

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Зав. кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
к.е.н., доц.

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„03” січня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від „03” січня 2024_р.)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві»

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу,
групи УП-22М спеціальності
051 «Економіка»

ОПП «Управління персоналом та економіка праці»

_____ Павло ГРИЩЕНКО

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Ольга В'ЮНИК

Рецензент: докт. екон. наук, професор,
декан економічного факультету

_____ Наталія ШАЛІМОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Сутність та види мотивації праці у сучасних умовах	7
1.2. Еволюція теорій мотивації та новітні підходи щодо її забезпечення	14
1.3. Складові системи мотивації праці на підприємстві	19
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ АТ «ГІДРОСИЛА»	26
2.1. Оцінка загальних тенденцій господарської діяльності АТ «Гідросила»	26
2.2. Аналіз динаміки коефіцієнтів фінансово-економічного стану підприємства	39
2.3. Оцінювання системи мотивації праці на підприємстві АТ «Гідросила»	48
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ АТ «ГІДРОСИЛА»	55
3.1. Концептуальні напрями поліпшення системи мотивації праці АТ «Гідросила» у сучасних умовах	55
3.2. Заходи додаткової мотивації щодо підвищення професійного рівня працівників	61
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Мотивація праці залишається одним із найвагоміших аспектів успішного функціонування підприємств, установ та організацій, оскільки саме людські ресурси виступають головним фактором виробництва. Значний еволюційний шлях розвитку, який пройшли у своєму становленні теорії мотивації, свідчить про актуальність даного питання, оскільки на сьогодні підходи до мотивування персоналу продовжують розширюватися та доповнюватися новітніми напрямками.

У сфері забезпечення мотивації праці на вітчизняних підприємствах наявна низка проблем, пов'язаних із низьким рівнем заробітної плати, неефективною системою управління мотивацією, відсутністю комплексного підходу до мотивування працівників. Зазначене обумовило вибір тематики дослідження, яка є актуальною і своєчасною.

Розгляду питань мотивації праці, побудови систем мотивації на рівні підприємств та пов'язаних із ними аспектів управління людськими ресурсами присвячені праці багатьох вітчизняних дослідників, таких як: Антощенкова В.В., Артеменко А.К., Бабчинська О.І., Бикова А.Л., Божко К.В., Борщівська А.В., Брюховецький Я.С., Воржакова Ю.П., Воронова В.С., Воскресенська О.Є., Гайдученко С.О., Глинська А.Є., Горбаль Н.І., Грендач М.М., Гуро Н.М., Гусак О.А., Далик М.В., Довбня С.Б., Додон О.Д., Долгальова О.В., Древаль Ю.Д., Калайда Ю.Ю., Кифяк В.І., Климчук А.О., Кожушко С.П., Колеснік Н.В., Колот А.М., Кононенко Т.С., Кравченко О.А., Кравчинська Т.С., Кравчук Р.В., Кривенко Е.Ю., Кудренко Н.В., Кулинич Т.В., Левицька І.В., Лінива І.С., Лозовський О.М., Магмет І.Б., Мельничук К.Ю., Немашкало К.Р., Нікульченко В.В., Опанасенко О.С., Писаренко С.В., Пономарьова М.С., Поплавська О.М., Ремесник Т.С., Саламон О.Л., Самійленко Г.М., Свидрук І.І., Семенчук Т.Б., Семикіна М.В., Сметаняк В.І., Соколюк К.Ю., Тодоріко І.М., Ульянченко О.В., Ханяк К.В., Хачатрян В.В., Хомко О.В.,

Цимбалюк Г.С., Черняхів І.А., Шароватова О.П., Шукліна В.В., Юдіна А.В., Янієва Д.Д. тощо.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні особливостей функціонування системи мотивації праці на підприємстві та обґрунтування пропозицій щодо її удосконалення.

Задля досягнення мети у роботі було поставлено і вирішено наступні завдання:

- розглянути сутність та види мотивації праці у сучасних умовах;
- дослідити еволюцію теорій мотивації та новітні підходи щодо її забезпечення;
- ідентифікувати складові системи мотивації праці на підприємстві;
- провести оцінку загальних тенденцій господарської діяльності;
- здійснити аналіз динаміки коефіцієнтів фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінювання системи мотивації праці на підприємстві;
- визначити концептуальні напрями поліпшення системи мотивації праці підприємства;
- розробити заходи додаткової мотивації щодо підвищення професійного рівня працівників.

Об'єктом дослідження є процес мотивації праці на підприємстві, а його предметом – теоретико-методичні та практичні аспекти вдосконалення системи мотивації праці підприємства у сучасних умовах.

При підготовці матеріалів кваліфікаційної роботи використано методи узагальнення, класифікації, порівняння, систематизації, розрахунку фінансових коефіцієнтів та метод опитування.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основи функціонування системи мотивації праці на підприємствах, у тому числі зміст теорій мотивації та складові її забезпечення.

Другий розділ роботи присвячений оцінюванню фінансово-економічного стану підприємства, тенденцій його господарської діяльності

та специфіки мотивації праці персоналу, рівня оплати праці та її продуктивності.

У третьому розділі роботи розроблено пропозиції щодо удосконалення системи мотивації праці підприємства на засадах комплексного підходу.

Елементи наукової новизни результатів роботи полягають у:

- забезпеченні подальшого розвитку теоретичних засад функціонування системи мотивації праці на підприємстві з урахуванням трансформації підходів до мотивування працівників у сучасних умовах;
- вдосконаленні практично спрямованих напрямів удосконалення системи мотивації праці на підприємстві на засадах комплексного підходу, гнучкості, адаптивності та персоніфікації.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у доцільності запровадження визначених напрямів удосконалення системи мотивації праці персоналу у практичній діяльності досліджуваного підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи: за результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді на тему: «Мотивація праці на підприємстві: сутність та роль у сучасних умовах» (матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі», 12 грудня 2023 р., м. Кропивницький).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та види мотивації праці у сучасних умовах

Мотивація людських ресурсів відіграє виняткову роль в контексті підвищення продуктивності та ефективності трудової діяльності, зменшення рівня плинності кадрів, забезпечення високої надійності та лояльності персоналу. Це, у свою чергу, сприяє зростанню показників фінансово-економічної ефективності (прибутковості, рентабельності) функціонування суб'єктів господарювання, дозволяє їм здобувати переваги у конкурентній боротьбі, надає змогу більш раціонально використовувати наявний інтелектуальний потенціал задля вироблення інноваційного продукту.

Саме поняття «мотив» може бути охарактеризовано як «підштовхування до певної діяльності, що базується на задоволенні важливих для людини потреб» [33].

У загальному розумінні мотивація – це «управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших людей до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації» [8].

Категорія мотивації є багатогранною, тому вона може розглядатися з різних точок зору: економічної, соціологічної, медичної, філософської, юридичної та інших (рис. 1.1).

Сметаняк В.І., Магмет І.Б. відзначають, що «мотивація є важливою складовою когнітивних і емоційних процесів, що лежать в основі формування установок і цілей» [33].

На думку Бабчинської О.І., мотивація – це «не одна дія в якийсь момент часу, а система, яка побудована на певних принципах, оперує сукупністю методів та інструментів і перебуває в тісному взаємозв'язку з усіма елементами організаційної культури конкретного підприємства» [2].

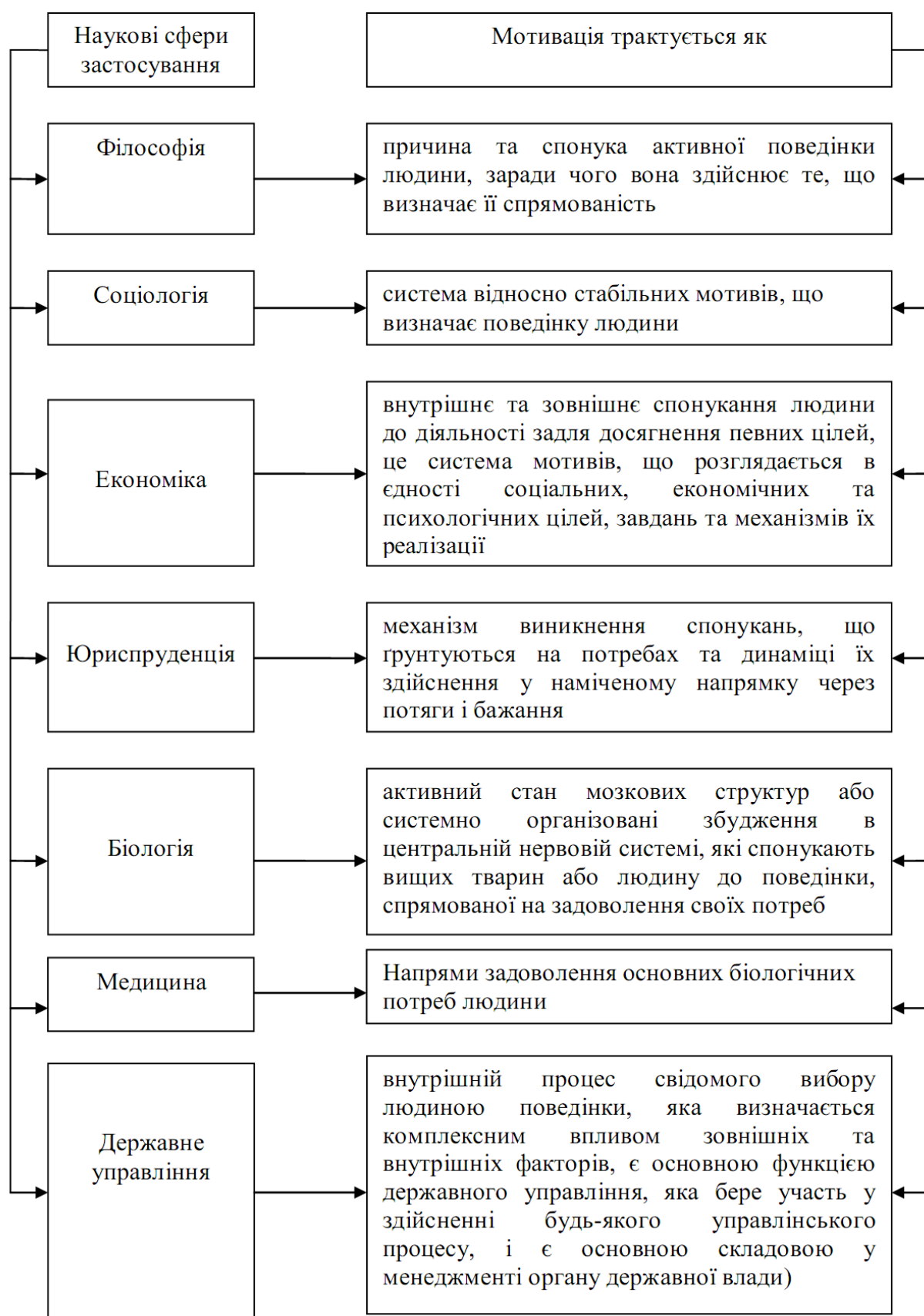


Рис. 1.1. Наукові сфери застосування та специфіка розуміння мотивації

Джерело: [28].

Згідно з визначенням, яке наводять вітчизняні автори Ханяк К.В., Саламон О.Л., Далик М.В., мотивація являє собою «заходи, спрямовані на підвищення зацікавленості працівників у якісному виконанні своїх посадових обов'язків» [37].

Колеснік Н.В. та Нікульченко В.В. підкреслюють, що «мотивація виступає у вигляді прагнень, інтересів, цілей, об'єктивними джерелами яких є потреби (матеріальні і духовні)» [13].

Кудренко Н.В., Борщівська А.В., Калайда Ю.Ю. вважають, що «мотивація – це сукупність внутрішніх та зовнішніх причин, що спонукають людину до дій, визначають її поведінку, форми діяльності, орієнтують на досягнення особистих зацікавленостей та цілей організації» [18].

Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. пропонують достатньо комплексне визначення сутності мотивації праці, розглядаючи її як «процес усвідомленого чи неусвідомленого вибору людиною тієї чи іншої поведінки, яка визначається комплексною дією внутрішніх і зовнішніх соціально-економічних чинників, і спрямована на розв'язання нових довгострокових завдань, на підвищення економічної та соціальної ефективності роботи персоналу і організації та підтримку її балансу» [1].

Ульянченко О.В., Бухало О.В. трактують мотивацію праці як «об'єктивну економічну категорію, яка представляє особливий вид економічних відносин, які виникають з метою спонукання учасників виробничого процесу до певної трудової поведінки за допомогою активізації сукупності внутрішніх й зовнішніх рушійних сил» [36].

Левицька І.В., Климчук А.О., Кожушко С.П. підкреслюють, що наявність внутрішніх мотивів, пов'язаних із належним рівнем оплати праці та сприятливими її умовами, відіграє надзвичайно велику роль у зацікавленості найманих працівників у продуктивній та якісній праці, формуючи загальний високий рівень задоволеності в процесі трудової діяльності [20].

Семенчук Т.Б., Гусак О.А. стверджують, що мотивація персоналу – це «злагоджена система всередині підприємства, що спрямована на створення

матеріальних та нематеріальних умов та стимулів для якнайкращого виконання співробітниками своїх обов'язків» [30].

Основні засади мотивації персоналу підприємств відображено за допомогою рис. 1.2.

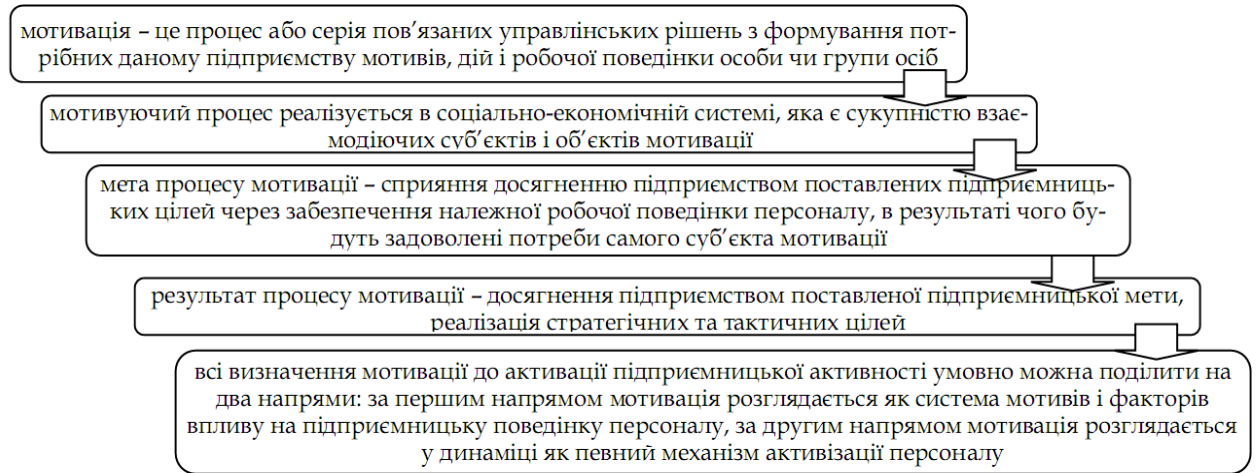


Рис. 1.2. Основні засади мотивації персоналу господарюючого суб'єкта

Джерело: [38].

Отже, процес мотивації праці відбувається безпосередньо у рамках певної соціально-економічної системи, а його ключовою ціллю є сприяння досягненню господарюючим суб'єктом своїх цілей за рахунок імплементації низки засобів впливу на персонал та його поведінку.

Процес формування мотивації праці людських ресурсів розпочинається із виникнення певної незадоволеної потреби, яка, у свою чергу, створює відповідну напругу (рис. 1.3). Тому, для задоволення наявних потреб необхідно прикласти зусилля, що призводить до вирішення ситуації.

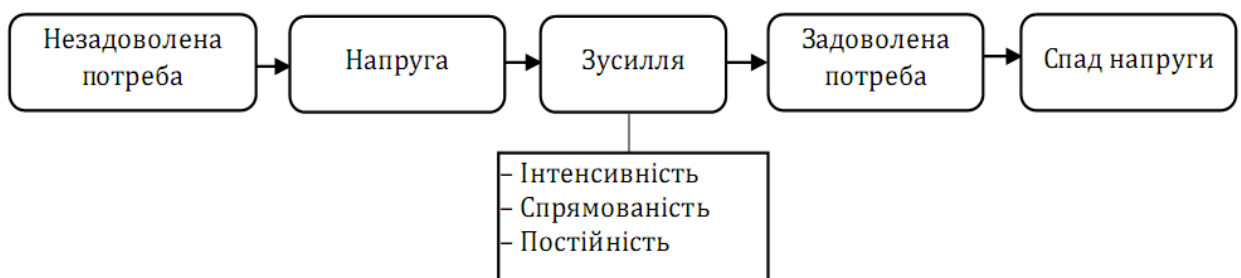


Рис. 1.3. Процес формування мотивації праці персоналу

Джерело: [23].

Серед мотивуючих чинників розрізняють низку «зовнішніх – на рівні держави, регіону, підприємства та внутрішніх – складники особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов’язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо) [18].

Перелік основних мотиваторів праці наведено на рис. 1.4.

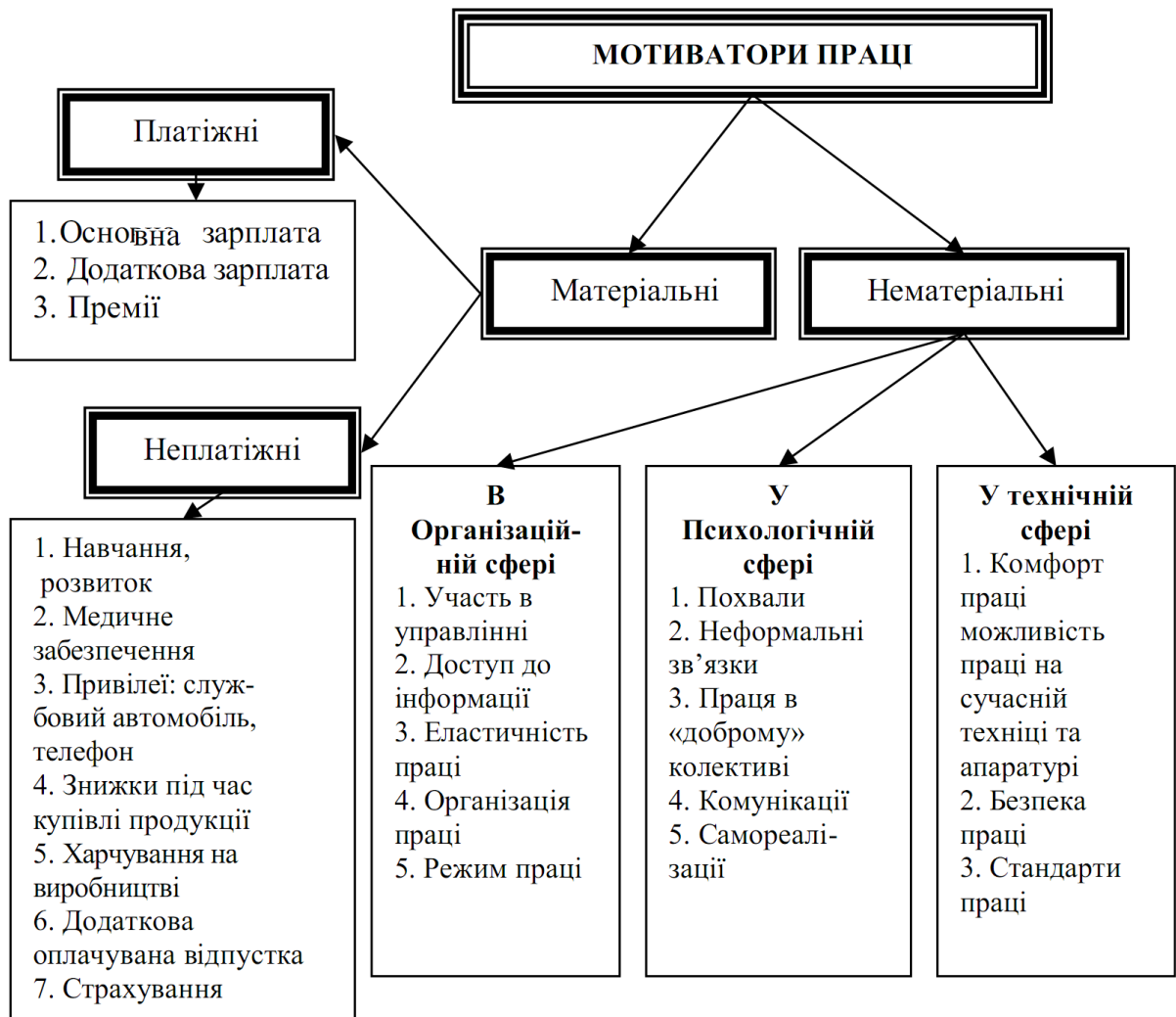


Рис. 1.4. Основні мотиватори праці на виробничому підприємстві

Джерело: [24].

