

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Удосконалення системи мотивації на підприємстві в умовах
глобальних викликів»

Виконав:
студент групи 401-ЕМ
Коваленко М.А

Керівник:
доцент, к.е.н.,
Свічкарь В.А. _____

Полтава – 2023

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	6
1.1 Суть, зміст та функції мотивації персоналу підприємства в умовах глобальних викликів.....	6
1.2 Система мотивації персоналу як важлива складова системи управління персоналом на підприємстві.....	13
1.3 Теорії мотивації персоналу.....	19
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ У ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	29
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	29
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	38
2.3 Оцінка системи мотивації у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	51
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	62
3.1 Напрями удосконалення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	62
3.2 Інноваційні форми мотивування працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	70
Висновки до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Мотивація спонукає людину до дії, досягнення певної мети або задоволення певних потреб. Вона включає в себе сукупність факторів, які стимулюють і підтримують працівника у досягненні поставлених цілей і забезпечують його ефективну роботу. Ефективна мотивація включає комбінацію як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Кожна організація повинна розробити систему мотивації, яка враховує потреби та інтереси своїх працівників, забезпечує стимули, які відповідають їхнім очікуванням і допомагають досягти результатів.

Система мотивації сприяє підвищенню ефективності роботи працівників. Вона може стимулювати їх до пошуку нових шляхів виконання завдань, пошуку ефективних рішень, удосконалення робочих процесів та застосування нових технологій. Виходячи з основних аспектів, необхідно констатувати, що тема роботи є актуальною.

Основні питання щодо сутності та ефективності системи мотивації було висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: С. Гайдученко, А. Горенко, С. Дімітрієва, Л. Донець, С. Дуда, І. Замула, С. Іванов, М. Клименко, А. Колот, С. Кохно, В. Літинська, А. Максимчук, А. Моргун, В. Співак та інших. Незважаючи на істотні напрацювання щодо сутності та значення системи мотивації на підприємстві, комплексність і багатогранність проблеми потребують подальшого поглибленого вивчення системи мотивації в умовах глобальних викликів.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів системи мотивації персоналу та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації на підприємстві в умовах глобальних викликів.

Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань: визначити суть, зміст та функції мотивації персоналу підприємства в умовах глобальних викликів;

охарактеризувати систему мотивації персоналу як важливу складову;

системи управління персоналом на підприємстві;
розглянути теорії мотивації персоналу;
здійснити аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»;
проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»;
оцінити систему мотивації у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»;
виділити напрями удосконалення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»;
розглянути інноваційні форми мотивування працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

Об'єктом дослідження є система мотивації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо удосконалення системи мотивації на підприємстві в умовах глобальних викликів.

Методи дослідження. В процесі написання роботи було використано такі загально-наукові методи: логічне узагальнення (узагальнення та розвиток категоріального апарату); системно-структурний аналіз (при обґрунтуванні базових положень діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»); економічний аналіз (при аналізі основних показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»). Порівняльний метод було застосовано при дослідженні понять «мотивація», «система мотивації». Метод моделювання було використано при формулюванні пропозицій щодо удосконалення системи мотивації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»».

Джерела дослідження представлені працями вітчизняних і зарубіжних науковців та фахівців з проблематики формування системи мотивації на підприємстві, періодичні видання та інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі Internet, звітність та первинна документація ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за 2020-2022 рр., зокрема форма 1 «Баланс» та форма 2 «Звіт про фінансові результати».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку відомих та обґрунтуванні ряду нових науково-методичних аспектів, а також розробці практичного інструментарію щодо удосконалення системи мотивації підприємства:

запропоновано власне визначення поняття «мотивація»;

запропоновано інноваційні форми мотивування працівників.

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що вони містять науково-обґрунтовані пропозиції, які можна використати як у діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» при формуванні та удосконаленні системи мотивації, так і в діяльності інших підприємств.

Результати дослідження можна використовувати у навчальному процесі при викладанні дисциплін відповідного спрямування.

Структура й обсяг роботи. Робота викладена на 91 сторінці комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 17 таблиць та 18 рисунків. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел становить 92 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

1.1 Суть, зміст та функції мотивації персоналу підприємства в умовах глобальних викликів

Дуже важливим елементом ефективного функціонування будь-якої компанії є вмiле управління працівниками, а зокрема відповідна їх мотивація.

Сам термін «мотивація» походить від латинського слова «movere», що означає рух, і в цьому сенсі мотивація тісно пов'язана з енергією, спонукальною до дії. Це спонукання може мати форму заохочення, переконання чи економічного примусу. Умовою задоволення потреб зазвичай є оплачувана праця, тому людина змушена братися за роботу, інакше вона не змогла б задовольнити свої потреби [90, с. 61].

В сучасній економічній літературі відсутнє єдине загальноприйняте визначення поняття «мотивація». Систематизація літературних джерел з даного питання дозволила у табл. 1.1 здійснити морфологічний аналіз поняття «мотивація».

Таблиця 1.1 – Морфологічний аналіз поняття «мотивація»

Автор, джерело	Визначення поняття «мотивація»	Ключове слово
1	2	3
Е. Донохо [85]	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	управлінська діяльність
О. Кузьмін [35, с.156]	вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації	

1	2	3
А. Колот [33, с.49]	процес, який ініціює, спрямовує і підтримує цілеспрямовану поведінку персоналу	процес
Б. Карпінський [26, с.116]	процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації	
Ф.Урманов [71, с.100]	один з найбільш дієвих інструментів управління, що дозволяє впливати на ефективність діяльності співробітників в контексті виконання ними трудових обов'язків	інструмент
Д. Макклелланд [87, с. 122]	інструмент впливу на трудову поведінку персоналу з метою отримання бажаних результатів від їх роботи	
А.Устіловська [72]	рушійна сила, яка стимулює персонал підприємства до ефективної роботи з метою досягнення поставлених цілей та отримання ними матеріальних й нематеріальних благ	рушійна сила
А. Калініченко [25, с.418]	сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають тип її поведінки, орієнтують на досягнення цілей	
В. Лисак [37, с.13]	сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють працівника або колектив працівників до досягнення індивідуальних та спільних цілей діяльності підприємства	сукупність заходів
Т. Лібусь [40]	сукупність заходів, які покликані мотивувати трудовий колектив підприємства до високопродуктивної діяльності та досягнення короткострокових і довгострокових цілей	

Примітка: розроблено за джерелами [25-26, 33, 35, 37, 40, 71-72, 85, 87]

Як бачимо, існують різні варіанти трактування поняття «мотивація». За змістом всі поняття є досить подібними, відмінність полягає лише у їх точній інтерпретації. Усі вищенаведені визначення об'єднує те, що вчені акцентують свою увагу на тому, що мотивація здійснюється з метою спонукання працівників до високопродуктивної діяльності та досягнення поставлених цілей.

Науковці Т. Високий та М. Висоцький виділили дві основні умови виникнення процесу мотивації:

мета, яка є корисною для індивіда, має для нього певну цінність;

переконавання у тому, що ймовірність досягнення мети більша за нуль [92].

Вченим М. Скочилас виділено наступні цілі мотивації працівників:

особистий та професійний розвиток;

прийняття більш відповідальних ролей в компанії;

повага до найцінніших цінностей для компанії, зокрема трудової дисципліни та своєчасності;

додаткові зусилля для перевиконання завдань за кількістю та якістю; виконання завдань на прийнятному для компанії рівні [90, с. 61].

Вчені Т. Високий та М. Висоцький також констатували, що мотивація до роботи є функцією переконання працівників у тому, що їхня поведінка та відповідний внесок у робочий процес веде до ефективного виконання їхніх завдань і що вони отримують у відповідь винагороду, яка має для них позитивну цінність. Це виражається в наступній моделі мотивації: потреби → ефекти роботи → винагороди → задоволення потреб [92].

Слід зазначити, що мотивація є не тільки рушійною силою поведінки та дій людини, але й одним із найважливіших факторів підвищення ефективності праці. Ефекти праці залежать від здібностей, можливостей і навичок людини, підкріплених відповідною мотивацією, волею і бажанням діяти.

Мотивація відноситься до психологічних переживань людини, які дозволяють і направляють людську діяльність, це процес регуляції, який контролює діяльність таким чином, щоб вона призвела до досягнення певного результату.

Провівши аналіз точок зору вчених, О. Литвинчук зауважив, що існують різні трактування мотивації, які можна звести до двох напрямів.

Перший розглядає мотивацію як сукупність чинників чи мотивів. Мотивація за цією схемою обумовлюється потребами й цілями індивіда, умовами діяльності, світоглядом, переконаннями, рівнем прагнень та ідеалами. З урахуванням цих факторів приймаються рішення та формуються наміри. Цим напрямом визначено мотивацію як сукупність зовнішньої чи внутрішньої сили, що змушує людину наполегливо з ентузіазмом виконувати визначену роботу [39, с.63].

Другий напрям розглядає мотивацію як динамічне, а не статичне явище, що спонукає до діяльності, спрямованої на досягнення особистих чи загальних цілей [39, с.63].

Узагальнюючи зазначене О.Литвинчук зауважив, що мотивація – це сукупність певних сил, які стимулюють будь-яку людину до виконання чітко зазначених дій зовнішнього чи внутрішнього походження, що примушують людину на усвідомленому чи неусвідомленому рівні робити певні вчинки [39, с.63].

Визначення О. Моргулець відноситься до першого напрямку, що був розглянутий О. Литвинчуком. Так, О. Моргулець зазначає, що мотивація є сукупністю внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, за допомогою яких людину спонукають до діяльності, задаються межі і форми діяльності та надається орієнтир, який зорієнтований на досягнення поставлених цілей [45, с.201].

Про зовнішні та внутрішні чинники впливу також говорить і Н. Артеменко. Вчена зауважила, що мотивація є процесом спонукання людини до діяльності за допомогою комплексної дії зовнішніх і внутрішніх чинників для досягнення мети організації [1, с.42].

Вченим А. Горенко під мотивацією розуміється, також як і Н. Артеменко, процес спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей підприємства шляхом задоволення потреб кожного працівника.

Ефективна реалізація функції мотивації потребує усвідомлення того, що саме спонукає робітника до праці. В основі стимулювання лежить взаємодія зовнішніх умов і внутрішніх характеристик особи. Науковець зазначає, що, мотивація може бути направлена в різний час на різні цілі, досягаючи які керівник зобов'язаний приймати до уваги масу особових і міжособових чинників, що мають зовнішню і внутрішню спрямованості і які впливають як на кінцевий результат, так і на роботу підприємства в цілому [11, с. 81].

Компанія може лише впливати на мотивацію співробітників за допомогою стимулів, а не виробляти мотивацію. У зв'язку з цим О.Шовгеля зовнішньо-організовану мотивацію працівника розуміє як процес створення умов, які регулюють трудові відносини, у межах яких у даного працівника виникає мотив самовіддано працювати, оскільки це є оптимумом з погляду задоволення його потреб [76, с. 225].

Мотивацію як спонукальні мотиви та впливи також визначають М. Скорочилас, М. Письменна та вчені А. Ковальчук і Р. Майборода.

Так, М. Скорочилас зазначає, що мотивація полягає у впливі різними формами і засобами на працівників таким чином, щоб їх поведінка відповідала волі керівника, щоб вони були спрямовані на виконання поставлених перед ним завдань [90, с. 61].

М. Письменна стверджує, що мотивація в менеджменті, особливо в кризових умовах, є комплексним підходом до управління персоналом, спрямованим на створення спонукальних мотивів, мета яких полягає у продуктивному виконанні співробітниками покладених обов'язків [52, с.380].

Мотивація персоналу, з точки зору молодих вчених А. Ковальчук та Р. Майбороди, є процесом формування у людей мотивів високоефективної трудової діяльності. Інакше кажучи, це процес дії одних людей на інших, в результаті якого у останніх з'являється бажання, внутрішнє спонукання працювати краще і результативніше [30, с.199].

Мотивацію як функцію менеджменту розглядають автори А. Колодійчук та В. Черторижський. Автори вважають, що мотивація праці як загальна функція менеджменту – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, спрямовану на досягнення особистих цілей або цілей організації [32, с.231].

Як вид діяльності мотивацію розглянув О.Є. Кузьмін. Автор зауважив, що мотивування як вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації [35, с.156].

Отже, виходячи з аналізу точок зору, можемо констатувати та запропонувати власне визначення. Так, мотивація є процесом, який зовнішніми та внутрішніми рушійними силами спонукає персонал до ефективної діяльності задля досягнення індивідуальних та загальних цілей компанії.

Мотивацію поділяють на види. С. Гайдученко класифікує мотивацію по декількох ознаках (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Класифікація мотивації (розроблено автором на основі [10])

А. Колот, як і О. Гайдученко, поділяє мотивацію за видами основних груп потреб на матеріальну, трудову та статусну мотивацію.

Трудова мотивація, на думку А. Колота, пов'язана зі змістовністю праці, користю самої праці, з самовираженням, самореалізацією працівника у трудовому процесі [33, с. 49].

Матеріальна мотивація обумовлюється прагненням людини до поліпшення свого добробуту, до економічної вигоди.

Статусна мотивація зумовлена прагненням людини зайняти престижне поважне місце в суспільстві, колективі, бути офіційним чи неофіційним лідером, користуватися авторитетом [33, с. 49].

М. Скочилас мотивацію поділяє лише на 2 типи (за напрямком досягнення, як у С. Гойдученко) :

позитивну, що полягає у створенні працівникові сприятливих умов для досягнення його цілей, оскільки виправдовуються очікування роботодавця. Цей тип мотивації призводить до більш ефективного використання здібностей працівника за рахунок більшої емоційної залученості;

негативну, яка базується на залякуванні працівників, наприклад, погрози скорочення зарплати за невиконання завдання. Результатом використання такого типу мотивації може бути посилення стресу робітника, а отже, зниження його ефективності та конфлікти з іншими робітниками [90, с. 61].

Виходячи з перерахованих вище типів мотивації, слід зробити висновок, що позитивна мотивація є більш корисною, оскільки задоволений працівник – це надія на кращі результати в роботі та добрі стосунки з іншими колегами.

Однак замість негативної мотивації слід більше використовувати навчання для підвищення ефективності роботи співробітників, а не залякувати працівників санкціями.

У кризових ситуаціях напруга та негативні настрої у колективі наростають. Співробітники не знають, що станеться з їхньою роботою, побоюються звільнень і губляться, що робити далі. Якщо не спілкуватися зі співробітниками та не пояснювати їм свої дії у подібних ситуаціях, їх песимізм може призвести до розвитку негативного сценарію.

Основними функціями мотивації С. Кохно та В. Липчанський, називають наступні:

спонукання до дії – мотиви – це те, що змушує людину діяти або є стимулом до дії. У цьому сенсі людина, активно діючий для досягнення певної мети, яка дозволить йому задовольнити будь-яку потребу, буде розглядатися як вмотивований, а пасивний, байдужий або бездіяльний – як невмотивований або володіє низькою мотивацією;

напрямок діяльності – люди постійно приймають рішення про те, як вони будуть досягати своїх цілей;

контроль і підтримка поведінки спрямованої на досягнення мети, виражається в певній наполегливості в досягненні цієї мети. Мотивація робить людину упередженою, зацікавленою [34, с.157].

М. Лукашевич виділив 5 основних функцій мотивації:

пояснювально-обґрунтувальна, пов'язана з аргументацією доцільності поведінки суб'єкта;

регулятивна, пов'язана з блокуванням однієї дії і дозволом інших;

комунікативна, пов'язана з поясненням і прогнозуванням спілкування у сфері праці;

соціалізаційна, пов'язана з усвідомленням своєї соціальної ролі в мікро- і макросередовищах, у трудовому колективі;

коригувальна – як механізм уточнення старих і формування нових ідеалів, норм, ціннісних орієнтацій [42, с. 112].

Для мотивування використовують методи мотивації, які є способами управлінського впливу на персонал для того, щоб досягнути цілей компанії.

Методи є матеріальними та нематеріальними. Усі нематеріальні методи мотивації поділяються на дві групи: організаційні і морально-психологічні.

Отже, мотивація є процесом, який зовнішніми та внутрішніми рушійними силами спонукає персонал до ефективної діяльності задля досягнення індивідуальних та загальних цілей підприємства. Далі розглянуто систему мотивації персоналу як важлива складова системи управління персоналом на підприємстві.

1.2 Система мотивації персоналу як важлива складова системи управління персоналом на підприємстві

Основною метою кожного підприємства є розвиток, зміцнення своїх позицій на ринку та досягнення вигоди (отримання прибутку), а шляхом досягнення цієї мети є, насамперед, ефективна діяльність робітників, підкріплена їх самовідданістю та ініціативою.

У свою чергу, надзвичайно важливою умовою трудової діяльності людини є комплексна система мотивації, яка правильно використовує потреби, вміння та здібності працівників, гарантуючи їхнє задоволення.

Система мотивації працівників є ефективним методом забезпечення довгострокової відданості та ефективної роботи персоналу. Завдяки зусиллям, спрямованим на розробку ефективної системи мотивації робітників, компанія може розраховувати на вищий рівень лояльності, більшу відданість і кращі результати, такі як: більш високий рівень продуктивності; підвищена залученість

співробітників; зниження плинності кадрів і захист довгострокових активів компанії; підвищення дружнього ставлення до співробітників і здатність створювати кращі стосунки між командами та керівництвом [91].

Системи мотивації співробітників мають ряд інших переваг, які сприяють зміцненню кінцевого продукту, покращенню якості обслуговування клієнтів, зміцненню бренду та побудови. Крім того, системи мотивації співробітників можуть допомогти досягти стратегічних цілей організації, забезпечуючи при цьому задоволеність працівників [91].

У системі мотивації робітників конкуренція є потужним інструментом, який виводить мотивацію на новий рівень. Ця взаємна підтримка на роботі та конкуренція часто є найефективнішим способом змусити команду зосередитися на меті. Запровадження цінної системи мотивації з чіткими правилами добре працює в багатьох компаніях. Колективи, які досягають певних цілей, отримують бонуси на знак вдячності або різні види винагород. Окрім винагороди за вищі результати, варто ставити менші цілі, наприклад, найбільшу активність у ЗМІ, найшвидшу підготовку проєкту або найбільшу кількість балів через систему, що базується на ефективності. Це збільшить динаміку роботи. Такі виклики та конкуренція піднімуть моральний дух співробітників і додатково мотивують їх бути більш активними [91].

Ефективним інструментом у системі мотивації співробітників є бонусні програми. Їхня мета – підвищити відданість роботі та запобігти плинності кадрів. Використовуючи їх, використовують стратегічні бонуси, які підтримують настанови, подані компанією [92].

Чітко визначені цілі та бонуси мотивують робітників досягати бажаних результатів. Крім того, бонусні програми використовують як спосіб підвищення залученості персоналу і встановлення переваг для працівників, що позитивно впливає на ефективність діяльності компанії.

Система мотивації повинна бути пристосована до індивідуальних потреб і цілей працівника. Пропонуються відповідні винагороди та визнання, а також підтримка та висловлення подяки за добре виконану роботу. Система

стимулювання повинна бути гнучкою і враховувати динамічний розвиток працівників [92].

Система мотивації працівників може мати позитивний вплив на компанію, покращуючи роботу та продуктивність, а також підвищуючи взаємну довіру та лояльність між працівниками. Співробітники можуть відчувати вдячність і мотивацію краще виконувати свої обов'язки. Система мотивації також підвищує рівень задоволеності роботою, що може сприяти поліпшенню морального стану та вищій якості продукту чи послуги, які пропонує компанія.

