,67

Наведені дані дозволяють зробити висновок про щорічне зростання чисельності працівників. За 2018-2020 р. чисельність працівників зросла на 23,08 %. Переважна більшість працівників ФОП «Семеренко Н.А.» – робітники, кількість яких у 2020 р. склала 34 осіб, що на 21,43 % більше за 2018 р. На рис. 3.1 наведено динаміку складу персоналу підприємства за період аналізу.

Спостерігаємо зростання чисельності працівників у 2020р порівняно з 2018 р на 23,08%, а порівняно з 2019 р на 6,67%. При цьому темпи зростання управлінського персоналу перевищують темпи зростання чисельності робітників підприємства, що особливо прослідковується за 2019-2020 рр. При цьому частка робітників у структурі персоналу з 71,8% у 2018 р. зменшилася до 70,8% у 2020р., тобто на 1 відсотковий пункт.

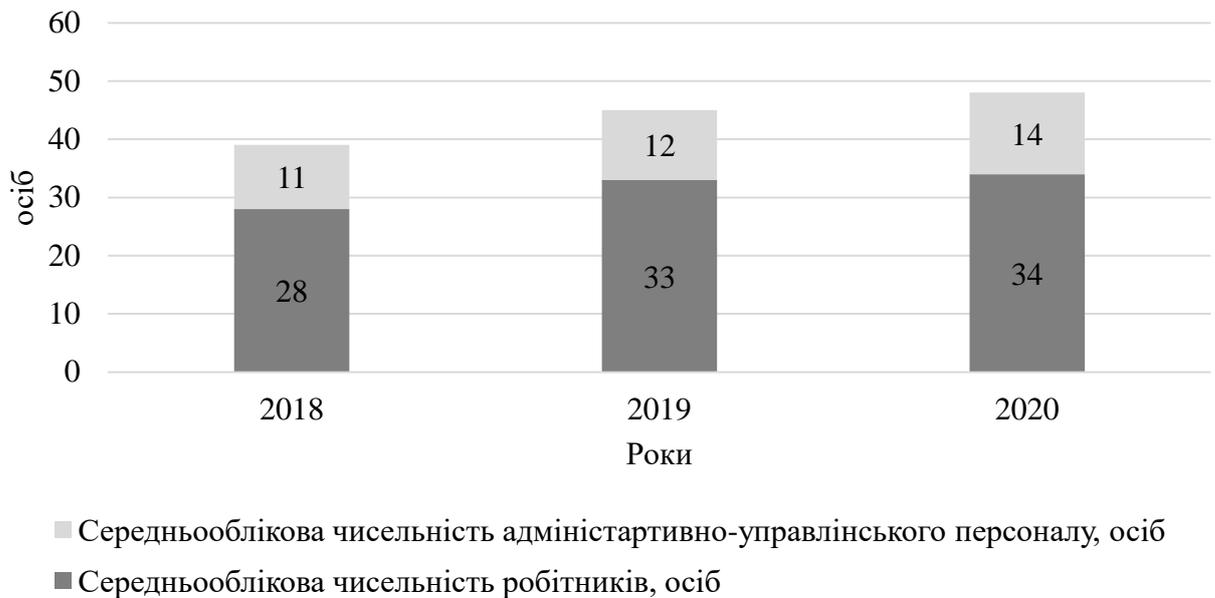


Рисунок 3.1 – Склад персоналу ФОП «Семеренко Н.А.» у 2018-2020 рр.

Зростання чисельності персоналу на ФОП «Семеренко Н.А.» обумовлено розширенням виробничо-господарської діяльності. В цілому чисельність працівників не перевищує 50 осіб, що відносить підприємство до категорії малих за чисельністю персоналу.

Важливим індикатором стану системи мотивації персоналу на підприємстві є показник його плинності. Адже, при ефективній системі мотивації плинність кадрів повинна не перевищувати 2-5%. У табл. 3.2 наведено показники руху персоналу підприємства.

З наведених даних можемо зробити висновок про значну кількість звільнених працівників з ФОП «Семеренко Н.А.» протягом 2018-2020 рр. Так, протягом 2018-2019 рр. щорічно було звільнено 26 осіб, у 2020 р. їх кількість зросла на 7 осіб. Відповідно у 2020 р. вибуло 33 осіб, при середньообліковій чисельності у 48 осіб. При цьому усі звільнені працівники у 2018 році були за власним бажанням. Це можна пояснити незадоволенням умовами праці, бажання знайти більш високооплачувану роботу та з інших внутрішніх причин.

На рис. 3.2 наведено динаміку показників руху персоналу.

Таблиця 3.2 – Характеристика та динаміка показників руху персоналу на ФОП «Семеренко Н.А.» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення			
	2018	2019	2020	2020 до 2018	Темпи приросту, %	2020 до 2019	Темпи приросту, %
1. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	39	45	48	9	23,08	3	6,67
2. Кількість прийнятих працівників за рік, осіб	22	25	31	9	40,91	6	24,00
3. Кількість працівників, які вибули, за рік, осіб	26	28	33	7	26,92	5	17,86
- за власним бажанням	26	22	28	2	7,69	6	27,27
4. Коефіцієнт обороту по прийому	0,56	0,56	0,65	0,09	16,07	0,09	16,07
5. Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,67	0,62	0,69	0,02	2,99	0,07	11,29
6. Коефіцієнт загального обороту робочої сили	1,23	1,18	1,34	0,11	8,94	0,16	13,56
7. Коефіцієнт плинності кадрів	0,67	0,62	0,69	0,02	2,99	0,07	11,29

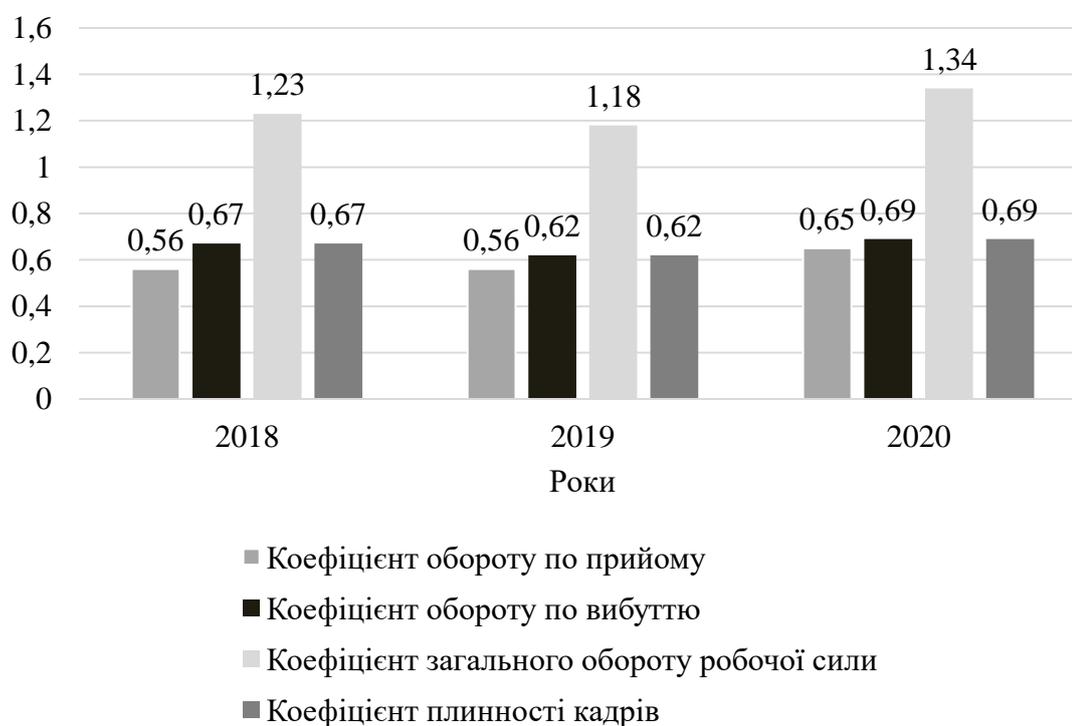


Рисунок 3.2 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ФОП «Семеренко Н.А.» у 2018-2020 рр.

Водночас, у 2019 р за власним бажанням звільнилося 84% з усіх вибулих, а у 2020 році лише 28,6%.

Коефіцієнт плинності працівників на ФОП «Семеренко Н.А.» у 2020 р. склав 0,69, що на 0,02 більше за попередні роки.

В цілому можемо констатувати, що на ФОП «Семеренко Н.А.» достатньо велика кількість звільнених працівників за власним бажанням, хоча водночас за 2018-2020 роки ситуація дещо покращилася. Дана тенденція має негативний вплив на продуктивність праці по підприємству. Оскільки велика плинність кадрів вимагає постійного пошуку нових працівників для заміщення вакантних посад, їх адаптацію, навчання та інші кадрові операції, підприємство несе через це додаткові витрати.. Усе ускладнюється ще й негативною ситуацією на ринку праці, коли знайти висококваліфікованих працівників вкрай складно. Високі показники плинності персоналу є першим індикатором щодо недостатньо ефективної системи мотивації на ФОП «Семеренко Н.А.».

Центральне місце в системі оцінки ефективності мотивації праці займають показники продуктивності праці. Їх розрахунок представлено у табл. 3.3.

Обсяг реалізованої продукції протягом 2018-2020 рр. зростає. За останні три роки зростання відбулося у 5 разів, що є позитивним для підприємства. Цього вдалося досягнути у тому числі й завдяки більш ефективній роботі працівників. Середньорічний виробіток одного штатного працівника у 2020 р. склав 221,65 тис.грн./особу, що на 92,72 % більше від попереднього року. Отже, працівники ФОП «Семеренко Н.А.» з кожним роком працюють більш ефективно. Цього підприємство домоглося завдяки оновленню матеріально-технічної бази, придбанню новітніх більш прогресивних технологій, а також поліпшення систем винагороди і стимулювання персоналу.