Як бачимо, найголовнішою ознакою для класифікації мотиваторів праці є їх розподіл на матеріальні і нематеріальні. При цьому, слід також враховувати відмінності між такими категоріями, як «мотивація» і «стимулювання». Досить часто поняття мотивації ототожнюється із

внутрішніми аспектами спонукання до певної діяльності, тоді як стимулювання – із зовнішнім втручанням, наприклад, впливом з боку адміністративно-управлінського персоналу компанії.

Свидрук І.І. наголошує, що матеріальне стимулювання дозволяє привабити висококваліфікованих фахівців, однак після працевлаштування їх у певній компанії не завжди у повній мірі забезпечує їх націленість на постійне самовдосконалення, професійний і особистісний розвиток, прояв творчості і креативності [29].

Черняхович І.А., Грендач М.М. відносять до нематеріальної мотивації заохочення до продуктивної праці, які не надаються працівникові у формі грошових коштів, але можуть потребувати від підприємства здійснення вкладень у розвиток та якість людських ресурсів, наприклад, створення для персоналу можливостей для навчання і підвищення кваліфікації, кар'єрного розвитку, якісного оздоровлення та відновлення [40].

Існуючі підходи до класифікації типів мотивації відображено за допомогою рис. 1.5.



Рис. 1.5. Класифікація типів мотивації

Джерело: [7, с. 8].

Отже, ще один підхід до класифікації, який є корисним в контексті подальшого ефективного управління мотиваційними процесами на підприємстві, передбачає виокремлення трьох типів мотивації, таких як:

- матеріальна (стосується розміру оплати праці, наявності премій, доплат чи додаткових винагород за результати трудової діяльності);
- трудова (характер і наявні умови праці, у тому числі безпека праці, режим праці і відпочинку, загальні підходи до організації трудової діяльності);
- статусна (можливості для кар'єрного зростання, досягнути досконалості у певній професійній сфері, одержати визнання досягнень) [18].

Щодо позитивної мотивації, вона базується на наданні працівникові певного переліку матеріальних і моральних заохочень, які спонукають його до подальшого удосконалення своєї діяльності, а негативна мотивація заснована на застосуванні системи санкцій і стягнень.

Юдіна А.В. пропонує авторський підхід до виокремлення типів мотивації за напрямом орієнтації на успіх чи невдачу конкретного працівника. Перший тип індивідів – працівники, орієнтовані на успіх, які мають високий рівень мотивації саме у досягненні успішних результатів і низький стосовно уникнення помилок і невдач у роботі. Другий тип індивідів включає працівників, які зосереджені на уникненні невдач, при цьому мало уваги приділяючи факторам успішності.

Третій тип індивідів – мотивовані працівники, які одночасно володіють як сильними мотиваційними настановами, так і мають високу міру мотивації стосовно досягнення успіху і запобігання невдачам. Такі працівники є найбільш ефективними та забезпечують високі результати і досягнення цілей на рівні підприємства. Четвертий тип індивідів – немотивовані працівники, що є оберненою протилежністю до попереднього типу. Відповідно, результативність таких співробітників є переважно низькою [41].

Отже, мотивація може бути внутрішньою та зовнішньою, матеріальною чи нематеріальною, трудовою чи статусною. Однак, незалежно від цього наявність мотивації відіграє ключову роль в системі управління людськими ресурсами підприємств та забезпеченні ефективності їх трудової діяльності.

1.2. Еволюція теорій мотивації та новітні підходи щодо її забезпечення

Існуючі теорії мотивації пройшли значний еволюційний шлях розвитку. Відповідні етапи наведено на рис. 1.6.

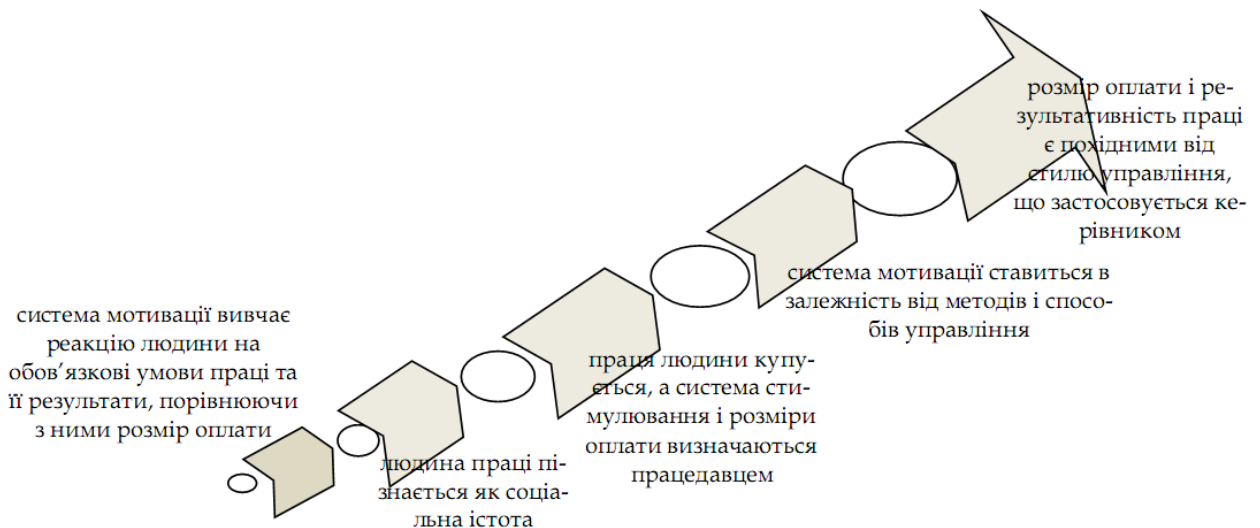


Рис. 1.6. Етапи еволюції теорій мотивації

Джерело: [38].

В процесі еволюції теорій мотивації чітко виокремилось два основні напрями: змістовні та процесуальні. Перші з них вивчаються чинники, які спонукають індивіда до конкретних дій. Другі зосереджені у більшій мірі на вивченні впливу зовнішніх чинників мотивації і сприйнятті їх працівниками.

Розглянемо найбільш поширені теорії мотивації більш детально.

Прикладом змістовних теорій є ієрархія потреб А. Маслоу, що фіксує увагу на ключових потребах людини. На думку її розробника, усю сукупність таких потреб можна відобразити у вигляді піраміди, де на нижчих щаблях розміщені фізіологічні потреби, за якими слідують потреби у безпеці, бажання бути причетним, прагнення до поваги і визнання, когнітивні потреби, естетичні потреби, а завершують вершину піраміди потреби у самореалізації. Ключовою ідеєю зазначеної теорії є те, що у особи виникає бажання задовольнити потреби вищого рівня після задоволення базових потреб [33].

Ф. Герцберг розробив власну двохфакторну теорію, яке передбачає врахування гігієнічних та мотивуючих чинників (табл. 1.1). Щодо гігієнічних факторів, то вони є аналогом потреби у задоволенні фізіологічних запитів та необхідності відчуття особистої захищеності. Мотиваційні фактори містять запити з боку індивіда щодо задоволення потреб у повазі та створення можливостей для самовираження [19].

Таблиця 1.1

Зміст гігієнічних і мотиваційних факторів згідно з теорією Ф. Герцберга

«Дійсні мотиватори»	«Гігієнічні фактори»
Визнання результатів праці (заслуг) працівника. Змістовість праці (можливість розвитку особистості). Досягнення (успішність) в роботі. Високий ступінь відповідальності. Просування службою. Можливості творчого та ділового зростання.	Заробітна платня. Умови праці. Соціально-трудова політика фірми. Міжособові стосунки в колективі. Ступінь контролю з боку керівника. Ставлення безпосереднього керівника.

Джерело: [7, с. 37]

Д. Мак-Грегором було запропоновано так звану мотиваційну теорію співучасті, зміст якої полягає у важливості заохочення працівників до управлінського процесу, формування демократичних відносин у робочому середовищі, що в результаті сприяє активізації ефективної трудової діяльності. Також ним було розроблено «теорію Х» і «теорію Y», які відображають класичне бачення менеджерами відношення найманих працівників до праці [14, с. 47].

Варто відзначити також науково-практичний доробок Д. Мак-Клелланда стосовно наявності спонукальних чинників мотивації, перший з яких пов'язаний із мотивацію досягнення (виникає внаслідок бажання індивіда до досягнення успіхів у різноманітних сферах трудової діяльності), а другий стосується прояву мотивації афіліації (яка стосується прагнення особистості до спілкування і комунікації, знаходження у колективі, налагодження дружніх відносин і емоційних контактів з іншими) [42].

К. Альдерфер запропонував виокремлювати три основні групи потреб людини: потреби в існуванні, потреби у стосунках та потреби в рості [33].

Співвідношення груп потреб, що були розглянуті представниками найбільш відомих змістовних теорій мотивації, відображено на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Групи потреб відповідно змістовних теорій мотивації

Джерело: [14, с. 58].

Як було відзначено, на протигагу змістовним теоріям, що зосереджені на дослідженні структури потреб індивіда, процесуальні теорії акцентують увагу на розумінні процесу мотивації залежно від ставлення працівника до конкретної ситуації та зовнішніх чинників впливу на його трудову діяльність. Водночас, обидва типи теорій не суперечать один одному, а скоріше доповнюють і дозволяють підійти до розуміння мотиваційних процесів більш комплексно [16].

Однією з найвідоміших процесуальних теорій мотивації є модель Портера–Лоулера (рис. 1.8), яка поєднує підходи, напрацьовані у рамках теорії очікувань і теорії справедливості. Дана модель відзначається комплексним і багатоаспектним характером і містить наступний перелік складових: «зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення» [14, с. 65].

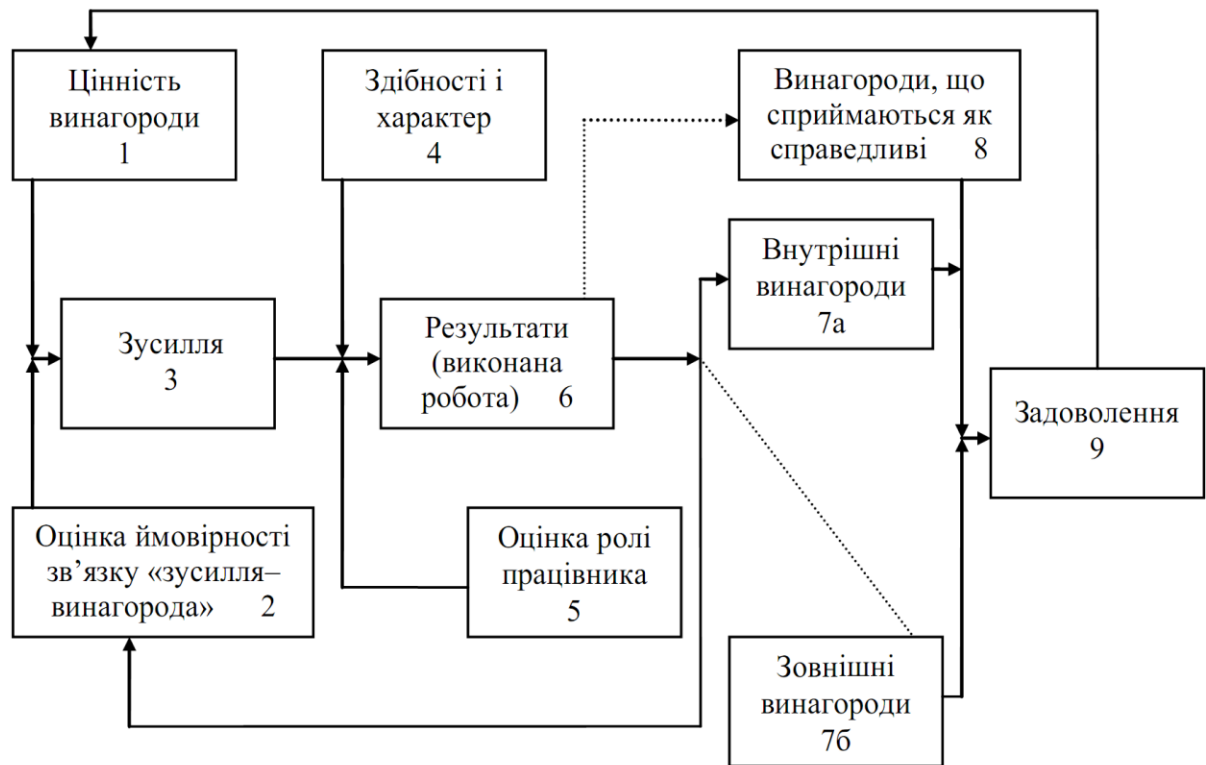


Рис. 1.8. Складові моделі мотивації Портера-Лоулера

Джерело: [14, с. 66]

Незважаючи на те, що розглянуті теорії мотивації були розроблені достатньо давно, вони безумовно не втрачають своєї актуальності і донині. Усвідомлення значущості керівництвом підприємств і застосування принципів відповідних мотиваційних теорій є запорукою успішної політики управління та мотивування персоналу.

Водночас, при формуванні системи мотивації праці на підприємствах в умовах сучасних реалій варто враховувати й певні новітні фактори і підходи, які виникли унаслідок загальної трансформації усіх сфер економіки і життя суспільства.

Окрім того, як слушно підкреслюють автори Писаренко С.В., Опанасенко О.С., Божко К.В., у процесі мотивації виникає певна суперечність. З одного боку, кожен роботодавець зацікавлений залучити таких працівників, які здатні швидко та ефективно працювати в умовах мультизадачності, володіють розвиненими цифровими і комунікаційними навичками, здатністю до командної взаємодії і вирішення конфліктів, не

заперечують проти понаднормової праці, відряджень та виконання додаткових завдань. З іншого боку, фахівець, що у повній мірі володіє всіма розглянутими вище навичками і якостями, очікує високого рівня винагороди за власну працю, яку роботодавці часто не можуть чи не бажають забезпечити. У зв'язку з цим виникає потреба у перегляді існуючих підходів та методів забезпечення мотивації [26].

Як відзначають дослідники Цимбалюк Г.С. та Кравчук Р.В., новітні прийоми мотивації повинні брати до уваги два ключові аспекти в діяльності підприємств. Перший з них полягає в тому, що на сьогодні в контексті забезпечення ефективного і стійкого функціонування господарюючих суб'єктів винятковою є роль висококваліфікованих фахівців з належним рівнем освіти, професійних знань та свободою вибору. Другий аспект передбачає необхідність систематичного мотивування таких фахівців до безперервного навчання і саморозвитку [39].

Під час планування форм мотивації праці персоналу доцільно враховувати тенденції трансформації сучасного ринку праці. Зокрема, «все більшого поширення набувають такі нестандартні форми зайнятості, як дистанційна робота, фріланс, гнучка форма тощо» [22].

Безпрецедентним явищем на сьогодні є діджиталізація, прояв якої відзначається появою поняття цифровізації зайнятості населення, що характеризується як «процес активізації використання цифрових технологій у праці, що веде до поширення нестандартних і дистанційних форм зайнятості, а також виокремлення нового виду цифрової зайнятості, пов'язаної зі сферами цифрової економіки» [32].

Відповідно, такі трансформації зумовлюють потребу у перегляді тих чинників, що спонукають працівників працювати більш ефективно. Наприклад, методи та інструменти мотивації персоналу за умови дистанційної форми організації праці відрізнятимуться від традиційно прийнятих, а стрімкий розвиток цифрових технологій прискорює і полегшує значну кількість трудових функцій та створює додаткові можливості.

1.3. Складові системи мотивації праці на підприємстві

Розглянемо сутність та основні складові системи мотивації праці на вітчизняних підприємствах. Як відзначають Древаль Ю.Д., Шароватова О.П., «зміст системи мотивації праці полягає у складній сукупності взаємопов'язаних заходів, які зацікавлюють і стимулюють окремого працівника або трудовий колектив в цілому для досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства» [11].

Функціонування системи мотивації відбувається за рахунок поєднання і взаємодії внутрішніх чинників (власні мотиви, запити, цінності, очікування, прагнення, настанови) та зовнішніх чинників, які визначаються застосуванням відповідних стимулів чи винагород, наказів, переконання, примусу до певних дій тощо [37].

Базисом будь-якої системи мотивації є її механізм, спрямований на підвищення ефективності трудової діяльності персоналу (рис. 1.9).