Системи мотивації працівників можуть бути неефективними, якщо вони не є добре спланованими та реалізованими. Вони також можуть створити непотрібну конкуренцію між працівниками, що може призвести до конфліктів і невдоволення. Крім того, схеми заохочення часто ґрунтуються на використанні винагород і бонусів, що може призвести до фінансових проблем у компанії [91].

Науковцями М. Костерою та С. Ковнацьким визначено сутність поняття «система мотивації». Систему мотивації компанії вчені визначають як набір впливів на працівників компанії, що спонукає їх поводитися так, щоб це було вигідно компанії, і уникати поведінки, несприятливої та не вигідної для компанії [76, с. 401]. Ми вважаємо, у даному визначенні незрозумілим поняття «впливи».

Б. Мікула визначає систему мотивації як систему факторів, дій і правил, що створюють стимули, які формують поведінку працівників. Ці стимули створюються факторами та діями, які включають засоби переконання та групу правил, які на практиці можуть спричинити бажану та небажану поведінку [88].

Обидва ці визначення здаються неповними, оскільки вони зосереджуються лише на психологічних аспектах системи мотивації, тоді як практика управління людьми в компанії також включає принаймні економічний та організаційний вимір [92].

З точки зору компанії, як зауважує М. Письменна, системою мотивації передбачено постановку цілей, що відповідають індивідуальним потребам і бажанням та сприяють поведінці, необхідній для того, щоб досягнути поставлених цілей [52, с.380].

З економічної точки зору формування правильної системи мотивації призводить до того, що скорочується різниця між кількістю оплачених та ефективно відпрацьованих годин, і, відповідно, спрямовується на скорочення витратної частини компанії.

Система мотивації формується за рахунок постійних та змінних елементів оплати праці, пільг і факторів нематеріальної мотивації. Побудувати систему мотивації персоналу означає вкласти кошти у збільшення вартості компанії [52, с.380].

З організаційної точки зору, для того, щоб побудувати систему мотивації праці в компанії необхідно пройти три послідовні стадії наведені на рис. 1.2

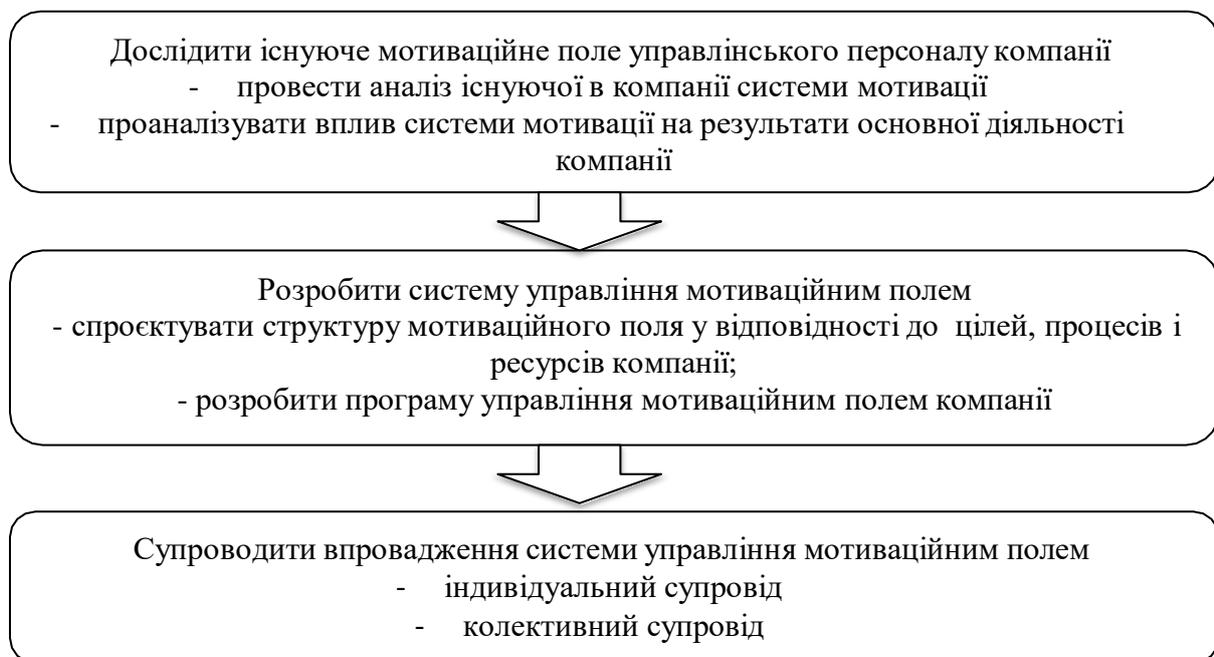


Рисунок 1.2 – Стадії побудови системи мотивації праці (розроблено автором на основі [52])

При формуванні системи мотивації у компанії Ф. Урманов та А. Касімова виділили наступні принципи:

величина винагороди – необхідно визначати враховуючи об’єктивну оцінку результатів праці робітника;

особиста винагорода та результати праці особисто робітника – робітник повинен знати, на яку величину винагороди він може розраховувати при виконання конкретного обсягу роботи;

особиста винагорода та результати колективної праці – робітник повинен знати, на яку величину винагороди він може розраховувати при виконання відповідного обсягу колективного завдання;

винагорода та строки отримання – винагороду необхідно вручити одразу за результатами досягнення відповідного результату діяльності;

значення винагороди – винагорода повинна задовольняти певну частину потреб робітника;

зрозумілість винагороди – порядок визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному працівнику підприємства і бути з його позицій справедливими.

стимулювання винагороди – винагорода повинна бути стимулом для подальшої активізації професійної діяльності робітника, зростання її ефективності [71, с.100].

Отже, постановка системи мотивації – це комплексний процес, оскільки аналіз практики роботи компаній не дає змогу виділити універсальний мотиватор. У ході цього процесу, залежно від початкової діагностики компанії, відбувається задіяння того чи іншого методу мотивації.

Визначення окремих елементів системи стимулювання, а потім вказівка на їхні взаємні зв'язки (зворотний зв'язок) може бути важливим орієнтиром для менеджерів-практиків, яким доводиться працювати з людьми. Опис такої системи, якщо вона має служити практичній діяльності, має включати набір абстрактних концепцій, стільки ж, скільки конкретних інструментів, які менеджери можуть використовувати, створюючи системи мотивації у своїх компаніях.

Систему мотивації слід розглядати комплексно.

А. Зленко виділила наступні складові системи мотивації:

матеріальне стимулювання;

безпеку умов праці;
соціально-правові гарантії;
корпоративну культуру;
навчання, підвищення кваліфікації, самовдосконалення;
самореалізація;
зміст праці;
відносини у колективі;
престижність діяльності;
участь в управлінні компанією [23, с. 204].

Система мотивації, з точки зору Т. Високого та М. Висоцького включає наступні складові:

стиль управління;
спосіб постановки цілей і планування діяльності;
моніторинг результатів і визначення заходів досягнення цілей;
управління заробітною платою та винагородами;
індивідуальний професійний розвиток [92].

Як бачимо, автори перераховують ряд важливих для робітників і компанії в цілому управлінських проблем, які часто (помилково) не пов'язують з мотивацією. Вони звертають увагу на інтеграцію питання винагороди у весь комплекс управлінських взаємодій, що відрізняється від часто спостережуваного на практиці стереотипу обмеження мотивації працівників питанням винагороди, однак зарплати, безсумнівно, сприймаються в першу чергу як головний мотиваційний фактор.

Очікування, пов'язані з оплатою праці, у кожній країні все ще дуже високі, зокрема через політику низької реальної заробітної плати, яка зазвичай застосовувалася в минулому (і, на жаль, часто все ще продовжується), що система мотивації компанії не така ж, як система оплати (винагороди) - це не синоніми. Це добре видно з наведеного вище списку компонентів системи. Між системою мотивації та системою винагороди є часткові збіги. Сама заробітна плата, окрім мотиваційної функції, також виконує такі функції, як дохідну,

витратну та соціальну. Система мотивації, тим часом, охоплює, окрім заробітної плати, низку інших мотиваційних факторів, не пов'язаних безпосередньо з оплатою праці. Наприклад, великою мотивацією є організація роботи та сама культура компанії [92].

Систему мотивації Г. Гребенюк пропонує формувати на таких принципах: комплексний і несуперечливий характер мотиваційних впливів;

застосування стимулів, що відносяться до типів спонукання і винагороди, за мінімізації примусу до праці та розвитку, подолання відчуження праці та розвитку;

диференціація методів мотиваційних впливів щодо різних категорій та груп персоналу (соціально-демографічні, професійно-кваліфікаційні);

безперервний розвиток й удосконалення методів мотиваційних впливів;

облік структури мотивів персоналу, ступінь задоволення їх потреб та інтересів;

прагнення до гармонізації інтересів персоналу та інтересів компанії [13, с. 82].

Отже, система мотивації працівників повинна бути адаптована до системи цінностей працівників та їхніх очікувань, щоб вони могли ідентифікувати себе з компанією та відчувати себе частиною її успіху. Для ефективної реалізації стратегії компанії, досягнення поставлених мети і завдань необхідно створити діючу систему мотивування управлінського персоналу, визначивши якими саме повинні бути показники мотивації, показники виконання завдань, розмір заохочувальних виплат, частота використання інструментів мотивації.

1.3 Теорії мотивації персоналу

Проблемою мотивації поведінки людини займалися мислителі усіх часів. Усього налічується кілька десятків принципово різних теорій мотивації. Однак найбільш розповсюдженими є дві групи: змістовні та процесуальні теорії.

Теорії потреб, які також називають теоріями змісту (змістовними теоріями), підкреслюють важливість розуміння внутрішніх факторів, які керують певною людською поведінкою. Ці теорії припускають, що кожна людина має внутрішні потреби і прагне задовольнити їх повністю або принаймні частково, що, у свою чергу, є рушійною силою, яка спонукає людей діяти.

О. Мілер-Гравець зазначила, що теорії потреб припускають, що мотивація є складним процесом, складність якого впливає з того, що:

потреби окремих людей принципово відрізняються і, крім того, вони можуть змінюватися з часом;

люди мають різні способи втілення потреб у дії;

дії людей щодо задоволення потреб не завжди послідовні, а мотиви цих дій можуть змінюватися;

задоволення або незадоволення потреб може викликати різну реакцію у різних людей [82, с. 102].

Змістовні теорії ґрунтуються саме на потребі, як зазначив С. Кучин, оскільки визначають її головною рушійною силою мотивації.

Теорії вказаного напрямку почали розвиватися з середини 1950-х рр. При формуванні теоретичних аспектів змістовних теорій мотивації фундаментальну роль відіграли наступні теорії:

До змістовних теорій мотивації відносять такі:

теорія потреб А. Маслоу;

теорія двох факторів Ф. Герцберга;

теорія потреб Д. Мак-Клелланда;

теорія потреб Клейтона П. Альдерфера (ERG24).

Розглядаючи теорію А. Маслоу, слід зазначити, що це теорія структури потреб як індивідуальних мотиваторів, тобто факторів, що запускають мотиваційний процес, які переймаються людиною, інтерналізуються і стають мотивами, представленими у вигляді піраміди потреб.

А. Маслоу визначив, що людські потреби змінюються з часом і є результатом розвитку особистості, що означає, що в міру розвитку індивідуум

надає все менше значення потребам нижчого порядку, а бажання особистості, які відповідають потребам вищого порядку (наприклад, визнання або самореалізація) стають більш важливими.

Можна зробити висновок, що теорія потреб А.Маслоу дозволяє охопити потреби, важливі при побудові системи мотивації, починаючи від виявлення потреб працівників і закінчуючи пошуком способів їх задоволення через професійну діяльність. На рис. 1.3 наведено управління мотивацією.



Рисунок 1.3 – Управління мотивацією за теорією А. Маслоу (розроблено автором на основі [11])

Основний висновок, який випливає з ієрархії Маслоу для цілей управління людськими ресурсами, стосується припущення про диверсифікацію мотивів працівників. Ця різниця є результатом різних потреб, які відчувають працівники, і рівня їх задоволення. У результаті мотиваційна система компанії повинна зводитися до можливості задоволення потреби всіх працівників, тому вона

повинна мати ряд численних мотиваторів, що впливають на якомога більшу групу працівників.

Крім того, у зв'язку з можливістю задоволення одних і тих же потреб працівниками різними способами, необхідно, крім виявлення потреб, визначити переваги працівників щодо способів їх задоволення [82, с. 107].

У науковому світі теорія А. Маслоу не мала одностайної підтримки дослідників. Одним з науковців, що спробував її змінити був Ф. Герцберг, який розробив мотиваційну теорію двох факторів.

Ф. Герцберг стверджував, що задоволеність і незадоволеність роботою викликана різними факторами, що відбуваються в робочому середовищі. Теорія Ф. Герцберга поділяє основні потреби, зазначені раніше А.Маслоу, на дві групи, наділяючи їх мотивуючими і немотивуючими властивостями і функціями (табл.1.1).

Класифікацію факторів за теорією Ф. Герцберга подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Фактори, що впливають на задоволеність у роботі [33, с. 24]

Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори
Політика компанії	Успіх
Умови праці	Кар'єра (просування по службі)
Заробітна плата	Визнання та схвалення результатів роботи
Мікроклімат у колективі (міжособові стосунки)	Ступінь делегування повноважень і відповідальності
Рівень безпосереднього контролю за роботою	Можливості творчого та професійного зростання

Фактори першої групи викликають невдоволення, друга група факторів включає групу мотиваторів

Процес мотивації працівників з точки зору вказаної теорії складається з двох етапів. На першому етапі керівники повинні забезпечити підлеглих належними факторами психічної гігієни, щоб звести їх невдоволення до нуля. Забезпечення цих факторів на належному рівні, однак, не стимулює мотивацію,

а викликає лише відсутність незадоволення у працівників. Такий стан справ є основою для переходу до другого етапу, де керівники повинні надати співробітникам можливість відчувати мотиваційні фактори, що впливають із змісту та цінності роботи, а також визнання та можливості для професійного розвитку, що призведе до того, що працівники відчують вищий рівень задоволеності роботою та мотивації до роботи [82, с. 107].

Слід зазначити, що важливі як психічно-гігієнічні фактори, так і мотиваційні фактори, оскільки не можна базувати мотивацію лише на одній із цих груп, оскільки це не принесе повного ефекту. Проте Ф.Герцберг вважав, що задоволеність роботою підвищується навіть тоді, коли задоволеність роботою не зменшується, і навпаки.

Цю теорію звинувачують в тому факті, що зв'язок між задоволеністю роботою та результатами роботи базується на суб'єктивних відчуттях, а не на основі зовнішніх факторів, і що зв'язок між задоволенням від роботи та результатами роботи не є причинно-наслідковим.

Відповідно до теорії Девіда Мак Клееланда, психолога з Гарвардського університету, людей спонукають до певних дій три потреби: досягнення, приналежність і влада.

Теорія Мак Клееланда вказує на те, що працівники, які потребують досягнення, постійно вдосконалюються та навчаються. Вони підвищують свою професійну кваліфікацію та розвивають навички. Завдяки цьому вони можуть виконувати дедалі складніші завдання.

М. Скочилас, характеризуючи теорію потреб Мак Клееланда, зауважує, що люди з холеричним темпераментом матимуть найбільшу потребу у владі, оскільки вони володіють лідерськими якостями, а люди з сангвінічним темпераментом виявлятимуть потребу в приналежності, оскільки вони за своєю природою комунікабельні. Люди. Але в силу того, що меланхолік - перфекціоністський тип, потреба в досягненнях буде гармоніювати з ним найкраще [90, с. 68].

Згідно з теорією Д. Мак Клееланда, потреби можуть впливати на набуття конкретних професійних навичок двома способами:

- стимулювання та сприяння розвитку даної компетенції,
- гальмування розвитку даної компетенції.

Відчуття потреби в мотивації сприятиме отриманню нових змістовних знань, пов'язаних з виконанням професійних обов'язків. Однак цей стимул не допоможе набутти навичок міжособистісного спілкування та створити позитивні міжособистісні стосунки [Poradnik].

Наочно теорію набутих потреб наведено на рис. 1.4.

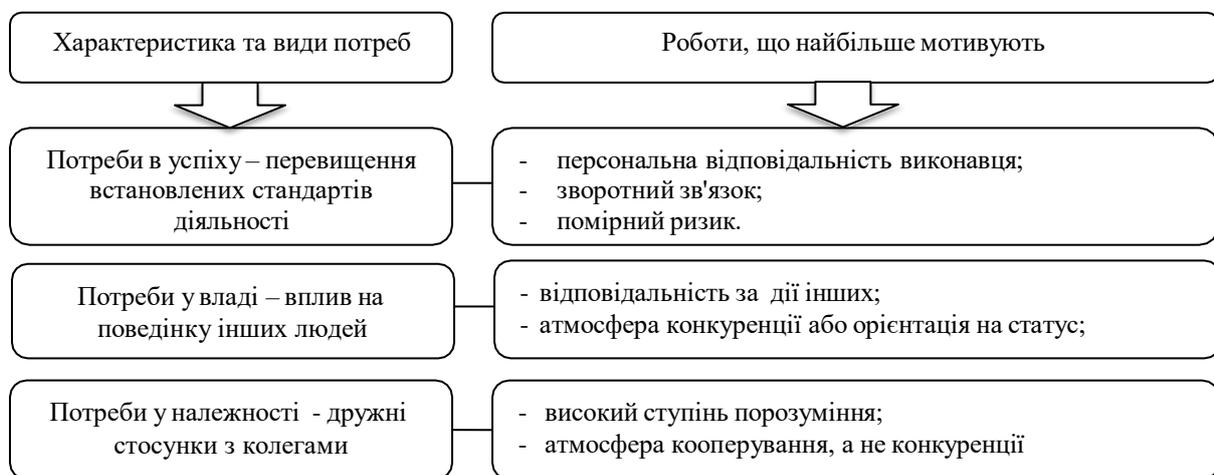


Рисунок 1.4 – Теорія набутих потреб Д. Мак Клееланда (розроблено автором на основі [11])

Важливим внеском вказаної теорії у сприйняття працівників стало включення тези про те, що компанія може впливати на формування потреб своїх робітників, що призводить до сприйняття їх як капіталу, в який слід інвестувати і який слід розвивати, стимулюючи потреби досягнення та самореалізації (наприклад, навчання). Крім того, ця теорія призвела до того, що в процесі підбору персоналу співробітники почали керуватися не тільки їх професійними знаннями, а й особистісними здібностями, оскільки саме особистісні характеристики визначають дії людини [82, с. 115].

Четвертою змістовною теорією є теорія потреб Клейтона П. Альдерфера, відома як теорія ERG²⁴.

Теорією виділено три пересічні потреби:

існування – стосується матеріальних і фізіологічних потреб життя, які стосуються, серед іншого, задоволення голоду, спраги, безпеки та стабільності зайнятості;

контакт – також називають потребами інтеграції або приналежності. До них відносяться прагнення людини підтримувати міжособистісні контакти, а з точки зору роботи – потреби визнання, успіху, просування по службі тощо (Маслоу визначив їх як потреби приналежності, любові та поваги);

розвиток – стосуються збагачення особистості людини, змушують її докладати зусиль для самовдосконалення. Вони включають потреби Маслоу в повазі та самоактуалізації.