Слід звернути увагу на зростання фонду робочого часу у 2020 р. на 7,9 % порівняно з 2018 р. та на 3,69 % більше за 2019 р. Його зростання відбулося завдяки збільшенню чисельності працівників.

Таблиця 3.3 – Аналіз продуктивності праці на ФОП «Семеренко Н.А.» у 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп приросту, %	
				2020 до 2018 рр.	2020 до 2019 рр.
1.Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	1918,4	5175,3	10639,2	454,59	105,58
2. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	39	45	48	23,08	6,67
3. Середньорічний виробіток (продуктивність праці), одного штатного працівника, тис. грн./особу	49,19	115,01	221,65	350,60	92,72
4. Фонд робочого часу, люд.-год.	83390	86778	89979	7,90	3,69
5. Кількість людино-годин, відпрацьованих всіма працівниками за рік, люд.-год.	75051	77232	80981	7,90	4,85
6. Середнє число відпрацьованих годин одним працівником за рік, год.	2138	1928	1875	-12,30	-2,75
7. Середньогодинний виробіток одного працівника, тис. грн.	0,02	0,06	0,11	450,00	83,33
8. Коефіцієнт ефективності використання фонду робочого часу	0,90	0,89	0,90	0,00	1,12

На рис. 3.3 наведено динаміку середньорічної продуктивності праці персоналу підприємства у 2018-2020 рр.

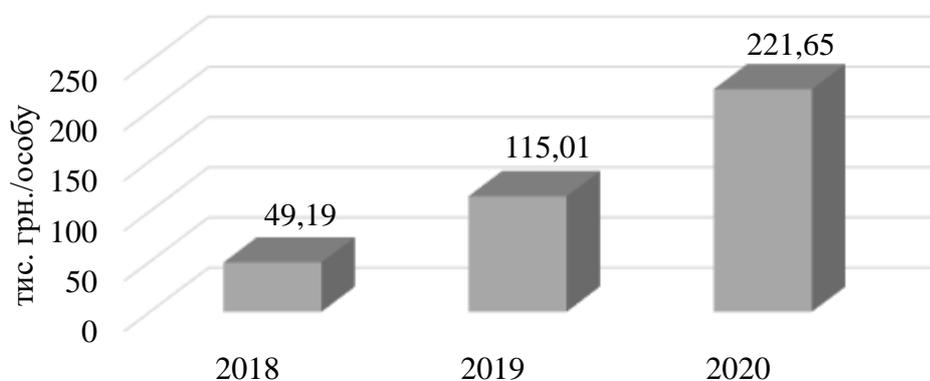


Рисунок 3.3 – Середньорічна продуктивність праці персоналу ФОП «Семеренко Н.А.» у 2018-2020 рр.

Відповідно зросла й кількість людино-годин, відпрацьованих всіма працівниками за рік у 2020 р. на 7,9 % у порівнянні з 2018 р. та на 4,85 % в порівнянні з 2019 р.

Середнє число відпрацьованих годин одним працівником протягом 2018-2020 рр. знижується, що є негативним. Так, у 2018 р. в середньому один працівник відпрацював 2138 годин за рік, у 2019 р. їх кількість скоротилася до 1928 годин., а у 2020 р. зниження склало 2,75 %. Зменшення цього показника обумовлено високим рівнем звільнених працівників, пошук кандидатів на їх заміну займала час. Відповідно був час протягом якого на підприємстві був зафіксований простой.

У науковій літературі існує підхід, за якого оцінки системи мотивації проводять шляхом порівняння темпів зростання продуктивності праці з темпами зростання заробітної плати. Позитивним для системи мотивації вважається перевищенням темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати. У табл. 3.4 узагальнено трудові показники ФОП «Семеренко Н.А.» за 2018-2020 рр.

У цілому протягом 2018-2020 рр. ефективність праці на ФОП «Семеренко Н.А.» зростає. Зокрема, трудомісткість одиниці продукції зменшується і у 2020 р. складає 7,61 люд. год., що на 80,55 % менше від 2018 р. та на 48,99 % менше від 2019 р. Трудомісткість одиниці продукції за 2018-2020 рр. зменшилася завдяки впровадженню новітніх технологій. Це дозволило виробляти більше продукції на одиницю часу. ФОП «Семеренко Н.А.» обрала інноваційний шлях розвитку, що передбачає впровадження новітніх технологій, які є більш прогресивними.

Кінцевим результатом роботи ФОП «Семеренко Н.А.» є чистий прибуток. Його розмір на підприємстві у 2020 р. склав 678 тис. грн., що у шість разів перевищує його показник 2019 р. Керівництво ФОП «Семеренко Н.А.» пртягом 2018-2020 рр. збільшило витрати на оплату праці працівників. У 2020 р. фонд оплати праці складав 3729,3 тис. грн., що на 35,43 % більше від 2018 р. та на 18,68 % більше від 2019 р. Зростання фонду оплати праці відбулося у прешу чергу через залучення додаткової кількості працюючих, а також підвищення заробітної плати.

Таблиця 3.4 – Узагальнюючі трудові показники ФОП «Семеренко Н.А.» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2020 до 2018 р.	2020 до 2019 р.
1. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	1918,4	5175,3	10639,2	454,59	105,58
2. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб.	39	45	48	23,08	6,67
3. Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	2753,6	3142,2	3729,3	35,43	18,68
4. Чистий прибуток, тис. грн.	180,6	97,7	678	275,42	593,96
5. Кількість людино-годин, відпрацьованих штатними працівниками за рік, люд.-год.	75051	77232	80981	7,90	4,85
6. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	70,6	69,82	77,69	10,04	11,27
7. Середньорічний виробіток (продуктивність праці) одного штатного працівника, тис. грн./особу.	49,19	115,01	221,65	350,60	92,72
8. Трудомісткість одиниці продукції (витрати робочого часу на 1000 грн. обсягу реалізованої продукції), люд. год.	39,12	14,92	7,61	-80,55	-48,99
9. Зарплатовіддача, грн./грн.	0,70	1,65	2,85	307,14	72,73
10. Рентабельність витрат на заробітну плату працівників, грн./грн.	0,06	0,03	0,18	200	500

Як показують результати проведених розрахунків ефективність використовуваних коштів на оплату праці протягом 2018-2020 рр. підвищилася. Зокрема, про це свідчить рентабельність витрат на заробітну плату. У 2020 р. даний показник склав 0,18 %, що у 6 разів вище від попереднього року. Зарплатовіддача за 2018-2020 рр. зростає з 0,7 грн./грн. до 2,85 грн./грн. На рисунку 3.4 наведено динаміку зарплатовіддачі та рентабельності витрат на заробітну плату працівників.

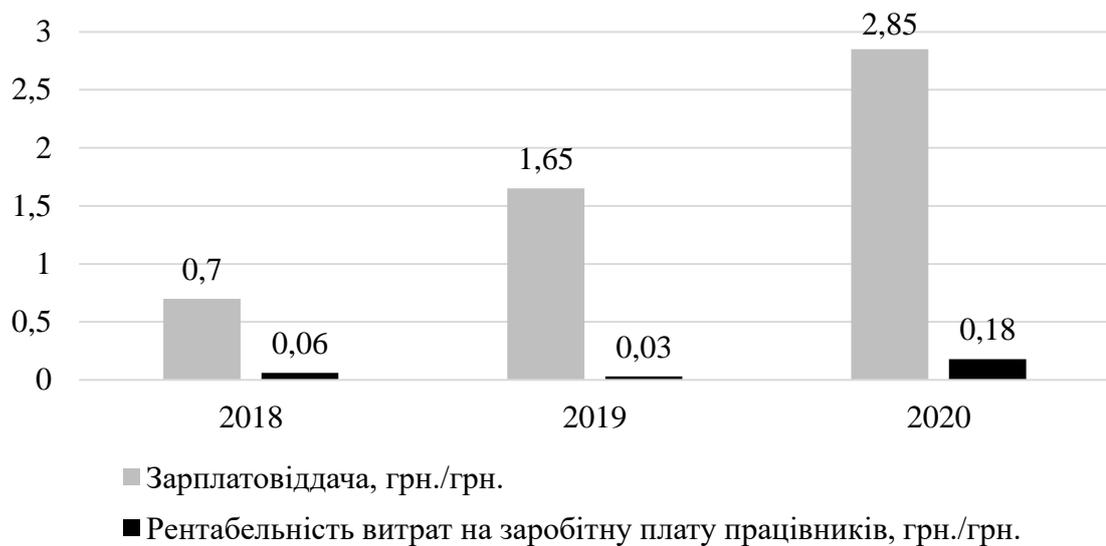


Рисунок 3.4 – Показники зарплатовіддачі та рентабельності витрат на заробітну плату працівників ФОП «Семеренко Н.А.» у 2018-2020 рр.

Темп зростання середньої заробітної плати у 2020 році щодо 2018 року:

$$K_{з.п.} = \frac{77,69}{70,6} = 1,1$$

Темп зростання продуктивності праці за аналогічний період:

$$K_{п.п.} = \frac{221,65}{49,19} = 4,5$$

Коефіцієнт співвідношення зросту продуктивності й заробітної плати:

$$K_C = \frac{4,5}{1,1} = 4,09$$

Проведені розрахунки вказують на те, що темп зростання продуктивності праці на ФОП «Семеренко Н.А.» значно перевищує темпи зростання заробітної плати, що свідчить про ефективність матеріальної складової системи мотивації

персоналу даного підприємства. Зазначене свідчить про те, що система винагородження персоналу на ФОП «Семеренко Н.А.» здійснює позитивний вплив на результативність діяльності працівників.