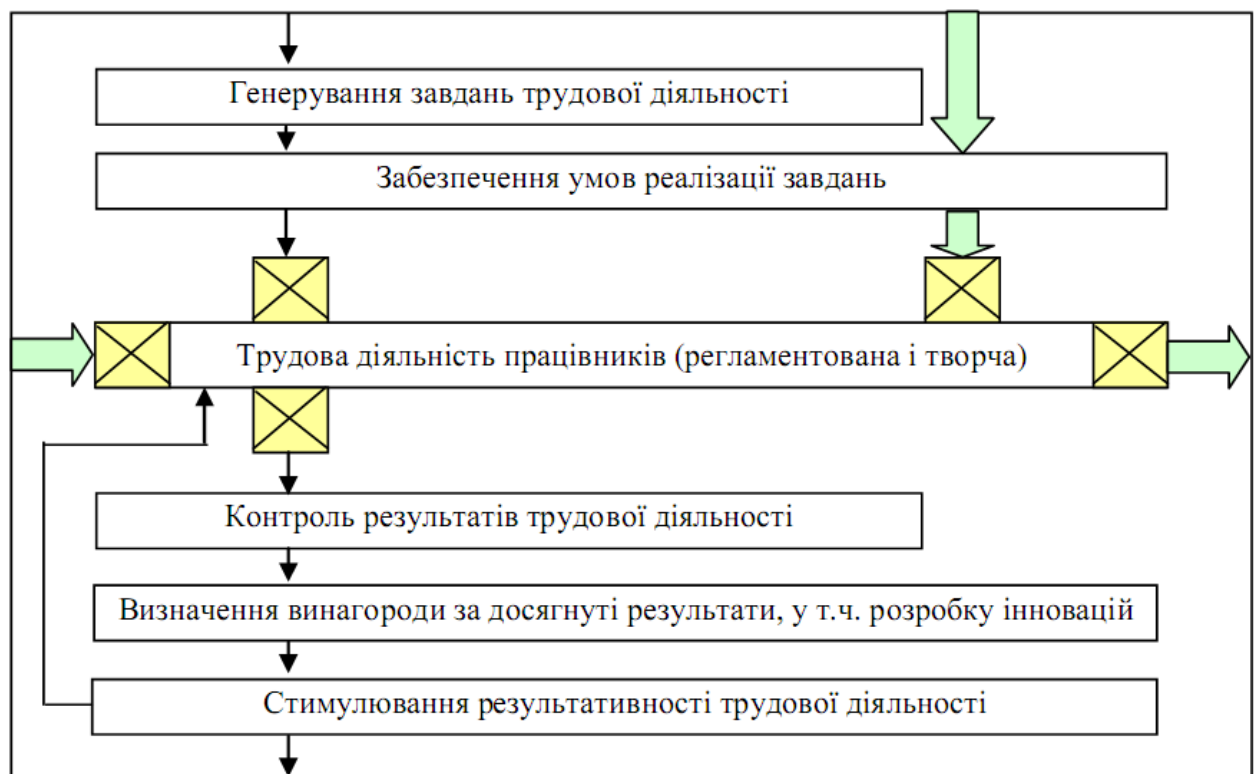


Рис. 1.9. Складові мотиваційного механізму активізації праці

Джерело: [31].

Управління мотивацією може забезпечуватися за допомогою наступних методів:

- використання грошей як засобу винагородження працівників та їх стимулювання;
- застосування покарань за певні види порушень за необхідності;
- формування та розвиток відносин співучасті, тобто, причетності найманих працівників до процесу ухвалення рішень та їх реалізації;
- мотивація через зміст і характер праці;
- імплементація системи винагород, визнання результатів і високих досягнень співробітників;
- залучення персоналу до процесу управління компанією;
- заохочення і винагородження колективної праці та її результатів;
- сприяння мінімізації впливу негативних чинників, пов'язаних з діяльністю персоналу [18].

Заробітна плата залишається на сьогодні найвагомим елементом системи мотивації працівників. Водночас, поряд із нею застосовуються й інші форми грошової винагороди, такі як премії чи участь у прибутках.

Кривенко Е.Ю. вбачає сутність преміювання у тому, що воно є «винагородою за працю, що стосується додаткового стимулювання праці, виконує функцію забезпечення заінтересованості працівників у результатах праці та має перспективний мотивуючий вплив на них» [17].

Забезпечення для працівників можливостей участі у прибутках здійснюється шляхом ідентифікації певної частки доходів підприємства, за рахунок чого формується відповідний фонд стимулювання. За рахунок коштів зазначеного фонду виплачується винагорода тим працівникам, трудова діяльність яких реально впливає на розмір доходів господарюючого суб'єкта [39].

Поширеним сучасним поняттям в контексті мотивації праці на підприємствах є так званий «соціальний пакет». На думку Бикової А.Л. та Воронової В.С., його доцільно охарактеризувати «як сукупність фінансових,

матеріальних та нематеріальних благ, які підвищують рівень життя і надаються підприємством працівнику крім основної заробітної плати з метою заохочення до трудової діяльності» [3].

Типова структура соціального пакету представлена на рис. 1.10.



Рис. 1.10. Структура соціального пакету

Джерело: [3].

До складу базового (обов'язкового) соціального пакету входять ті елементи, що регламентовані нормами і положеннями чинного законодавства у сфері праці. До складу компенсаційного пакету належать елементи та витрати, які компанія відшкодовує співробітникам та які були попередньо витрачені чи використанні останніми під час виконання трудових функцій чи виробничих завдань. Конкурентний пакет включає певні додаткові блага чи послуги, що пропонуються персоналу з ініціативи компанії [3].

Важливим елементом системи мотивації праці є наявність справедливого підходу до оцінки персоналу (рис. 1.11), включаючи оцінку особистих якостей, оцінку праці та її результатів.

Комплекс індикаторів оцінювання ефективності методів і засобів мотивації персоналу чинить значний вплив на діяльність господарюючого суб'єкта. Цей вплив проявляється у динаміці змін фінансово-економічних показників функціонування компанії. Наприклад, такі економічні показники у сфері праці, як її продуктивність та результативність, забезпечують у кінцевому підсумку зростання обсягів виготовлення й реалізації продукції. А отже, вони таким чином впливають на показники витрат, доходів, чистого прибутку і рентабельності діяльності [18].

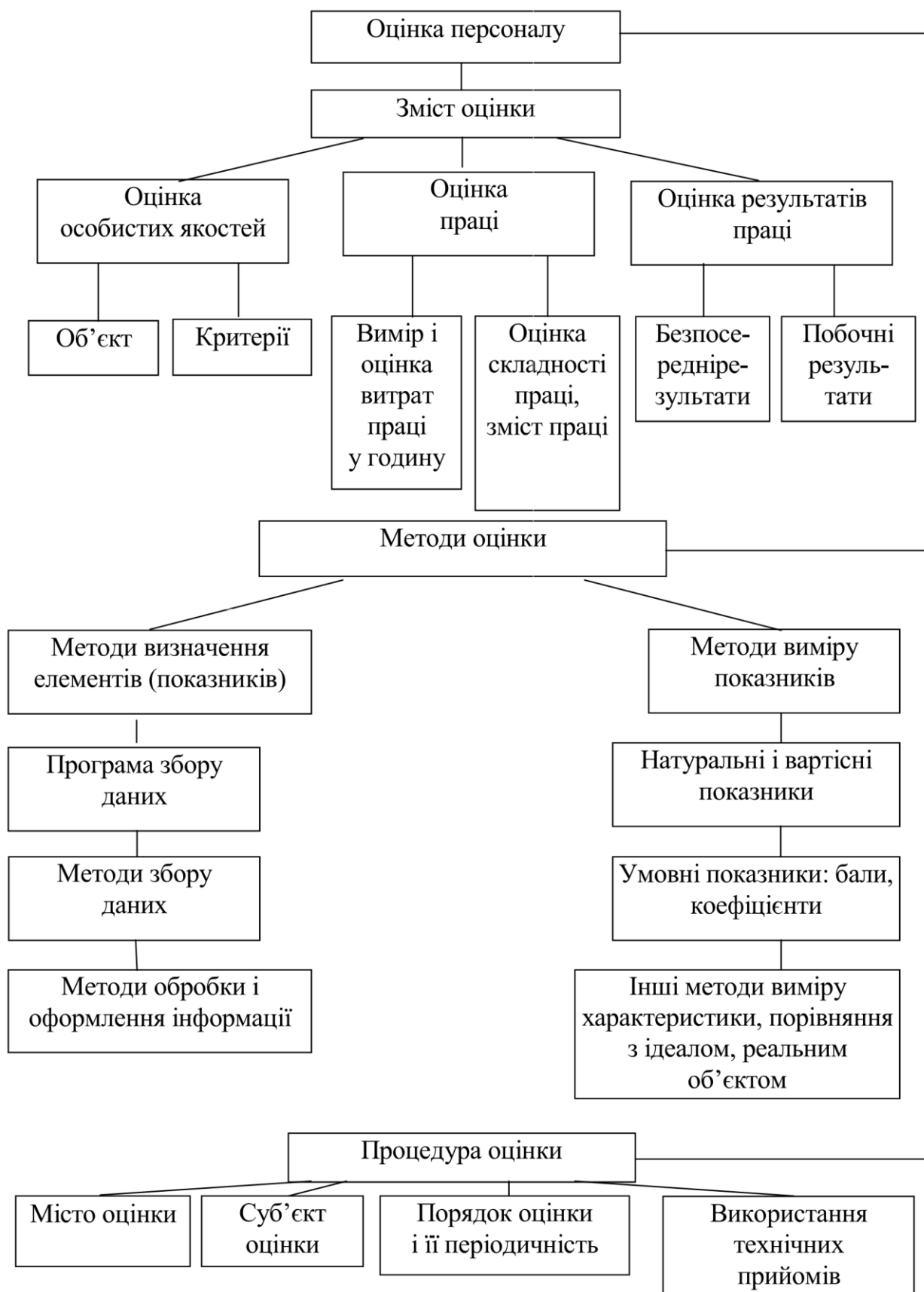


Рис. 1.11. Складові оцінки персоналу в системі мотивації праці

Джерело: [7, с. 62].

До найбільш поширених нематеріальних засобів мотивації праці відносяться:

- наявність можливостей щодо розвитку особистих і професійних якостей персоналу, самовдосконалення та реалізації власного інтелектуального потенціалу, перспектив для кар'єрного просування;
- справедливий підхід до оцінки та загальне визнання результатів і досягнень співробітників, нагородження їх подяками і грамотами, різними видами відзнак як засіб підтримки їх прагнення до більш ефективної праці та прояву активності;
- дотримання вимог щодо безпечних і комфортних умов праці, орієнтованість на систематичне їх поліпшення;
- створення сильної організаційної культури та запровадження заходів щодо розвитку єдності трудового колективу;
- застосування гнучкого графіку організації праці;
- врахування індивідуальних можливостей та запитів співробітників під час встановлення завдань і визначення кола професійних обов'язків;
- залучення різних категорій персоналу до обговорення та ухвалення рішень;
- імплементація принципу здорової конкуренції між структурними підрозділами компанії;
- сприяння ефективній взаємодії персоналу із керівництвом [37].

Під час розробки заходів щодо вдосконалення системи мотивації на підприємстві доцільно враховувати зарубіжний досвід у цій сфері, що представлений у табл. 1.2 та містить мотиваційні заходи індивідуального й колективного характеру.

Відмінністю досвіду підприємств Японії є орієнтованість на більш швидкі темпи зростання продуктивності праці відносно рівня оплати праці та якості життя персоналу. Обсяг оплати праці для конкретного співробітника визначається, виходячи з характеристик його стажу трудової діяльності, віку, кваліфікаційних характеристик і професійної майстерності.

Таблиця 1.2

Зарубіжний досвід мотивації праці персоналу

Країна	Основні характеристики системи мотивації праці
Франція	• Широке використання нематеріальних стимулів (використання дощок пошани, мотиваційних стендів тощо) • Конкуренція серед співробітників (система оцінок (часто від 0 до 120 балів), яка пов'язана з системою стимулювання) • Індивідуалізація, індексація заробітної плати
Німеччина	• Можливість розпоряджатися своїм робочим часом на власний розсуд • Оплата співробітникам проїзду, мобільного зв'язку або професійного навчання для підвищення кваліфікації • Особисте опитування співробітників про рівень їх мотивації, зацікавленості в роботі.
Японія	• Оплата праці залежить від навичок, кваліфікації та стажу роботи • Довічний найм працівників • Нерегулярні грошові винагороди
США	• Використання різних систем оплати праці • Використання системи колективних бонусів • Залежність заробітної плати від рівня кваліфікації • Різноманітні нематеріальні заохочення

Джерело: [10].

Модель мотивації праці у США базується на загальних національних цінностях, таких як прагнення до досягнення персонального успіху кожного працівника та забезпечення гідного рівня життя і добробуту в державі. Оплата праці є базовою основою системи мотивації трудової активності у межах американського підходу.

Мотиваційна модель Великобританії передбачає розбудову партнерських відносин між менеджерами та найманими працівниками, у тому числі завдяки залученню їх до прийняття рішень та участі у прибутках компаній.

У Німеччині головними аспектами побудови мотиваційної системи є цінність людини як особистості та розвиток відносин соціальної відповідальності, забезпечення соціальної справедливості. Доволі схожою є модель мотивації у Швеції, оскільки вона є орієнтованою на забезпечення соціального захисту працівників [12].

Зауважимо, що у сучасних умовах механізм мотивації праці повинен бути, з одного боку, комплексним і багаторівневим (рис. 1.12), а з іншого – персоніфікованим, враховуючи індивідуальні особливості кожного.

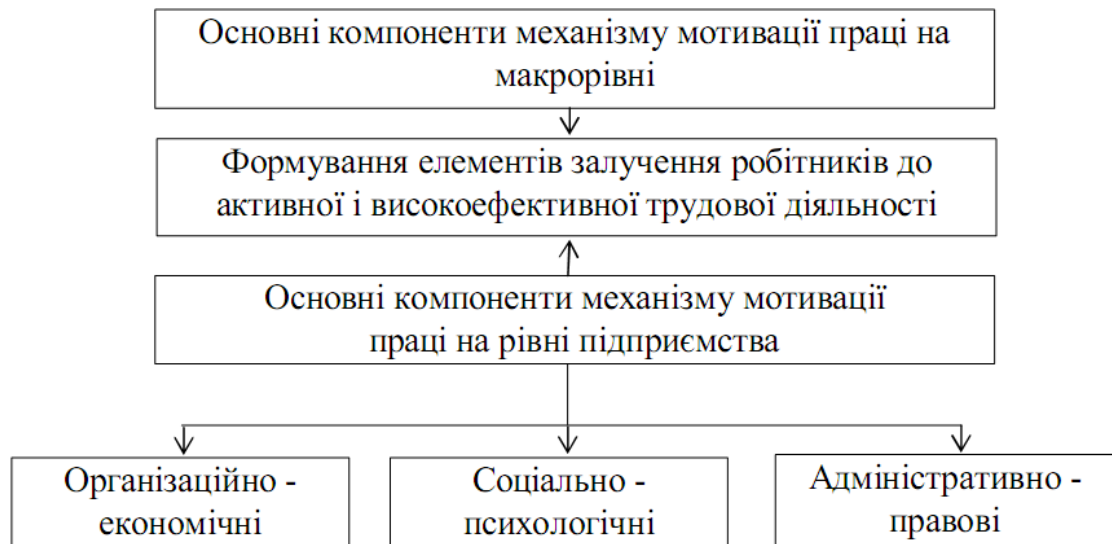


Рис. 1.12. Складові оцінки персоналу в системі мотивації праці

Джерело: [7, с. 100]

Так, Воскресенська О.Є., Глинська А.Є., Шукліна В.В. цілком слушно наголошують на важливості «удосконалювати систему професійної мотивації праці з урахуванням персональних потреб кожного окремого працівника (гроші, особиста вигода, інтереси, почуття обов'язку)» [6].

Таким чином, раціональний підхід до мотивації праці на підприємстві здатний забезпечити одержання наступних переваг:

- зростання якості праці, виконання трудових функцій і завдань, продуктивності діяльності підприємства загалом;
- створення позитивно спрямованої, комфортної і доброзичливої атмосфери у трудовому колективі;
- зменшення показників плинності кадрів;
- зростання рівня лояльності і відповідальності працівників [13].

Отже, сучасна система мотивації праці на підприємствах має враховувати необхідність комплексного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, персоніфікованого підходу та застосовувати адекватний вимогам часу інструментарій мотивування.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ АТ «ГІДРОСИЛА»

2.1. Оцінка загальних тенденцій господарської діяльності АТ «Гідросила»

Робота виконана за матеріалами Акціонерного товариства «Гідросила», яке функціонує у місті Кропивницький. Метою діяльності підприємства, відповідно його Статуту (Додаток А), є: «одержання прибутку; ефективне використання власних та залучених коштів; задоволення потреб населення в його послугах (роботах, товарах); реалізації на основі отриманого доходу інтересів Товариства, а також економічних та соціальних інтересів трудового колективу; забезпечення споживчого ринку широким асортиментом продукції власного виробництва; забезпечення на основі отриманого прибутку інтересів акціонерів Товариства» [25].

Предметом діяльності АТ «Гідросила» виступає: «виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування; виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва; ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування; установлення та монтаж машин і устаткування; оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів та ін.» [25].

Підприємство має давню історію господарської діяльності. Датою його реєстрації у статусі нинішньої юридичної особи є 13 березня 1992 року. З того часу підприємство пройшло тривалий шлях розвитку.

На першому етапі дослідження зупинимося на аналізі динаміки основних тенденцій господарської діяльності АТ «Гідросила» за останні п'ять років (2018-2022 рр.). Для цього скористаємося вихідними даними, що містяться у відповідних формах його фінансової звітності, а саме, балансі

підприємства (Додатки Б.1-Б.5) та звіті про фінансові результати діяльності (Додатки В.1-В.5).

Динаміку зміни чистого доходу від реалізації продукції підприємства за 2018-2022 роки, як одного з найголовніших показників результативності його господарської діяльності, наведено на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Динаміка зміни чистого доходу від реалізації продукції
АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: складено за даними звітності АТ «Гідросила»

Як бачимо, значення цього показника становило 571227 тис. грн у 2018 році, надалі мало місце зниження до 504941 тис. грн у 2019 році та 512690 тис. грн у 2020 році. Максимальний його розмір мав місце у 2021 році (654237 тис. грн), а в 2022 році – він знизився до 522098 тис. грн.

Стосовно собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) АТ «Гідросила», відзначимо, що динаміка її зміни відзначалася ідентичними тенденціями (рис. 2.2). Так, у 2018 році цей показник дорівнював 470239 тис. грн, у 2019 році його значення знизилося до 433102 тис. грн, а в 2020 році – до 433099 тис. грн. Найвищий обсяг собівартості продукції підприємства за аналізований період зафіксовано у 2021 році, оскільки він становив 570774

тис. грн. У наступному 2022 році розмір собівартості продукції АТ «Гідросила» знизився до 372126 тис. грн.



Рис. 2.2. Динаміка зміни собівартості реалізованої продукції

АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: складено за даними звітності АТ «Гідросила»

Проведемо розрахунок питомої ваги собівартості у структурі чистого доходу від реалізації продукції підприємства, а його результати узагальнимо за допомогою табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Розрахунок питомої ваги собівартості у структурі чистого доходу від реалізації продукції АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	571227	504941	512690	654237	522098
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	470239	433102	433099	570774	372126
Питома вага собівартості у структурі чистого доходу від реалізації, %	82,3%	85,8%	84,5%	87,2%	71,3%

Джерело: складено за даними звітності АТ «Гідросила»

Результати проведених обчислень свідчать, що частка собівартості у складі чистого доходу підприємства становила 82,3% у 2018 році, у 2019 році вона зросла до 85,8%, у 2020 році – дещо знизилася до 84,5%. У 2021 році її питома вага була максимальною за період і складала 87,2%, тоді як у 2022 році зменшилася до 71,3%, що є мінімальним значенням за аналізований період часу.

Позитивним є те, що господарська діяльність суб'єкта господарювання впродовж досліджуваного періоду часу була прибутковою. Зокрема, розмір його валового прибутку був доволі високим (рис. 2.3) і становив: 100988 тис. грн у 2018 році, 71839 тис. грн у 2019 році, 79591 тис. грн у 2020 році, 83463 тис. грн у 2021 році та 149972 тис. грн у 2022 році. Відзначимо також, що отриманий розмір валового прибутку АТ «Гідросила» був найвищим у 2022 році за п'ятирічний період.