Теорія ERG, як і теорія потреб Маслоу, вказує на те, що людей спонукають діяти незадоволені потреби. Крім того, К. Альдерфер у своїй теорії припустив, що якщо працівник не задовольняє потреби вищого порядку, він буде більш активним для підвищення рівня задоволення потреб нижчого порядку. Це пов'язано з розчаруванням, що виникає через нездатність задовольнити потребу вищого порядку. На відміну від теорії Маслоу, ця теорія передбачає, що сприйняття потреб людьми є безперервним і динамічним. Люди можуть відчувати кілька потреб одночасно [82, с. 108].

Отже, теорії потреб точно визначають причини, які можуть спрямовувати людську діяльність, і тому суть цих теорій повинна бути відома управлінському персоналу, який проводить процес мотивації.

Другою групою теорій є процесуальні теорії мотивації, які не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінку людей в компанії визначають не лише потреби.

До процесуальних теорій мотивації відносять, зокрема: теорію очікувань (сподівань) В. Врума; теорію справедливості С. Адамса; модель Портера - Лоулера.

І.О. Щебликіна, Д.В. Грибова зазначили, що теорія очікувань В. Врума ґрунтується на тому, що активна потреба не єдина необхідна умова мотивації людини для досягнення певних цілей. Людина також має надію на те, що обрана нею поведінка дійсно приведе до бажаного результату (рис. 1.5).

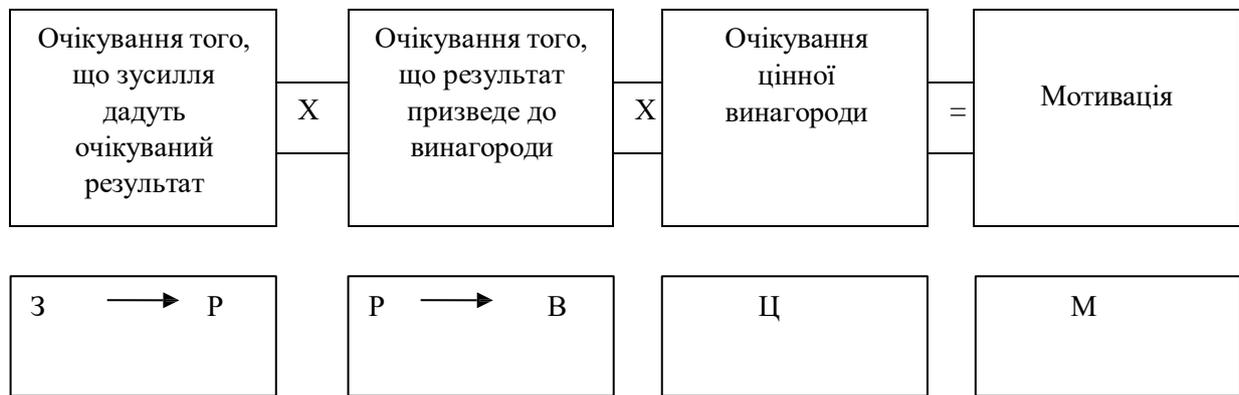


Рисунок 1.5 – Модель мотивації за В. Врумом (розроблено автором на основі [80])

Аналізуючи мотивації до праці, теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати, результати - винагорода і валентність (задоволення винагородою). Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між затраченими зусиллями і досягнутим результатом немає, то згідно з теорією очікувань, мотивація буде слабшати. Очікування щодо винагороди результатів є очікуванням стимулів у відповідь на певні досягнення. Третім фактором теорії очікування є валентність, тобто очікувана цінність стимулу чи винагороди, що відображає ступінь відносного задоволення чи незадоволення працівника. Якщо валентність низька, тобто цінність винагороди невелика, то мотивація діяльності також буде слабшою.

Таким чином, якщо значення будь-якого з трьох факторів буде невелике, то мотивація буде слабкою, а результати праці – низькими.

Теорія справедливості С. Адамса стверджує, що люди суб'єктивно визначають одержану винагороду до витрачених зусиль і потім співвідносять її з винагородженням інших людей, які виконують аналогічну роботу. Теорія

припускає, що оцінюючи індивідуальну винагороду за досягнуті в процесі праці результати, співробітники компанії прагнуть до соціальної рівності [45, с.56].

Теорія Портера-Лоулера є комплексною процесуальною теорією мотивації, яка включає елементи теорії очікувань і справедливості.

Згідно з цією теорією, результати, які досягнуті співробітниками залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці. Рівень зусиль у свою чергу залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування зв'язку між витратами зусиль і можливою винагородою. Досягнення необхідного рівня результативності може призвести до внутрішньої винагороди, а також до зовнішньої винагороди. Задоволення - це результат зовнішньої і внутрішньої винагороди з урахуванням її справедливості. Задоволення визначає те, наскільки цінною є винагорода.

Головним висновком теорії є те, що результативна праця призводить до задоволення, а це підвищує результативність.

Мотиваційна теорія Портера-Лоулера зробила суттєвий вклад у розуміння мотивації. Теорія доводить, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення й сприйняття в єдину взаємопов'язану систему.

Таким чином, урахування теорій мотивування в процесі управління підприємствами сприяє вибору дієвих та обґрунтованих стимулів, всебічному моніторингу потреб працівників, покращенню умов праці, оптимальному поєднанню зацікавленості персоналу і продуктивності його праці тощо.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних аспектів управління системою мотивації на підприємстві в умовах глобальних викликів було виконано наступні завдання:

1. Розкрито суть, зміст та функції мотивації персоналу підприємства в умовах глобальних викликів. З'ясовано, що мотивація є процесом, який зовнішніми та внутрішніми рушійними силами спонукає персонал до ефективної діяльності задля досягнення індивідуальних та загальних цілей підприємства. Далі розглянуто систему мотивації персоналу як важлива складова системи управління персоналом на підприємстві.

2. Розглянуто систему мотивації персоналу як важлива складова системи управління персоналом на підприємстві. Встановлено, що система мотивації працівників повинна бути адаптована до системи цінностей працівників та їхніх очікувань, щоб вони могли ідентифікувати себе з компанією та відчувати себе частиною її успіху. Для ефективної реалізації стратегії компанії, досягнення поставлених мети і завдань необхідно створити діючу систему мотивування управлінського персоналу, визначивши якими саме повинні бути показники мотивації, показники виконання завдань, розмір заохочувальних виплат, частота використання інструментів мотивації.

3. Досліджено теорії мотивації персоналу. Наукова література багата на різноманіття теорій мотивації, які поділяються на змістовні та процесуальні. До змістовних теорій відносяться: теорія потреб А. Маслоу; теорія двох факторів Ф. Герцберга; теорія потреб Д. Мак-Клелланда; теорія потреб Клейтона П. Альдерфера. До процесуальних теорій мотивації віднесено: теорію очікувань (сподівань) В. Врума; теорію справедливості С. Адамса; модель Портера – Лоулера.

Далі на прикладі одного з вітчизняних реально діючих підприємств України дослідимо стан системи мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ У ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Підприємством харчової промисловості України, зайнятим у галузі виробництва і реалізації пива та безалкогольних напоїв є приватне акціонерне товариство «Фірма «Полтавпиво». Досвід та накопичені знання, надбані за багато років праці, допомагають товариству динамічно розвиватися, враховуючи сучасні тенденції, зберігаючи традиційні рецепти та високу якість продукції [56].

Товариство створено у 1992 році на базі Полтавського пивзаводу, який було збудовано у 1965 році.

Основним предметом діяльності підприємства є виробництво, розлив, реалізація, науково-дослідна розробка пива, солоду, хлібного квасу, пивних дріжджів, фруктових напоїв, газованої води, безалкогольних напоїв. Разом з цим товариство створює і розвиває власну збутову мережу з використанням різних форм та видів торгівлі, організацію мережі спеціалізованих підприємств, торгових домів та фірмової торгівлі [74].

Основними видами продукції, що виробляється компанією є декілька марок пива та безалкогольних напоїв.

Асортимент продукції постійно розширюється. На даний час товариством запропоновано екологічне чисте пиво 37 найменувань, 17 найменувань безалкогольних напоїв та 4 види квасу. Кожен з них має свої особливості.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дотримується стандартів якості та безпеки продукції, використовуючи тільки найкращі інгредієнти та передові технології виробництва. Компанія активно розвивається та розширює свій асортимент продукції, пропонуючи споживачам якісне пиво та інші напої.

Основними ринками збуту є центральний, східний і південний регіони України. Продукцію досліджуване товариство реалізує в усі області України

(наскільки це можливо у період війни), а також експортує в різні країни.

Товариство здійснює збут продукції через дистрибуторські компанії, які в свою чергу реалізують продукцію через національні та локальні мережі, лінійний роздріб – це фасована продукція. Продукція в кеґ-тарі реалізується через кафе, бари та ресторани. Продукція продається в гіпермаркетах, мінімаркетах, павільйонах, кіосках, лотках тощо.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є досить відомою в Україні та за її межами компанією. Вона постачає свою продукцію в різні країни світу, зокрема в США, Канаду, Британію, Німеччину, Ізраїль та інші.

Конкуренція з боку великих виробників, як «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна», «Carlsberg Ukraine», «Оболонь», «Перша Приватна Броварня» стимулює до роботи в нових сегментах ринку, впровадження нових технологій та нової продукції [56].

Загальну інформацію по товариству розглянуто у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Назва статті	Характеристика
Підприємство (повне найменування)	Приватне акціонерне товариство «ФІРМА «Полтавпиво»»
Місце знаходження офісу виконавчого органу	Україна, 36008, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Європейська, будинок 160
Рік заснування	20.01.1992
Вид економічної діяльності	Основний: 11.05 Виробництво пива Інші: 11.03 Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у. 46.34 Оптова торгівля напоями 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
Код за ЄДРПОУ	05518768
Телефон	0532678810
Кількість працівників, чол.	281
Директор	Лавріченко Василь Микитович

Метою діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є одержання прибутку та забезпечення всебічного розвитку продукції, самого товариства та його персоналу на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності в порядку та за умов, визначених чинним законодавством і Статутом товариства.

Згідно Статуту товариства Вищим органом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є Загальні збори акціонерів, які визначають основні напрямки діяльності компанії; вносять зміни до статуту; анулюють акції, що викуплені; змінюють тип компанії; збільшують (зменшують) статутний капітал; затверджують річні звіти та фінансову звітність, звітують про стан компанії та роблять висновки про її фінансову стійкість; затверджують кодекс корпоративного управління; вирішують питання про розподіл прибутку компанії, включаючи виплату дивідендів акціонерам, розглядають запити акціонерів щодо питань, які стосуються діяльності компанії, вирішують конфлікти між акціонерами і приймають рішення щодо розбіжностей у діяльності компанії тощо [68].

Загальні збори акціонерів є ключовим органом управління компанією, який забезпечує ефективну демократичну участь акціонерів у прийнятті важливих рішень. Виконання обов'язків Загальних зборів акціонерів є важливим елементом управління компанією та забезпечення її стабільності та успішності.

Наглядним органом товариства є Наглядова рада, яка складається з 3 осіб. Рада захищає права акціонерів, контролює та регулює діяльність директора.

До основних компетенцій Наглядової ради можна віднести підготовку до проведення проекту Загальних зборів, прийняття рішень про продаж, розміщення та викуп акцій, обрання та припинення повноважень директора, надання доручень Ревізійній комісії тощо. Строк повноважень членів Наглядової ради становить 3 роки [68].

Виконавчим органом товариства є генеральний директор в особі Лавріченко Василя Микитовича, який підпорядковується Загальним зборам акціонерів та Наглядовій раді.

Органом контролю ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є Ревізійна комісія. Перевірку фінансово-господарської діяльності компанії та директора комісія проводить якщо: є рішення Загальних зборів, Наглядової ради, на вимогу акціонерів, або ж з власної ініціативи [68].

Основні завдання Ревізійної комісії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включають: перевірку фінансової звітності компанії та її відповідність стандартам бухгалтерського обліку; контроль за дотриманням компанією законодавства, умов кредитних договорів та інших умов, які можуть вплинути на фінансову діяльність компанії; розгляд пропозицій щодо поліпшення системи фінансового управління компанії та розробка рекомендацій з її оптимізації; забезпечення внутрішнього контролю та виявлення можливих ризиків у фінансовій діяльності компанії; інформування правління та акціонерів про результати своєї роботи та подання відповідної звітності [68].

У ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для забезпечення безпеки та здоров'я працівників створена служба охорони праці.

Основним завданням служби охорони праці є організація та координація робіт з охорони праці в компанії. Спеціалісти служби забезпечують безпеку працівників, розробляють правила та норми охорони праці, проводять інструктажі та навчання працівників.

Крім того, служба охорони праці товариства забезпечує дотримання законодавства з питань охорони праці; проводить оцінку ризиків, пов'язаних з виконанням роботи в компанії; встановлює правила та процедури щодо зниження ризиків та попередження небезпек; надає працівникам необхідну інформацію про небезпеки та способи їх уникнення; забезпечує працівників необхідними засобами індивідуального захисту; проводить обстеження з метою виявлення можливих впливів на здоров'я працівників; контролює дотримання норм охорони праці в компанії та вживати заходів щодо їх виправлення.

Організаційну структуру ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведено на рис. 2.1.

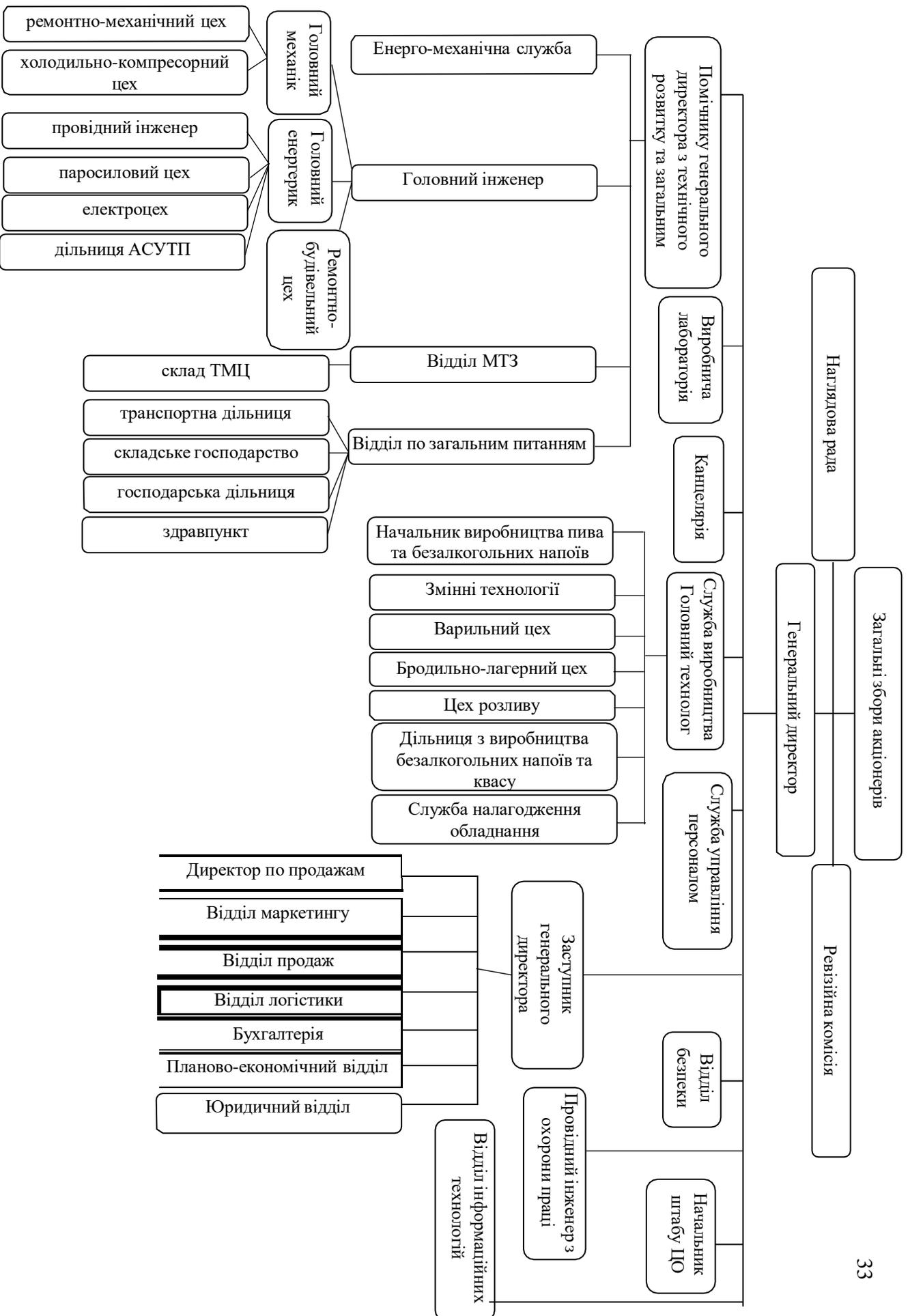


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПРАТ «Фірма «Полтавпиво»

Розглянемо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози та загалом внутрішнє та зовнішнє середовище ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – SWOT – аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> 1. Застосування інноваційних технологій виробництва 2. Розробка та впровадження у виробництво нової продукції за помірними цінами 3. Потреби споживачів у зміні характеристик існуючих товарів 4. Збільшення реклами продукції у різних заходах 5. Сприятливі умови для нарощування обсягів збуту на ринки ЄС 6. Автоматизація внутрішніх бізнес-процесів підприємства 7. Державна інформаційна та фінансова підтримка 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Військово-політична криза 2. Зміни у законодавстві щодо акцизного збору 3. Поява конкурентів з кращою, дешевшою продукцією та широким асортиментом 4. Поширення корупційних схем та неправомірного тиску на підприємства 5. Зниження платоспроможності потенційних споживачів 6. Підвищення цін на основну сировину (цукор, хміль, ячмінь, солод тощо)
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> 1. Великий період діяльності на ринку 2. Високий рівень репутації у споживачів та партнерів 3. Виготовлення якісної продукції, наявність сертифікатів 4. Широкий асортимент пропонованої продукції 5. Наявність розвиненої партнерської мережі 6. Налагоджені контакти з іноземними компаніями 7. Наявність збутової мережі для виходу на інші ринки 8. Високий рівень кваліфікації працівників, що мають багаторічний досвід роботи 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Залежність від сезонності 2. Вразливість до змін у зовнішньому середовищі 3. Стандартні методи інформування споживачів 4. Складна система управління 5. Високий рівень бюрократії всередині підприємства.

Дані табл. 2.2 свідчать, що сильних сторін у товариства більше ніж слабких сторін, а кількість можливостей більша за кількість загроз.

SWOT-аналіз є не лише виявленням позитивних або негативних явищ у зовнішньому або внутрішньому середовищах. Оскільки найбільш загрозливі моменти для компанії виникають тоді, коли негативна ситуація накладається на

слабкі сторони компанії, а найкращими можливостями є позитивні явища, за яких компанія має змогу проявити або використати свої сильні сторони.

У табл. 2.3 наведено поєднання позитивних та негативних факторів середовища та діяльності досліджуваного товариства.

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Можливості + Сильні сторони (SO)	Можливості + Слабкі сторони (WO)
7+8=15	7+5=12
Загрози + Сильні сторони (ST)	Загрози + Слабкі сторони (WT)
6+8=14	6+5=11

На основі поєднання факторів можна сформувані наступні типові стратегії:

для поля SO – стратегія підтримки та розвитку сильних сторін у напрямку реалізації можливостей, що є у зовнішньому середовищі;

для поля WO – передбачено розробити стратегію подолання слабких моментів за рахунок можливостей, що є у зовнішньому середовищі;

для поля ST – передбачено стратегію використання сильних сторін компанії задля пом'якшення (усунення) загроз;

для «кризового» поля WT – найскладніша для реалізації стратегія, яка полягає в одночасному подоланні загроз і слабкостей компанії.