У таблиці 3.5 проведено аналіз середньої заробітної плати працівників досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.5 – Аналіз середньої заробітної плати працівниківФОП «Семеренко Н.А.» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Темпи приросту,%	
	2018	2019	2020	2020 до 2018	2020 до 2019
1.Фонд оплати праці, тис. грн.	2753,6	3142,2	3729,3	35,43	18,68
2.Середньооблікова чисельність працівників, осіб	39	45	48	23,08	6,67
3. Кількість людино-годин, відпрацьованих всіма працівниками за рік, люд.-год.	75051	77232	80981	7,90	4,85
4.Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн.	70605,13	69826,67	77693,75	10,04	11,27
5.Середньогодинна заробітна плата одного працівника, грн.	34,61	34,23	38,09	10,05	11,28
6.Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	5883,761	5818,889	6474,479	10,04	11,27
7. Середньомісячна заробітна плата працівників в Україні, грн.	8865	10497	11591	30,75	10,42
8. Середньомісячна заробітна плата працівників в Полтавській обл, грн.	8375	9846	10819	29,18	9,88

Проведений аналіз вказує на щорічне зростання заробітної плати працівників ФОП «Семеренко Н.А.». З одного боку керівництво підвищує рівень заробітної плати, щоб забезпечити вищий рівень матеріальної забезпеченості працівників. З іншої сторони щодрічне зростання мінімального рівня заробітної плати автоматично призводить до збільшення заробітної плати працівників на підприємстві. Седньомісячна заробітна плата працівника на

ФОП «Семеренко Н.А.» у 2020 р. складала 6474,479 грн., що на 10,04 % більше від 2018 р. та на 11,27 % вище за 2019 р.

Водночас, порівняння середньої заробітної плати працівників підприємства з аналогічними показниками по Україні та Полтавській області свідчить, що рівень матеріальної мотивації працювати на даному підприємстві досить низький, чим і пояснюється така значна плинність персоналу (рис. 3.5).

Слід також зазначити, що темпи зростання середньої заробітної плати працівників підприємства за 2018-2020 рр у 3 рази відстають від темпів зростання даного показника по Україні в цілому та по Полтавській області зокрема, хоча за 2019-2020 рр така диспропорція вже не спостерігалася, а навпаки, темп приросту середньої заробітної плати персоналу підприємства перевищив аналогічні по країні та області.

Слід звернути увагу на те, що у 2019 р. керівництво ФОП «Семеренко Н.А.» зменшило середньомісячну заробітну плату. Це одразу призвело до погіршення фінансових результатів підприємства. Відповідно можемо зробити висновок, що на ФОП «Семеренко Н.А.» зростання заробітної плати призводить до більш продуктивної роботи, і навпаки, її зниження призводить до погіршення результатів роботи. Тому в цілому система мотивації ФОП «Семеренко Н.А.» вибудована на належному рівні.

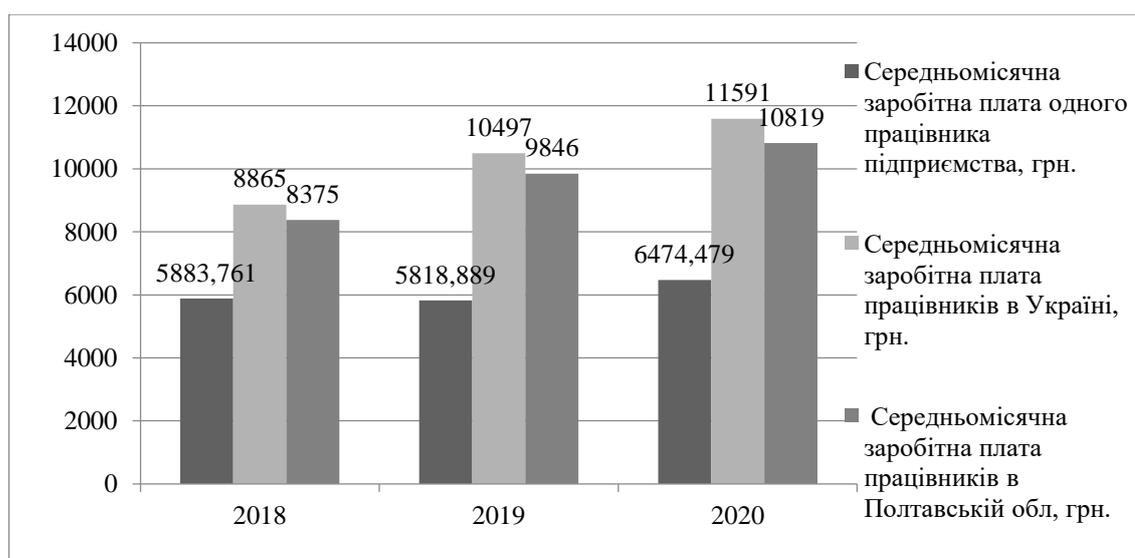


Рисунок 3.5 – Динаміка середньомісячної заробітної плати персоналу ФОП «Семеренко Н.А.», по Україні та Полтавській області у 2018-2020 рр.

У таблиці 3.6 проведено аналіз складу та структури фонду оплати праці штатних працівників підприємства.

Таблиця 3.6. – Аналіз складу та структури фонду оплати праці штатних працівників ФОП «Семеренко Н.А.» у 2018-2020 рр.

Показники	Роки						Темп приросту в складі ФОП, %	
	2018		2019		2020		2020 до 2018	2020 до 2019
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
1. Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	2753,6	100	3142,2	100	3729,3	100	35,43	18,68
2. Фонд основної заробітної плати	2456,7	89,22	2867,4	91,25	3345,3	89,7	36,17	16,67
3. Фонд додаткової заробітної плати	296,9	10,78	274,8	8,75	384	10,3	29,34	39,74
3.1. надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	117,4	4,26	96,9	3,09	187,7	5,05	59,88	93,70
3.3. виплати, що пов'язані з індексацією заробітної плати	179,5	6,52	177,9	5,66	196,3	5	9,36	10,34

Фонд оплати праці на ФОП «Семеренко Н.А.» складається з основної заробітної плати та додаткової заробітної плати. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати не здійснювалися. У структурі фонду оплати праці значно та не обґрунтовано з точки зору ефективної мотивації праці переважає фонд основної заробітної плати. Протягом 2018-2020 рр. її частка складає 90-91 %, відповідно питома вага фонду додаткової заробітної плати складає 9-10 %. Згідно міжнародної практики таке співвідношення фонду оплати праці є негативним. Оскільки наукою та практикою встановлено, що мотиваційний вплив на підвищення результатів роботи персоналу здійснює саме додаткова заробітна плата. Основна заробітна плата виконує функцію відтворення робочої сили, тоді як додаткова та інші виплати виконують стимулюючу функцію.

Оскільки на ФОП «Семеренко Н.А.» працівники в основному отримують основну заробітну плату, яка до того ж не перевищує встановлену державою

мінімальну заробітну плату, відповідної мотивації щодо понаднормової та більш результативної праці, а також стимулювання лояльності персоналу до свого підприємства, мотивації щодо утримання працівників на підприємстві не має.

На рис. 3.6 наведено склад фонду оплати праці ФОП «Семеренко Н.А.» за 2018-2020 рр.

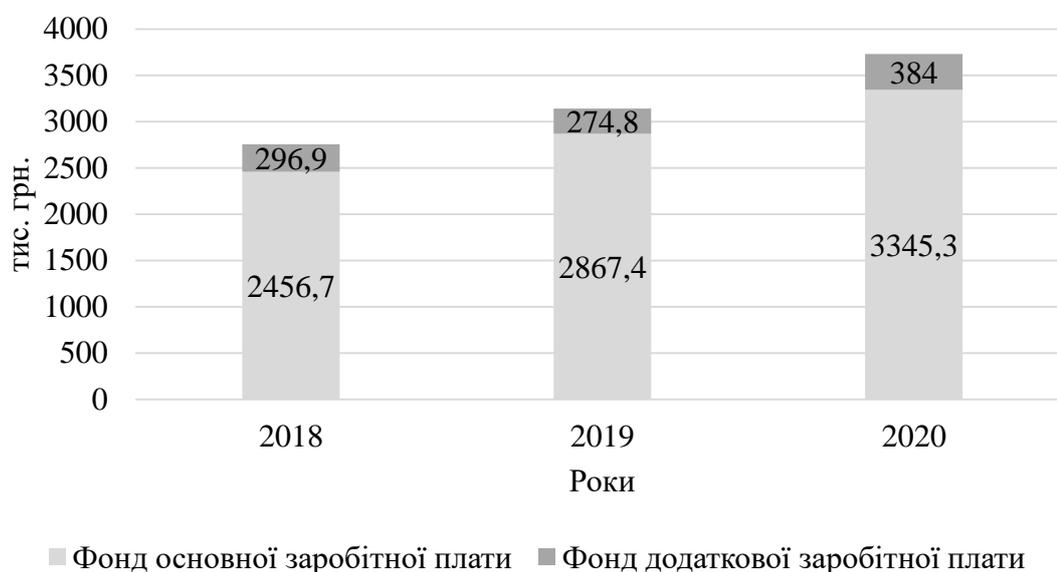


Рисунок 3.6 – Склад витрат фонду оплати праці ФОП «Семеренко Н.А.» за 2018-2020 рр.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу встановлено, що на ФОП «Семеренко Н.А.» система мотивації є недостатньо ефективною. Зі зростанням рівня оплати праці показуються і фінансові результати роботи персоналу та підприємства в цілому. Зокрема, у 2020 р. середньомісячна заробітна плата працівників зросла на 10,07 % порівняно з 2018 р. Це забезпечило збільшення продуктивності праці на ФОП «Семеренко Н.А.» у три рази та розміру чистого прибутку на 275,42 %.