**Рис. 2.3. Динаміка зміни валового прибутку
АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: складено за даними звітності АТ «Гідросила»

Проте, для кожного суб'єкта господарювання найважливішим показником ефективності є наявність та розмір одержаного чистого прибутку, оскільки саме він є джерелом фінансування потреб

довгострокового економічного і соціального розвитку компанії. З даних, наведених на рис. 2.4 можемо констатувати, що даний показник для АТ «Гідросила» суттєво коливався за п'ятирічний період. Наприклад, у 2018 році він дорівнював 10633 тис. грн, тоді як у 2019 році був невисоким і складав лише 728 тис. грн. У наступні два роки відбувалося поступове зростання значень чистого прибутку підприємства – до 8487 тис. грн у 2020 році та 13445 тис. грн у 2021 році. У 2022 році зафіксовано стрімке зростання обсягу чистого прибутку підприємства до 45471 тис. грн, що є найвищим значенням за весь період.



**Рис. 2.4. Динаміка зміни чистого прибутку
АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: складено за даними звітності АТ «Гідросила»

Наступним етапом дослідження є аналіз основних показників балансу підприємства АТ «Гідросила». Розпочнемо його з вивчення динаміки загального розміру балансу підприємства (рис. 2.5).

Можемо констатувати, що значення цього показника складало 508365 тис. грн у 2018 році, надалі мало місце зниження до 477346 тис. грн у 2019 році та 465840 тис. грн у 2020 році. Найбільший розмір балансу на підприємстві зафіксовано у 2021 році, оскільки його значення дорівнювало

530950 тис. грн. Однак у 2022 році відбулося зменшення загального розміру балансу підприємства до 433949 тис. грн.



Рис. 2.5. Динаміка загального розміру балансу

АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: складено за даними звітності АТ «Гідросила»

Аналізуючи розмір залишкової вартості основних засобів АТ «Гідросила» (рис. 2.6), зауважимо наявність значних коливань даного показника.



Рис. 2.6. Динаміка залишкової вартості основних засобів

АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: складено за даними звітності АТ «Гідросила»

Так, у 2018 році залишкова вартість основних засобів складала 189629 тис. грн, у 2019 році вона знизилася до 179501 тис. грн, а в 2020 році – до 170017 тис. грн. Найвище значення розміру цього показника мало місце у 2021 році – 202896 тис. грн, проте, у 2022 році мало місце його зниження до 182150 тис. грн.

Проведемо аналіз динаміки зміни оборотних активів підприємства та проілюструємо отримані результати за допомогою рис. 2.7.



Рис. 2.7. Динаміка зміни оборотних активів

АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: складено за даними звітності АТ «Гідросила»

З даних рис. 2.7 можемо зробити висновок, що загальний обсяг оборотних активів АТ «Гідросила» характеризувався наступними значеннями: у 2018 році він складав 243827 тис. грн (максимум за період), у 2019 році знизився до 218721 тис. грн, а в 2020 році – до 191103 тис. грн (мінімальне значення за аналізований період). У 2021 році мало місце зростання обсягу оборотних активів підприємства АТ «Гідросила» до 226594 тис. грн, проте, у 2022 році знов зафіксовано зниження даного показника до обсягу 202539 тис. грн.

Переходячи до аналізу пасивів балансу підприємства, розглянемо динаміку зміни його власного капіталу та наведено відповідні дані на

рис. 2.8. Як бачимо, обсяг власного капіталу АТ «Гідросила» характеризувався такими значеннями в динаміці: він становив 409148 тис. грн у 2018 році, 409825 тис. грн у 2019 році, 418292 тис. грн у 2020 році, 431712 тис. грн у 2021 році (максимум) та 308956 тис. грн у 2022 році (мінімум).



**Рис. 2.8. Динаміка зміни власного капіталу
АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: складено за даними звітності АТ «Гідросила»

Обсяги довгострокових зобов'язань і забезпечень підприємства були доволі незначними порівняно із масштабами його діяльності. На відміну від них, розміри поточних зобов'язань і забезпечень були доволі високими. Динаміку їх зміни представимо на рис. 2.9.

Можемо зауважити, що значення цього показника складало 98817 тис. грн у 2018 році, потім відбулося його зниження до 67210 тис. грн у 2019 році та 47298 тис. грн у 2020 році. У наступні два роки досліджуваного періоду зафіксовано зростання значень поточних зобов'язань і забезпечень АТ «Гідросила» до 98588 тис. грн у 2021 році та 124343 тис. грн. Слід підкреслити, що значення, отримане підприємством у 2022 році, суттєво перевищувало показники минулих періодів.

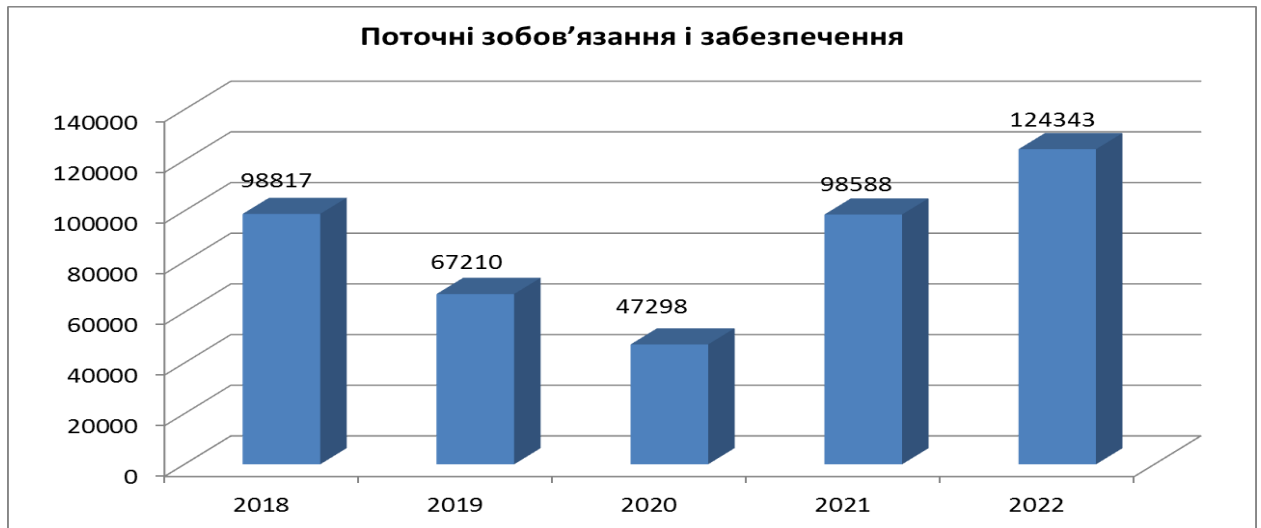


Рис. 2.9. Динаміка зміни поточних зобов'язань і забезпечень

АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: складено за даними звітності АТ «Гідросила»

Важливе значення в контексті дослідження основних результатів господарської діяльності підприємства має не лише динаміка їх зміни, а й показники структури. Проведемо аналіз основних статей оборотних активів АТ «Гідросила» у складі його балансу. Вихідні та розрахункові дані відобразимо за допомогою табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Розрахунок структури оборотних активів у складі балансу

АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Запаси, тис. грн	88881	96135	81778	103109	93460
Частка у структурі оборотних активів, %	36,5%	44,0%	42,8%	45,5%	46,1%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн	121056	88838	69012	73230	49920
Частка у структурі оборотних активів, %	49,6%	40,6%	36,1%	32,3%	24,6%
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами, тис. грн	18774	23988	25852	37372	33367

Продовження табл. 2.2

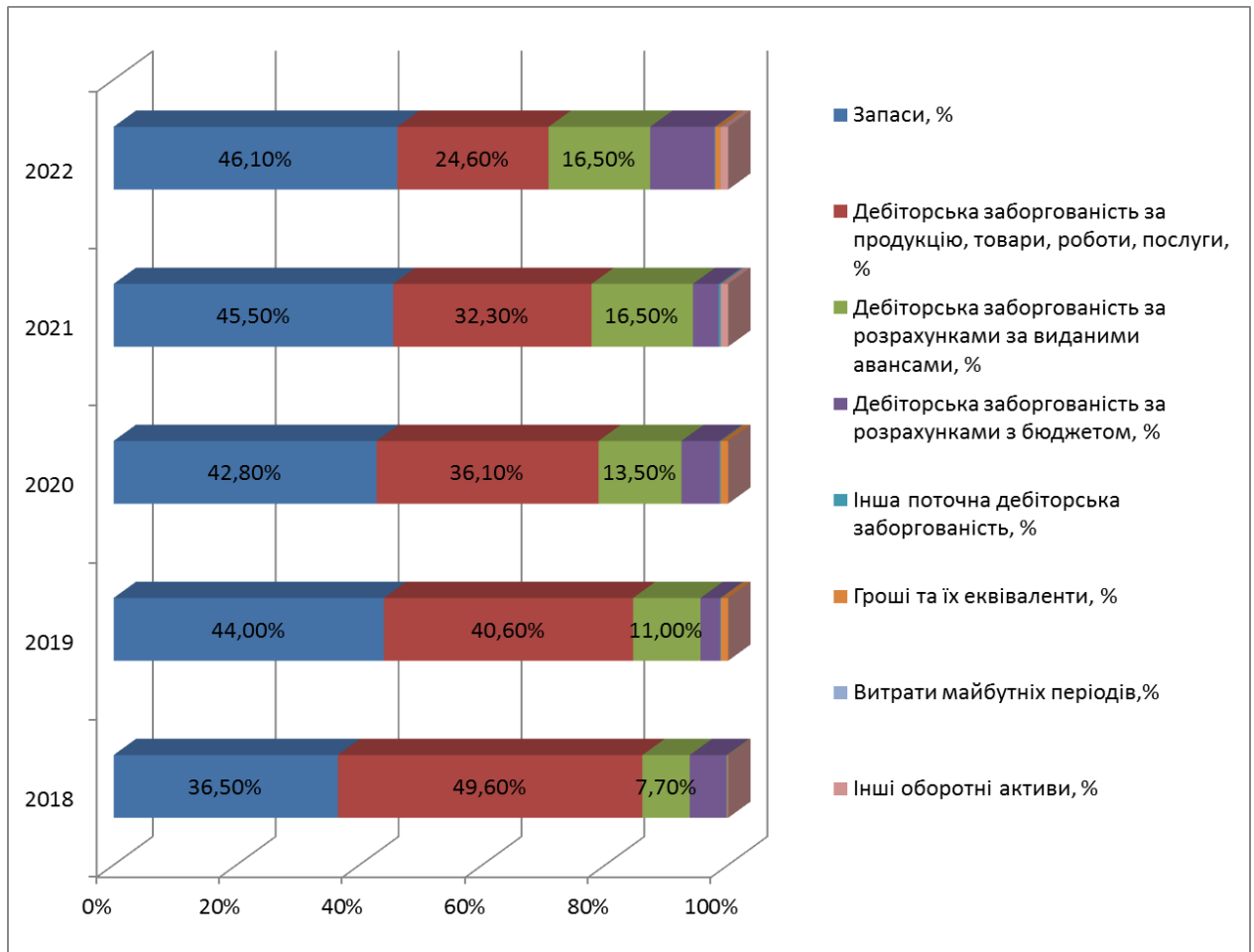
1	2	3	4	5	6
Частка у структурі оборотних активів, %	7,7%	11,0%	13,5%	16,5%	16,5%
з бюджетом, тис. грн	14524	6943	11867	9426	21311
Частка у структурі оборотних активів, %	6,0%	3,2%	6,2%	4,2%	10,5%
Інша поточна дебіторська заборгованість, тис. грн	250	244	313	692	280
Частка у структурі оборотних активів, %	0,1%	0,1%	0,2%	0,3%	0,1%
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	342	2573	2281	119	1876
Частка у структурі оборотних активів, %	0,14%	1,18%	1,19%	0,05%	0,93%
Витрати майбутніх періодів, тис. грн	0	0	0	104	101
Частка у структурі оборотних активів, %	0,00%	0,00%	0,00%	0,05%	0,05%
Інші оборотні активи, тис. грн	0	0	0	2542	2224
Частка у структурі оборотних активів, %	0,00%	0,00%	0,00%	1,12%	1,10%
Разом, тис. грн	243827	218721	191103	226594	202539

Джерело: складено за даними звітності АТ «Гідросила»

Розрахувавши питому вагу кожної зі статей оборотних активів підприємства у складі його балансу, можемо зробити висновок, що найбільшу частку з-поміж них фактично складали чотири показники, тоді як питома вага інших була незначною (рис. 2.10).

Першим з них є обсяг запасів. Їх питома вага була високою і дорівнювала 36,5% (від загального обсягу оборотних активів АТ «Гідросила») у 2018 році, 44,0% у 2019 році, 42,8% у 2020 році, 45,5% у 2021 році та 46,1% у 2022 році.

Другим показником є дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги. Її питома вага у складі оборотних активів дорівнювала 49,6% у 2018 році, 40,6% у 2019 році, 36,1% у 2020 році, 32,3% у 2021 році та 24,6% у 2022 році.



**Рис. 2.10. Структура оборотних активів
АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр., відсотків**

Джерело: складено за даними звітності АТ «Гідросила»

Відносно меншу, але теж помітну частку у складі оборотних активів підприємства займали наступні два показники. Зокрема, питома вага дебіторської заборгованості за розрахунками за виданими авансами, яка мала тенденцію до зростання у динаміці: від 7,7% у 2018 році до 11,0% у 2019 році, 13,5% у 2020 році та по 16,5% у 2021-2022 роках.

Частка дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом у складі оборотних активів теж зростала за останній аналізований рік, складаючи: 6,0% у 2018 році, 3,2% у 2019 році, 6,2% у 2020 році, 4,2% у 2021 році та 10,5% у 2022 році.

Проведемо також аналіз структури поточних зобов'язань і забезпечень підприємства, відобразивши відповідні дані за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Розрахунок структури поточних зобов'язань у складі балансу
АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр.**

	2018	2019	2020	2021	2022
Короткострокові кредити банків, тис. грн	57605	29857	0	0	0
Частка у структурі поточних зобов'язань і забезпечень, %	58,3%	44,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Поточна кредиторська заборгованість за:					
товари, роботи, послуги, тис. грн	19962	14318	25439	56079	34675
Частка у структурі поточних зобов'язань і забезпечень, %	20,2%	21,3%	53,8%	56,9%	27,9%
розрахунками з бюджетом, тис. грн	242	1427	1543	2618	1181
Частка у структурі поточних зобов'язань і забезпечень, %	0,24%	2,12%	3,26%	2,66%	0,95%
розрахунками зі страхування, тис. грн	1269	1392	1546	2461	1113
Частка у структурі поточних зобов'язань і забезпечень, %	1,28%	2,07%	3,27%	2,50%	0,90%
розрахунками з оплати праці, тис. грн	5228	5310	5646	9696	4544
Частка у структурі поточних зобов'язань і забезпечень, %	5,29%	7,90%	11,94%	9,83%	3,65%
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами, тис. грн	12874	13285	10099	22924	14980
Частка у структурі поточних зобов'язань і забезпечень, %	13,03%	19,77%	21,35%	23,25%	12,05%
Поточні забезпечення, тис. грн	893	1255	2687	1985	5227
Частка у структурі поточних зобов'язань і забезпечень, %	0,90%	1,87%	5,68%	2,01%	4,20%
Інші поточні зобов'язання, тис. грн	744	366	338	2825	62623
Частка у структурі поточних зобов'язань і забезпечень, %	0,75%	0,54%	0,71%	2,87%	50,36%
Разом	98817	67210	47298	98588	124343

Джерело: складено за даними звітності АТ «Гідросила»

Необхідно відзначити, у структурі поточних зобов'язань і забезпечень короткострокові кредити банків мали досить високу питому вагу у 2018 році (58,3%) та 2019 році (44,4%). У наступні періоди ця стаття у складі балансу підприємства була відсутня.

Частка поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги коливалася наступним чином: у 2018 році вона складала 20,2%, у

2019 році – 21,3%, у 2020 році вона суттєво зросла до 53,8%, а в 2021 році – до 56,9%. В останній рік її питома вага знизилася до 27,9%.

Питома вага поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом за весь період була порівняно невисокою і становила 0,24% у 2018 році, 2,12% у 2019 році, 3,26% у 2020 році, 2,66% у 2021 році та 0,95% у 2022 році.

Частка поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування теж була відносно невеликою і складала: 1,28% у 2018 році, 2,07% у 2019 році, 3,27% у 2020 році, 2,50% у 2021 році та 0,90% у 2022 році.

Дещо вищою була питома вага поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці, складаючи: 5,29% у 2018 році, 7,90% у 2019 році, 11,94% у 2020 році, 9,83% у 2021 році та 3,65% у 2022 році.

Помітною була частка поточної кредиторської заборгованості за одержаними авансами у складі поточних зобов'язань і забезпечень АТ «Гідросила», яка коливалася наступним чином: 13,03% у 2018 році, 19,77% у 2019 році, 21,35% у 2020 році, 23,25% у 2021 році та 12,05% у 2022 році.

Частка поточних забезпечень була переважно невисокою і становила: 0,90% у 2018 році, 1,87% у 2019 році, 5,68% у 2020 році, 2,01% у 2021 році та 4,20% у 2022 році.

Щодо частки інших поточних зобов'язань відзначимо, що вона була незначною впродовж 2018-2021 років, дорівнюючи 0,75% у 2018 році, 0,54% у 2019 році, 0,71% у 2020 році та 2,87% у 2021 році. Проте, у 2022 році мало місце стрімке зростання її питомої ваги до 50,36%.

Таким чином, узагальнені результати аналізу стану і тенденцій господарської діяльності свідчать про зростання обсягу поточних зобов'язань і забезпечень АТ «Гідросила» в останній рік, зменшення розміру власного капіталу, зниження загального розміру балансу підприємства та залишкової вартості основних засобів. Позитивним явищем є збільшення обсягу одержаного чистого прибутку у 2022 році, що є проявом підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

2.2. Аналіз динаміки коефіцієнтів фінансово-економічного стану підприємства

Проведемо розрахунки значень основних коефіцієнтів, які характеризують фінансово-економічну ситуацію на підприємстві, за останні п'ять років. До складу таких показників можуть бути віднесені коефіцієнти рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості, ліквідності й платоспроможності.

Перш за все, зосередимо увагу на оцінюванні показників рентабельності, оскільки дана група коефіцієнтів характеризує ефективність роботи підприємства, що, в свою чергу, створює відповідне фінансове підґрунтя для запровадження заходів матеріальної мотивації працівників компанії.

Розраховані значення коефіцієнту рентабельності реалізації продукції відображено на рис. 2.11.