Виходячи з даних табл. 2.3, найбільш оптимальним варіантом є поєднання можливостей та сильних сторін у діяльності товариства, тобто підтримувати і розвивати сильні сторони ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за рахунок наявних можливостей. Однак не потрібно забувати і про кризовий варіант: подолання слабких сторін товариства задля подальшої ефективної діяльності.

Персонал підприємства є ключовим чинником у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку. Успіх підприємства залежить від того, наскільки добре він здатний використовувати свій потенціал і залучати найкращих фахівців для досягнення своїх цілей.

Охарактеризуємо персонал досліджуваного товариства. Загальну структуру персоналу наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр. (розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Категорія зайнятих	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2021 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р.	2020 р.
Управлінський персонал	61	21,8	65	23,1	62	22,1	0,3	-1,1
У тому числі:								
керівники	12	4,3	12	4,3	12	4,3	0,0	0,0
спеціалісти	19	6,8	20	7,1	19	6,8	0,0	-0,4
технічні працівники	30	10,7	33	11,7	31	11,0	0,3	-0,7
Виробничий персонал	219	78,2	216	76,9	219	77,9	-0,3	1,1
Разом	280	100,0	281	100,0	281	100,0	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	3,6	-	3,3	-	3,5	-	-	-

З даних табл. 2.4 видно, що у досліджуваному товаристві з 2020 року працює 281 робітник.

Загальна структура персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» представлена управлінським та виробничим персоналом. Управлінський персонал поділяється на керівників, спеціалістів та технічний персонал. Управлінський персонал становить приблизно 21-23% від загальної кількості персоналу, відповідно виробничий персонал – 77-79%.

У ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є 12 керівників, 19 спеціалістів та 31 технічний працівник. Причому за 2019-2021 рр. змінилась лише кількість технічних працівників з 30 у 2019 році до 33 у 2020 році. Після звільнення у 2021 році стало на 2 працівників менше – 31 технічний працівник.

До виробничого персоналу відносять 219 працівників. Співставлення управлінського та виробничого персоналу та їх динаміка наведена на рис. 2.2.

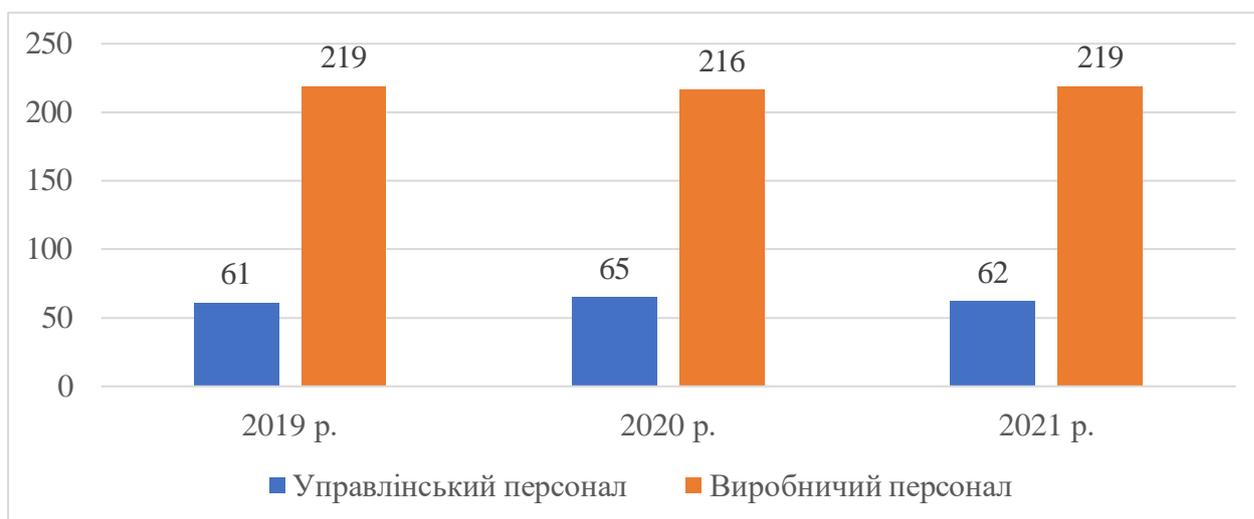


Рисунок 2.2 – Загальна структура персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019-2021 рр., чол.

З рис.2.2 чітко видно, що кількість виробничого персоналу більш ніж у три рази перевищує кількість управлінського персоналу, представленого керівниками, спеціалістами та технічними працівниками.

Характеристику та динаміку вікової структури персоналу розглянуто в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019–2021 рр. (розраховано автором на основі звітності підприємства)

Вікові категорії	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна питомої ваги (+; -) 2021 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р.	2020 р.
Молодь віком 18-24 років	15	5,4	18	6,4	15	5,3	0,0	-1,1
25-49 років	102	36,4	100	35,6	99	35,2	-1,2	-0,4
50-59 років	96	34,3	96	34,2	94	33,5	-0,8	-0,7
60-65 років	55	19,6	58	20,6	61	21,7	2,1	1,1
Пенсійного віку	12	4,3	9	3,2	11	3,9	-0,4	0,7
Разом	280	100,0	281	100,0	281	100,0	x	x

Дані табл. 2.5 свідчать, що у вікова структура персоналу досліджуваного товариства становить переважно працівників віком від 25 до 59 років.

Працівники, які стояли у витоків діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» становлять близько 20%. Молоді спеціалісти, пропрацювавши рік-два намагаються знайти краще місце роботи. Тому працівників віком 18-24 роки – у 2021 році порівняно з 2020 р. стало менше на 3 чоловіки.

Характеристику та динаміку освітньої структури персоналу розглянуто в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021 рр.

Рівень освіти	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Зміна питомої ваги (+; -) 2021 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2019 р.	2020 р.
Середня освіта	98	35,0	98	34,9	99	35,2	0,2	0,4
Початковий рівень вищої освіти	51	18,2	58	20,6	60	21,4	3,1	0,7
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	67	23,9	66	23,5	59	21,0	-2,9	-2,5
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	64	22,9	58	20,6	62	22,1	-0,8	1,4
Разом	280	100,0	281	100,0	281	100,0	x	x
Перекваліфікація персоналу	18	6,4	21	7,5	23	8,2	1,8	0,7
Навчались за кордоном	0	0,0	1	0,4	0	0,0	0	-0,4

З даних табл. 2.6 видно, що у досліджуваному товаристві є працівники з різними освітніми даними. Так, переважна частина працюючих, а саме 99 осіб (35%) має лише середню освіту. До таких осіб переважно відносяться працівники з великим стажем роботи саме у даній компанії. З однієї сторони це є позитивним моментом, оскільки компанія приймає на роботу таких працівників, на відміну, наприклад, від корпорації «Рошен», працівники якої повинні мати лише вищу освіту, незалежно від посади. З іншої сторони, серед таких працівників важко проводити набір на керівні посади, проводити взаємозамінність, хоча працівники з досвідом та розумінням справи, однак відсутність вищої освіти може бути суттєвою перешкодою.

З дипломами бакалавра у компанії працювали у 2021 році 59 чоловік, хоча у 2019 році було на 8 працівників більше. Причиною звільнення кадрів є отримання досвіду та пошук іншого робочого місця. З повною вищою освітою у компанії працювало у 2019 році 64 робітника, а у 2021 році їх кількість зменшилась на 2 чоловіка.

Компанія надає велике значення навчанню та розвитку персоналу, саме тому більше 8% персоналу у 2021 році було на перекваліфікації. Досвід навчання за кордоном отримав лише один працівник у 2020 році.

Охарактеризуємо рух кадрів досліджуваного товариства та розрахуємо основні показники плинності кадрів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна (+; -) 2021 р. від	
				2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,111	0,132	0,117	0,007	-0,014
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,107	0,132	0,125	0,017	-0,007
Коефіцієнт плинності кадрів	0,029	0,021	0,025	-0,004	0,004
Коефіцієнт абсентеїзму	0,099	0,099	0,075	-0,024	-0,024
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,007	0,004	0,011	0,004	0,007

Дані табл. 2.7 свідчать, що показникам руху кадрів відповідає різна динаміка. Так, коефіцієнт оновлення персоналу збільшився за досліджуваний період майже на 1% та показує, що у 2019 році 11,1% працівників, а у 2021 році – 11,7% працівників яких зв'язку з виробничої необхідністю після звільнення необхідно буде замінити новими.

Коефіцієнт вибуття персоналу за звітний період збільшився майже на 2%, тобто кількість звільнених працівників за різними причинами збільшилось.

Коефіцієнт плинності кадрів зменшився за досліджуваний період на 0,004, тобто плинність кадрів дуже низька. Значення коефіцієнту показує свого роду

рівень задоволення працівників роботою товариства взагалі та апаратом управління зокрема.

Коефіцієнт абсентеїзму показує, який відсоток продуктивного часу губиться протягом періоду через відсутність працівників на робочому місці. У досліджуваному товаристві у 2019-2020 рр. було втрачено 10% часу, тоді як у 2021 р. – лише 7,5%. Позитивним моментом є зниження значень показника, що можна спостерігати у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на 2,4%. У товаристві було лише декілька випадків відсутності працівника на робочому місці без поважної причини.

Внутрішня мобільність характеризується рухом персоналу всередині компанії (ротація кадрів, внутрішній набір на керівні посади, взаємозамінність працівників у трудовому процесі тощо).

Для наочності зміни показників плинності персоналу наведено у вигляді гістограми (рис. 2.3).

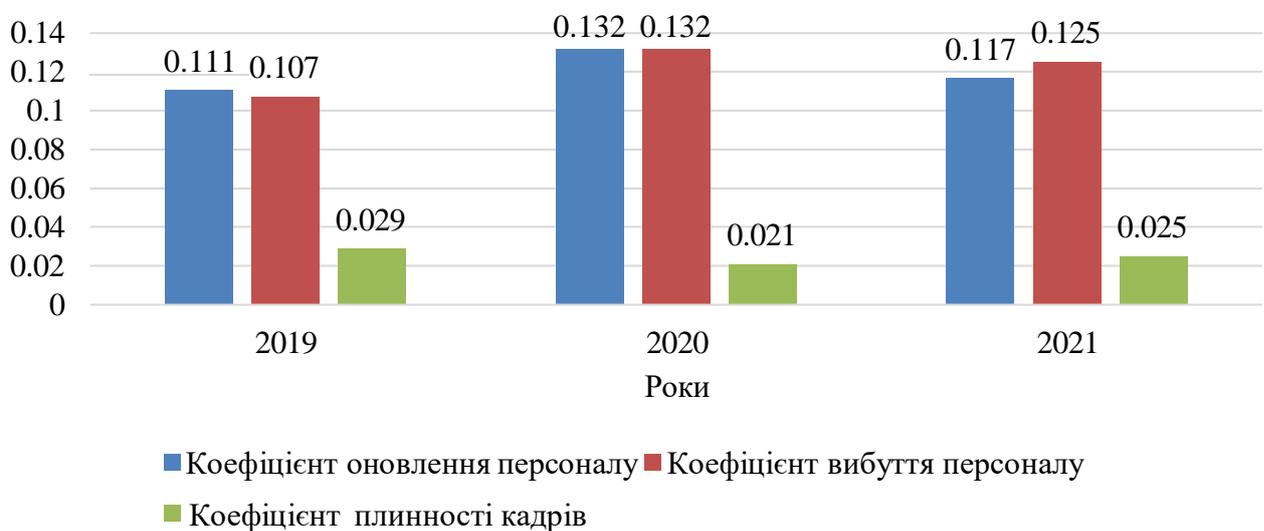


Рисунок 2.3 – Динаміка показників плинності персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019-2021 рр., %

Отже, аналіз показав, що у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» працює 281 робітник віком переважно 25-49 років з середньою освітою. Коефіцієнт плинності кадрів показує задоволеність роботою персоналу.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Аналіз основних показників діяльності – це процес оцінки ефективності діяльності підприємства на основі основних фінансових показників, які відображають різні аспекти його діяльності.

Основні показники діяльності можна поділити на кілька категорій:

– фінансові (дохід (виручка від реалізації), прибуток (чистий прибуток), рентабельність (рентабельність продукції/послуг, рентабельність активів тощо), ліквідність, фінансова стійкість тощо);

– економічні (продуктивність праці, вартість виробництва, час виконання замовлення, ступінь використання обладнання тощо);

– продуктивні (кількість виготовленої продукції/наданої послуг, кількість виконаних замовлень, частка ринку тощо).

Аналіз дає можливість зрозуміти, наскільки успішно підприємство виконує свої стратегічні цілі, визначити його конкурентоспроможність на ринку та виявити можливості для покращення його діяльності. Наприклад, аналіз показників рентабельності дозволяє визначити, які види діяльності є найбільш прибутковими для підприємства та виявити можливості для збільшення прибутку. Аналіз показників ліквідності дозволяє виявити ризики неплатоспроможності та вжити заходів для забезпечення стабільної фінансової ситуації підприємства.

Крім того, аналіз основних показників діяльності є важливим для взаємодії зі стейкхолдерами, такими як інвестори, кредитори, державні органи тощо. Він дозволяє показати стан фінансової діяльності підприємства та довести його здатність до погашення зобов'язань, що забезпечує довіру з боку зовнішніх партнерів.

Розрахуємо основні економічні та фінансові показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021 рр. та дані запишемо у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021 рр.

(розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства)

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2019	2020	2021	Третій до першого		Третій до другого	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100-100	9=6-5	10=6/5*100-100
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	182210	252647	323037,5	140827,5	77,29	70390,5	27,86
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	122255	197207,5	268298	146043	119,46	71090,5	36,05
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	71579,5	125448	175368	103788,5	145,00	49920	39,79
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	718,5	1552,5	2325	1606,5	223,59	772,5	49,76
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	109906,5	125396,5	144853,5	34947	31,80	19457	15,52
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1-ПВ	280	281	281	1	0,36	0	0,00
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	Форма 2	323013	311784	323330	317	0,10	11546	3,70
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	Форма 1-ПВ	324191	348477	320625	-3566	-1,10	-27852	-7,99
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2	292402	278437	307464	15062	5,15	29027	10,42
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Форма 1-ПВ	52155	60320	57404	5249	10,06	-2916	-4,83
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	15522	17888	17024	1502	9,68	-864	-4,83

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	101709	107163	93938	-7771	-7,64	-13225	-12,34
4.2. Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	40178	44443	28656	-11522	-28,68	-15787	-35,52
4.3. Прибуток до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	37514	42141	25757	-11757	-31,34	-16384	-38,88
4.4 Чистий прибуток	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	29718	31819	20695	-9023	-30,36	-11124	-34,96
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./о собу	3.2 / п.2.4	1157,8	1240,1	1141,0	-16,81	-1,45	-99,12	-7,99
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,69	0,15	0,22	-0,47	-68,62	0,07	45,28
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		Сума введених нових ОЗ (форма 5)/ Первісна вартість ОЗ кін.р. (форма 1)	0,041	0,111	0,075	0,03	81,93	-0,04	-32,02
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		Сума вибутих ОЗ (форма 5)/ Первісна вартість ОЗ поч.р. (форма 1)	0,003	0,039	0,001	0,00	-66,70	-0,04	-97,44

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	4,53	2,78	1,83	-2,70	-59,63	-0,95	-34,18
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	2,94	2,49	2,23	-0,71	-24,05	-0,25	-10,23
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	122,49	144,79	161,28	38,79	31,67	16,49	11,39
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,56	0,42	0,29	-0,27	-47,90	-0,13	-31,44
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	90,19	79,90	95,90	5,70	6,32	15,99	20,02
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	20,59	16,68	7,97	-12,61	X	-8,71	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	24,31	16,13	7,71	-16,59	X	-8,42	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	13,74	15,96	9,32	-4,42	X	-6,64	X

Проаналізуємо отримані у табл. 2.8 значення показників.

Перша група показників стосується капіталу підприємства. Сукупний капітал представляє собою сукупність авансованого у діяльність власного, позиченого і залученого капіталу. Величина сукупного капіталу дорівнює валюті балансу (підсумку пасиву балансу).

Середньорічна вартість сукупного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» щороку збільшувалась та у 2021 році становила більше 323 млн. грн, що на майже 78% більше від показника 2019 року та на 28% від показника 2020 року.

Суттєве збільшення суми сукупного капіталу відбулось за рахунок збільшення суми власного капіталу та зменшення сум довгострокових та поточних зобов'язань.

Середньорічна вартість власного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» також щороку збільшувалась, причому за 2019-2021 рр. сума власного капіталу збільшилась більше ніж у 2 рази. Збільшення відбулось за рахунок збільшення суми нерозподіленого прибутку та резервного капіталу. Частка власного капіталу у структурі сукупного капіталу товариства у 2021 році становила 83%, що свідчить про стабільну фінансову структуру капіталу товариства.

Другою групою показників є ресурси підприємства. У досліджуваному періоді відбулось збільшення основних засобів, оборотних та нематеріальних активів.

Так, середньорічна вартість основних засобів суттєво збільшилась за 2019-2021 рр., темп приросту становив 145%. На збільшення вплинуло встановлення оновленої частини технологічної лінії для виготовлення продукції, придбання інструментів, інвентарю та інвентарної тари.

Середньорічна вартість нематеріальних активів збільшилась на 1,6 млн. грн, що становило 224%. Середні залишки оборотних активів у 2021 році становила 144,8 млн. грн., що майже на 35 млн. грн. більше ніж у 2019 році. Збільшення залишків відбулось за рахунок збільшення виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції та дебіторської заборгованості.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу –

281 особа, за сумісництвом працює одна особа та ще одна особа працює на умовах неповного робочого дня.

Зміни вартості основних засобів та оборотних активів досліджуваного товариства наведено на рис. 2.4.

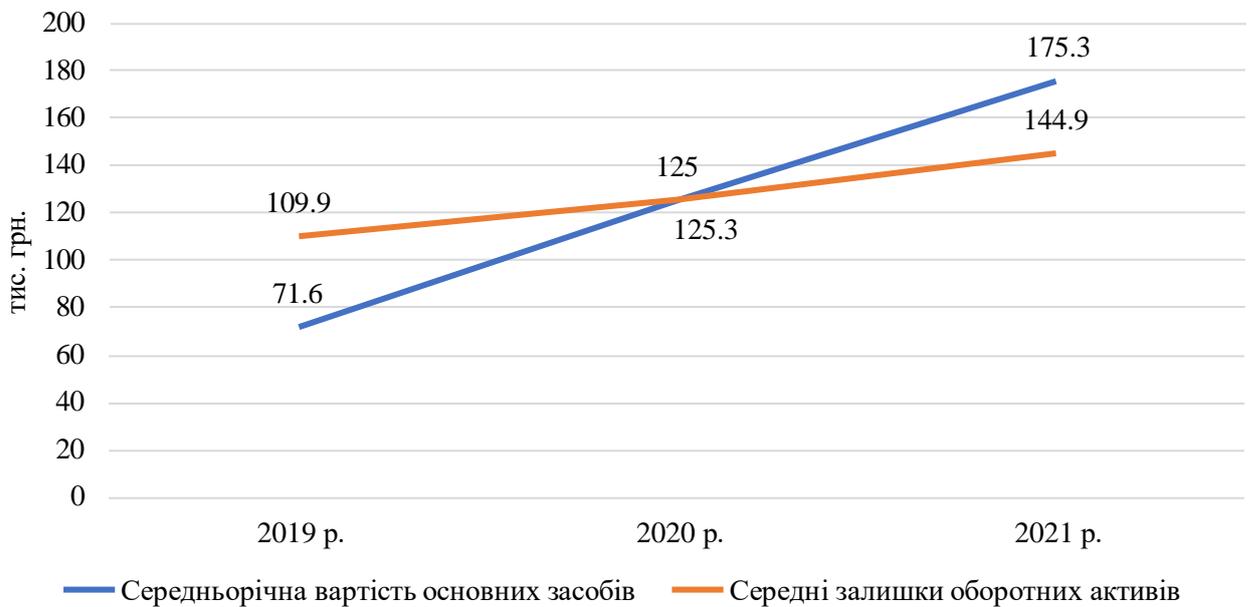


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни вартості основних засобів та оборотних активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019-2021 рр., млн. грн.

