

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
**Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів**

Кафедра менеджменту

Федорчук Станіслав Валерійович

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Формування мотиваційної політики
підприємства
(за матеріалами ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»)»**

Група ТУбц-8-23-М₁М(1,6зс)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: -

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

С.В. Федорчук

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

В.В. Гошовська

(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Федорчук С.В. «Формування мотиваційної політики підприємства (за матеріалами ПП «ЗАВОД НОВАТЕК») — Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. — ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено сутність, принципи, завдання, підходи до формування мотиваційної політики, її роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Проведене дослідження мотивації, її теоретичні основи, види, чинники, які впливають на неї, сутність та етапи мотиваційного процесу.

Проведений аналіз господарсько - фінансової діяльності ПП «ЗАВОД НОВАТЕК», досліджена динаміка чистого доходу від реалізації продукції, собівартості витрат, чистого прибутку за 2021-2023рр., визначені чинники, які впливали на діяльність підприємства.

Визначені підходи до формування мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК», її складові, особливості нарахування заробітної плати, види матеріального та нематеріального винагородження персоналу.

Проведений аналіз реалізації заходів мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» у 2021-2023рр., визначені проблеми мотивації персоналу підприємства.

Запропоновані шляхи вдосконалення мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»

Ключові слова: мотивація, мотиваційна політика, матеріальна винагорода, нематеріальна мотивація, основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, надбавка, доплата, компенсація, премія, оцінка персоналу.

ANNOTATION

Fedorchuk S.V. "Formation of the motivational policy of the enterprise (based on the materials of the PP "ZAVOD NOVATEK") — Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining an educational degree «Bachelor» in the specialty 073 «Management» in the field of knowledge 07 — Management and administration. — PrJSC "Interregional Academy of Personnel Management" Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

In the qualification (master's) work, the essence, principles, tasks, approaches to the formation of motivational policy, its role in increasing the competitiveness of the enterprise were investigated.

Conducted research on motivation, its theoretical foundations, types, factors affecting it, essence and stages of the motivational process.

An analysis of the economic and financial activities of ZAVOD NOVATEK was carried out, the dynamics of net income from product sales, cost of expenses, net profit for 2021-2023 were investigated, and the factors that influenced the enterprise's activity were determined.

Approaches to the formation of the motivational policy of ZAVOD NOVATEK PE, its components, features of salary calculation, types of material and non-material remuneration of personnel are defined.

An analysis of the implementation of motivational policy measures of PE "ZAVOD NOVATEK" in 2021-2023 was carried out, the problems of motivating the company's personnel were identified.

Proposed ways to improve the motivational policy of ZAVOD NOVATEK

Key words: motivation, motivational policy, material reward, non-material motivation, basic salary, additional salary, bonus, additional payment, compensation, bonus, personnel evaluation.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Мотиваційної політики підприємства, її зміст та завдання	10
1.2. Сутність, види мотивації персоналу	20
1.3. Стадії та елементи мотиваційного процесу	25
Висновки до Розділу 1	34
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	35
2.2. Формування мотиваційної політики підприємства	50
2.3. Оплата праці як центральна ланка мотиваційної політики	60
Висновки до Розділу 2	70
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»	72
3.1. Проблеми мотивації персоналу підприємства	72
3.2. Шляхи формування ефективної мотивації праці	75
Висновки до Розділу 3	79
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

Актуальність теми. Ринкові умови господарювання вимагають від вітчизняних суб'єктів господарювання підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання в значній мірі залежить від раціонального використання трудових ресурсів, які в організації формують її персонал та забезпечується наявністю двох конкурентних переваг: висока якість продукції чи послуги, яку пропонує суб'єкт господарювання споживачу та низька ціна.

Ринок від управлінців вимагає організувати роботу персоналу так, щоб їхня віддача була максимальною.

Персонал підприємства є самим важливим капіталом підприємства, від ефективності управління якого залежить раціональність використання інших ресурсів суб'єкта господарювання: фінансових, матеріальних, технологічних, інформаційних.

Успішний бізнес не можливий без задоволення потреб працівників, що приймають участь у створенні продукту чи послуги, яка адресується споживачеві та реалізація якої принесе суб'єкту господарювання бажаний дохід та прибуток.

Заохочення персоналу до результативної праці здійснюється через механізм мотивації, який має певні особливості формування на кожному окремому підприємстві.

Створення дієвого мотиваційного впливу на працівників суб'єкта господарювання є основним завданням його мотиваційної політики.

Мотивація являється важливою функцією менеджменту, яка впливає на формування корпоративної культури, сприятливої атмосфери в колективі, спонукає працівників до продуктивної праці, проявів творчого підходу до вирішення завдань, зростанню ініціативності, зацікавленості в результатах праці дозволяє знизити плинність кадрів.