Водночас, низький рівень оплати праці не стимулює працівників утримуватися на даному підприємстві, що створює загрози кадровій безпеці та ризики перетікання працівників до конкуруючих компаній, а також викликає додаткові витрати на прошук, відбір. Наймання та адаптацію нових працівників щорічно. Виявлені резерви для удосконалення діючої системи мотивації

працівників за усіма її складовими: щодо матеріального заохочення та покращення системи управління мотивацією до ефективної праці, що повинно забезпечити подальше поліпшення економічних результатів ФОП «Семеренко Н.А.» та запобіганню загроз кадровій безпеці підприємства. Оскільки рівень заробітної плати на підприємстві є низьким, з погіршенням економічної ситуації, введенням воєнного стану існує необхідність не лише її підвищення для належного рівня матеріального забезпечення працівників, але й створення передумов для забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату у колективі.

3.2. Напрями удосконалення системи мотивації праці персоналу

Мотивація є основною рисою кожної успішної робочої сили. Це те, що забезпечує продуктивність, підвищує моральний дух і дозволяє утримувати кращих працівників та підвищення морально-психологічного комфорту і клімату, запобігає надмірній плинності та професійному вигоранню. Це також одне з найважчих завдань для керівництва підприємства та фахівців з управління персоналом, яке вимагає постійних зусиль. Хоча жоден єдиний підхід до мотивації не працює стабільно, не можна просто скопіювати кращу практику мотивації та застосовувати її без адаптування до умов ведення бізнесу. Зберігати найкращі людські ресурси сьогодні важливіше, ніж будь-коли. Деякі компанії навіть потрапляють у «гонку озброєнь» із постійно зростаючими незвичайними пільгами для залучення працівників, як-от оренда гібридних автомобілів працівникам або оплата весілля чи інших визначних подій у житті працівників, і це доводить, що креативність таких переваг може не мати меж.

Посилення мотивації працівників на ФОП «Семеренко Н.А.», на нашу думку, є сьогодні одним з найважливіших напрямів в управлінні компанією, які може здійснювати керівник. Мотивовані працівники більш задоволені та лояльні, що призводить не лише до підвищення продуктивності та кращої роботи на ФОП «Семеренко Н.А.», але й до закріплення високопродуктивних і компетентних

працівників на підприємстві, створення і підтримки позитивного іміджу роботодавця.

Керівництво ФОП «Семеренко Н.А.» може покращити мотивацію, створивши сприятливу атмосферу, в якій усі без винятку працівники відчують своє значення та готові виконувати свою роботу якнайкраще. Працівники, які відчують мотивацію на роботі, з більшою ймовірністю докладають більше зусиль до своєї роботи та підтримки конкурентоспроможності свого підприємства. Забезпечення ефективної мотивації персоналу ФОП «Семеренко Н.А.» також є важливим аспектом утримання кваліфікованого персоналу, оскільки мотивовані працівники, як правило, залишаються на посадах і робочих місцях довше, ніж ті, хто виконує свою роботу з необхідності. Створюючи заохочувальне, сприятливе та творче середовище, яке дозволяє ФОП «Семеренко Н.А.» процвітати як колективно, так і окремо, керівництво підприємства забезпечує кращі результати економічної та фінансової діяльності підприємства. Працівники, які не мають внутрішньої мотивації, можуть мати несприятливе ставлення до роботи і можуть залишити підприємство.

Якщо ФОП «Семеренко Н.А.» прагне розвивати та активізувати своїх співробітників, особливо їх високий потенціал, вони повинні визнати індивідуальні відмінності в мотивах працівників. Оптимізувати мотивацію кожного не так просто, як запровадити єдину систему стимулювання. Щоб по-справжньому оптимізувати мотивацію, ФОП «Семеренко Н.А.» повинно розуміти та розглядати широкий спектр мотивів, які має кожен окремий працівник для виконання своїх завдань.

ФОП «Семеренко Н.А.» потрібно створювати середовище, яке стимулює внутрішню мотивацію співробітників трьома основними способами: керівництво, системи винагород та організаційна політика. Кожен працівник ФОП «Семеренко Н.А.» очікує, що керівництво надасть підтримку та заохочує до ініціативи. Безпосередні керівники відіграють важливу роль у сприянні внутрішній мотивації своїх підлеглих. Працівники ФОП «Семеренко Н.А.» повинні бути впевненими, що їхні керівники цінують їхній внесок і піклуються про них як про особистості.

Працівники усіх груп і категорій, які відчують підтримку з боку своїх керівників, мають почуття безпеки та власної гідності, що дозволяє їм опиратися на внутрішню мотивацію. Навпаки, коли не вистачає підтримки з боку керівника, підлеглі відчують загрозу та невпевненість, а також користуються меншою внутрішньою мотивацією. Тому керівництву ФОП «Семеренко Н.А.» слід переконатися, що їх підлеглі відчують підтримку та задоволені і керівництвом і роботою на підприємстві (умовами та іншими чинниками), не мають причин до демотивації.

Керівники ФОП «Семеренко Н.А.» також повинні поводитися так, щоб працівники могли використовувати свої внутрішні ресурси, включно з проведенням консультаційних розмов, щоб стимулювати вирішення проблем, а не нав'язувати готові рішення. Вони повинні прислухатися до ідей, інтересів та уподобань працівників, а також знаходити способи узгодити можливості, проекти та посадові завдання з роботою, яка буде особисто значущою для них. Важливо забезпечити баланс інтересів найманих працівників ФОП «Семеренко Н.А.» та його власників.

Зовнішні винагороди є фундаментальною частиною виробничого життя працівників ФОП «Семеренко Н.А.». Їх вплив залежить від того, як винагороди розроблені та керуються. Підтвердження винагороди мотивує, визнає тих, хто виконує важливі для даного підприємства, складні цілі та види робіт і завдань, тобто ранжувати посади, робочі місця, визначати їх грейд для підприємства. Звичайні винагороди, такі як підвищення заробітної плати, бонуси, комісійні винагороди, просування за посадою чи кваліфікацією та визнання особистих заслуг мають важливе значення для підвищення зацікавленості персоналу в досягненні поставлених цілей.

ФОП «Семеренко Н.А.» важливо уникати пропонування винагород, які створюють значний тиск на працівників, щоб досягти конкретних результатів, зменшуючи їхнє відчуття самоспрямування та домінуючи над їхніми думками, почуттями та діями. Навпаки, винагорода за досягнення організаційних цілей підвищує у працівників відчуття компетентності та володіння завданням. У керівників посилюється відчуття власних можливостей, тим самим підвищується

їхня внутрішня мотивація. Надання доступ до програм розвитку лідерстватаможливостей віртуального коучингу, щоб допомогти підлеглим розвинути самосвідомість, зрозуміти свої сильні та слабкі сторони та прогресувати.

Важливим напрямом є прагнення керівництва мінімізувати організаційну політику та сприяти соціальній справедливості. У ФОП «Семеренко Н.А.» середовище дуже політизоване, і менеджери вважають, що вони повинні брати участь у політичній поведінці (наприклад, зв'язуватися з гравцями, які мають вплив, маніпулювати іншими, придушувати чесну критику, погоджуватися з ідеями та діями інших), щоб підтримувати або розвивати власний статус.

У той час як політичні навички є важливими для окремих людей, політичне середовище заважає внутрішній мотивації працівників, оскільки вони працюють, щоб зберегти свій імідж і отримати схвалення ззовні, а не діяти зсередини. Організаційні системи та керівники повинні забезпечити, щоб винагороди та підвищення ґрунтувалися на дійсних показниках кваліфікації та продуктивності, а не на зв'язках із впливовими людьми на підприємстві.

Тому, щоб посилити мотивацію працівників на ФОП «Семеренко Н.А.» слід запропонувати їм компенсацію, переваги та пільги, яких вони потребують, заслуговують та очікують. Це не усуває потреби в надійній системі винагород – надійна система винагород залишається критичним фактором залучення та мотивації – але, зосередившись на цих трьох важелях, ФОП «Семеренко Н.А.» може значно підвищити зацікавленість і відданість працівників своєму підприємству, його інтересам.

На рис. 3.7 запропоновані напрями та засоби ефективної мотивації праці працівників ФОП «Семеренко Н.А.».

Також працівників ФОП «Семеренко Н.А.» можна стимулювати через саму роботу, якщо надати їм можливість постійно виконувати цікаву і захоплюючу, не одноманітну та монотонну роботу, яка надає можливість самореалізації. А це можна зробити на ФОП «Семеренко Н.А.», дотримуючись певних рекомендацій (рис 3.8).



Рисунок 3.7 – Основні напрями і засоби комплексної мотивації праці працівників ФОП «Семеренко Н.А.»

Також працівників ФОП «Семеренко Н.А.» можна стимулювати через саму роботу, якщо надати їм можливість постійно виконувати цікаву і захоплюючу, не одноманітну та монотонну роботу, яка надає можливість самореалізації. А це можна зробити на ФОП «Семеренко Н.А.», дотримуючись певних рекомендацій (рис 3.8).