Група економічних показників представлена чистим доходом товариства від реалізації продукції, величина якого за досліджуваний період збільшилась на 317 тис. грн та у 2021 році становила 323 млн. грн. Темп приросту становив 0,1%. Збільшення виручки відбулось за рахунок певного підвищення цін реалізації, оскільки обсяги реалізації продукції за 2019-2021 рр. зменшились на 3,6 млн. грн. Ціни реалізації в свою чергу було збільшено за рахунок збільшення сум операційних витрат, які за 3 роки збільшились на 15,1 млн. грн. та у 2021 р. становили 307 млн. грн.

Фонд оплати праці зменшився більш ніж на 5 млн. грн, тобто на 10% за 2019-2021 рр. за рахунок зменшення сум заохочувальних та компенсаційних виплат.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2020 році порівняно

з 2019 р. збільшилась на 2,4 тис. грн., а у 2021 році зменшилась порівняно з 2020 роком на 864 грн. Не зважаючи на рівень інфляції в країні та, відповідно, подорожчання майже усіх видів товарів та послуг, заробітна плата у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зменшилась, що, звичайно, негативно вплинуло на мотивацію працівників.

Фінансові результати діяльності підприємства відображають ефективність його господарювання відповідно до усіх напрямів його діяльності, а саме: основної, іншої операційної, фінансової і інвестиційної діяльності. Вони становлять основу економічного розвитку підприємства і зміцнення його фінансових відносин з партнерами.

Аналіз фінансових результатів показав, що всі види прибутків досліджуваного товариства за звітний період зменшились. Так, величина валового прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зменшилась на майже 8 млн. грн, що становило 8% за рахунок збільшення собівартості продукції.

Прибуток від операційної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зменшився у звітному періоді майже на 30%, що становило 11,5 млн. грн. Зменшення відбулось за рахунок зменшення суми валового прибутку та збільшення суми адміністративних витрат

Прибуток до оподаткування ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зменшився за 2019-2021 рр. на 11.7 млн. грн., або на 31,3%. Зменшення відбулось за рахунок збільшення сум фінансових та інших витрат.

Фінансовим результатом діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019-2021 рр. був прибуток, розмір якого зменшився за три роки на більш ніж 30% порівняно з розміром чистого прибутку 2019 р.

Чистий прибуток ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2021 році становив 20,7 млн. грн.

Для наочності динаміку зміни видів прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019-2021 рр. представлено на рис. 2.5.

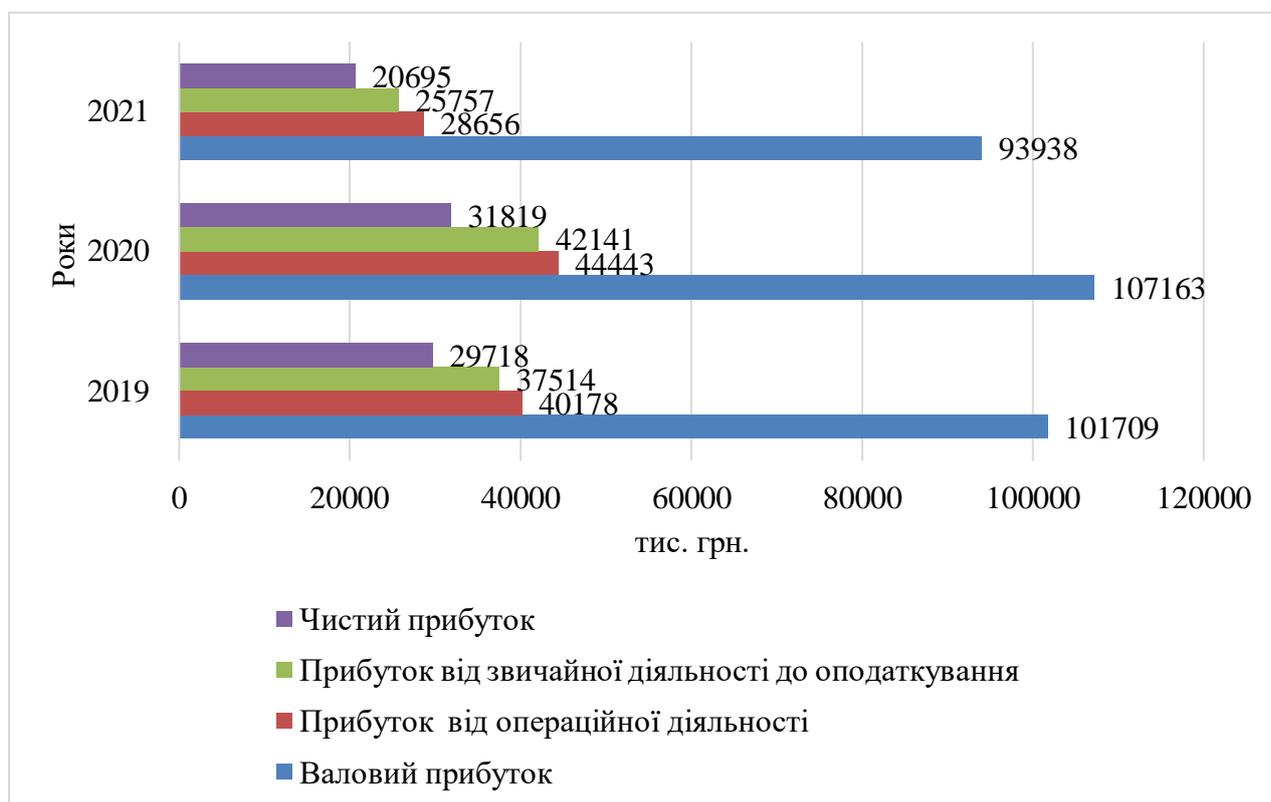


Рисунок 2.5 – Динаміка змін видів прибутку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019-2021 рр., млн. грн.

З рис. 2.5 можна зробити висновок, що найбільші показники прибутковості товариства були у 2020 році. У 2021 році розмір усіх видів прибутків зменшився порівняно з показниками 2019 та 2020 рр. В цілому, результатом діяльності досліджуваного товариства у 2019-2021 рр. був чистий прибуток.

П'ята група показників – показники ефективності використання ресурсів та витрат. До цієї групи відносять показник продуктивності праці працівників, який використовується для вимірювання ефективності праці. Значення показника протягом 2019-2021 рр. зменшилось на 16,8 тис. грн. за рахунок зменшення обсягу продукції. Коефіцієнт зносу основних засобів відображає рівень зносу основних засобів. Коефіцієнт зносу показує, що в 2019 році було 69% зношених основних засобів, а у 2021 році лише 22%, тобто відбулось оновлення основних засобів у 2020 році у вигляді встановлення нових ліній для виробництва пивних напоїв.

Фондовіддача – показник ділової активності компанії, який демонструє

ефективність використання основних засобів підприємства.

Ефективність управління основними засобами в компанії зменшилась протягом 2019-2021 рр. У 2019 році було вироблено продукції та надано послуг на суму 4,53 грн. на кожному використану гривню основних засобів. У 2021 р. показник зменшився до 1,83, тобто на 60%. Причиною такої тенденції була оптимізація структури основних засобів – придбання нових основних засобів та модернізація існуючих.

Коефіцієнт оновлення в 2021 році підвищився на 82%, а при цьому коефіцієнт вибуття впав на 66,7%, що свідчить про модернізацію засобів виробництва при низькому вибутті, що показує проведення модернізації існуючих основних засобів, а не лише придбання нових елементів обладнання.

Коефіцієнт вибуття суттєво зменшився у 2021 році порівняно з показником 2020 р. Чим менше коефіцієнт вибуття основних, тим більше терміни служби елементів основних засобів. У періоди застою економіки, зниження темпів інноваційної діяльності коефіцієнт вибуття основних засобів зменшується.

Коефіцієнт вибуття менше коефіцієнта оновлення, тобто у товаристві має місце розширене відтворення основних засобів.

Оборотність обігових коштів за рік уповільнилась на 40 днів, тобто додатково товариством було залучено грошові кошти в оборот внаслідок уповільнення оборотності.

Зниження рівня капіталовіддачі майже на 50% відбулось за рахунок суттєвого збільшення основних засобів (на 145%), що свідчить про недостатність заходів з модернізації основних засобів та їх оновлення.

Рентабельність показує наскільки ефективною є діяльність підприємства або проєкту. Чим вище рентабельність, тим більше прибутку відносно витрат було отримано. Це важливий показник для бізнесу, оскільки дозволяє оцінити його фінансову стійкість та рівень ефективності використання ресурсів.

Рентабельність сукупного капіталу показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для одержання прибутку, тобто який

прибуток приносить. Рентабельність сукупного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021 рр. суттєво зменшилась: з 21% у 2019 році до 8% у 2021 році, тобто якщо у 2019 році кожна гривня, вкладена в активи дозволила отримати майже 21 копійку прибутку, то у 2021 році – лише 8 копійок. Зменшення рентабельності відбулось за рахунок збільшення суми сукупного капіталу.

Рентабельність власного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2019-2021 рр. також суттєво зменшилась. Так, якщо у 2019 році кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати майже 25 копійок чистого прибутку, то у 2021 році компанія змогла отримати лише 8 копійок. Зменшення рентабельності відбулось за рахунок збільшення суми власного капіталу.

Рентабельність продукції показує, що у звітному періоді одна гривня реалізованої компанією продукції у 2019 році приносила майже 14 копійок, а у 2019 році лише 9 коп. прибутку.

Для наочності зміни видів рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» наведено на рис. 2.6.

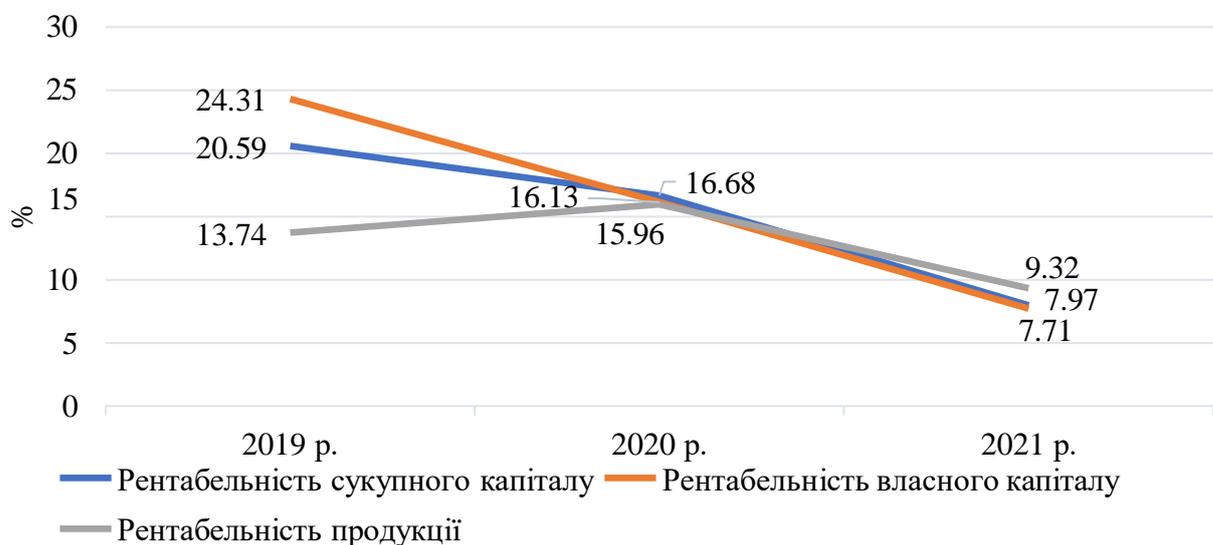


Рисунок 2.6 – Зміна значень показників рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019-2021 рр., %

З рис. 2.6 чітко видно зменшення значень показників усіх видів рентабельності у 2019-2021 рр. Тому, на сьогоднішній день, товариство має прагнути добитися більш високих значень показників, а керівництво повинно

визначити шляхи їх зростання.

Отже, аналіз основних показників діяльності є важливим інструментом для оцінки фінансового стану та ефективності діяльності підприємства, а також для прийняття управлінських рішень та взаємодії зі стейкхолдерами. Проведений аналіз дозволив констатувати, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019-2021 рр. відбулось зменшення значень майже усіх показників діяльності товариства. Однак, товариство було рентабельним, прибутковим та сповненим надій та певних заходів задля покращення ситуації у майбутньому.

2.3 Оцінка системи мотивації у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Служба управління персоналом в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є структурним підрозділом, який відповідає за організацію та управління кадровими процесами в компанії. Основна мета служби управління персоналом полягає в забезпеченні компанії ефективним та продуктивним персоналом.

Основні функції служби управління персоналом включають:

планування потреб у персоналі та управління кадровим резервом компанії;
проведення рекрутингової діяльності та підбір кандидатів на вакантні посади в компанії;

організація процесу навчання, розвитку та підвищення кваліфікації працівників компанії;

розробка та впровадження систем мотивації працівників, включаючи системи компенсації, преміювання та інші механізми;

розвиток та впровадження системи оцінки та управління ризиками з питань персоналу.

Служба управління персоналом є важливим підрозділом компанії, який допомагає забезпечити ефективну та продуктивну роботу працівників, підвищити їх мотивацію та задоволеність роботою, а також зберегти та залучити

талановитих працівників до компанії.

На рис. 2.7 наведено структуру служби управління персоналом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

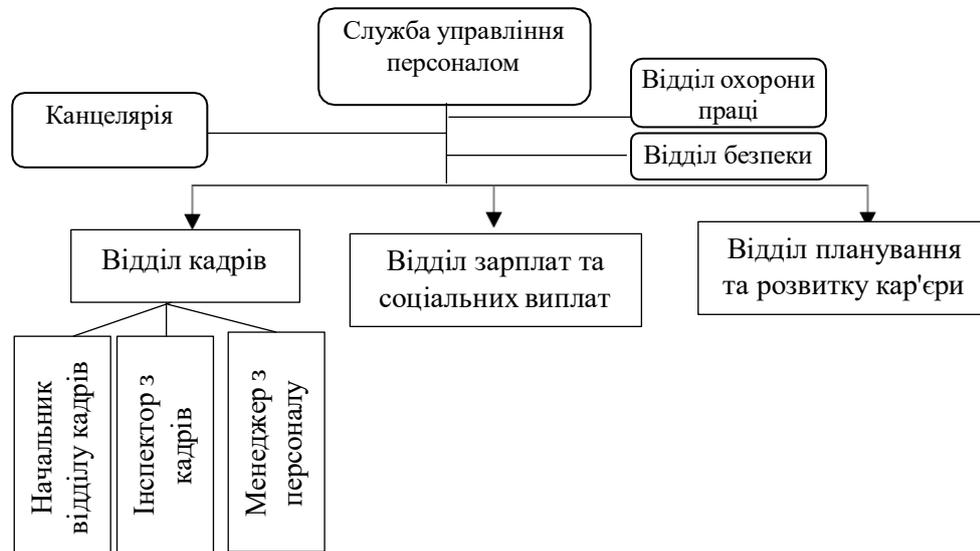


Рисунок 2.7 – Структура системи управління персоналом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (побудовано автором на основі звітності підприємства)

Служба управління персоналом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» складається з відділу кадрів, відділу зарплат та соціальних виплат та з відділу планування та розвитку кар'єри.

Відділ кадрів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є структурним підрозділом компанії, який відповідає за управління кадрами і персоналом. Основні функції відділу кадрів включають підбір та найм нових працівників, розробку та впровадження політик компенсації та соціальних пакетів, планування кар'єрного розвитку працівників, а також забезпечення дотримання правил та стандартів щодо працевлаштування та управління персоналом.

Відділ кадрів є важливим елементом успішної діяльності будь-якої компанії, оскільки він забезпечує належне управління та розвиток працівників, що забезпечує зростання продуктивності та конкурентоспроможності компанії.

Відділ зарплат та соціальних виплат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є структурним підрозділом, який відповідає за розрахунок та виплату заробітної

плати працівникам компанії, а також за розробку та впровадження політик компенсації та соціальних пакетів.

Основні функції відділу полягають у забезпеченні своєчасної та правильної виплати заробітної плати працівникам, розрахунку податків та інших обов'язкових платежів, веденні обліку та аналізі заробітної плати, а також розробці та впровадженні програм компенсації та соціальних пакетів, які можуть включати медичне страхування, пенсійні та інші соціальні виплати.

Відділ зарплат та соціальних виплат має важливе значення для успішної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», оскільки правильна та своєчасна виплата зарплати та надання соціальних пакетів є важливим чинником залучення та збереження талановитих працівників, а також збереження репутації компанії.

Відділ планування та розвитку кар'єри в ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є структурним підрозділом, який відповідає за розробку та впровадження стратегій та програм розвитку кар'єри працівників компанії. Основна мета відділу полягає в тому, щоб забезпечити працівникам можливість зростання та розвитку в професійному плані, зберігаючи їхню мотивацію та залученість.

Функції відділу можуть включати розробку та впровадження програм навчання та розвитку працівників, оцінку компетенцій та потреб у розвитку, забезпечення можливості здобуття додаткових кваліфікацій та сертифікацій, а також проведення індивідуальних розмов з працівниками з метою визначення їхніх цілей та очікувань. Окрім цього, до структури служби управління персоналом товариства відноситься відділ охорони праці та відділ безпеки, які також відіграють важливу роль у діяльності товариства.

Система мотивації формується за рахунок постійних та змінних елементів оплати праці, пільг і факторів нематеріальної мотивації. Побудувати систему мотивації персоналу означає вкласти кошти у збільшення вартості компанії.

Метою системи мотивації є забезпечення стимулювання та збереження мотивації працівників, що призводить до більшої продуктивності та задоволення працівників.

На рис. 2.8 наведено систему мотивації персоналу ПрАТ «Фірма

«Полтавпиво».



Рисунок 2.8 – Склад системи мотивації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»
(побудовано автором на основі звітності підприємства)

З даних рис. 2.8 можна констатувати, що система мотивації досліджуваного товариства складається з матеріальної та нематеріальної мотивації. Нематеріальна мотивація працівників є дуже важливою для будь-якої компанії.