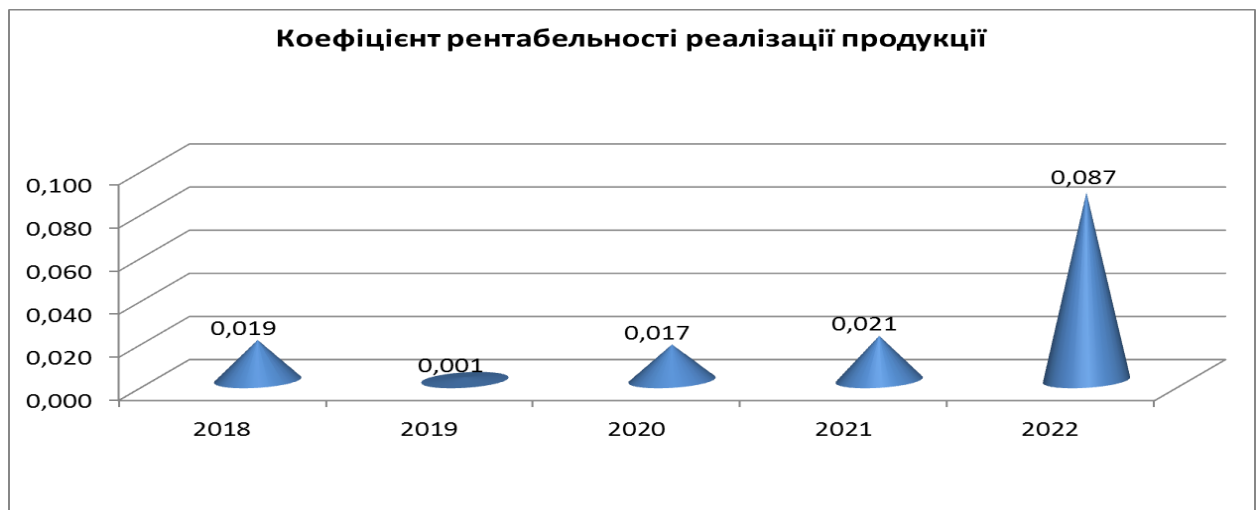


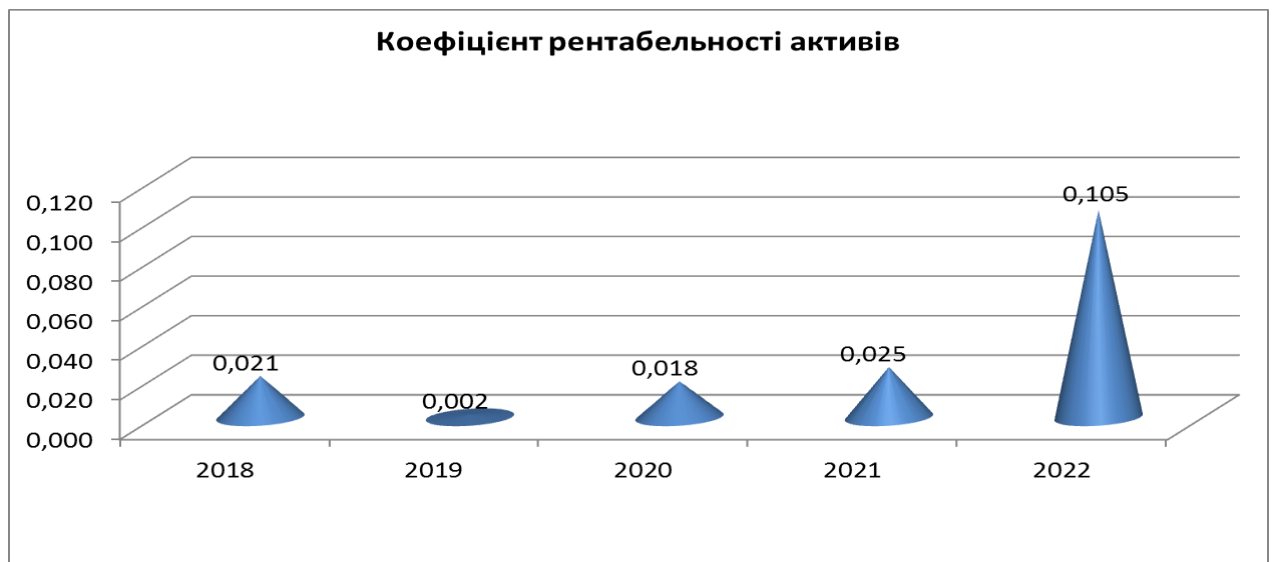
Рис. 2.11. Значення коефіцієнту рентабельності реалізації продукції АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр.

Джерело: розраховано за даними звітності АТ «Гідросила»

Економічний зміст даного показника полягає у встановленні співвідношення між обсягом чистого прибутку та чистого доходу від реалізації продукції. Обчислені значення цього показника становлять: 0,019 у

2018 році, 0,001 у 2019 році, 0,017 у 2020 році та 0,021 у 2021 році. У 2022 році цей показник суттєво зріс до 0,087, що є цілком закономірним, зважаючи на збільшення обсягу чистого прибутку у відповідному періоді.

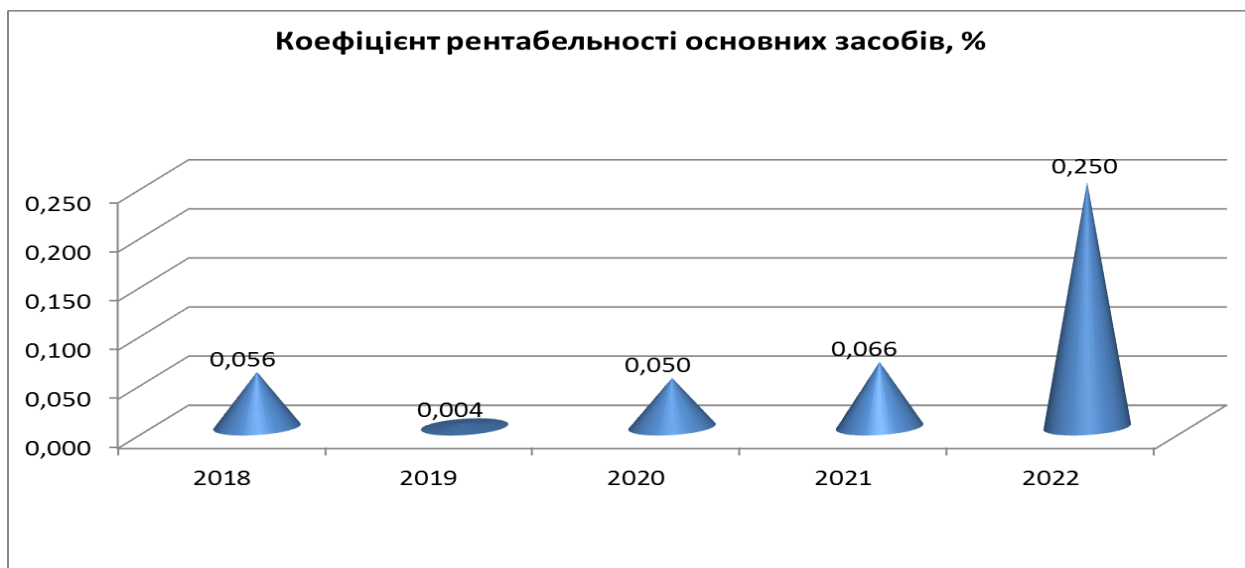
Результати обчислень коефіцієнту рентабельності активів, динаміка його зміни була аналогічною (рис. 2.12). Його економічний зміст полягає у визначенні співвідношення між розміром чистого прибутку та вартістю активів підприємства. Значення даного коефіцієнту дорівнювали: 0,021 у 2018 році, 0,002 у 2019 році, 0,018 у 2020 році, 0,025 у 2021 році та 0,105 у 2022 році.



**Рис. 2.12. Значення коефіцієнту рентабельності активів
АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр.**

Джерело: розраховано за даними звітності АТ «Гідросила»

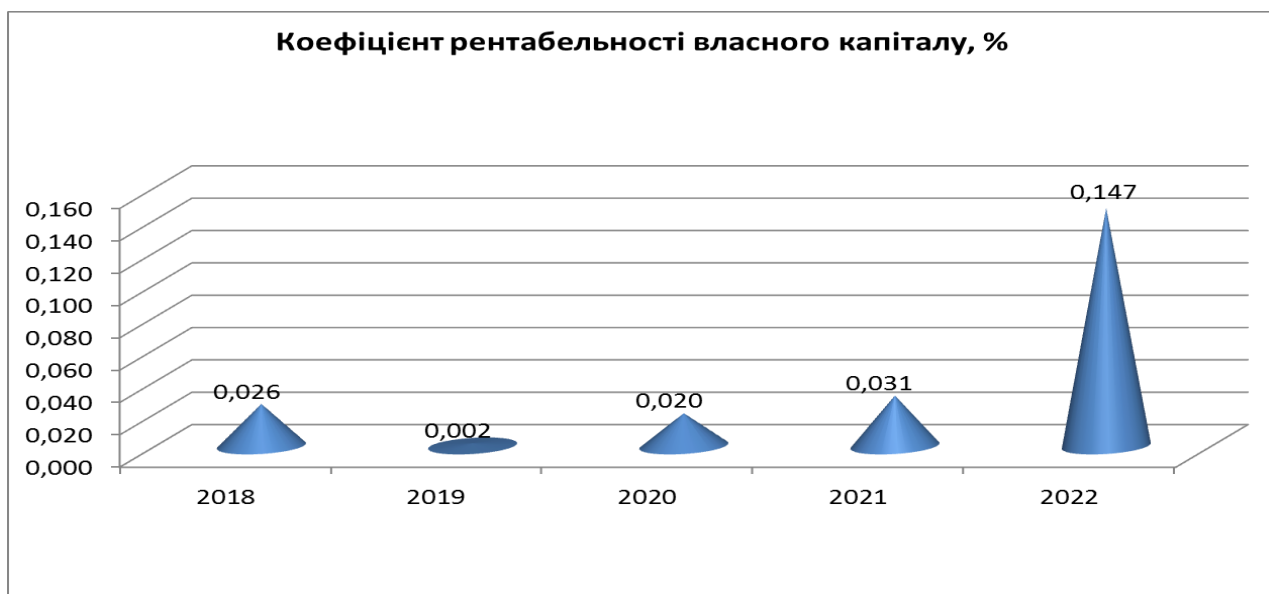
Динаміку зміни коефіцієнту рентабельності основних засобів відобразимо за допомогою рис. 2.13. Даний показник обчислюється як співвідношення чистого прибутку підприємства до вартості його основних засобів (залишкової). Відповідно, отримані значення коефіцієнту рентабельності основних засобів становлять: 0,056 у 2018 році, 0,004 у 2019 році, 0,050 у 2020 році, 0,066 у 2021 році та 0,250 у 2022 році (максимальне значення за період).



**Рис. 2.13. Значення коефіцієнту рентабельності основних засобів
АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр.**

Джерело: розраховано за даними звітності АТ «Гідросила»

Щодо коефіцієнту рентабельності власного капіталу, динаміка якого за останні п'ять років для АТ «Гідросила» проілюстрована на рис. 2.14, то методика його розрахунку передбачає встановлення співвідношення між розміром чистого прибутку підприємства та обсягом наявного власного капіталу.



**Рис. 2.14. Значення коефіцієнту рентабельності власного капіталу
АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр.**

Джерело: розраховано за даними звітності АТ «Гідросила»

Як бачимо, його значення у 2018 році дорівнювало 0,026, надалі у 2019 році зменшилося до 0,002 (мінімум за період), потім у 2020 році він зріс до 0,020, а в 2021 році – 0,031. Максимальне значення коефіцієнту рентабельності власного капіталу (0,147) мало місце у 2022 році.

До наступної групи показників, що характеризують рівень ділової активності підприємства, належать різноманітні коефіцієнти оборотності. Зокрема, обчислені значення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості проілюстровано на рис. 2.15.



Рис. 2.15. Значення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр.

Джерело: розраховано за даними звітності АТ «Гідросила»

З даних рис. 2.15 можемо констатувати, що цей показник мав тенденцію зростання до 2021 року включно, дорівнюючи 3,7 у 2018 році, 4,2 у 2019 році, 4,8 у 2020 році та 6,3 у 2021 році (максимальне значення за аналізований період). Проте, у 2022 році цей показник знизився до 5,0. Економічна сутність зазначеного коефіцієнту полягає в тому, що він показує, скільки оборотів робить дебіторська заборгованість підприємства за річний період, тобто, його зростання є свідченням підвищення ділової активності господарюючого суб'єкта.

На рис. 2.16 наведено значення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості.



Рис. 2.16. Значення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр.

Джерело: розраховано за даними звітності АТ «Гідросила»

На відміну від попереднього, цей показник зростав у динаміці лише до 2020 року включно. Так, обчислені значення даного коефіцієнту становили 4,8 у 2018 році, 6,4 у 2019 році та 9,2 у 2020 році (максимум за період). Надалі відбувалося його зниження до 5,9 у 2021 році та 3,0 у 2022 році (мінімум за період).

Рівень оборотності запасів АТ «Гідросила» наведено на рис. 2.17.

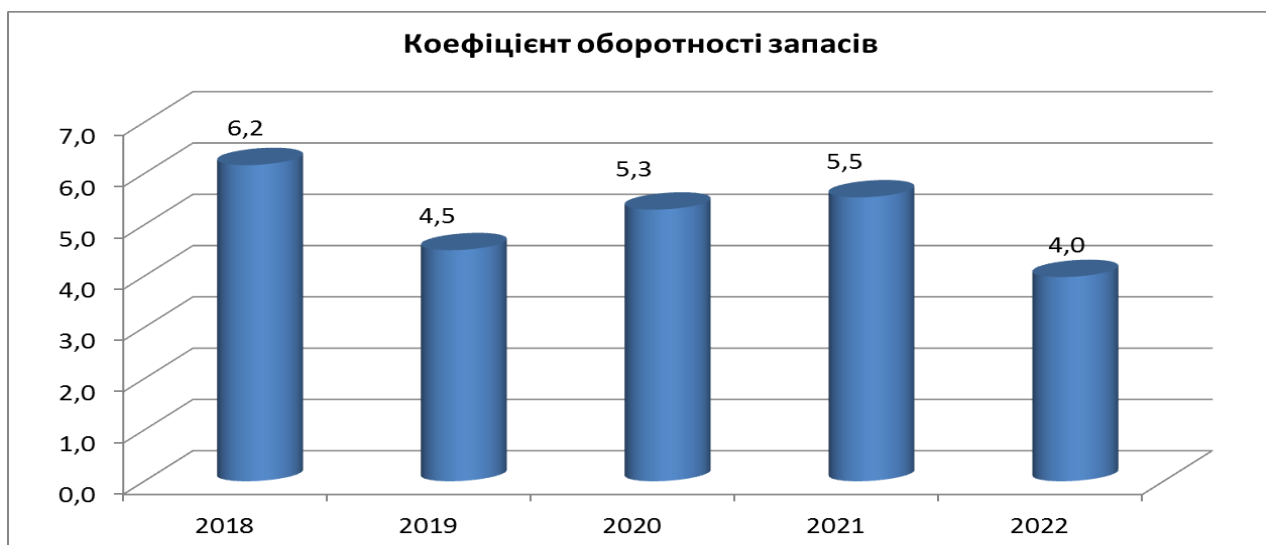


Рис. 2.17. Значення коефіцієнту оборотності запасів АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр.

Джерело: розраховано за даними звітності АТ «Гідросила»

Як бачимо, цей показник характеризувався неоднозначними тенденціями у динаміці, оскільки у 2018 році він дорівнював 6,2 (максимальне значення), у 2019 році знизився до 4,5, у наступні два роки відбулося зростання до 5,3 у 2020 році та 5,5 у 2021 році, а в 2022 році мало місце зниження до 4,0 (мінімальне значення).

Стосовно коефіцієнту оборотності активів відзначимо, що він коливався наступним чином (рис. 2.18): у 2018 році його значення складало 1,124, у 2019 році – 1,058 (мінімум за період), у 2020 році – 1,101, у 2021 році – 1,237 (максимум за період) та у 2022 році – 1,203.



**Рис. 2.18. Значення коефіцієнту оборотності активів
АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр.**

Джерело: розраховано за даними звітності АТ «Гідросила»

За результатами обчислення коефіцієнту оборотності власного капіталу побудовано рис. 2.19. Можемо констатувати, що цей показник характеризувався переважно тенденцією до зростання у динаміці. Так, у 2018 році його значення становило 1,4, у наступні два роки (2019-2020 рр.) він зменшився до 1,2, а надалі мало місце його зростання до 1,5 у 2021 році та 1,7 у 2022 році.

Отже, динаміка зміни показників ділової активності підприємства відзначається доволі суперечливими тенденціями. Так, окремі показники

зросли в останній період, проте, решта характеризувалися спадними тенденціями.



**Рис. 2.19. Значення коефіцієнту оборотності власного капіталу
АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр.**

Джерело: розраховано за даними звітності АТ «Гідросила»

Найважливішим показником, що характеризує рівень фінансової стійкості господарюючого суб'єкта, є коефіцієнт фінансової автономії. Він показує, яку частку пасивів балансу підприємства забезпечено за рахунок власного капіталу. Результати його розрахунку для АТ «Гідросила» проілюстровано за допомогою рис. 2.20.



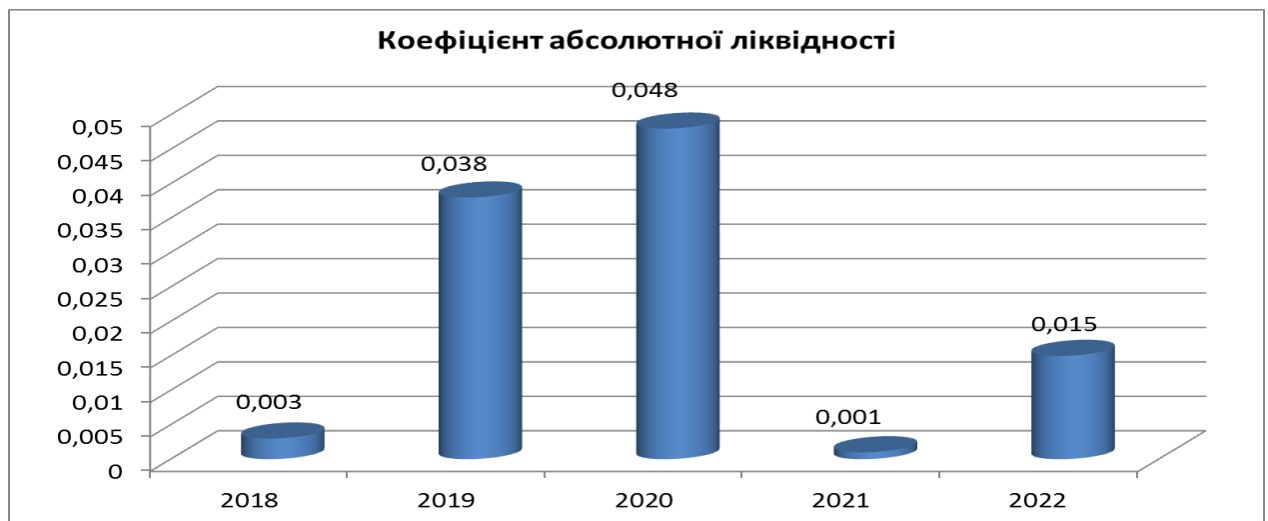
**Рис. 2.20. Значення коефіцієнту фінансової автономії
АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр.**

Джерело: розраховано за даними звітності АТ «Гідросила»

Слід відзначити, що упродовж п'ятирічного періоду значення даного коефіцієнту були достатньо високими. Проте, він відзначався тенденцією до зростання до 2020 року включно, складаючи 0,805 у 2018 році, 0,859 у 2019 році та 0,898 у 2020 році (максимальне значення). У наступні два роки було зафіксовано зменшення показника до 0,816 у 2021 році та лише 0,712 у 2022 році (мінімальне значення).