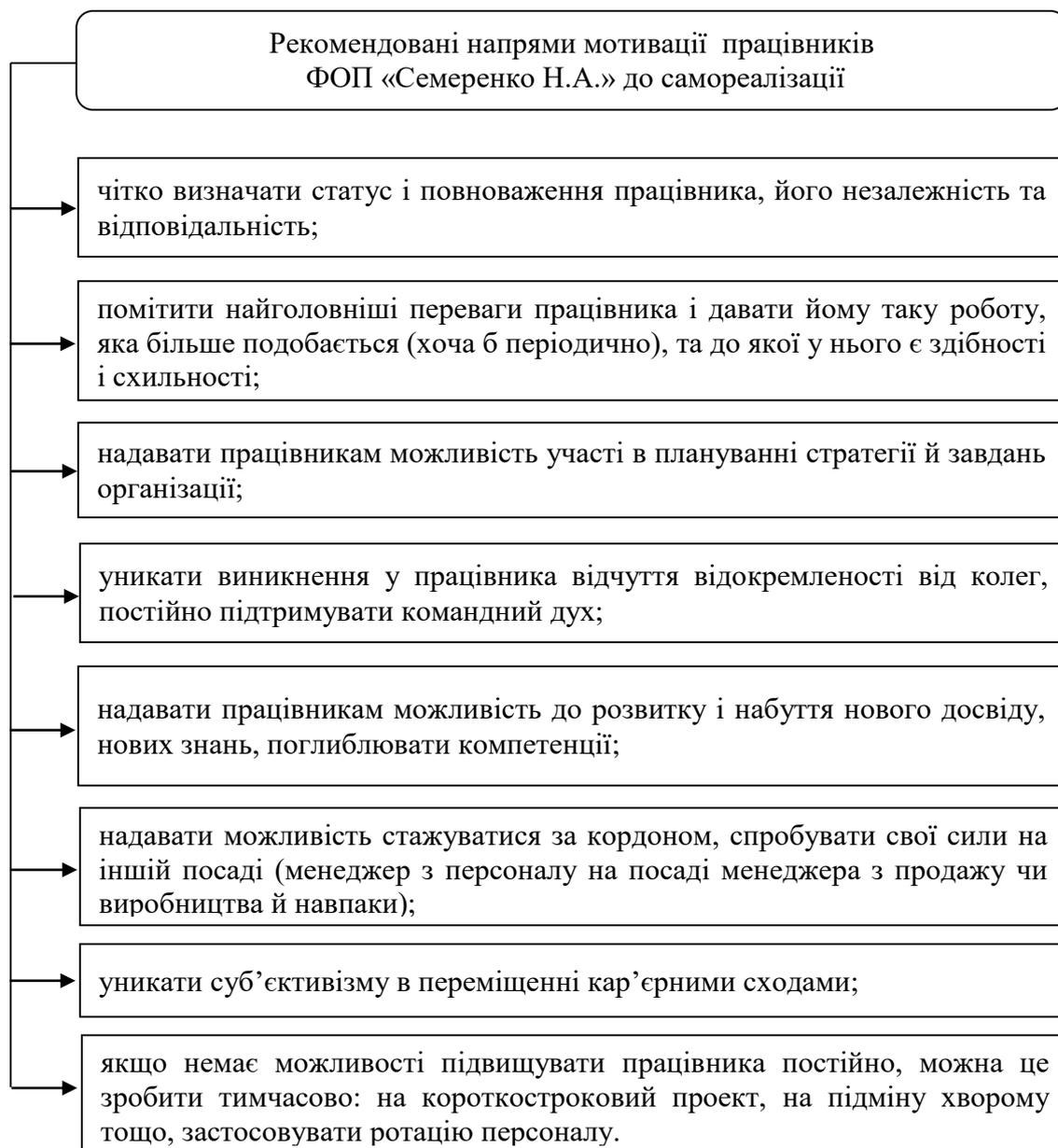


Рисунок 3.8 – Рекомендовані напрями мотивації працівників
ФОП «Семеренко Н.А.» до самореалізації

Цікава робота завжди виконується краще і швидше, ніж рутинна. Бачення «світлого майбутнього» стимулює працювати краще, ніж якщо майбутнє туманне.

А однакове ставлення до всіх викликає здоровий дух змагання, можливість розвитку не лише професійних якостей, а й талантів та навичок, які цікавлять та захоплюють працівника. Також слід зазначити, що недоцільно використовувати один підхід до всіх працівників. Комусь достатньо просто щирої подяки, а іншому потрібні більш значимі стимули. Але найголовніше, завдяки чому можна втримати працівника, дати йому можливість відчувати свою роль, здатність виконувати складні завдання, підтримку і довіру до нього. Можна відзначити, що застосування різних способів мотивації й стимулювання працівників у складних умовах дозволяє значно підвищити успіх роботи ФОП «Семеренко Н.А.» та зробити більш певними перспективи його розвитку.

Можемо додатково навести декілька порад, яким слід керуватися вищому менеджменту ФОП «Семеренко Н.А.» для покращення залучення співробітників:

- допомогати працівникові зрозуміти власну мотивацію. Найщасливіші, енергійні та зайняті люди виконують роботу, яка відповідає тому, що їх мотивує;

- турбота про людей. Залученість і намір працівників залишатися на підприємстві значно вищі для тих, які повністю погоджуються, що їхні менеджери піклуються про їхнє благополуччя. Навпаки, відсутність підтримки підвищує ймовірність звільнення працівника за власним бажанням;

- надавати працівникові більше повноважень, а не тільки більше відповідальності. Люди з високим потенціалом не просто хочуть більшої відповідальності за завдання. Щоб підвищити їхню відданість і залученість до ФОП «Семеренко Н.А.» слід працівникам надавати додаткові повноваження у прийнятті рішень;

- розвивати персонал. Наявність керівника, який заохочує до розвитку, надзвичайно важлива для мотивації. Необхідно виділяти час, щоб навчати працівників, передати їм свої знання та досвід, щоб вони досягли успіху в їхніх поточних ролях, і направляти їх на досягнення майбутніх інтересів.

Доцільним також є моніторинг, який передбачає аналіз існуючої системи мотивації, аналіз якісного складу працівників, мотиваційну сферу персоналу та оцінку необхідності зміни системи мотивації.

Існує ряд вимог до системи мотивації персоналу ФОП «Семеренко Н.А.», які наведено на рис. 3.9.

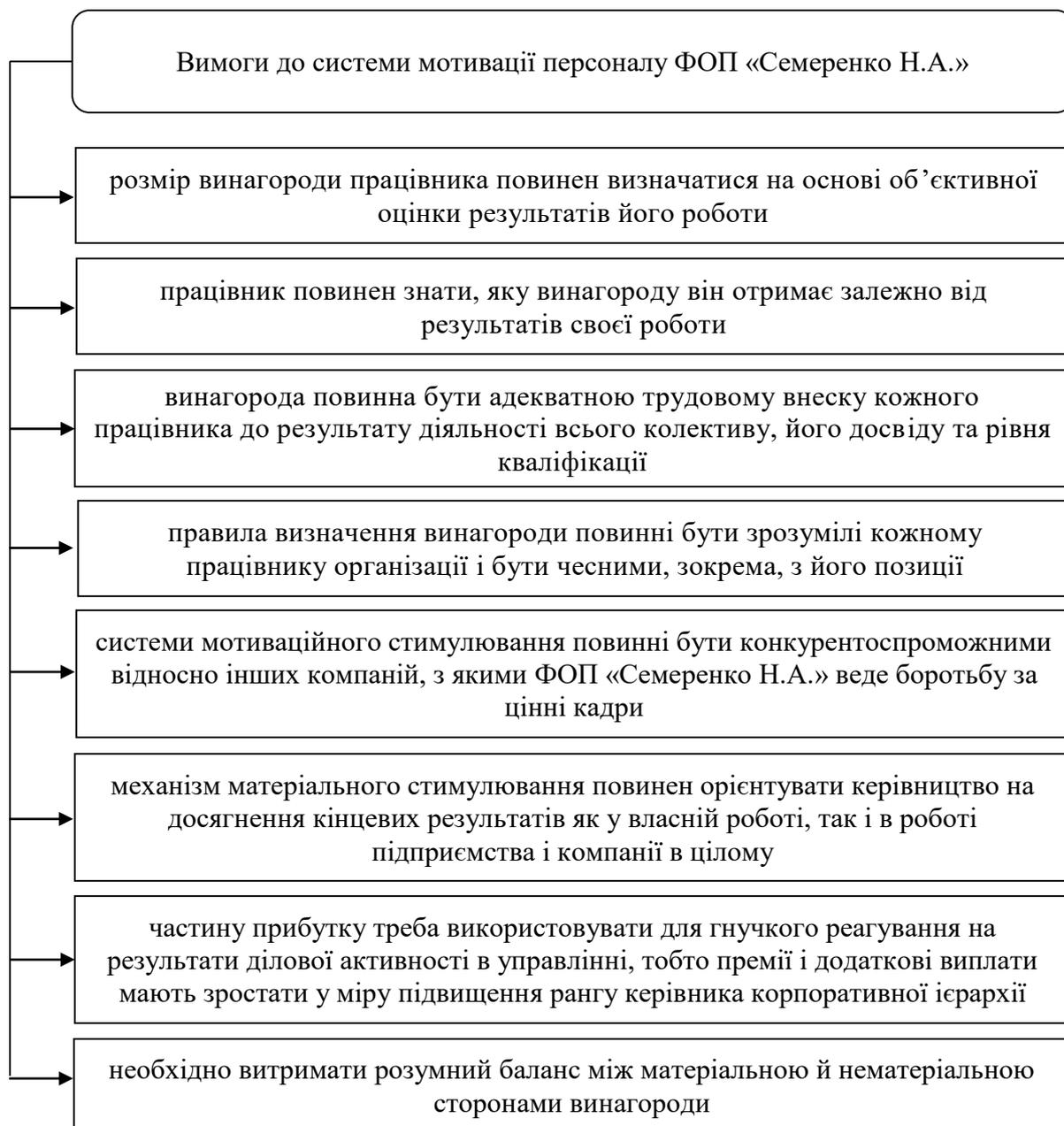


Рисунок 3.9 – Вимоги до системи мотивації персоналу ФОП «Семеренко Н.А.»