Матеріальна мотивація працівників є важливою складовою успіху будь-якої компанії. Розглянемо структуру фонду оплати праці досліджуваного товариства (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Структура та склад фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» протягом 2019–2021 рр. (розраховано автором на основі даних компанії)

Показники	Звітний рік						Зміна (+; -) 2021 р. від			
	2019		2020		2021		2019 р.		2020 р.	
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, в.п.	тис. грн.	Питома вага, в.п.
Фонд заробітної плати всього	52155	100	60320	100	57404	100	5249	X	-2916	X
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	31918,9	61,2	38303,2	63,5	38698,2	67,4	6779,3	6,2	395,0	3,9
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	18358,6	35,2	20750,1	34,4	18045,2	31,4	-313,4	-3,8	-2704,9	-3,0
з нього:										
- надбавки та доплати до тарифних ставок та відрядних розцінок у розцінках, передбачених чинним законодавством	12667,4	24,3	15085,3	25,0	12098,0	21,1	-569,4	-3,2	-2987,3	-3,9
- премії за виробничі результати	5691,2	10,9	5664,8	9,4	5947,2	10,4	256,0	-0,6	282,4	1,0
1.3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	1877,6	3,6	1266,7	2,1	660,6	1,2	-1217,0	-2,4	-606,1	-0,9

Виходячи з даних табл. 2.9 можна констатувати, що фонд заробітної плати товариства складається з трьох частин: фонду основної заробітної плати, фонду додаткової заробітної плати та із фонду заохочувальних та компенсаційних виплат.

Величина фонду заробітної плати товариства збільшилась за 2019-2021 рр. більш ніж на 5 млн. грн. Збільшення відбулось за рахунок збільшення фонду основної заробітної плати на 6,8 млн. грн, та зменшення фонду додаткової заробітної плати на 0,3 млн. грн. В тому числі за рахунок зменшення надбавок та доплат до тарифних ставок та відрядних розцінок – на 0,6 млн грн.. Зменшились також заохочувальні та компенсаційні виплати на 1,2 млн. грн.

Тобто товариство у 2021 році максимально відмовилось від фінансування мотиваційних елементів системи мотивації, що негативно вплинуло на ефективність діяльності робітників.

Порівняємо заробітну плату у досліджуваному товаристві з аналогічним показником по області та Україні.

На рис. 2.9 наведено середню заробітну плату по Полтавській обл. та Україні у 2020-2022 рр.

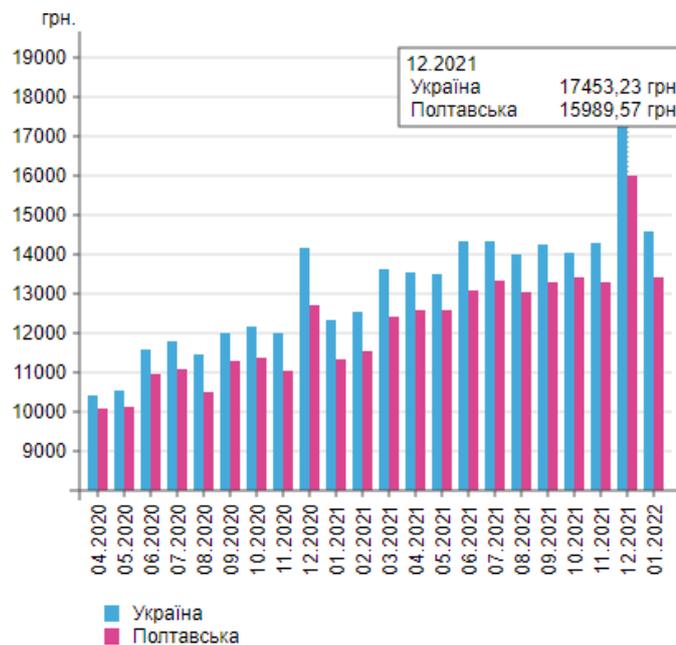


Рисунок 2.9 – Середня заробітна плата по Полтавській обл. та Україні у 2020-2022 рр. [61]

Порівняємо заробітну плату працівників досліджуваного товариства «Фірма «Полтавпиво» з мінімальною заробітною платою по Україні, із середньомісячною заробітною платою по Україні та із середньомісячною заробітною платою по Полтавській області (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Співвідношення заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» із середньомісячною заробітною платою по переробній промисловості, по Полтавській області та по Україні протягом 2019–2021 рр. (розраховано автором на основі даних компанії)

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. від 2019 р., (+,-)
	2019	2020	2021	
Мінімальна заробітна плата в Україні	4173	5000	6000	+1827
Середньомісячна заробітна плата:				
- по переробній промисловості	10793	11678	14474	+3681
- по Полтавській області	10906	12711	15990	+5084
- по Україні	12264	14179	17453	+5189
Середньомісячна заробітна працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	15522	17888	17024	1502

З даних табл.2.10 можна зробити висновок, що середньомісячна заробітна плата працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» суттєво відрізняється від аналогічних показників по галузі, по Полтавській області, по Україні та від мінімальної заробітної плати в Україні в сторону збільшення.

Так, середньомісячна заробітна плата працівників досліджуваного товариства більш ніж у три рази вища за мінімальну заробітну плату в Україні.

Стосовно співставлення зарплати працівників з даними по галузі, то у 2019 р. різниця становила майже 5 тис. грн, а у 2021 р. 3,5 тис. грн. на користь товариства.

По області розмір заробітної плати також менше за зарплату у товаристві «Фірма «Полтавпиво» більш ніж на 1 тис. грн. у 2021 році.

Стосовно показника по Україні, то лише у 2021 році, після зменшення розміру заробітної плати у товаристві, показник по Україні став більший на 400 грн. А у 2019-2020 рр. середньомісячна заробітна плата у товаристві перевищувала показник по Україні більш ніж на 3 тис. грн.

Для наочного відображення співвідношення середньомісячних заробітних плат по галузі, області та Україні із заробітною платою по товариству розглянемо рис. 2.10.

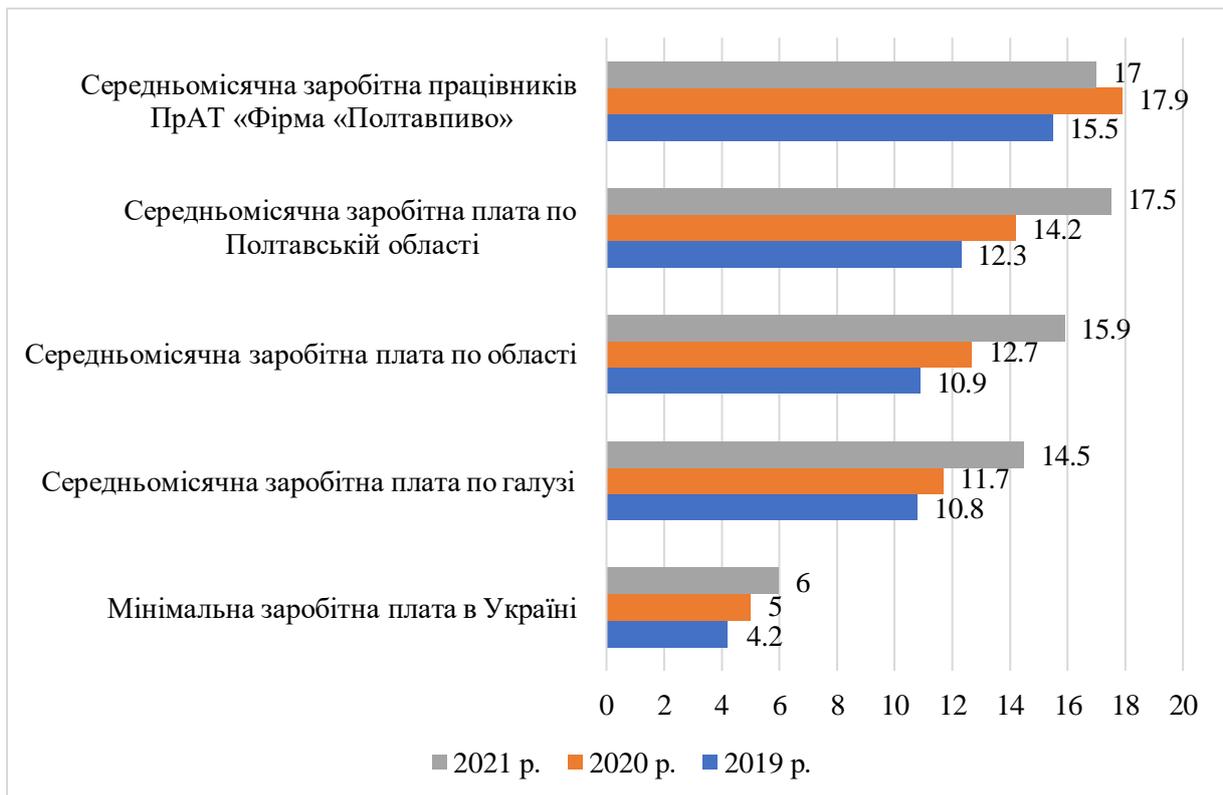


Рисунок 2.10 – Співвідношення середньомісячних заробітних плат по галузі, області та Україні із заробітною платою по ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (побудовано автором)

З рис. 2.10 чітко видно, що розмір середньомісячної заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» суттєво перевищує величину середньомісячної заробітної плати по галузі, області та по Україні.

На жаль, у будь-якій системі мотивації працівників можуть виникнути проблеми, які можуть впливати на ефективність роботи працівників та ефективність компанії.

На рис. 2.11 наведено основні проблеми системи мотивації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

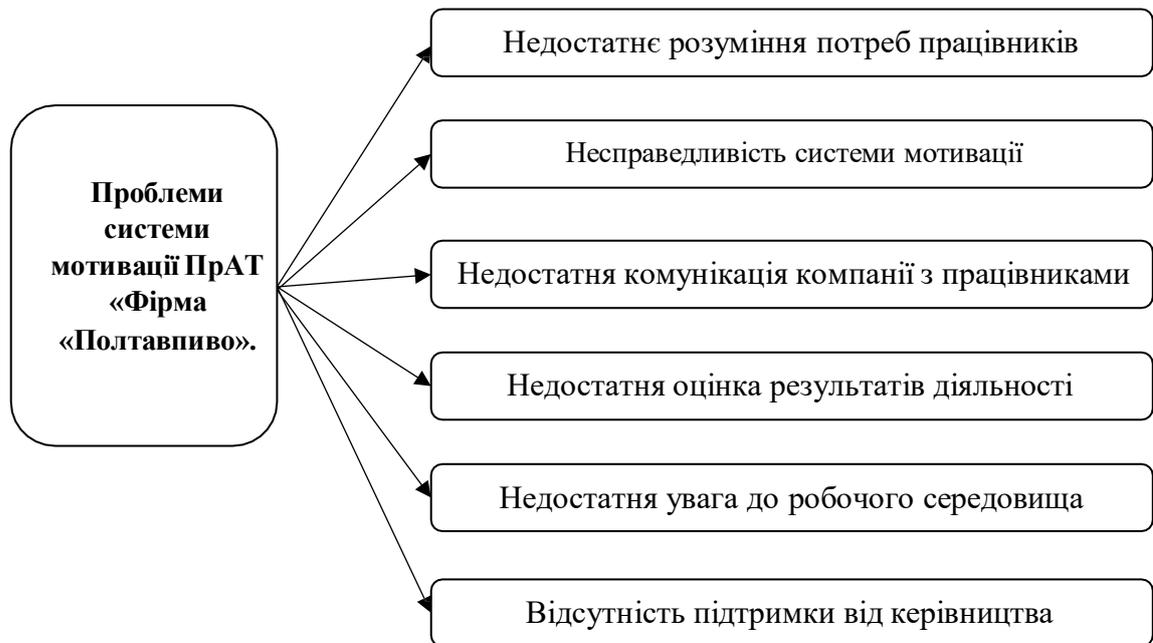


Рисунок 2.11 – Основні проблеми системи мотивації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (побудовано автором на основі звітності підприємства)

Розглянемо проблеми системи мотивації досліджуваного товариства детальніше.

Недостатнє розуміння потреб працівників – компанія не розуміє потреб своїх працівників та не пропонує їм варіанти мотивації, які відповідають їхнім потребам, що призводить до низької мотивації працівників та втрати найкращих співробітників.

Несправедливість системи мотивації – система мотивації несправедлива, тобто не надає однакових можливостей для всіх працівників, що викликає недовіру та негативну реакцію з боку працівників.

Недостатня комунікація – компанія не комунікує в достатній кількості з працівниками щодо їхніх очікувань та потреб, що призводить до непорозумінь та низької мотивації працівників.

Недостатня оцінка результатів – компанія не оцінює результати роботи працівників та не надає відповідних винагород за досягнення поставлених цілей,

що призводить до зниження мотивації та невдоволеності з боку працівників.

Недостатня увага до робочого середовища – компанія не приділяє достатню увагу робочому середовищу та умовам праці, що призводить до зниження мотивації працівників та негативного впливу на робочий процес та їхнє здоров'я.

Відсутність підтримки від керівництва – керівництво компанії не підтримує систему мотивації та не демонструє інтерес до досягнень працівників, що призводить до низької мотивації та невдоволеності з боку працівників.

Для того, щоб забезпечити ефективну систему мотивації працівників, компанія повинна звернути увагу на всі ці проблеми та постійно працювати над їх вирішенням. Крім того, компанія повинна пропонувати різноманітні мотиваційні інструменти, які відповідають потребам та очікуванням працівників.

Отже, в другому розділі роботи проаналізовано діяльність підприємства пивної галузі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», визначено результати діяльності товариства, проаналізовано організаційну структуру управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», проведено SWOT – аналіз компанії, проаналізовано основні економічні та фінансові показники діяльності досліджуваного товариства за 2019-2021 рр., розглянуто систему мотивації товариства, визначено основні її проблеми.

Висновки до розділу 2

В результаті аналізу системи мотивації у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було виконано наступні завдання:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». З'ясовано, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є передовим вітчизняним виробником пива та інших безалкогольних напоїв. Організаційна

структура управління товариством є лінійно-функціональною. Аналіз показав, що у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» працює 281 робітник віком переважно 25-49 років з середньою освітою. Коефіцієнт плинності кадрів показує задоволеність роботою персоналу.

2. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Аналіз основних показників діяльності є важливим інструментом для оцінки фінансового стану та ефективності діяльності підприємства, а також для прийняття управлінських рішень та взаємодії зі стейкхолдерами. Проведений аналіз дозволив констатувати, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019-2021 рр. відбулось зменшення значень майже усіх показників діяльності товариства. Однак, товариство було рентабельним, прибутковим та сповненим надій та певних заходів задля покращення ситуації у майбутньому.

3. Оцінено систему мотивації у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Встановлено, що наявна система мотивації товариства є досить розгалуженою та включає ряд матеріальних та нематеріальних складових. Великою перевагою є те, що на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» досить високий рівень заробітної плати, який перевищує середньогалузевий розмір. Водночас виявлено ряд негативних сторін наявної системи мотивації, серед яких: несправедливість системи мотивації, недостатня комунікація компанії з працівниками, недостатня оцінка результатів діяльності, недостатня увага до робочого середовища, недостатнє розуміння потреб працівників, відсутність підтримки від керівництва.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

3.1 Напрями удосконалення системи мотивації персоналу у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Для визначення основних напрямів удосконалення системи мотивації

персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно розглянути проблемні аспекти, що є у компанії та можливі напрямки вирішення.

Так, у 2 розділі роботи було виділено 6 головних проблем системи мотивації ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Виділимо можливі напрямки вирішення зазначених проблем.

Так, для вирішення проблеми недостатнього розуміння потреб працівників у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно вжити наступні заходи:

встановити ефективну систему комунікації з працівниками. Забезпечити відкритий діалог та відкриті канали зв'язку, щоб працівники мали можливість висловлювати свої потреби та проблеми;

уважно прислухатися до потреб працівників і враховувати їх при прийнятті рішень. Здійснювати аналіз потреб персоналу, проводити опитування або консультації, щоб з'ясувати їх пріоритети та очікування;

забезпечити можливості для навчання та розвитку працівників;

залучати працівників до процесів прийняття рішень, особливо тих, які безпосередньо стосуються їх роботи;

встановити систему оцінки та визнання досягнень працівників. Відзначати їхні успіхи, досягнення та внесок у розвиток компанії;

створити сприятливу робочу атмосферу, де працівники відчують себе комфортно і поважно. Розвивати позитивну корпоративну культуру, що сприяє співробітництву, взаємодії та відкритому спілкуванню;

розглянути можливість впровадження гнучкого режиму роботи, який враховує індивідуальні потреби працівників. Це може бути гнучкий графік роботи, дистанційна робота або можливість використання часу для особистих справ. Такий підхід допоможе створити баланс між роботою та особистим життям, що впливає на задоволеність та продуктивність працівників.

Використання цих заходів допоможе покращити розуміння потреб працівників у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» і стимулювати їхню продуктивність та ефективність роботи.

Несправедливість системи мотивації. Несправедливість системи мотивації

в професійній сфері виникає тоді, коли існують нерівності або недоліки в способах, за якими визначаються та винагороджуються працівники.

Для покращення справедливості в системі мотивації можуть бути застосовані такі підходи:

визначення чітких та об'єктивних критеріїв оцінки та винагородження працівників, що базуються на конкретних результатах та внеску;

забезпечення прозорості в процесі розподілу нагород та премій, врахування думки та участі працівників у прийнятті рішень, щодо мотивації;

встановлення системи визнання, де досягнення та внесок працівників активно цінуються і відзначаються;

забезпечення рівних можливостей для кар'єрного росту та професійного розвитку, зростання та навчання працівників;

переконання у працівників, що вони отримують справедливу винагороду та визнання порівняно з іншими працівниками, які виконують аналогічну роботу.

Недостатня комунікація компанії з працівниками.

Для покращення комунікації між керівництвом компанії та працівниками рекомендується вживати наступні заходи:

забезпечити чіткість у спілкуванні та розповсюдженні інформації;

встановити регулярні канали спілкування, такі як наради, збори або щотижневі електронні бюлетені, щоб ділитися важливою інформацією;

створити атмосферу, де працівники можуть відчувати себе комфортно, висловлювати свої думки та ідеї, а також задавати питання;

використання різних каналів комунікації: електронну пошту, внутрішні платформи, соціальні мережі, вебінари та особисту комунікацію, щоб забезпечити ефективну передачу інформації;

забезпечити ефективну комунікацію між керівництвом і працівниками через проміжних керівників або менеджерів;

проводити оцінку ефективності комунікації в компанії шляхом збору фідбеку від працівників та впровадження виправних заходів, аналізувати

результати, вдосконалювати процеси та постійно покращувати комунікаційні практики.

Недостатня оцінка результатів діяльності.

Для покращення оцінки результатів діяльності керівництвом компанії рекомендується вживати наступні заходи:

визначити чіткі цілі та очікування щодо виконання завдань і досягнення результатів. Це дозволить керівництву і працівникам мати однакове розуміння того, що вважається успіхом;

забезпечити об'єктивну оцінку результатів, використовуючи конкретні критерії та метрики, які відповідають завданням і цілям, уникати суб'єктивних суджень;

проводити регулярні зустрічі, де керівництво може обговорити прогрес і результати діяльності працівників;

надання можливості для розвитку працівників на основі їхніх сильних сторін і потенціалу. Підтримання їх професійних амбіцій і надання необхідних ресурси для досягнення результатів.

В компанії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відділом планування та розвитку кар'єри було вирішено провести дослідження задля виявлення задоволеністю роботою працівників. У дослідженні запропоновано взяти участь 100 працівникам, з яких 76 чоловіків та 24 жінки.

Керівником відділу планування та розвитку було використано опитувальник задоволеністю роботою, яким передбачено надання відповідей на 36 запитань (додаток Г).

На питання 1-24 даються відповіді «так» чи «ні». На питання 25-36 – «часто», «іноді», «рідко», «ніколи». Потім всі відповіді необхідно порівняти з ключем, перевести у бали та підсумувати їх.

Згідно з ключем опитувальника, якщо працівник набрав:

до 66 балів – повна задоволеність роботою;

67-118 лів – часткова задоволеність роботою;

67-119 119-175 балів – не задоволеність роботою.