Останню групу показників складають коефіцієнти ліквідності. З-поміж них виокремлюють коефіцієнти абсолютної та загальної ліквідності. Перший з них показує, яку частку поточних зобов'язань господарюючий суб'єкт спроможний покрити терміново, тобто, за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів.

Результати обчислення зазначеного показника відображено за допомогою рис. 2.21.



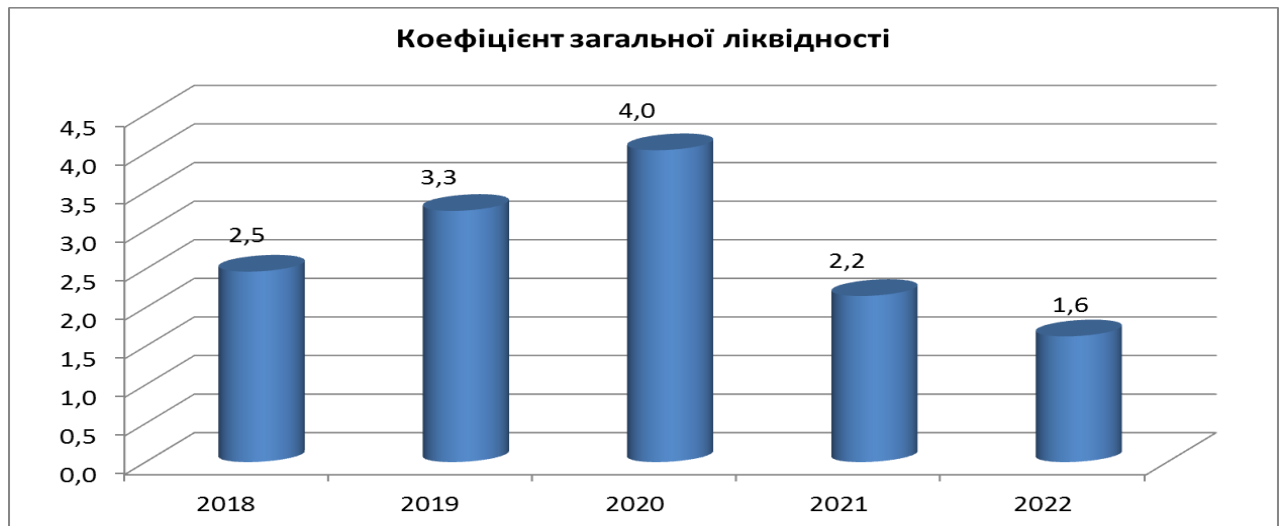
**Рис. 2.21. Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності
АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр.**

Джерело: розраховано за даними звітності АТ «Гідросила»

Як бачимо, у 2018 році значення коефіцієнту абсолютної ліквідності АТ «Гідросила» було низьким і складало 0,003. У наступні два роки його значення суттєво збільшилися до 0,038 у 2019 році та 0,048 у 2020 році. У 2021 році мало місце значне падіння рівня цього показника, оскільки він

дорівнював лише 0,001. У 2022 році значення коефіцієнту підвищилося і досягло рівня 0,015.

На відміну від попереднього, коефіцієнт загальної ліквідності відображає, яку частку поточних зобов'язань суб'єкт господарювання в змозі погасити за рахунок наявних у нього оборотних активів. Динаміку зміни його значень показано на рис. 2.22.



**Рис. 2.22. Значення коефіцієнту загальної ліквідності
АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр.**

Джерело: розраховано за даними звітності АТ «Гідросила»

Відповідно, даний коефіцієнт зростав до 2020 року включно, дорівнюючи 2,5 у 2018 році, 3,3 у 2019 році та 4,0 у 2020 році (максимальне значення). Надалі зафіксовано його зниження до 2,2 у 2021 році та 1,6 у 2022 році (мінімальне значення).

Таким чином, динаміка зміни показників рентабельності підприємства є позитивною, особливо заслуговує на увагу стрімке зростання їх значень в останній звітний рік. Однак, показники оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості, запасів мали тенденцію до зниження в останні роки. Також знизився рівень фінансової стійкості компанії у 2022 році, а також значення показників ліквідності (як абсолютної, так і загальної).

2.3. Оцінювання системи мотивації праці на підприємстві АТ «Гідросила»

Особливості наявної на підприємстві системи мотивації праці можна оцінити за низкою показників, включаючи кількісні та якісні. Перш за все, зупинимося на вивченні динаміки таких показників, як чисельність персоналу, рівень оплати праці та продуктивність трудової діяльності. Ці показники належать до категорії кількісних, а їх рівень чинить суттєвий вплив на стан мотивації працюючих.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства відзначається спадною динамікою (рис. 2.23): вона зменшилася від 1117 осіб у 2018 році до 1019 осіб у 2019 році, 981 особи у 2020 році, 998 осіб у 2021 році та 966 осіб у 2022 році. Отже, чисельність працівників була мінімальною саме в останній рік аналізованого періоду.



Рис. 2.23. Динаміка зміни середньооблікової чисельності працівників АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр., осіб

Джерело: складено за даними звітності АТ «Гідросила»

Загальні витрати на оплату праці (рис. 2.24) мали тенденцію до зростання упродовж 2019-2021 років, а в 2022 році знизилися у порівнянні з минулим роком і склали 112,2 млн. грн.



Рис. 2.24. Динаміка зміни загальних витрат на оплату праці працівників АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр., тис. грн

Джерело: складено за даними звітності АТ «Гідросила»

Практичний інтерес становить порівняння частки витрат на оплату праці у загальному обсязі витрат суб'єкта господарювання. Задля оцінки цього порівняльного показника розрахуємо структуру (у відсотковому вираженні) елементів операційних витрат підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Розрахунок структури елементів операційних витрат
АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр. (тис. грн / %)**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Матеріальні затрати	356339	297537	277152	402070	246102
Частка у загальному обсязі, %	60,3%	54,9%	52,7%	56,9%	48,6%
Витрати на оплату праці	116330	118466	122342	160523	112233
Частка у загальному обсязі, %	19,7%	21,8%	23,3%	22,7%	22,2%
Відрахування на соціальні заходи	25384	25852	26757	35121	24492
Частка у загальному обсязі, %	4,3%	4,8%	5,1%	5,0%	4,8%
Амортизація	30623	32214	33167	37591	31381
Частка у загальному обсязі, %	5,2%	5,9%	6,3%	5,3%	6,2%
Інші операційні витрати	62203	68252	66741	70970	92199
Частка у загальному обсязі, %	10,5%	12,6%	12,7%	10,0%	18,2%
Разом	590879	542321	526159	706275	506407

Джерело: складено за даними звітності АТ «Гідросила»

Як бачимо з табл. 2.4, найбільшу питому вагу у структурі елементів операційних витрат АТ «Гідросила» у всі роки займали саме матеріальні затрати, оскільки виробництво є матеріальномістким. Їх частка коливалася від 60,3% у 2018 році до 48,6% у 2022 році.

При цьому, частка витрат на оплату праці у загальному обсязі витрат підприємства була значно меншою і коливалася від 19,7% у 2018 році до 22,2% у 2022 році (рис. 2.25).



Рис. 2.25. Питома вага витрат на оплату праці працівників АТ «Гідросила» у загальних витратах у 2018-2022 рр., %

Джерело: складено за даними звітності АТ «Гідросила»

Важливим аспектом в контексті забезпечення мотивації персоналу підприємства, безсумнівно, є в першу чергу рівень оплати праці. Розрахований розмір витрат на оплату праці у розрахунку на одну особу за рік складали 104,2 тис. грн. у 2018 році та 116,2 тис. грн. у 2022 році (рис. 2.26). Максимальний їх обсяг мав місце у 2021 році (160,8 тис. грн.).

За результатами одержаних значень можемо констатувати, що обсяг витрат на оплату праці на підприємстві є не досить високим. Наприклад, якщо у 2022 році такі витрати складали 116,2 тис. грн на рік, та їх обсяг у розрахунку на одного працюючого за місяць становить лише близько 9,7 тис. грн, тоді як у довоєнному 2021 році – 13,4 тис. грн.



Рис. 2.26. Динаміка зміни витрат на оплату праці працівників

АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр., тис. грн на 1 особу за рік

Джерело: складено за даними звітності АТ «Гідросила»

Аналогічні тенденції зміни були характерними і для показника продуктивності праці (рис. 2.27), який складав 655,1 тис. грн. на одну працівника у 2021 році та 540,5 тис. грн. у 2022 році.

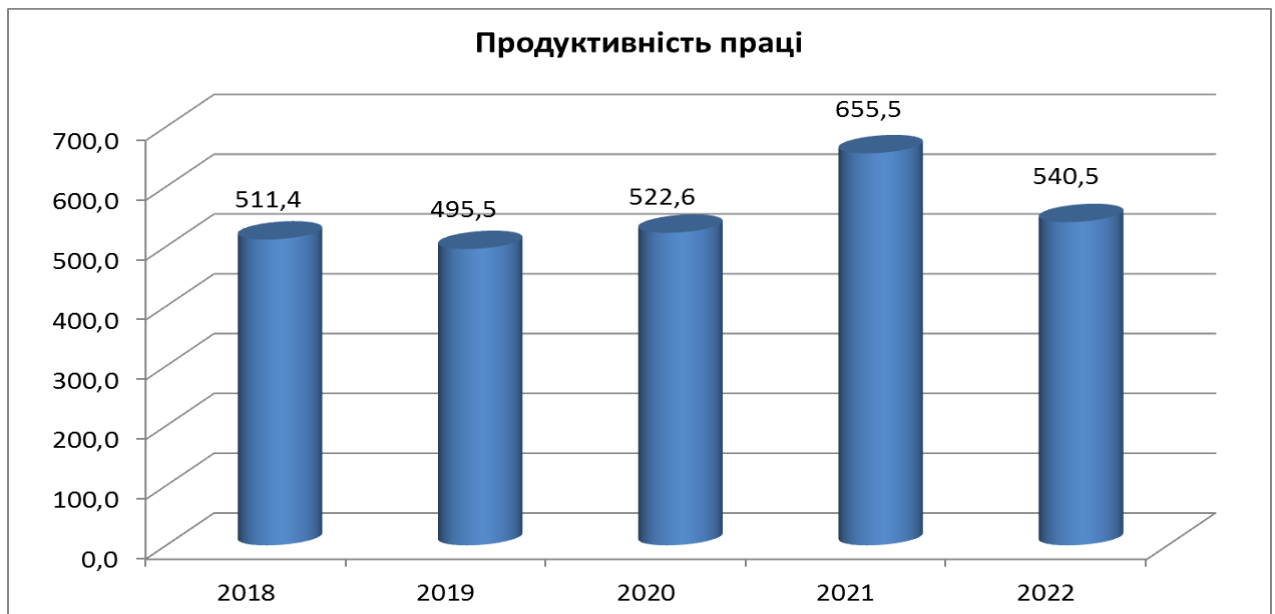


Рис. 2.27. Динаміка зміни продуктивності праці працівників

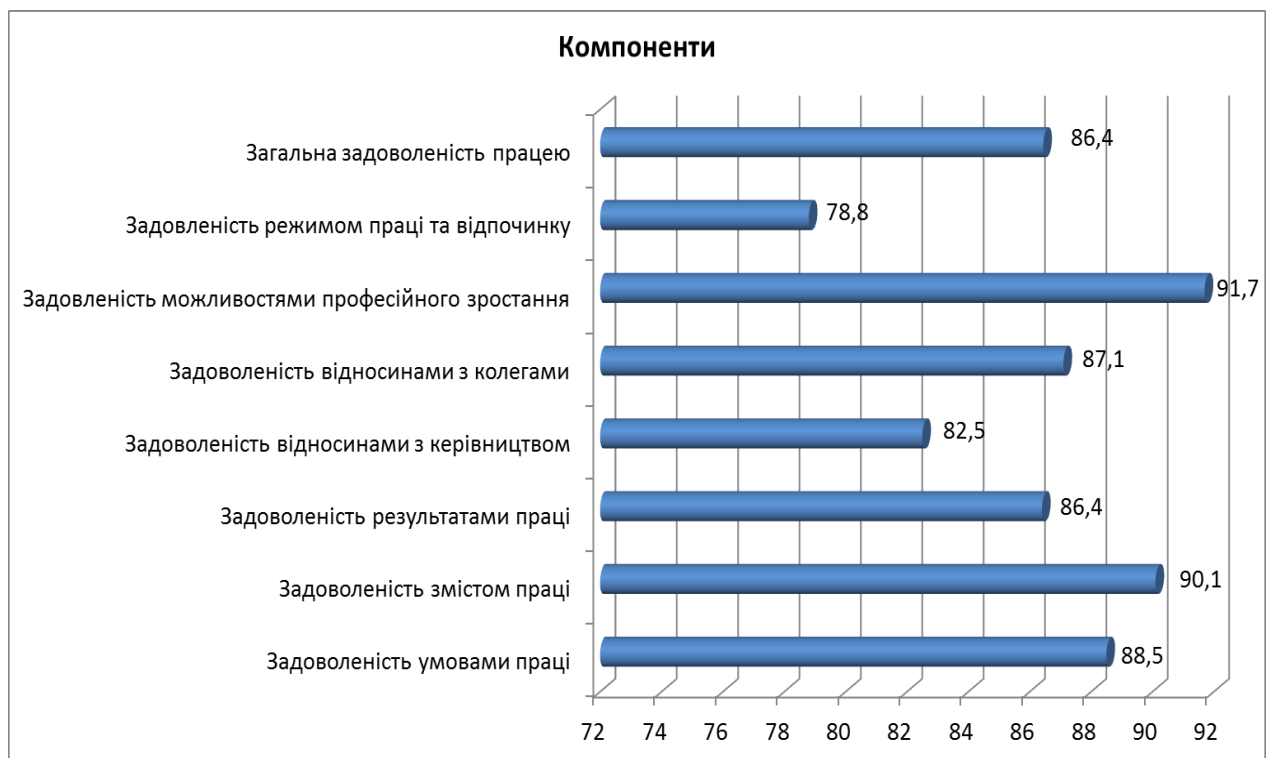
АТ «Гідросила» у 2018-2022 рр., тис. грн на одну особу за рік

Джерело: складено за даними звітності АТ «Гідросила»

Тобто, з одного боку можемо констатувати наявність чіткої залежності між темпами змін оплати праці та її продуктивності, що є обґрунтованим з точки зору економічної теорії, а з іншого боку, низький рівень оплати праці становить значну загрозу для кадрової безпеки та суттєво знижує рівень мотивації працівників. Така ситуація обумовлена, безперечно, реаліями воєнного часу, які змушують підприємства до економії всіх видів витрат. Проте, за можливості вона потребує вирішення у напрямі забезпечення гідної оплати праці людських ресурсів.

Задля того, щоб оцінка ситуації у сфері мотивації праці на підприємстві була дійсно комплексною, проаналізовані кількісні показники варто доповнити результатами якісного аналізу.

Тому, з метою оцінки рівня задоволеності умовами праці було проведено опитування персоналу підприємства (у кількості 25 осіб). У результаті встановлено, що рівень задоволеності є доволі високим за всіма компонентами у складає в середньому 86,4% (рис. 2.28).



**Рис. 2.28. Рівень задоволеності працею працівників
за основними компонентами, %**

Джерело: складено за результатами опитування із використанням [27]

При цьому, найважливішими стимулами для працівників залишаються матеріальні, зокрема, заробітна плата і грошові премії (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Ставлення працівників до різних методів мотивації

Стимул	Ступінь важливості, %
Заробітна плата	55,0
Грошові премії	15,0
Кар'єрне зростання	9,0
Соціальний пакет	7,0
Система штрафів	4,0
Надання тимчасового житла	2,0
Навчання за рахунок компанії	5,0
Подяки, призи, подарунки	3,0
Всього	100,0

Джерело: складено за результатами опитування із використанням [21]

У даній таблиці представлені результати опрацювання відповідей у другому блоці питань, що були використані в процесі опитування персоналу підприємства. Як бачимо, ступінь важливості заробітної плати з-поміж засобів мотивації праці (за 100-відсотковою шкалою) склав 55,0%, грошових премій – 15,0%. Важливість інших складових була оцінена респондентами значно нижче і склала – 9,0% щодо кар'єрного зростання, 7,0% щодо наявності соціального пакету, 5,0% щодо навчання за рахунок компанії.

Третій блок питань опитування містив перелік чинників демотивації праці на підприємстві. Узагальнені результати відповідей представлено у вигляді рис. 2.29.

Отже, можемо констатувати, що найголовнішим чинником-демотиватором на підприємстві на сьогодні залишається низька винагорода за працю (цю причину вказали 34,5% респондентів). На другому місці за значущістю – несправедлива винагорода за працю (27,4%). Незрозумілість завдань відзначили 16,3% опитаних, невизначеність в процесі виконання трудових функцій – 14,8%, неможливість реалізувати потенціал – 13,1%.



Рис. 2.29. Чинники демотивації працівників, %

Джерело: складено за результатами опитування із використанням [8]

Відносно менш значущими, на думку респондентів, є такі чинники, як одноманітність функцій (12,2%), наявність конфліктів у команді (9,8%) та некоректне делегування повноважень.

Таким чином, наявна на сьогодні на підприємстві система мотивації праці потребує удосконалення із використанням заходів як матеріальної, так і нематеріальної спрямованості впливу. При цьому, підхід до імплементації таких заходів має відзначатися комплексністю, гнучкістю, справедливістю та спрямованістю на збалансоване задоволення інтересів як власників і керівництва компанії, так і всіх категорій працюючих.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ АТ «ГІДРОСИЛА»

3.1. Концептуальні напрями поліпшення системи мотивації праці АТ «Гідросила» у сучасних умовах

Задля вдосконалення системи мотивації праці на підприємстві АТ «Гідросила» нами пропонується використання засобів мотивації як матеріального, так і нематеріального характеру. Матеріальна мотивація передбачає застосування низки грошових стимулів (оплата праці, премії та інші винагороди), при цьому, її ефективність значною мірою залежить від справедливої оцінки результатів праці та надання належної винагороди залежно від отриманого результату трудової діяльності.

До принципів аспектів впровадження на підприємстві дієвої системи мотивації слід включити такі вагомні настанови:

- мотиваційні чинники мають застосовуватися комплексно і не нівелювати вплив один одного;
- уся сукупність стимулів, спрямованих на винагороду і спонукання персоналу, має застосовуватися у поєднанні з мінімально необхідними засобами примусу;
- мотиваційний вплив має бути адекватним специфічним особливостям різних категорій працюючих, враховуючи їх професійні якості, рівень кваліфікації, соціальний статус та особистісні аспекти;
- методи мотиваційного впливу мають безперервно удосконалюватися та розвиватися, демонструвати гнучкість по відношенню до працівників підприємства [42].