Винагорода за поведінку, яку хоче ФОП «Семеренко Н.А.» бачити серед свого персоналу, зміцнює цілі та підвищує залучення. Працівники пишуться тим,

як їхні індивідуальні зусилля впливають на ФОП «Семеренко Н.А.», і це зміцнює уявлення, що їхній внесок цінується. Тому система мотивації є важливою ланкою у забезпеченні високої конкурентоспроможності даного бізнесу.

Удосконалення системи мотивації ФОП «Семеренко Н.А.» повинне базуватися на проведенні діагностики її стану, виявлення реальних потреб та запитів працівників, а також співставлення їх з можливостями підприємства. Побудувати ефективну систему мотивації ФОП «Семеренко Н.А.» можливо лише за рахунок направленості її на реальні потреби персоналу.

Система мотивації розробляється не для вищого керівництва, а для усього трудового колективу. Тому визначення потреб персоналу, його мотивуючих факторів є основою у формуванні ефективної системи мотивації ФОП «Семеренко Н.А.». Окрім того важливо, щоб винагорода була справедливою, кожен повинен отримувати матеріальну та нематеріальну винагороду у тому розмірі, яка відповідає його трудовому внеску в загальні результати ФОП «Семеренко Н.А.».

Таким чином, удосконалення системи мотивації ФОП «Семеренко Н.А.» є важливим внутрішнім резервом для підвищення ефективності його функціонування в цілому, а також поліпшення використання трудового потенціалу співробітників. Основними напрямками удосконалення системи мотивації ФОП «Семеренко Н.А.» є організаційно-економічні, матеріальні, моральні, соціальні та психологічні.

Формування ефективної системи мотивації персоналу ФОП «Семеренко Н.А.» можна шляхом збалансування матеріальних та нематеріальних заходів. При цьому важливо при визначенні набору мотивуючих інструментів враховувати з реальних потреб та інтересів працівників. Лише за умови задоволення реальних потреб персоналу можна впливати на їх поведінку та сприяти поліпшенню результатів трудової діяльності.

3.3. Формування мотиваційної політики на підприємстві

Для підвищення ефективності праці персоналу та діяльності ФОП «Семеренко Н.А.» в цілому важливо сформувавши єдину мотиваційну політику, яка буде спрямована на увесь трудовий колектив. Важливою умовою ефективної мотивації персоналу є її справедливість. Тому весь персонал повинен бути проінформованим про існуючу мотиваційну політику та отримувати справедливу винагороду за виконану роботу, яка співставлена з його трудовим внеском. При формуванні мотиваційної політики ФОП «Семеренко Н.А.» рекомендуємо:

- 1) узгодити інтереси власників і працівників щодо способів досягнення корпоративних цілей і завдань через реалізацію індивідуальних здібностей;
- 2) підвищити зацікавленість працівників у персональних результатах праці;
- 3) надати (створити) можливості для підвищення рівня професіоналізму і зростання результативності праці персоналу, до поглиблення рівня оволодіння компетенціями;
- 4) підтримувати інноваційні пропозиції і дії співробітників.

Управління мотивацією передбачає, що ФОП «Семеренко Н.А.» повинне, з одного боку, формувати мотивацію залучення, для того щоб на підприємство прийшли кращі фахівці з ринку праці, з іншого, розвивати і підтримувати мотивацію утримання, яка допомагає зберегти на ФОП «Семеренко Н.А.» кваліфікованих працівників. Щоб цього досягнути на ФОП «Семеренко Н.А.» слід сформувавши єдину для усіх мотиваційну політику та поширювати її серед трудового колективу. На рис. 3.10 наведено пропонований підхід до формування такої мотиваційної політики.

При цьому враховуємо, що мотиваційна політика повинна бути доведена до кожного, але в залежності від посади, її значення для ФОП «Семеренко Н.А.» і ціна винагороди може бути різною. Головне, щоб винагорода була справедливою відповідно до трудового внеску.

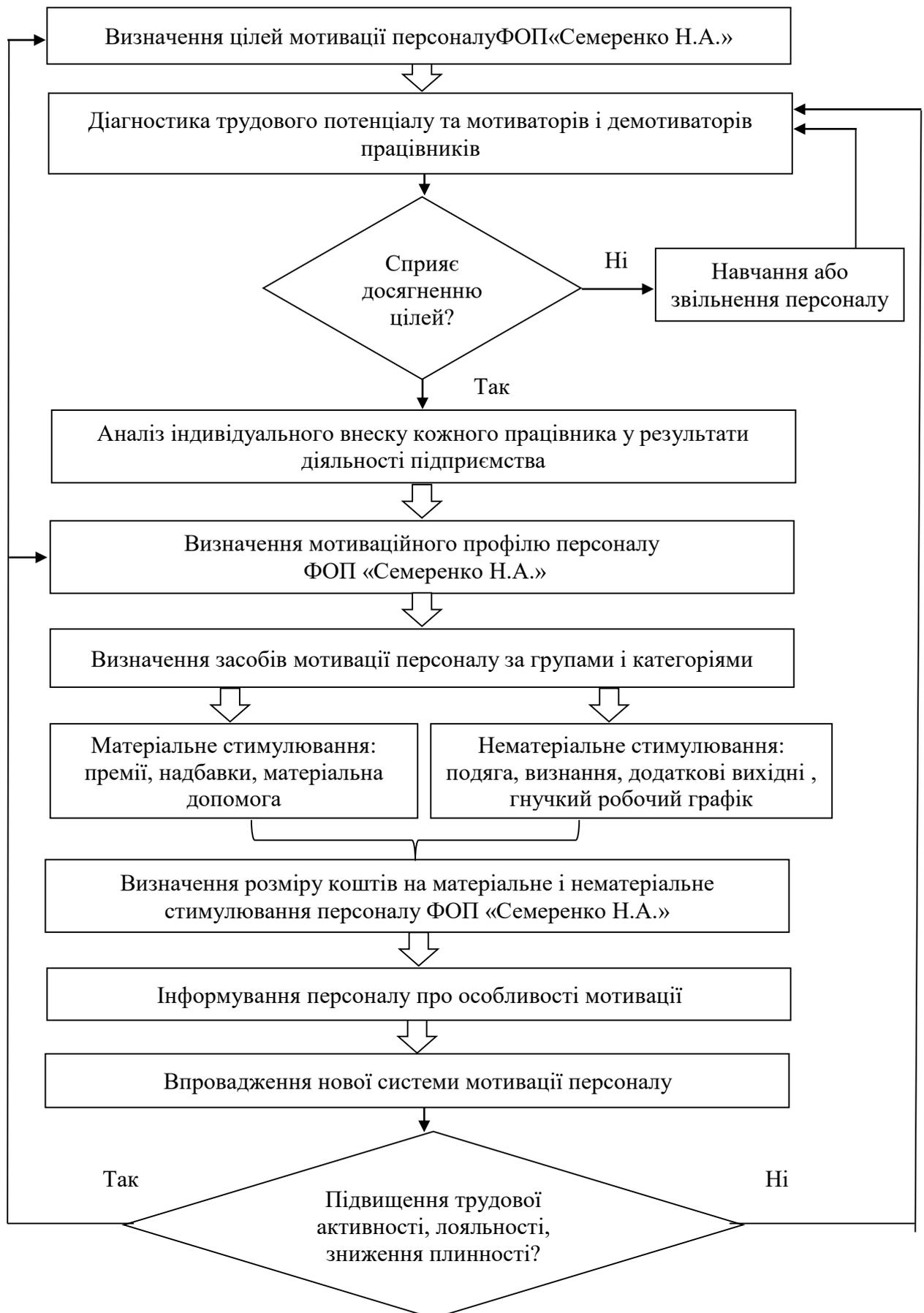


Рисунок 3.10 –Формування мотиваційної політики на ФОП «СемеренкоН.А.»

Перш за все, відповідно до загальних цілей ФОП «Семеренко Н.А.» та його стратегії розвитку необхідно визначити цілі мотивації. Основними цілями мотивації персоналуна ФОП «Семеренко Н.А.» можуть бути:

- досягнення корпоративних цілей,
- підвищення ефективності праці,
- утримання досвідчених і кваліфікованих працівників,
- стимулювання очікувань працівників щодо організаційної поведінки,
- справедливий розподіл заробітної плати та інших винагород.

Далі здійснюється діагностика потенціалу працівників ФОП «Семеренко Н.А.» для визначення її відповідності встановленим раніше цілям. Одним із завдань при визначенні рівня розвитку потенціалу трудового колективу є вибір критеріїв оцінки. Ключовими критеріями оцінки потенціалу працівника є дві його складові: кваліфікаційний потенціал (включаючи освітній рівень працівника, професійний рівень, інтелект і здібності) та особистий потенціал.

Інструментом оцінки потенціалу ФОП «Семеренко Н.А.» повинно стати оцінювання працівників за компетенціями та результатами праці, яка дозволить керівникам додатково покращувати існуючі стимули, планувати кар'єрний розвиток, покращувати підбір існуючого персоналу, розстановку та навчання.

В результаті діагностики потенціалу працівників та мотиваційного моніторингу керівник ФОП «Семеренко Н.А.» отримує мотиваційний портрет працівника та в цілому трудового колективу. На цій основі він може побудувати гнучку систему стимулювання. За результатами такої діагностики можна зробити певні конструктивні висновки не тільки про те, як посилити мотивацію, а й утримати працівників від демотивації, або попереджати виникнення таких тенденцій (впливу демотиваційних факторів). На цьому етапі також важливо визначити фактори мотивації та демотивації працівників ФОП «Семеренко Н.А.».