На рис. 3.1 наведено інформацію отриману в результаті опитування працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

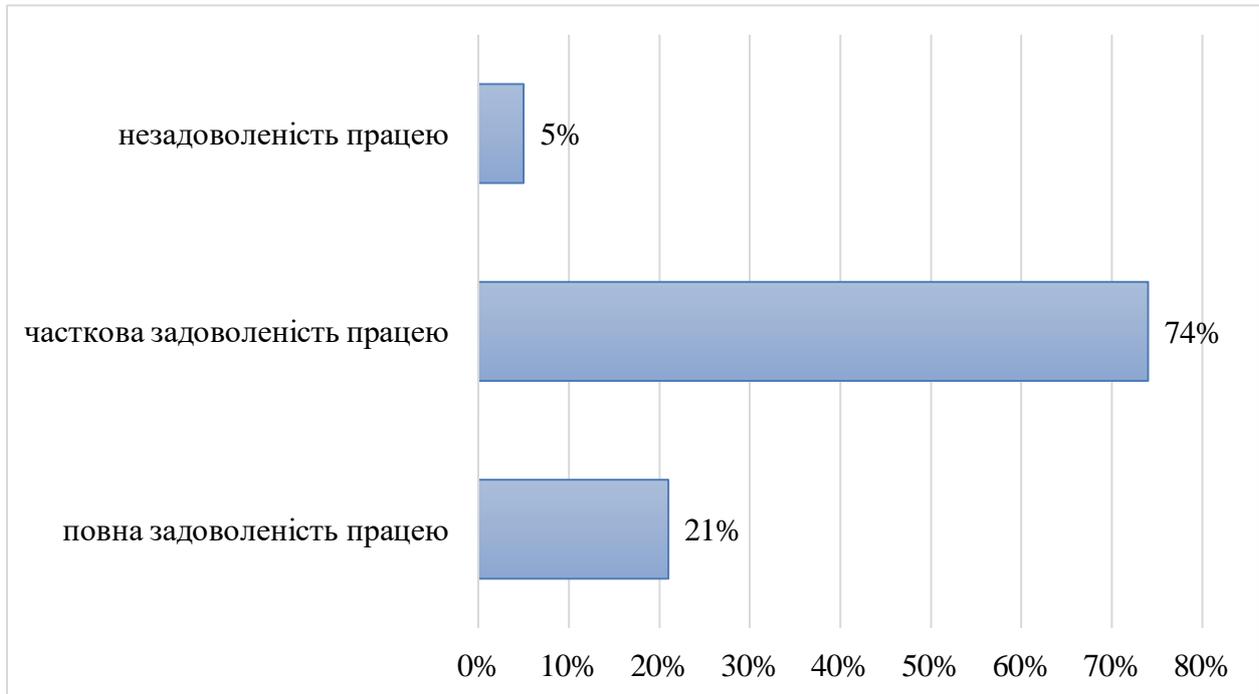


Рисунок 3.1 – Задоволеність працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» роботою (побудовано автором на основі результатів опитування)

Виходячи з даних рис. 3.1, можна констатувати, що більша частина працівників задоволена або частково задоволена своєю роботою.

Незадоволені роботою лише 5% працівників фірми, однак залишаються на робочому місці і не поспішають щось змінювати.

Згідно методики, незадоволеним працівниками необхідно знайти інше місце роботи, яке буде мотивувати їх.

Часткова задоволеність працею спостерігається у 74% працівників. Результати опитування показують, що робітників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» не можна назвати щасливими.

Згідно методики, таким працівникам необхідно уважно проаналізувати свою роботу, можливо, їм потрібна зміна сфери діяльності, переоцінка цілей

роботи тощо.

21% працівників повністю задоволені своєю роботою, їх максимально все влаштовує.

Згідно методики, працівників, що відносяться до 3 групи, робота задовольняє потреби і бажання, психологічні очікування збігаються з посадовими обов'язками. Такі працівники впевнені в собі і в майбутньому, потенціал зростання достатній.

Окрім загального рівня задоволеності роботою, керівництву потрібно було визначити важливість основних складових.

Для дослідження складових задоволеності роботою керівником відділу планування та розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було використано методику «Інтегральна задоволеність працею», якою передбачено опитування з 18 тверджень, з якими необхідно погодитися або не погодитися (додаток Б).

Дана методика дозволяє оцінити не лише загальну задоволеність своєю роботою, але і її складові:

- інтерес до роботи;
- задоволеність досягненнями в роботі;
- задоволеність відносинами зі співробітниками;
- задоволеність відносинами з керівництвом;
- рівень вимог у професійній діяльності;
- задоволеність високою оплатою праці;
- задоволеність умовами праці;
- професійна відповідальність;
- загальна задоволеність працею.

На рис. 3.2 представлені результати середніх значень складових задоволеності працею, що були отримані за допомогою даної методики.

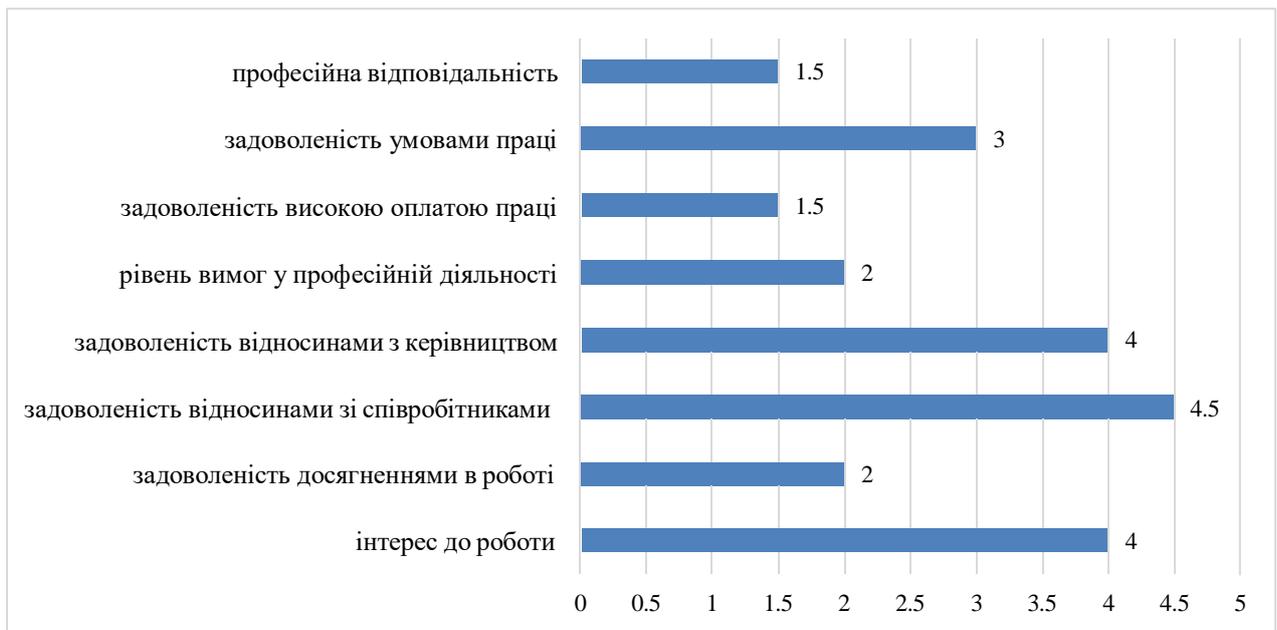


Рисунок 3.2 – Середні значення складових задоволеності роботою працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (побудовано автором на основі результатів опитування)

Дані рис. 3.2 характеризують наступні результати оцінки складових задоволеності роботою працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

інтерес до роботи – результати опитування працівників склали 4,0, при максимумі 6,0 балів;

задоволеність досягненнями в роботі – результати опитування працівників склали 2,0, при максимумі 4,0 балів;

задоволеність відносинами з співробітниками – результати опитування працівників склали 4,5, при максимумі 6,0 балів;

задоволеність відносинами з керівництвом – результати опитування працівників склали 4,0, при максимумі 6,0 балів;

рівень вимог у професійній діяльності – результати опитування працівників склали 2,0, при максимумі 4,0 балів;

перевагу виконуваної роботи над високим заробітком – результати опитування працівників склали 1,5, при максимумі 4,0 балів;

задоволеність умовами праці – результати опитування працівників склали 3,0, при максимумі 4,0 балів;

професійна відповідальність – результати опитування працівників склали 1,5, при максимумі 2,0 балів.

Взагалі, у результаті отриманих даних, можна спостерігати, що показники щодо оцінки складової «задоволеність високою оплатою праці» показники значно нижчі за середні: 1,5 балів з 4 можливих. Це означає, що вказана складова може бути одним із суттєвих факторів впливу на мотивацію працівників.

Середні показники у результаті опитування отримано по складовим «задоволеність досягненнями в роботі» (2 бали з 4 можливих); «рівень вимог у професійній діяльності» (2 бали з 4 можливих).

У тесті також існує шкала «загальна задоволеність роботою». Максимальний бал за даним показником – 36 балів.

При обробці інформації показникам задоволеності надаються різні числові індекси: від +1 до -1:

- +1(a) – максимум задоволення;
- +0,5(b) – задоволеність;
- 0(c) – невизначене та байдуже ставлення;
- 0,5(d) – незадоволеність;
- 1(e) – максимум незадоволеності.

Загальний індекс задоволеності розраховують за формулою:

$$I = \{a(+1) + b(+0,5) + c(0) + d(-0,5) + e(-1)\} / N, \quad (3.1)$$

Де, I – загальний індекс задоволеності;

N – кількість опитаних.

Згідно вказаною формулою індекс (+1) характеризує максимум задоволення, а (-1) – максимальне незадоволення.

У ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» загальний індекс задоволеності дорівнюватиме:

$$I = \{ (+1) \times 7 + 0,5 \times 65 + 0 \times 8 - 0,5 \times 17 - 1 \times 3 \} / 100 = (7 + 32,5 + 0 - 8,5 - 3) / 100 = 28 / 100 = 0,28$$

Отже, оскільки згідно методики:

низький рівень задоволеності – 1-44% від загальної суми балів;

середній рівень задоволеності – 45-55% від загальної суми балів;

високий рівень задоволеності – вище 56% від загальної суми балів.

У ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» результат – 28%, тобто низький рівень задоволеності працею.

Отже, відділ планування та розвитку кар'єри ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має особливу увагу звернути на три складові задоволеності працівників: оплату праці, оцінка досягнень в роботі та вимоги у професійній діяльності.

Керівники компанії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» повинні чітко дотримуватися наступних правил мотивації, що дасть можливість покращити ефективність мотиваційних заходів:

похвала є ефективнішою ніж осуд і неконструктивні форми критики;
постійна увага до працівників і членів їх сімей є найважливішим мотиватором;

заохочення має бути відчутним і бажано негайним (мінімізувати розрив між результатом праці і її заохоченням);

непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують більше, ніж очікувані і прогнозовані;

заохочувати потрібно не лише за досягнення основної цілі, але й проміжних;

великі й рідкісні нагороди зазвичай викликають заздрість, невеликі й часті – задовольняють більшість працівників;

давати працівникам відчуття свободи дії, можливості контролювати ситуацію;

працівникам подобається перемагати, тому потрібно частіше давати їм можливість відчути себе переможцем;

розумна внутрішня конкуренція є двигуном прогресу.

Отже, задля удосконалення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Фірма

«Полтавпиво» необхідно вирішити основні проблемні питання та звернути особливу увагу на покращення рівня оплати праці, оцінки досягнень в роботі та вимоги у професійній діяльності працівників.

3.2 Інноваційні форми мотивування працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Для мотивування працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» сформуємо мотиваційну схему формування заробітної плати виробничого персоналу на основі ключових показників діяльності (КРІ).

Ключові показники діяльності (КРІ) є метричними показниками, які використовуються для вимірювання успішності компанії, відділу або працівника в досягненні стратегічних цілей. Вони допомагають встановити чіткі цілі та орієнтувати зусилля на досягнення цих цілей.

Визначимо, наприклад для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

КРІ1 – відсоток виконання плану по часу (ТТФ);

КРІ2 – відсоток виконання плану за якістю (QOH);

Для того, щоб встановити, яким чином кожен з обраних КРІ буде впливати на заробітну плату, потрібно визначити внесок (вагу) для кожного з них (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Вплив показника на заробітну плату працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (встановлено автором для подальших розрахунків)

Ключовий показник ефективності	Вага показника, % (вплив на змінну частину)
КРІ1 (ТТФ)	50
КРІ2 (QOH)	50
Всього	100

Дані табл. 3.1 показують, що і один і другий показник впливає на змінну

частину заробітної плати однаково, тобто досягнути кожного з них є однаково важливим завданням.

У табл. 3.2 необхідно визначити значення коефіцієнтів для кожного показника.

Таблиця 3.2 – Коефіцієнти показника в залежності від відсотка виконання плану (встановлено автором для подальших розрахунків)

Відсоток виконання плану	Коефіцієнт
менше ніж на 50 %	0
51 - 89 %	0,5
90 - 100 %	1,0
більше 100 %	1,5

Для того, щоб спростити подальші розрахунки зручніше встановити однакові значення коефіцієнтів для КРІ1 і КРІ2 та визначити їх вплив на розмір фіксованої та змінної частини заробітної плати.

Заробітна плата розраховується за формулою 3.2.

$$\text{ЗП} = \text{Планова сума змінної частини} \times (\text{Вага КРІ1} \times \text{Коефіцієнт КРІ1} + \text{Вага КРІ2} \times \text{Коефіцієнт КРІ2}) \quad (3.2)$$

Розрахуємо варіанти з однаковими значеннями коефіцієнтів КРІ1 і КРІ2.

Виконання плану понад 100% (значення коефіцієнта КРІ1 = 1,5)

Виконання плану понад 100% (значення коефіцієнта КРІ2 = 1,5)

Фіксована частина заробітної плати виробничого персоналу – 10 тис. грн

Приймемо планову суму змінної частини також 10 тис. грн.

Тоді: $\text{ЗП} = 10000 \times (1,5 \times 50\% + 1,5 \times 50\%) = 15000$ грн.

Заробітна плата = 10000 (фіксована частина) + 15000 (змінна частина) = 25 тис. грн.

Отже, працівники будуть отримувати планову заробітну плату на 15 тис.

грн. більше, оскільки виконання плану по кожному з показників становить понад 100%.

Виконання плану 90-100% (значення коефіцієнта КРІ1 = 1)

Виконання плану 90-100% (значення коефіцієнта КРІ2 = 1)

$$\text{ЗП} = 10000 \times (1,0 \times 50\% + 1,0 \times 50\%) = 10000 \text{ грн}$$

Заробітна плата в місяць = 10000 (фіксована частина) + 10000 (змінна частина) = 20 тис. грн.

Отже, працівники будуть отримувати плановий розмір заробітної плати на 10 тис. грн. більше, оскільки виконали план на 90-100%, що є доволі непоганим показником діяльності.

1. Виконання плану 51-89% (значення коефіцієнта КРІ1 = 0,5).

Виконання плану 51-89% (значення коефіцієнта КРІ2 = 0,5).

$$\text{ЗП} = 10000 \times (0,5 \times 50\% + 0,5 \times 50\%) = 5 \text{ тис. грн.}$$

Заробітна плата в місяць = 10000 (фіксована частина) + 5000 (змінна частина) = 15 тис. грн.

Отже, працівники будуть отримувати на 5 тис. грн. менше планової змінної заробітної плати.

Виконання плану менше 50% (значення коефіцієнта КРІ1 = 0). Виконання плану менше 50% (значення коефіцієнта КРІ2 = 0).

$$\text{ЗП} = 10000 \times (0 \times 50\% + 0 \times 50\%) = 0 \text{ грн.}$$

Заробітна плата в місяць = 10000 (фіксована частина) + 0 (змінна частина) = 10 тис. грн.

Отже, працівники отримають заробітну плату у розмірі фіксованої частини, оскільки змінна частина дорівнює 0 грн. через виконання плану по кожному показнику менше ніж 50%.

Розрахуємо один варіант, коли значення показників КРІ1 та КРІ2 будуть різними.

Так, наприклад, КРІ1 = 1,5, а КРІ2 = 1

$$\text{Тоді: ЗП} = 10000 \times (1,5 \times 50\% + 1,0 \times 50\%) = 12500 \text{ грн.}$$

Заробітна плата = 10000 (фіксована частина) + 12500 (змінна частина) = 22,5 тис. грн.

Отже, працівники будуть отримувати планову заробітну плату на 12,5 тис. грн. більше, оскільки виконання плану по одному з показників становило 90-100%, а по іншому – понад 100%.

Розрахуємо всі інші дані та разом із розрахованими вище варіантами запишемо їх у табл.3.3.

Таблиця 3.3 – Можливі варіанти розмірів заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» при всіх можливих значеннях КРІ (розраховано автором на основі даних фірми)

КРІ1/КРІ2	<50%	51-89%	90-100%	>100%
<50%	10000 (варіант 4)	12500	15000	17500
51-89%	12500	15000 (варіант 3)	17500	20000
90-100%	15000	17500	20000 (варіант 2)	22500
>100%	17500	20000	22500	25000 (варіант 1)

Отже, з табл. 3.3 видно, що в залежності від виконання обсягу роботи та поставлених цілей, буде залежати розмір заробітної плати працівників.

Таким чином, розроблена система КРІ дозволяє досягти цілей досліджуваної компанії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та мотивувати працівників.

Розробка компенсаційної політики у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є інноваційною складовою в системі мотивації праці персоналу, оскільки передбачає впровадження нових підходів стимулювання працівників.

Компенсаційна політика є важливим інструментом управління людськими ресурсами, який використовується компаніями для визначення та регулювання рівня компенсації та винагороди для своїх працівників. Вона має на меті привернення та утримання талановитих співробітників, стимулювання їхньої продуктивності та мотивації, а також забезпечення справедливого та

конкурентоспроможного підходу до оплати праці.

Компенсаційна політика передбачає визначення основних етапів її формування (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Основні етапи формування компенсаційної політики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (складено автором самостійно на основі інформації компанії)

№	Основні етапи	Відповідальні особи	Період роботи
1	2	3	4
1.	Діагностування системи заробітної плати на фірмі	Директор, головний бухгалтер	10 днів
2.	Формування основ компенсаційної політики	Директор, адміністрація	14 днів
3.	Попередня класифікація і групування посад за рівнями ієрархії	Служба управління персоналом	7 днів
4.	Збір і обробка інформації для опису робочих місць	Служба управління персоналом	7 днів
5.	Розробка та затвердження внутрішнього класифікатора посад та створення банку описів робочих місць працівників	Служба управління персоналом	14 днів
6.	Ранжування (оцінка посад) та формування груп балів за рівнями ієрархії	Служба управління персоналом	14 днів
7.	Визначення коефіцієнтів з оплати праці	Служба управління персоналом	7 днів

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
8.	Визначення базової заробітної плати. Визначення співвідношення змінної і постійної частин заробітної плати та механізму їх формування	Служба управління персоналом	14 днів
9.	Формування оціночних показників по кожній посаді і визначення їх рангів	Служба управління персоналом	14 днів
10.	Визначення поточного рівня кожного показника	Служба управління персоналом	7 днів
11.	Формування і затвердження комплексу документів, що регламентують роботу системи заробітної плати	Директор, Служба управління персоналом	14 днів
12.	Моніторинг роботи системи оплати праці та коригування її елементів при необхідності	Служба управління персоналом	14 днів
Тривалість формування компенсаційної політики			19 тижнів/4,5 місяці

Розробка та реалізація компенсаційної політики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має формалізуватись у компенсаційний пакет компанії, що визначає умови матеріального та нематеріального стимулювання для кожної посади та працівника в індивідуальному порядку.