Елементи системного підходу до розробки та реалізації системи мотивації праці персоналу на досліджуваному підприємстві схематично відображені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Системний підхід щодо розробки та впровадження системи мотивації на підприємстві

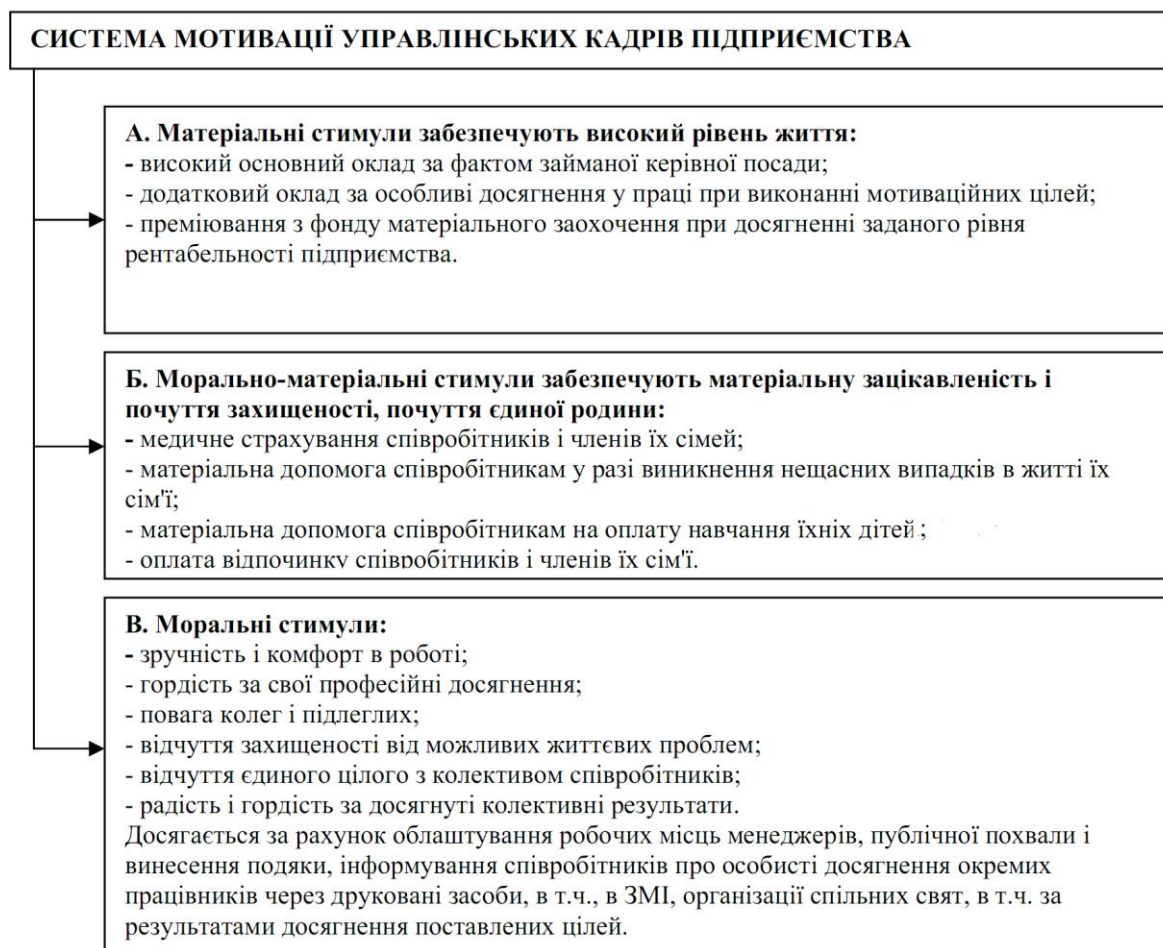
Джерело: [42]

У сучасних умовах одним із вагомих аспектів підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування досліджуваного підприємства є інноваційна орієнтованість його розвитку. Зважаючи на це, варто робити акцент на залучення та утримання талановитого і кваліфікованого персоналу, лояльного до компанії та націленого на високі результати трудової діяльності. У цьому контексті, слід врахувати такі принципові аспекти:

- розробка цілісної ідеології підприємства, націленої на досягнення пріоритетів інноваційного розвитку;

- трансформація наявної організаційної культури у відповідності до розробленої загальної ідеології інноваційності;
- формування та реалізація комплексу матеріальних і нематеріальних методів та інструментарію, який дозволить мотивувати працівників до участі в інноваційній діяльності [2].

Оскільки саме управлінські кадри забезпечують як у значній мірі досягнення ключових показників ефективності діяльності підприємства, так і здійснюють мотивування підлеглих працівників, актуальною є дієва система мотивації цієї категорії персоналу (рис. 3.2). Така система включає поєднання низки матеріальних, моральних та змішаних стимулів, які впливають на якість та ефективність діяльності управлінців.



**Рис. 3.2. Система мотивації управлінських кадрів
на підприємстві**

Джерело: [15]

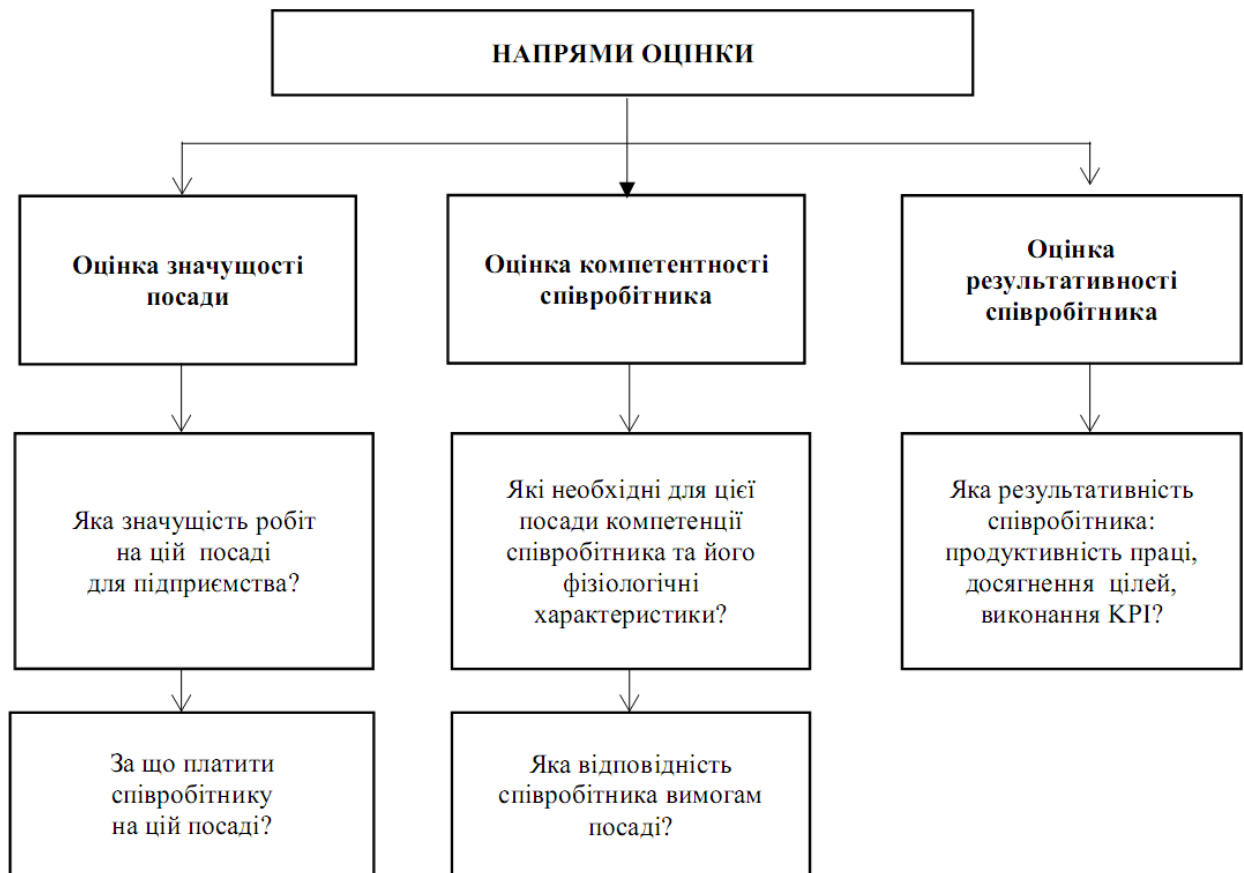
Мотиваційна система управління у сучасних умовах має бути спрямована на формування і збереження людського потенціалу, який володіє високим рівнем конкурентоспроможності, гнучкості, професійної кваліфікації та мобільності. З цією метою діяльність менеджерів всіх управлінських ланок підприємства повинна базуватися на розумінні ефективних підходів до мотивації персоналу, у тому числі, шляхом:

- ідентифікації інтересів, здібностей та можливостей кожного працюючого на основі його особистих і професійних якостей;
- встановлення мотиваційних можливостей та альтернативних сценаріїв їх застосування у трудовому колективі в цілому та по відношенню до кожного окремого співробітника;
- узгодження та об'єднання низки сформованих заходів у єдину комплексну систему управління, спрямовану на досягнення високих кінцевих результатів [19].

До пропонованих заходів нематеріальної мотивації належать: створення комфортних умов праці, проведення мотиваційних нарад, надання всебічних можливостей для професійного зростання, привітання співробітників із важливими для них датами, публічне схвалення досягнень найбільш ефективних співробітників, надання можливості працювати за гнучким графіком та отримувати додаткові вихідні, проведення заходів, націлених на підвищення командної взаємодії, наявність постійного зворотного зв'язку із працівниками [35].

Одним із прикладів актуального підходу в контексті ефективної мотивації є пропозиція застосовувати грейдинг, тобто, «технологію побудови системи управління персоналом, яка базується на оцінюванні окремих аспектів та елементів трудової діяльності та прийнятті основних кадрових рішень за результатами отриманих оцінок» [9].

Напрями оцінки в системі грейдингу як чинника підвищення мотивації праці відображено на рис. 3.3. Вони включають оцінювання значущості посади, компетентності та результативності працівників.



**Рис. 3.3. Напрями оцінки в системі грейдингу
як чинник підвищення мотивації праці**

Джерело: [9]

Імплементація ефективної моделі мотивації праці на підприємстві включає:

1. Залучення усіх категорій працюючих до розробки, реалізації та поліпшення програм стимулювання та винагородження. Це сприятиме розвитку відносин соціального діалогу між найманими працівниками і представниками менеджменту у напрямі плідної співпраці.

2. Механізм мотивації праці повинен орієнтуватися на створення системи винагород, які є дійсно важливими для працівників та відповідають обсягу докладених ними зусиль. Як винагорода становитиме високу цінність для конкретного працівника, він буде краще мотивований до ефективної трудової діяльності задля її одержання та докладатиме для цього максимальні зусилля.

3. Зрозуміла і прозора система одержання винагород працівниками. Управлінці мають чітко поінформувати персонал, які є можливості щодо одержання того чи іншого виду винагороди, що сприятиме зростанню ефективності праці.

4. Досяжність і прозорість стандартів мотивації праці. Співробітники мають вважати певну винагороду досяжною для себе, тільки тоді вони будуть спрямовувати свої зусилля на її одержання. Важливо також інформувати працівників про досягнуті ними поточні результати у режимі реального часу.

5. Визначення базової винагороди, базуючись на об'єктивних результатах трудової діяльності. Коли винагорода формується на основі об'єктивної інформації, персонал буде усвідомлювати справедливість та неупередженість наявної системи, а також краще розумітиме, яких саме дій і зусиль очікує від нього компанія.

6. Справедливість системи мотивації праці згідно з пріоритетними переконаннями персоналу. Якщо співробітники вважають систему розподілу винагород адекватною, вони виявлятимуть більше ініціативи у напрямі одержання таких винагород.

7. Чіткий механізм взаємозв'язку продуктивності праці робочої сили та розміру її винагородження. Тут можуть бути впроваджені премії за високі результати праці, прогресивні системи нарахування заробітної плати. При цьому, інформація щодо розрахунку продуктивності й результативності має бути доступною для всіх співробітників.

8. Мотивація має брати до уваги не лише суттєві досягнення й результати, але й незначні.

9. Ефективна командна робота повинна належним чином мотивуватися, так як вона забезпечує тривалий синергетичний ефект, а запровадження колективних винагород сприятиме підвищенню згуртованості трудового колективу, розвитку конструктивних відносин співпраці і взаємодії між членами команди.

10. Надання винагороди одразу після досягнення працівником певних результатів. У разі затримки у часі щодо винагородження досягнень, їх мотивуючий вплив буде зменшуватися.

11. Індивідуальний підхід до мотивації праці.

12. Застосування комбінованих та комплексних систем мотивації праці, які передбачають надання як матеріальних, так і моральних заохочень для працівників.

13. Запровадження програм мотивації праці персоналу довгострокового характеру, які мають корелювати зі стратегічними цілями розвитку суб'єкта господарювання.

14. Імплементация принципів адаптивності і гнучкості у сфері мотивації праці.

19. Створення можливостей для кар'єрного зростання, у тому числі молодих фахівців, визнання та заохочення їх професійного розвитку [12].

3.2. Заходи додаткової мотивації щодо підвищення професійного рівня працівників

Дуже важливим для підприємства напрямом є розвиток професійного інтелекту працівників, чому сприятиме запровадження заходів додаткової мотивації та налагодження командної роботи.

Професійний інтелект команди може бути охарактеризований як «наявність добре розвинутих навичок у співробітників, а саме hard та soft skills, які допомагають особистості забезпечувати високий рівень продуктивності праці за рахунок отриманих знань, можливостей, а також розвиток своїх якостей в процесі праці в певній компанії; врахування ролі кожного працівника, всіх сильних сторін і використання їх на максимальних резервах» [5].

Основні складові професійного інтелекту проілюстровано за допомогою рис. 3.4.

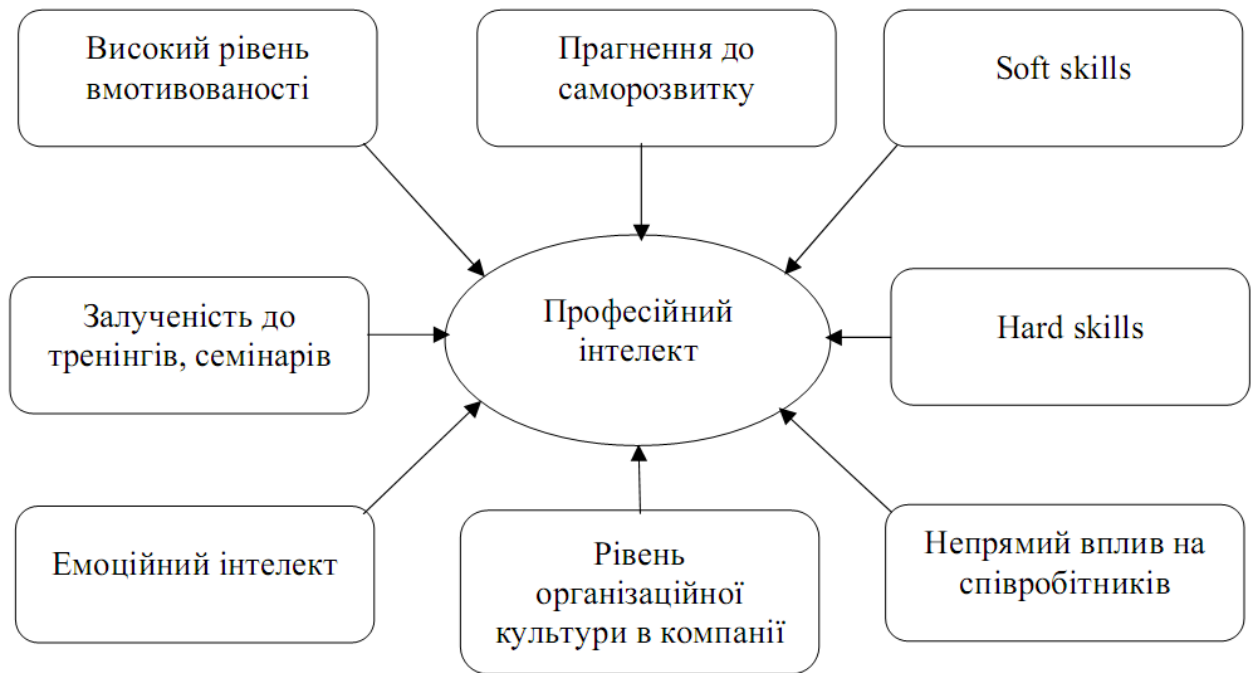


Рис. 3.4. Складові професійного інтелекту

Джерело: [5]

Достатньо новим для вітчизняної практики є поняття емоційного інтелекту, проте, його роль та важливість управління ним варто оцінити як високу. Він являє собою «здатність розпізнавати, розуміти, виражати та керувати власними емоціями, а також ефективно спілкуватися та взаємодіяти з емоціями інших» [34].

Впроваджуючи систему мотивації праці на підприємстві, представникам керівної ланки варто брати до уваги емоційне ставлення різних категорій персоналу до відповідних мотиваційних заходів, позитивне чи негативне сприйняття ними існуючої системи стимулів і покарань, розуміти причини прояву певних емоцій.

Погоджуємося з твердженням, що «основними елементами корпоративної культури, що виступають мотиваційними чинниками, вважають місію і мету компанії, бачення організації, ціннісну систему, норми і правила поведінки, процедури і ритуали, комунікаційні канали» [42].

Засоби реалізації мотиваційної функції організаційної культури відображено на рис. 3.5.