Якщо результати діагностики свідчать про наявність у працівника кількісних і якісних характеристик, які є необхідними для досягнення цілей підприємства, рекомендується проаналізувати індивідуальний внесок кожного

працівника в економічний результат роботи ФОП «Семеренко Н.А.». Якщо діагностика потенціалу робочої сили вказує на те, що певні працівники з певними типами здібностей не готові покращувати свою діяльність, керівництво приймає рішення про навчання, перепідготовку чи звільнення працівників. Після визначення ефективних засобів і стимулів мотивації працівників необхідно порівняти обсяги коштів для матеріального та нематеріального стимулювання працівників з наявними фінансовими можливостями ФОП «Семеренко Н.А.». Після прийняття остаточних управлінських рішень щодо обраної комплексної матеріальної та нематеріальної мотиваційної моделі слід повідомити про нову мотиваційну політику усіх працівників, забезпечити двосторонню комунікацію, тобто проводити інформаційну політику.

Завершальним етапом формування мотиваційної політики є її впровадження на ФОП «Семеренко Н.А.». Оцінка успішності реалізації мотиваційної політики переважно здійснюється з точки зору ефективності, а саме: підвищення продуктивності праці, питома вага витрат на оплату праці в розмірі чистого прибутку, збільшення розміру чистого доходу від реалізації продукції, зменшення витрат на підбір нових працівників та їх навчання і адаптацію в результаті скорочення абстинентності, задоволеність роботою, рівень мотивації працівників працювати на підприємстві та працювати ефективно. Тобто на даному етапі важливо оцінити ефективність мотиваційної політики. Якщо вона ефективна й принесла користь, то надалі потребуватиме лише незначних коригувань в залежності від змін потреб працівників за результатами щорічного мотиваційного моніторингу. За умови неефективної мотиваційної політики здійснюється її повна трансформація. Важливо у такому разі виявити причини, які призвели до неефективної мотивації персоналу ФОП «Семеренко Н.А.», усунути їх й надалі не допускати.

На рис. 3.11 наведено основні рекомендації щодо постійного вдосконалення мотиваційної політики ФОП «Семеренко Н.А.».

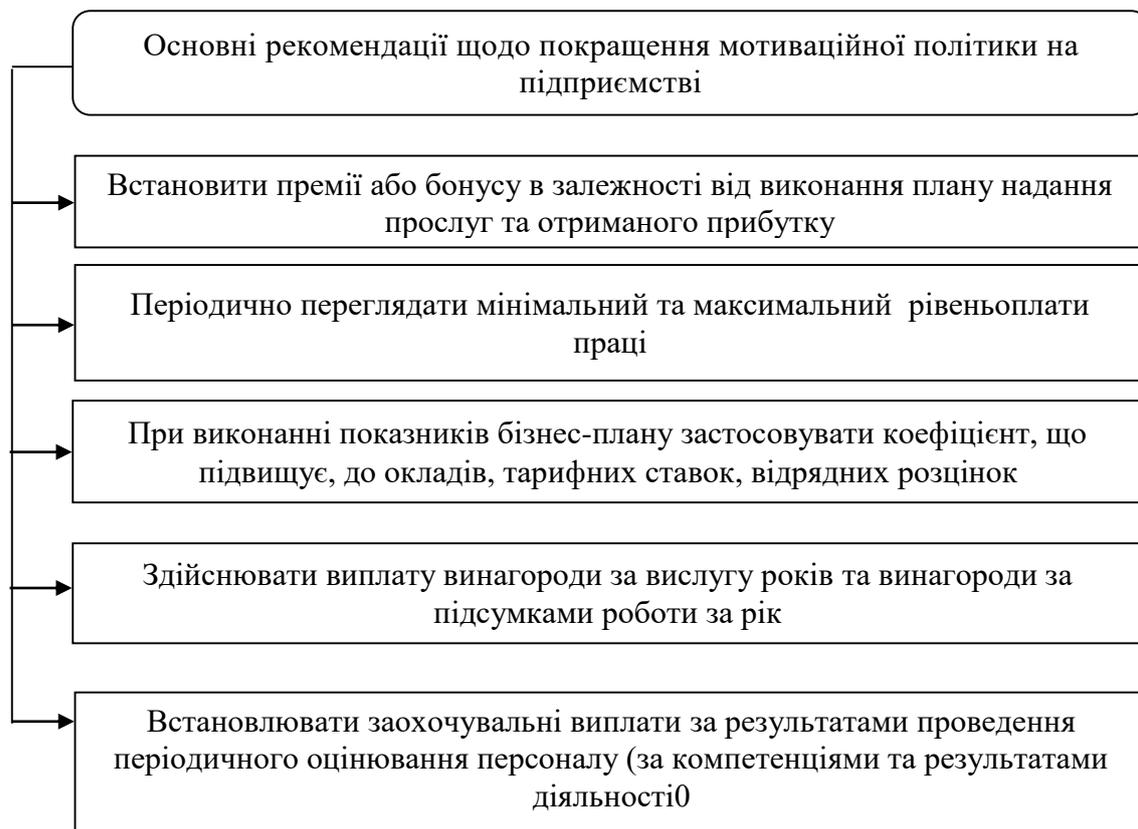


Рисунок 3.11 – Основні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної політики ФОП «Семеренко Н.А.»

Наведені нище рекомендації повинні стати основою мотиваційної політики. Керівництву ФОП «Семеренко Н.А.» слід розуміти, що результати діяльності підприємства прямо залежать від того як працюють працівники. Тому важливо створювати максимально комфортні умови для їх праці, основою чого є налагоджена мотивація, яка повинні враховувати мотиви й потреби працівників.

Безпосередньо мотиваційна політики повинна включати комплекс матеріальних та нематеріальних методів. Перші базуються на грошовій винагороді, а другі – не грошовій формі винагороди. При цьому не можна сказати, що нематеріальні методи взагалі не вимагають додаткових фінансових витрат. Різниця у тому, що нематеріальна винагорода отримується не в грошовій формі, а в якості презенту. На основі вивчення кращого вітчизняного та міжнародного досвіду на рис. 3.12 можемо запропонувати оновлену систему мотивації ФОП «Семеренко Н.А.».



Рисунок 3.12 – Оновлена система мотивації персоналу
ФОП «Семеренко Н.А.»

Основою оновленої системи мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві буде впровадження системи КРІ. Згідної неї працівники отримуватимуть розмір премії в залежності від досягнутих цілей. Кожному співробітнику будуть ставитися конкретні цілі на місяць. При їх досягненню ФОП «Семеренко Н.А.» виплачуватиметься премія.

Якщо ж ціль перевиконана, наприклад менеджмеру з продажу ставиться ціль реалізувати продукції на 50 тис. грн., а він реалізував її на 100 тис. грн., у такому разі розмір премії подвоюється. Оскільки за такого варіанту у виграші

знаходиться як підприємства, так і працівник. Відповідно до системи КРІ заробітна плата працівників буде складатися з трьох частин (рис. 3.13).



Рисунок 3.13 – Структура оплати праці на ФОП «Семеренко Н.А.» при застосуванні системи КРІ

З використанням системи КРІ рівень заробітної плати буде залежати виключно від досягнень кожного окремого працівника. Чим більше ефективніше він працює, чим більшу користь приносить ФОП «Семеренко Н.А.», тим більший рівень заробітної плати він й отримує надалі.

Керівнику ФОП «Семеренко Н.А.» слід організувати процес роботи на підприємстві таким чином, щоб був дотриманий баланс інтересів і потреб працівників із завданнями та інтересами керівництва, а також розвитком підприємства в цілому. Впливаючи на трудову поведінку працівника, керівнику необхідно більше ретельно аналізувати і підбирати форми і методи стимулювання персоналу. Праця має бути організованою так, щоб працівник міг реалізувати свої можливості, розвинути та застосувати у практичній діяльності всі свої професійні якості. Без сумнівів, для працівника дуже велике значення має пряма мотивація у вигляді грошового стимулювання, проте керівництву не можна забувати і про ефективність нематеріального стимулювання.

Можна зробити висновки, що комплексне використання методів матеріального стимулювання персоналу дозволить менеджерам підприємства

уникнути багатьох конфліктних ситуацій, а також створить умови для переходу на новий більш вищий рівень трудових відносин. Крім цього налагоджений механізм матеріальної мотивації персоналу позитивно вплине на фінансові результати ФОП «Семеренко Н.А.».

Таким чином, нами запропоновано формування єдиної мотиваційної політики ФОП «Семеренко Н.А.», яка виходитиме з реальних потреб працівників. Запропоновано на ФОП «Семеренко Н.А.» нарахування оплати праці здійснювати за допомогою системи КРІ, яка враховує внесок кожного окремого працівника в загальні результати діяльності. Соціальний пакет на ФОП «Семеренко Н.А.» при цьому включатиме: подарунки та додаткову одноразову виплату 50 % посадового окладу при знакових подіях; запровадження медичного страхування за рахунок підприємства; виплата допомоги при складному захворюванні працівника, або члена його родини; оплата транспортних витрат до місяця роботи і назад. Акцент необхідно здійснювати на матеріальному стимулюванні, що вкрай важливе в сучасних нестабільних та воєнних умовах.