Структура компенсаційного пакету ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» буде включати в себе:

заробітна плата – фіксована оплата працівникам за виконану роботу, яка базується на рівні кваліфікації, досвіді, посадовому розряді, вислужі років тощо;

бонуси та премії – додаткові винагороди працівникам компанії, які видаються на основі досягнення конкретних цілей, продуктивності або інших критеріїв;

соціальні пакети – медичне страхування, пенсійні внески, відпустки, компенсація за харчування або житло, програми корпоративного благодійного фонду тощо.

При розробці структури компенсаційного пакету ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» для кожної посади доцільно провести анкетування всіх працівників, яке передбачає визначення основних пріоритетів формування системи компенсацій для кожної посади. Результати анкетування мають обговорюватись на зборах, на основі чого буде сформовано структуру компенсаційного пакету на плановий період. Ця структура не константа, а має коригуватись кожні 6 місяців.

На основі опитування керівного складу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» було виокремлено найбільш важливі елементи системи компенсацій для деяких посад, оскільки їх у компанії дуже багато (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Структура компенсаційного пакету ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» (частина) *(складено автором самостійно на основі інформації компанії)*

Посада	Складові елементи компенсаційного пакету		
	Фіксована оплата	Додаткові винагороди	Соціальний пакет
1	2	3	4
Директор	Зафіксовано документально	Премія в кінці року	медичне страхування, службове авто, безлімітний Інтернет, мобільний зв'язок, компенсація витрат на відрядження
Головний бухгалтер	Зафіксовано документально	Премія в кінці року	медичне страхування, службове авто, безлімітний Інтернет та зв'язок, компенсація витрат на відрядження
Менеджер по закупівлі	Зафіксовано документально	Премія в кінці року та премія за перевиконання плану	медичне страхування, службове авто, безлімітний Інтернет та зв'язок, компенсація витрат на відрядження
Менеджер по збуту	Зафіксовано документально	Премія в кінці року та премія за перевиконання плану	медичне страхування, службове авто, безлімітний Інтернет та зв'язок, компенсація на відрядження
Головний технолог	Зафіксовано документально	Премія в кінці року та премія за перевиконання плану	медичне страхування, службове авто, безлімітний Інтернет та зв'язок, оплата навчання
Головний економіст	Зафіксовано документально	Премія в кінці року та премія за перевиконання плану	медичне страхування, службове авто, безлімітний Інтернет, мобільний зв'язок, оплата навчання

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
Кадровий працівник	Зафіксовано документально	Премія в кінці року	безлімітний Інтернет та зв'язок, медичне страхування, оплата навчання
Водій	Зафіксовано документально	Премія в кінці року	медичне страхування, службове авто
Прибиральниця	Зафіксовано документально	Премія в кінці року	медичне страхування

З даних табл. 3.5 видно, що працівники, що займають керівні посади можуть мати доволі непогану соціальну частину компенсаційного пакету.

З метою фінансування змінної та соціальної частини компенсаційного пакету в бюджеті компанії на 2024 рік доцільно виділити 450 тис. грн.

Отже, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» задля вдосконалення системи

мотивування персоналу запропоновано розглянути мотиваційну схему формування заробітної плати виробничого персоналу на основі ключових показників діяльності (KPI) та розробка компенсаційного пакету для кожної посади.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи визначено напрями удосконалення системи мотивації персоналу у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також розглянуто інноваційні форми мотивування працівників.

На основі опитувальника задоволеністю роботи проведено аналіз задоволеності роботою працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Встановлено, що незадоволені роботою лише 5% працівників фірми, часткова задоволеність працею спостерігається у 74% працівників, а 21% працівників повністю задоволені своєю роботою.

Оцінено загальну задоволеність працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» своєю роботою та її складових: інтерес до роботи; задоволеність досягненнями в роботі; задоволеність відносинами зі співробітниками; задоволеність відносинами з керівництвом; рівень вимог у професійній діяльності; задоволеність високою оплатою праці; задоволеність умовами праці; професійна відповідальність; загальна задоволеність працею.

Визначено, що загальний рівень задоволеністю працею становить 28%, тобто низький рівень задоволеності.

Задля удосконалення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно вирішити основні проблемні питання та звернути особливу увагу на покращення рівня оплати праці, оцінки досягнень в роботі та вимоги у професійній діяльності працівників.

Визначено вплив KPI на заробітну плату працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: при виконанні плану роботи менш ніж на 50% працівники

отримають заробітну плату у розмірі чистого окладу. При наполегливій праці та з результатом більше 100%, працівнику виробництва можна отримати заробітну плату у розмірі 25 тис. грн.

Виділено основні етапи формування компенсаційної політики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Розроблено компенсаційний пакет ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яким передбачено фінансування змінної та соціальної частини компенсаційного пакету. Встановлено, що для введення в дію компенсаційного пакету необхідно виділити з бюджету компанії близько 450 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Виконавши дослідження на тему «Удосконалення системи мотивації на підприємстві в умовах глобальних викликів», можна зробити наступні висновки:

1. Розкрито суть, зміст та функції мотивації персоналу підприємства в умовах глобальних викликів. З'ясовано, що мотивація є процесом, який зовнішніми та внутрішніми рушійними силами спонукає персонал до ефективної діяльності задля досягнення індивідуальних та загальних цілей підприємства. Далі розглянуто систему мотивації персоналу як важлива складова системи управління персоналом на підприємстві.

2. Розглянуто систему мотивації персоналу як важлива складова системи управління персоналом на підприємстві. Встановлено, що система мотивації працівників повинна бути адаптована до системи цінностей працівників та їхніх очікувань, щоб вони могли ідентифікувати себе з компанією та відчувати себе частиною її успіху. Для ефективної реалізації стратегії компанії, досягнення поставлених мети і завдань необхідно створити діючу систему мотивування управлінського персоналу, визначивши якими саме повинні бути показники мотивації, показники виконання завдань, розмір заохочувальних виплат, частота використання інструментів мотивації.

3. Досліджено теорії мотивації персоналу. Наукова література багата на різноманіття теорій мотивації, які поділяються на змістовні та процесуальні. До змістовних теорій відносяться: теорія потреб А. Маслоу; теорія двох факторів Ф. Герцберга; теорія потреб Д. Мак-Клелланда; теорія потреб Клейтона П. Альдерфера. До процесуальних теорій мотивації віднесено: теорію очікувань (сподівань) В. Врума; теорію справедливості С. Адамса; модель Портера – Лоулера.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». З'ясовано, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є передовим вітчизняним виробником пива та інших безалкогольних напоїв. Організаційна структура управління товариством є лінійно-функціональною. Аналіз показав,

що у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» працює 281 робітник віком переважно 25-49 років з середньою освітою. Коефіцієнт плинності кадрів показує задоволеність роботою персоналу.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Аналіз основних показників діяльності є важливим інструментом для оцінки фінансового стану та ефективності діяльності підприємства, а також для прийняття управлінських рішень та взаємодії зі стейкхолдерами. Проведений аналіз дозволив констатувати, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2019-2021 рр. відбулось зменшення значень майже усіх показників діяльності товариства. Однак, товариство було рентабельним, прибутковим та сповненим надій та певних заходів задля покращення ситуації у майбутньому.

6. Оцінено систему мотивації у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Встановлено, що наявна система мотивації товариства є досить розгалуженою та включає ряд матеріальних та нематеріальних складових. Великою перевагою є те, що на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» досить високий рівень заробітної плати, який перевищує середньогалузевий розмір. Водночас виявлено ряд негативних сторін наявної системи мотивації, серед яких: несправедливість системи мотивації, недостатня комунікація компанії з працівниками, недостатня оцінка результатів діяльності, недостатня увага до робочого середовища, недостатнє розуміння потреб працівників, відсутність підтримки від керівництва.

7. На основі опитувальника задоволеністю роботи проведено аналіз задоволеності роботою працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Встановлено, що незадоволені роботою лише 5% працівників фірми, часткова задоволеність працею спостерігається у 74% працівників, а 21% працівників повністю задоволені своєю роботою.

Оцінено загальну задоволеність працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» своєю роботою та її складових: інтерес до роботи; задоволеність досягненнями в роботі; задоволеність відносинами зі співробітниками; задоволеність відносинами з керівництвом; рівень вимог у професійній діяльності; задоволеність високою оплатою праці; задоволеність умовами праці; професійна

відповідальність; загальна задоволеність працею.

Визначено, що загальний рівень задоволеністю працею становить 28%, тобто низький рівень задоволеності.

Задля удосконалення системи мотивації персоналу на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно вирішити основні проблемні питання та звернути особливу увагу на покращення рівня оплати праці, оцінки досягнень в роботі та вимоги у професійній діяльності працівників.

8. Визначено вплив КРІ на заробітну плату працівників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: при виконанні плану роботи менш ніж на 50% працівники отримують заробітну плату у розмірі чистого окладу. При наполегливій праці та з результатом більше 100%, працівнику виробництва можна отримати заробітну плату у розмірі 25 тис. грн.

Виділено основні етапи формування компенсаційної політики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Розроблено компенсаційний пакет ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», яким передбачено фінансування змінної та соціальної частини компенсаційного пакету. Встановлено, що для введення в дію компенсаційного пакету необхідно виділити з бюджету компанії близько 450 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 4-5. С. 37-47.
2. Базалійська Н.П., Казановська М.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5. С. 103–105
3. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6-14.
4. Белова О. І., Поскрипко Ю. А. Мотиваційний механізм управління проектами: стратегічний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №2 (58). С.75-81.
5. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград: Поліграф-Терція,. 2010. 226 с.
6. Бойченко О. Залученість персоналу в умовах невизначеності. *Strategic business review*. 2018. URL: <https://www.eu.com/sbr.in.ua?p=2819> (дата звернення: 06.02.2023).
7. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 398-403.
8. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39-48.
9. Винничук Р. Методи та способи оцінювання командної залученості. *Менеджмент*. 2021. Вип.30. С.1-7.
10. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова Х. : ХНУМГ, 2013. 111 с.
11. Горенко А.І. Теоретичні основи мотивації найманих працівників. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 177. С. 79-91

12. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 50–55.

13. Гребенюк Г. М. Формування культурно-мотиваційного механізму розвитку трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68), № 4. С. 80–85.

14. Гринів Ю. Система мотивації на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/414.pdf> (дата звернення: 06.04.2023).

15. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 24(1246). С.26-30.

16. Дімітрієва С.Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 216. С. 46-49.

17. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.5. С. 211-216

18. Донець Л. І. Мотивація праці як чинник інноваційного розвитку підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 4(42). С.158-161.

19. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. Вип 12. С. 46-51.

20. Зак П. Залученість працівників. URL: <https://xn--90aamhd6асrр0s.xn--j1amh/teoriya/zaluchenist-pratsivnykiv> (дата звернення: 03.02.2023).

21. Замула І.В. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2012. № 2. С. 201–211.

22. Заярна Н.М. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21 (5). С. 368–372.

23. Зленко А. М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*. 2010. № 2. С. 204-206

24. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. С. 34-38.

25. Калинеченко А.В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 417-420.

26. Карпінський Б. А. Мотиваційні засади у кадровому забезпеченні системи публічного управління та адміністрування. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2018. Вип. 24. -С. 116-117.

27. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. №5 С. 81-85

28. Клімова А. Дослідження методів нематеріальної мотивації працівників на сучасному підприємстві. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. *Волинський національний університет ім. Лесі Українки*. 2020. №4. С.643-644.

29. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134-136.

30. Ковальчук А., Майборода Р. Аналіз механізмів мотивації працівників економічної сфери. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип.3. С.198-202

31. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16> (дата звернення: 28.03.2023).

32. Колодійчук В., Черторижський В.М. Сутність поняття мотивації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.4. С. 226-232.
33. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2009. 335 с.
34. Кохно С., Липчанський В. Трудова мотивація. зміст, структура та функції трудової мотивації. *Наука-виробництво*. зб. тез доп. І наук. конф. студ. і магістрантів, 14 квіт. 2016 р. Кіровоград, 2016. С.156-158
35. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник. К. : Вид-во «Академвидав», 2003. 416 с.
36. Леськова С.В. Залучення персоналу в роздрібних торговельних мережах та його розвиток. *Інноваційна економіка*. 2020. №1-2. С.42-50.
37. Лисак В. Ю. Управління і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств: зарубіжні інновації та вітчизняна практика. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит»*. 2011. № 1. С. 11–14.
38. Лисиця Н. М., Войтович Н. Г. Залученість персоналу підприємства у процес формування соціально-трудових відносин. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 6. С. 106-113.
39. Литвинчук О. В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1 (95). С. 62–65
40. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_T-Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf (дата звернення: 28.03.2023).
41. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. №3(7). С. 58-61.
42. Лукашевич М. Соціологія праці: Підручник. К.: Либідь, 2004. 440 с.
43. Максимчук А. О. Формування мотиваційного механізму підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Сучасні підходи до управління*

підприємством : матеріали VIII всеукр. наук.-практ. конф., м.Київ (6 квіт. 2015 р.). Київ, 2015. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1482> (дата звернення: 01.05.2023).

44. Менеджмент: навч. посіб. / Проданова Л.В., Мильніченко С.М., Белова О.І., Руденко О.А. Черкаси: Чабаненко Ю.А., 2019. 370 с.

45. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг : навчальний посібник для студ. вищ. навч. Закладів. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384с.

46. Мосійчук І.В. Мотивація як дієвий механізм в системі управління персоналом підприємства. URL: http://eprints.zu.edu.ua/29278/1/стаття_Мосійчук_Вісник_КІБІТ.PDF (дата звернення: 05.05.2023).

47. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія / Л. В. Проданова, О. В. Котляревський; Черкаський державний технологічний університет. Черкаси. : Видавець Пономаренко Р.В., 2019. 240 с.

48. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 60–66.

49. Перерва А. Залученість персоналу: 7 кроків до розуміння. URL: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XkaXyhWWIMUJ:https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2020/february/issue-2/article-106945.html&cd=4&hl=ru&ct=clnk&gl=ua&client=opera> (дата звернення: 08.02.2023).

50. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2009. № 9 (100). С. 23–27.

51. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами :навчальний посібник. Київ: Київський національний економічний університет, 2013. 466 с.

52. Письменна М. С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.9. С. 375-383.

53. Пицур Я.С. Мотивация труда и ее стимулирование в управлении персоналом. *Економічний вісник*. 2018. №1. С.153-158

54. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_76 (дата звернення: 09.04.2023).

55. Полюк М.І. Мотивація розвитку персоналу на сільськогосподарських підприємствах: сучасні тенденції та перспективи удосконалення. *Агросвіт*. 2018. № 19. С. 50-54.

56. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Офіційний сайт. URL:<https://www.poltavpivo.com/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 10.04.2023).

57. Проданова Л.В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія. Черкаський державний технологічний університет. Черкаси. : Видавець Пономаренко Р.В., 2018. 240 с.

58. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2010. № 15/1. С. 58–62.

59. Рогач С.М. Економіка і підприємництво, менеджмент. К.: ЦП «Компринт», 2015. 714 с.

60. Сайко В.Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 36. С.60-69.

61. Середня заробітна плата по Полтавській обл. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/poltavskaya/> (дата звернення: 10.04.2023).

62. Середня місячна зарплата по регіонах України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> (дата звернення: 10.04.2023).

63. Середня місячна зарплата по регіонах України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> (дата звернення: 26.04.2023).

64. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3 (35). С.92-100

65. Сисоліна Н. П. Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. пр.* 2017. Вип. 31. С. 273-279.

66. Скоропад А. Система мотивації персоналу підприємства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/17182/1/138-141.pdf> (дата звернення: 26.04.2023).

67. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2010. № 6. Т. 2. С.178-181.

68. Статут ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL: <https://www.poltavpivo.com/wp-content/uploads/2020/12/statut-2017-1.pdf> (дата звернення: 10.04.2023).

69. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Актуальні проблеми економіки.* 2010. № 9. С. 37–41.

70. Тюхтій М.П. Поєднання мотиваційних аспектів та матеріального стимулювання праці персоналу промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2016. Вип. 4-2 (04). С.47-50.

71. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки.* 2017. № 4. С. 98-102

72. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений.* 2017. № 4.4 (44.4). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/26.pdf>. (дата звернення: 06.04.2023).

73. Фінансова звітність малого підприємства ТОВ-Фірма «Агро-Трак». URL: https://clarity-project.info/edr/22777166/finances?current_year=2022 (дата звернення: 26.04.2023).

74. Хадарцев О. В., Моргун А. В. Оцінювання системи управління проектами на підприємстві: методичний аспект. *Ефективна економіка.* 2020. №

1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7606> (дата звернення: 12.04.2023).

75. Хвостенко Т. Залучення персоналу як інструмент бізнесу для покращення фінансових показників. URL: <http://iqholding.com.ua> (дата звернення: 03.02.2023).

76. Шовгеля О. Мотивація державних службовців: теоретичні аспекти. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 3(14). с. 223-231

77. Шостак Л. В. Зарубіжний досвід формування потенціалу підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015. № 819. С. 449-454

78. Шпортько Г.Ю. Залучення персоналу до впровадження бережливого виробництва та безперервного поліпшення на підприємстві. *Ефективна економіка. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет*. 2015. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3803> (дата звернення: 03.02.2023).

79. Шура Н. О., Швед В.В. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку. *Агросвіт*. 2015. № 8. С. 64-69.

80. Щєбликіна І.О. Основи менеджменту: навч. посібн. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.

81. Щетініна Л. В., Яструбинська А.Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2017. № 2. С. 259-266.

82. Aleksandra Miler-Zawodniak Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji. *Obronność. Zeszyty Naukowe*. 2012. № 4. P.101-116

83. Biniyam Kebede Desta An Empirical Study on Employee Engagement at National Cement Share Company in Dire Dawa Administration, *Ethiopia. European Journal of Business and Management*. 2019. №10. P. 1-11

84. Borah N., Barua M. Employee Engagement: A Critical Review of Literature.

Journal of Organization & Human Behaviour. 2018. Vol. 7 (4). P. 22-30.

85. Donohoe A. What Is The Definition Of Employee Motivation?
URL: <https://bizfluent.com/about-5387352-definition-employee-motivation.html>
(accessed 15.05.2023).

86. Kostera M., Kownacki S. Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi,
Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 1996. s. 588

87. McClelland D. Human motivation. St. Petersburg: Peter. 2007. 672 p.

88. Mięka B. Efektywność systemu motywacji. *Personel*. 1998. №1. P.25

89. Poradnik Pracownika. Motywowanie pracowników - teoria McClellanda.
URL: <https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-motywowanie-pracownikow-teoria-mcclellanda> (дата звернення: 25.03.2023).

90. Skoczyła M. Systemy motywacji pracowników *Rocznik. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie* 2013. №9. S. 60-72

91. System motywowania pracowników: jak skutecznie zachęcić swoją załogę do pracy? URL: <https://nationalsales.pl/systemy-motywacji-pracownikow/> (дата звернення: 25.03.2023).

92. Wysoki T., Wysocki M. System motywowania pracowników w przedsiębiorstwie. URL: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qVeBeQLxZYsJ:https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/39262/1/3_9-24.pdf&cd=10&hl=ru&ct=clnk&gl=ua&client=opera (дата звернення: 25.03.2023).

ДОДАТКИ