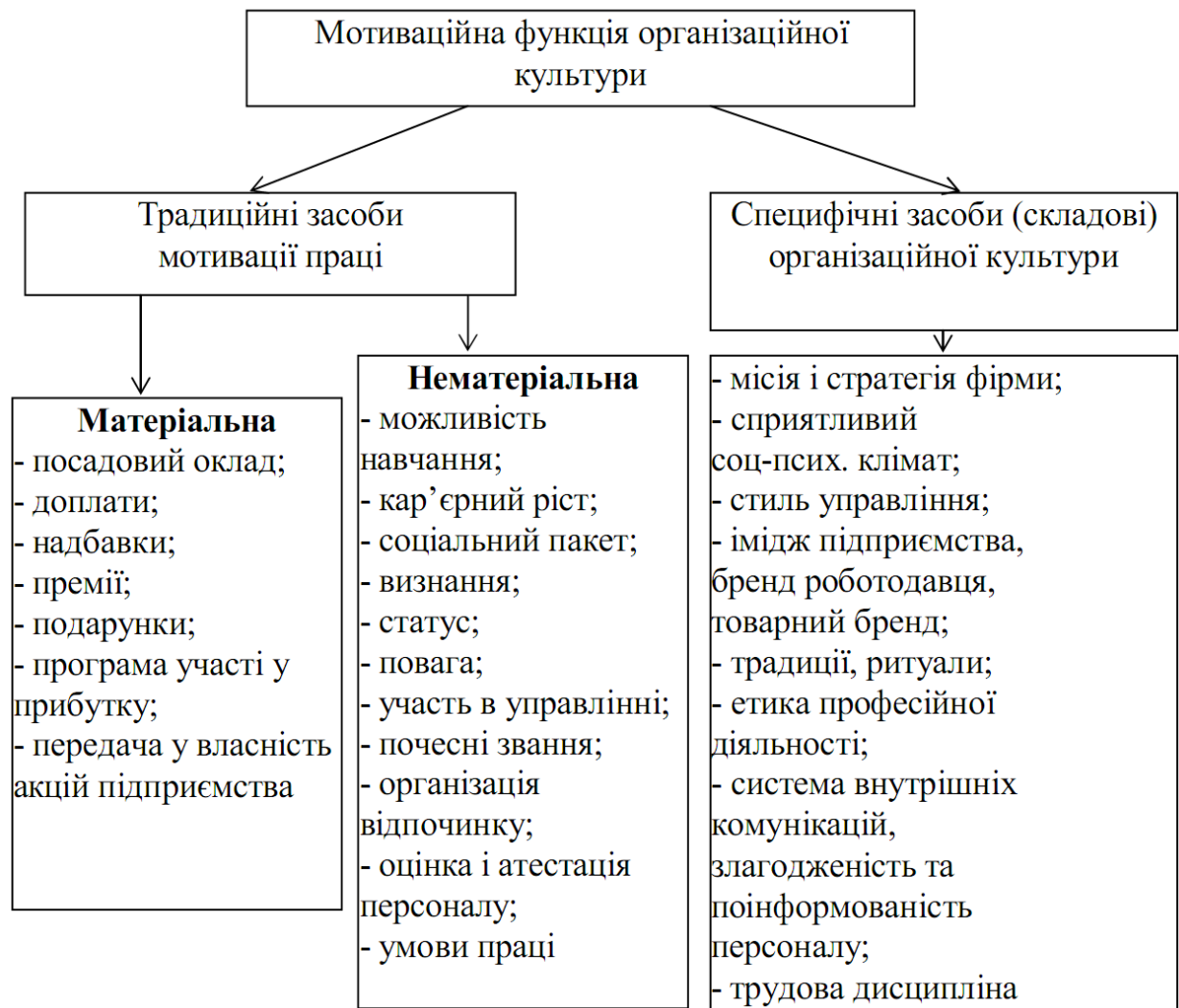


Рис. 3.5. Засоби реалізації мотиваційної функції організаційної культури

Джерело: [7, с. 95]

Відповідно, специфічні засоби реалізації мотиваційної функції організаційної культури підприємства включають розвитку системи внутрішніх комунікацій у межах підприємства та підвищенню рівня поінформованості співробітників з професійних питань. Сильна організаційна культура сприяє дотриманню принципів професійної етики та покращенню соціально-психологічного клімату у колективі.

Модель покращення мотивації праці персоналу до зростання професійного інтелекту на підприємстві наведена на рис. 3.6. Її впровадження сприятиме підвищенню продуктивності та якості праці.

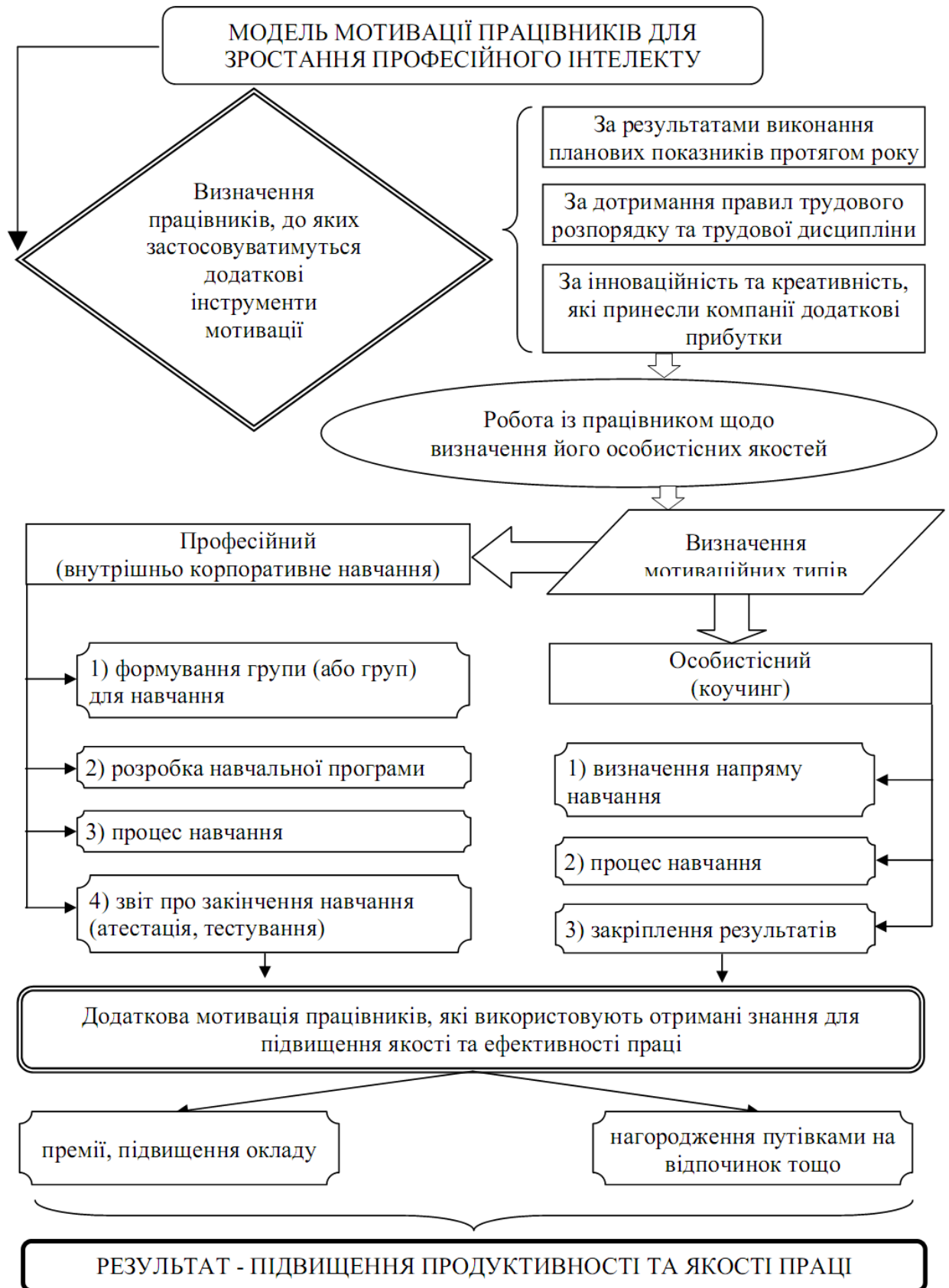


Рис. 3.6. Модель покращення мотивації праці персоналу до зростання професійного інтелекту на підприємстві

Джерело: [5]

Як уже відзначалося, на сьогодні важливими є цифрові навички працівників, тому їх розвиток є необхідним в контексті підвищення продуктивності праці та задоволеності працею в цілому (рис. 3.7).

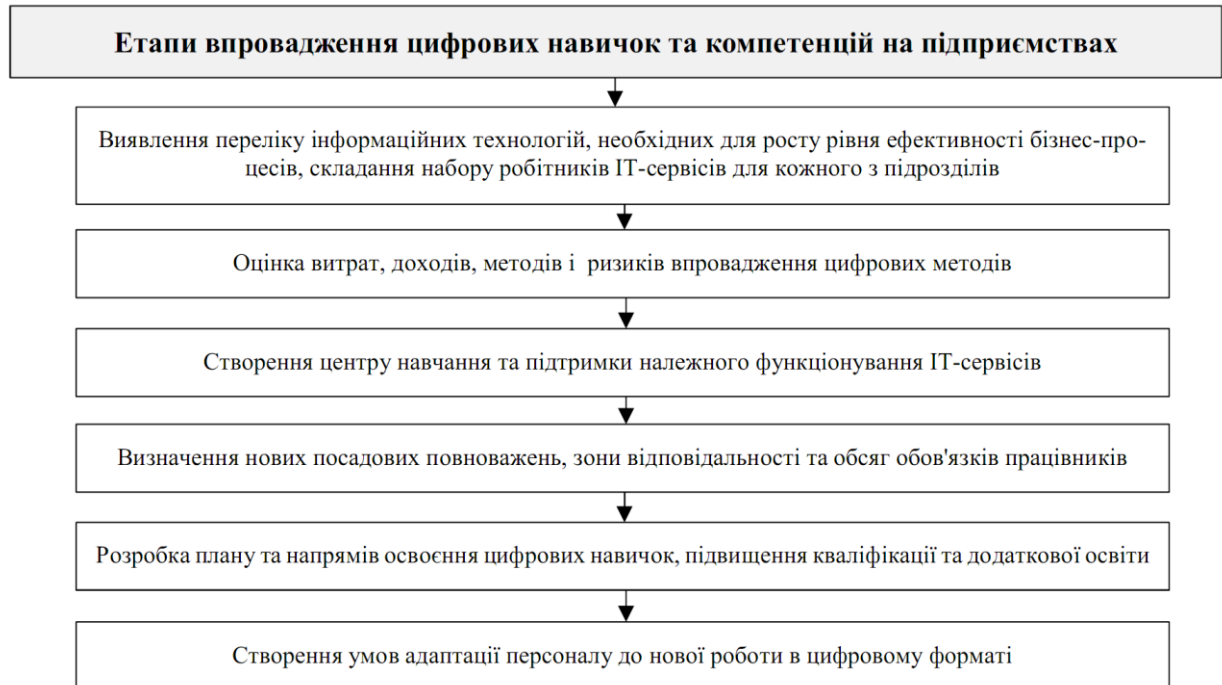


Рис. 3.7. Етапи розвитку цифрових навичок працівників підприємства

Джерело: [4]

На нашу думку, створення дійсно ефективної системи мотивації праці на рівні суб'єкта господарювання передбачає комплексне поєднання низки засобів матеріального і нематеріального стимулювання, включаючи гідну оплату праці, створення сприятливих умов праці та комфортного соціально-психологічного клімату в колективі, заохочення працівників до розвитку і самовдосконалення, врахування (за можливості) індивідуальних особливостей кожного працівника, гнучкість підходів до планування робочого часу, дотримання заходів безпеки, справедливую оцінку результатів праці, сприяння розвитку емоційного інтелекту, організаційної культури, спрямованої на взаємну повагу, підтримку і допомогу, запровадження заходів психологічної підтримки.

ВИСНОВКИ

За результатами проведених у кваліфікаційній роботі досліджень теоретичних і практичних аспектів функціонування системи мотивації праці на підприємстві зроблено наступні висновки.

Мотивація персоналу відіграє вагомую роль у напрямі зростання продуктивності та результативності праці, мінімізації плинності робочої сили, зростання надійності та лояльності співробітників. Високий рівень мотивації сприяє підвищенню рентабельності і прибутковості суб'єктів господарювання, надає їм численні переваги у конкурентній боротьбі, дозволяє більш ефективно використовувати свої ресурси.

Мотивація являє собою управлінську діяльність, яка дозволяє реалізувати процес спонукання працівників до певних дій, націлених на досягнення власних цілей або мети діяльності компанії. З-поміж видів мотивації виокремлюють внутрішню та зовнішню мотивацію (останню часто ототожнюють зі стимулюванням), позитивну і негативну мотивацію, матеріальну і нематеріальну (моральну) мотивацію, трудову і статусну мотивацію.

Розрізняють змістовні та процесуальні теорії мотивації, які взаємодоповнюють одна одну. Перші з них ґрунтуються на розгляді потреб особистості і встановленні їх співвідношення та ієрархії, другі орієнтовані на врахування мотиваційних чинників впливу та їх сприйняття людиною.

Під час формування програми заходів щодо поліпшення системи мотивації праці на підприємстві варто використовувати провідний зарубіжний досвід у зазначеній сфері.

Робота виконана за матеріалами Акціонерного товариства «Гідросила», яке спеціалізується на виробництві гідравлічного та пневматичного устаткування. Динаміка зміни чистого доходу від реалізації продукції підприємства за 2018-2022 роки свідчить, що максимальний його розмір мав місце у 2021 році (654,2 млн. грн), а в 2022 році – він знизився до 522,1 млн.

грн. Середньооблікова чисельність працівників підприємства відзначається спадною динамікою: вона зменшилася від 1117 осіб у 2018 році до 966 осіб у 2022 році.

Загальні витрати на оплату праці мали тенденцію до зростання упродовж 2019-2021 років, а в 2022 році знизилися у порівнянні з минулим роком і склали 112,2 млн. грн.

При цьому, частка витрат на оплату праці у загальному обсязі витрат коливалася від 19,7% у 2018 році до 22,2% у 2022 році.

Витрати на оплату праці у розрахунку на одну особу за рік складали 104,2 тис. грн. у 2018 році та 116,2 тис. грн. у 2022 році. Максимальний їх обсяг зафіксовано у 2021 році (160,8 тис. грн.).

Аналогічні тенденції зміни були характерними і для показника продуктивності праці, який складав 655,1 тис. грн. на одного працівника у 2021 році та 540,5 тис. грн. у 2022 році.

Задля оцінки рівня задоволеності умовами праці було проведено опитування персоналу підприємства (у кількості 25 осіб). У результаті встановлено, що рівень задоволеності є доволі високим за всіма компонентами і складає в середньому 86,4%. При цьому, найважливішими стимулами для працівників є матеріальні (заробітна плата і грошові премії).

Задля поліпшення системи мотивації праці персоналу на підприємстві АТ «Гідросила» нами пропонується застосування засобів мотивації як матеріального, так і нематеріального типу. Наведено пропозицію застосовувати грейдинг (технологію формування системи управління персоналом, яка ґрунтується на оцінці певних аспектів та елементів праці та ухваленні кадрових рішень за результатами такої оцінки).

З-поміж заходів нематеріальної мотивації запропоновано: створення комфортних умов праці, створення можливостей для професійного розвитку, визнання і схвалення досягнень і результатів працівників, розвиток корпоративної культури та поліпшення цифрових навичок працівників підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. №1. С. 152-163.
2. Бабчинська О.І. Мотивація працівників до інноваційного розвитку підприємства в Україні. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2020. Т. 25, Вип. 6. С. 92-96.
3. Бикова А.Л., Воронова В.С. Соціальний пакет як інструмент мотивації працівників. *Молодий вчений*. 2019. №1(1). С. 205-208.
4. Брюховецький Я.С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №2. С. 216-222.
5. Воржакова Ю.П., Лінива І.С. Формування моделі мотивації праці для зростання професійного інтелекту команди. *Ефективна економіка*. 2022. №12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_39. (дата звернення: 15.11.2023).
6. Воскресенська О.Є., Глинська А.Є., Шукліна В.В. Дослідження ризиків на міжнародному ринку туристичних послуг, спричинених пандемією та планування заходів виходу з кризи за рахунок підвищення рівня професійної мотивації праці персоналу. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 4. С. 61-65.
7. Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 Менеджмент організацій і адміністрування) / Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О.М. Бекетова. Х.: ХНУМГ, 2013. 111 с.
8. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2023. Т. 7, №1. С. 107-119.

9. Довбня С.Б., Гуро Н.М. Актуалізація мотивації праці в умовах нестабільної економіки. *Економічний простір*. 2021. №168. С. 55-59.
10. Долгальова О.В., Ремесник Т.С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. №3. С. 140-147.
11. Древаль Ю.Д., Шароватова О.П. Мотиваційний аспект формування державної політики у сфері соціально-трудових відносин та безпеки праці. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2019. Вип. 2. С. 280-287.
12. Кифяк В.І., Тодоріко І.М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. №1. С. 72-77.
13. Колеснік Н.В., Нікульченко В.В. Мотивація безпеки праці як фактор підвищення ефективності діяльності. *Інноваційна педагогіка*. 2023. Вип. 58(2). С. 37-41.
14. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
15. Кравченко О.А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. №8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_29 (дата звернення: 12.11.2023).
16. Кравчинська Т.С. Управління мотивацією професійної діяльності педагогічних працівників: основні теоретичні підходи. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Управління та адміністрування*. 2016. Вип. 1. С. 70-81.
17. Кривенко Е.Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. №3. С. 178-182.
18. Кудренко Н.В., Борщівська А.В., Калайда Ю.Ю. Система оцінки та мотивації праці, шляхи її вдосконалення. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 3. С. 97-100.

19. Кулинич Т.В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. №3(2). С. 31-36.
20. Левицька І.В., Климчук А.О., Кожушко С.П. Проблеми з рівнем оплати праці як чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України. *Академічний огляд*. 2023. №1. С. 148-159.
21. Лозовський О.М., Хомко О.В. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(3). С. 87-90.
22. Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. Вип. 1. С. 60-69.
23. Немашкало К.Р. Оцінка мотивів праці на підприємстві як засіб вибору мотиваційного механізму управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 2. С. 177-182.
24. Нестерович А. Стратегічні напрями мотивації праці у сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК*. 2016. №23(1). С. 210-215.
25. Офіційний сайт АТ «Гідросила». URL: <http://hydrosila.pat.ua/> (дата звернення: 14.12.2023).
26. Писаренко С.В., Опанасенко О.С., Божко К.В. Зміна концепції мотивації праці та її вплив на ефективність діяльності підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 3. С. 83-89.
27. Поплавська О.М., Кононенко Т.С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 378-384.
28. Самійленко Г.М. Мотиваційні аспекти праці в системі органів державної та місцевої влади. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2019. №1. С. 51-65.

29. Свидрук І.І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 38. С. 42-45.

30. Семенчук Т.Б., Гусак О.А. Особливості системи мотивації працівників транспортних підприємств. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія: Економіка і управління*. 2020. Вип. 47. С. 15-22.

31. Семикіна М.В., Запірченко Л.Д., Семикіна А.В., Бугаєва М.В. Розвиток та реалізація інноваційної компоненти людського капіталу на основі вдосконалення мотиваційного механізму у сфері праці. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 86-100.

32. Семикіна М.В., Сікорака В.І., Сікорака І.О. Інноваційні зміни у змісті праці та зайнятості в умовах діджиталізації та руху в ЄС. *Науковий вісник Льотної академії. Сер.: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 29-40.

33. Сметаняк В.І., Магмет І.Б. Психологічні засади підвищення мотивації праці в організації. *Перспективи та інновації науки*. 2023. №15. С. 817-829.

34. Сокіл О.Г. Методи оцінки емоційного інтелекту державних службовців. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. №9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_9_3. (дата звернення: 16.12.2023).

35. Соколюк К.Ю., Додон О.Д., Соколюк І.Ю. Напрями вдосконалення мотивації праці на підприємстві сфери послуг: особливості реалізації в кризовий період. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. №4. С. 107-113.

36. Ульянченко О.В., Бухало О.В. Теоретичні підходи до проблеми мотивації праці, як фактору підвищення ефективності використання трудових ресурсів. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. №2. С. 390-399.

37. Ханяк К.В., Саламон О.Л., Далик М.В. Вплив стресогенних ситуацій на професійну мотивацію працівників в умовах воєнного стану. *Перспективи та інновації науки*. 2023. №12. С. 782-792.

38. Хачатрян В.В. Мотивація працівників як індикатор розвитку підприємницького потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. №3. С. 16-20.

39. Цимбалюк Г.С., Кравчук Р.В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 2. С. 54-58.

40. Черняхович І.А., Грендач М.М. Сучасні проблеми мотивації праці та шляхи їх вирішення. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2015. №2. С. 53-54.

41. Юдіна А.В. Модель мотивації успіху в працівників виробничих колективів: зміст та аналіз компонентів. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія*. 2021. №2. С. 146-153.

42. Янієва Д.Д. Вплив організаційної культури на систему мотивації працівника організації ІТ-сфери. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 4. С. 186-192.