Підсумовуючи результати дослідження зазначимо, що у даному розділі кваліфікаційної роботи розроблено заходи щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу на підприємстві. У ході аналізу встановлено, що рівень оплати праці на ФОП «Семеренко Н.А.» є низьким, наявна система мотивації не сприяє високопродуктивній роботі персоналу. З урахуванням зазначеного нами розроблено комплекс заходів спрямований на удосконалення системи мотивації персоналу. Основним є розширення спектру премій та збільшення додаткової заробітної плати. Рекомендовано на підприємстві при нарахуванні оплати праці працівників використовувати систему КРІ. Вважаємо, що розроблені пропозиції у даному дослідженні сприятимуть підвищенню мотивації праці персоналу та зростанню на цій основі їх продуктивності праці, задоволеності працею, а також кінцевих фінансових результатів ФОП «Семеренко Н.А.».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результатом виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра є досягнення її мети, а саме дослідження теоретичних та методичних аспектів формування системи мотивації праці персоналу підприємства та розроблення заходів щодо її удосконалення.

Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел та додатків. Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що персонал завжди був та залишається бути головним ресурсом підприємства, від якого значною мірою залежать результати роботи. Щоб працівники були зацікавленими у досягненні поставлених завдань необхідно належним чином їх мотивувати. Тому актуальність обраної теми не підлягає сумніву. За результатами дослідження зроблено наступні висновки.

1. Розкрито сутність, соціально-економічний зміст та чинники мотивації праці персоналу. З'ясовано, що мотивація праці є головною рушійною силою, яка здатна стимулювати трудову діяльність персоналу й значно підвищити ймовірність досягнення перед ним поставлених цілей. Мотивація співробітників є ключем до успіху компанії. Це рівень відданості (лояльності), та зусиль і енергії, з якими людські ресурси працюють на підприємстві. Мотивація праці важлива як для самого працівника, так і підприємства. З позиції персоналу мотивація дозволяє досягати особистих цілей, задовольняти власні потреби. З позиції підприємства на належному рівні мотивація дозволяє досягати поставлених цілей, утримувати цінних компетентних працівників, краще справлятися з різними викликами і загрозами тощо. Без мотивації просто неможлива систематична ефективна й продуктивна праця персоналу, що ставить усе під загрозу існування підприємства.

2. Визначено види і методи мотивування та принципи формування дієвої системи мотивації праці персоналу на підприємстві. Встановлено, що для забезпечення ефективної роботи персоналу необхідне формування дієвої системи мотивації, яка формується з сукупності методів матеріального та нематеріального

характеру. Дієву систему мотивації можна створити лише за умови комплексного підходу, що передбачає включення різних методів як матеріальної, так і нематеріальної мотивації. Також для формування дієвої системи мотивації праці персоналу неодмінним є дотримання певних принципів, а саме: системності, гнучкості, прозорості, структурованості, складності та відповідності. Щоб системи мотивації була ефективною та відповідала сучасним вимогам слід регулярно проводити її аналіз та оцінювання.

3. Розглянуто методичні підходи до аналізу та оцінювання ефективності системи мотивації праці персоналу підприємства. Система мотивації праці персоналу повинна постійно перебувати на стадії удосконалення та розвитку. Щоб своєчасно виявляти проблемні зони чи зниження ефективності системи мотивації персоналу слід проводити регулярно її аналіз та оцінювання. Для цього сучасною теорією та практикою вироблено велику кількість методичних підходів. Розрахувати економічну ефективність мотиваційних програм у чистому вигляді важко через складність оцінки у грошах результату. Тому здебільшого для оцінки системи мотивації праці персоналу використовують розрахунок різних показників. Усі показники, які слід розраховувати для оцінки системи мотивації праці персоналу можна поділити на такі групи: показники соціально-психологічного клімату, показники соціально-економічної та інноваційної активності, показники освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу, показники руху персоналу, показники організації умов праці, а також економічні трудові показники.

4. Проведено аналіз стану, проблем та перспектив розвитку виробництва будівельних конструкцій і виробів в Україні. За результатами чого встановлено, що виробництво будівельних конструкцій і виробів в Україні має високий рівень розвитку та подальші перспективи щодо його зростання. Сприяє розвитку даної галузі наявність в країні потужної сировинної бази. У 2020 р. офіційно діючих підприємств, які займалися виробництвом будівельних конструкцій і виробів в Україні, було зареєстровано у кількості 2237 одиниць. Розташовані підприємства даної галузі по території України не рівномірно.

5. Розглянуто організаційно-правові основи діяльності підприємства. Основним видом діяльності ФОП «Семеренко Н.А.» є виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій. Додатковими видами діяльності досліджуваного суб'єкта підприємництва є виробництво металевих дверей і вікон, інших будівельно-монтажні роботи, а також штукатурні роботи. Основними клієнтами ФОП «Семеренко Н.А.» є як приватні, так і державні підприємства, а також окремі фізичні особи. Протягом 2018-2020 рр. ФОП «Семеренко Н.А.» вдається нарощувати обсяги своєї діяльності, що підтверджує зростання обсягів реалізованої продукції. Зокрема, у 2020 р. ФОП «Семеренко Н.А.» реалізувало продукції на 10639,2 тис. грн., що вдвічі більше за попередній рік. ФОП «Семеренко Н.А.» слід надалі впроваджувати інноваційні технології у свою діяльність, випускати нові будівельні вироби з металу тощо.

6. Проаналізовано економічні та фінансові показники діяльності підприємства. Протягом 2018-2020 рр. ФОП «Семеренко Н.А.» отримує стабільні прибутки, у звітному році чистий прибуток склав 678 тис. грн. Протягом 2018-2020 рр. вдалося наростити розмір чистого доходу від реалізації продукції з 1918,4 тис. грн. до 10639,2 тис. грн. На покращення фінансових результатів ФОП «Семеренко Н.А.» вплинула активне впровадження сучасних технологій виробництва, а також розвиток клієнтської бази. Водночас проблемним на ФОП «Семеренко Н.А.» є не високий рівень заробітної плати працівників, що не стимулює персонал до високопродуктивної праці та досягнення спільних цілей.

7. Здійснено аналіз стану охорони праці на підприємстві. ФОП «Семеренко Н.А.» за рахунок отриманого чистого прибутку має змогу здійснювати оновлення основних засобів, поліпшувати умови праці, створювати бізпечні та комфортні умови для працівників з метою підвищення ефективності їх трудової діяльності, інвестувати у соціальний, технологічний та економічний розвиток даного бізнесу на території Полтавської області та виконувати замовлення і будівельно-монтажні роботи для споживачів на усій території України.

8. Проведено аналіз та оцінку ефективності діючої системи мотивації персоналу підприємства. За результатами проведеного аналізу встановлено, що на

ФОП «Семеренко Н.А.» система мотивації є недостатньо ефективною. Зі зростанням рівня оплати праці показуються і фінансові результати роботи персоналу та підприємства в цілому. Зокрема, у 2020 р. середньомісячна заробітна плата працівників зросла на 10,07 % порівняно з 2018 р. Це забезпечило збільшення продуктивності праці на ФОП «Семеренко Н.А.» у три рази та розміру чистого прибутку на 275,42 %. Водночас, низький рівень оплати праці не стимулює працівників утримуватися на даному підприємстві, що створює загрози кадровій безпеці та ризики перетікання працівників до конкуруючих компаній, а також викликає додаткові витрати на прошук, відбір. Наймання та адаптацію нових працівників щорічно. Виявлені резерви для удосконалення діючої системи мотивації працівників за усіма її складовими: щодо матеріального заохочення та покращення системи управління мотивацією до ефективної праці, що повинно забезпечити подальше поліпшення економічних результатів ФОП «Семеренко Н.А.» та запобіганню загроз кадровій безпеці підприємства. Оскільки рівень заробітної плати на підприємстві є низьким, з погіршенням економічної ситуації, введенням воєнного стану існує необхідність не лише її підвищення для належного рівня матеріального забезпечення працівників, але й створення передумов для забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату у колективі.

9. Запропоновано напрями удосконалення системи мотивації праці персоналу. Удосконалення системи мотивації ФОП «Семеренко Н.А.» є важливим внутрішнім резервом для підвищення ефективності його функціонування в цілому, а також поліпшення використання трудового потенціалу співробітників. Основними напрямками удосконалення системи мотивації ФОП «Семеренко Н.А.» є організаційно-економічні, матеріальні, моральні, соціальні та психологічні. Формування ефективної системи мотивації персоналу ФОП «Семеренко Н.А.» можна шляхом збалансування матеріальних та нематеріальних заходів. При цьому важливо при визначенні набору мотивуючих інструментів враховувати з реальних потреб та інтересів працівників. Лише за умови задоволення реальних потреб персоналу можна впливати на їх поведінку та сприяти поліпшенню результатів трудової діяльності.

10. Сформовано мотиваційну політику на підприємстві. Запропоновано формування єдиної мотиваційної політики ФОП «Семеренко Н.А.», яка виходитиме з реальних потреб працівників. Запропоновано на ФОП «Семеренко Н.А.» нарахування оплати праці здійснювати за допомогою системи КРІ, яка враховує внесок кожного окремого працівника в загальні результати діяльності. Соціальний пакет на ФОП «Семеренко Н.А.» при цьому включатиме: подарунки та додаткову одноразову виплату 50 % посадового окладу при знакових подіях; запровадження медичного страхування за рахунок підприємства; виплата допомоги при складному захворюванні працівника, або члена його родини; оплата транспортних витрат до місяця роботи і назад. Акцент необхідно здійснювати на матеріальному стимулюванні, що вкрай важливе в сучасних нестабільних та воєнних умовах.

Результати викладені у даному дослідженні передані та прийняті для розгляду керівництву ФОП «Семеренко Н.А.» з метою подальшого їх впровадження для удосконалення системи мотивації персоналу. Результати дослідження мають практичну цінність для підприємства, оскільки вони виконані на реально діючому підприємстві, а надані рекомендації є авторськими та можуть бути впроваджені у практичну діяльність ФОП «Семеренко Н.А.».