Мотивація праці персоналу є складним та багатограним явищем. Поведінку працівника в процесі його трудової діяльності визначає множина мотивів, які проявляють свій вплив комплексно.

Реакція окремого працівника на вплив тих чи інших стимулів має свої індивідуальні особливості, тому менеджер повинен розуміти характер цих впливів.

Актуальність теми дослідження проявляється в тому, що результативність роботи суб'єкта господарювання на ринку в значній мірі залежить від поєднання мотивації персоналу із стратегічними завданнями підприємства.

Мотивація персоналу була в полі зору менеджерів ще з часів А. Сміта, який вважав, що основним спонукальним мотивом людини до праці є економічний інтерес.

В подальшому проблему ефективної мотивації персоналу досліджували такі видатні зарубіжні дослідники як Ф. Тейлор, А. Файоль, М.- П. Фоллет, Ч. Бернард, Е. Мейо, А. Маслоу, Дуглас Мак-Грегор, Ф. Герцберг, К. Арджіріс, Д. Мак-Клелланд та ін.

Серед вітчизняних вчених-економістів особливий вплив мотивації на поведінку працівників вивчали Б. Андрушків [1], Л. Балабанова [5], Т. Балановська [6], О. Біловодська [9], М. Виноградський [14], О. Гірняк [18], В. Данюк [20], А. Колот [33], О. Крушильницька [37], О. Кузьмін [1], В. Лук'янихін [42], В. Сладкевич [62], В. Стадник [63], Ф. Хміль [70], А. Чернявський [62], Г. Щокін [77] та інші.

Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є аналіз підходів до формування мотиваційної політики підприємства з метою з'ясування проблем та пошуку шляхів вдосконалення процесу мотивування персоналу.

Для реалізації визначеної мети, у кваліфікаційній (магістерській) роботі вирішуються наступні завдання:

- досліджуються теоретичні основи управління мотивацією персоналу підприємства: сутність, види, методи мотивації, теорії, що покладені в основу даного процесу, елементи та етапи мотиваційного процесу, методи мотивації;

- вивчається організаційно-економічна діяльність ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» за 2021-2023рр., результати якої створюють фінансові можливості для ефективної мотивації персоналу;
- досліджуються підходи до формування мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»;
- визначаються проблеми формування дієвого мотиваційного механізму підприємства;
- здійснюється пошук шляхів вдосконалення системи мотивації досліджуваного підприємства.

Об’єктом дослідження в даній кваліфікаційній (магістерській) роботі виступає ПП «ЗАВОД НОВАТЕК».

Предметом дослідження кваліфікаційної (магістерської) роботи є теоретичні та практичні основи підходів до формування мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК».

Під час дослідження формування мотиваційної політики підприємства застосовувалися загальнонаукові та специфічні методи: системний підхід, спостереження, синтез, методи індукції та дедукції – для розуміння сутності, завдань, методів, видів мотивації, формування мотиваційної політики, дієвого мотиваційного процесу; економіко-статистичні методи (групування, порівняння, відносні величини, величини структури) – для аналізу стану економічних показників діяльності ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»; економічний аналіз, синтез, порівняння – для оцінки фінансового стану ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»; графічний, табличний методи – для наочності результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження в кваліфікаційній (магістерській) роботі стали праці дослідників, які вивчали проблеми мотивації персоналу, формування мотиваційної політики, мотиваційного процесу; монографії, наукові статті по темі дослідження, практичні матеріали ПП «ЗАВОД НОВАТЕК».

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна полягає в формуванні теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підходів до формування мотиваційної політики підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення підходів до формування мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК».

Кваліфікаційна (магістерська) робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Загальний обсяг роботи становить 93 сторінки.

Кваліфікаційна робота включає 13 рисунків, 16 таблиць, 82 найменування у списку використаних літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Мотиваційна політика підприємства, її зміст та завдання

Для того, щоб досягнути успіху на ринку в умовах жорсткої конкурентної боротьби суб'єкту господарювання важливо планувати заходи виробничої, фінансової, маркетингової, кадрової, інноваційної, інвестиційної політик.

Політику організації формують правила відповідно до яких суб'єкт господарювання функціонує [62].

Для здійснення господарської діяльності підприємству необхідні фінансові, матеріальні, трудові, технологічні, інформаційні ресурси.

Трудові ресурси – це головна продуктивна сила суспільства [80].

Трудові ресурси суб'єкта господарювання визначають його персонал, який є головною рушійною силою підприємства будь-якої форми власності та об'єднуючою ланкою між технічними і економічними факторами виробництва.

Персонал підприємства потребує направляючого впливу зі сторони менеджерів задля «створення трудового колективу й оптимальних умов його діяльності для досягнення загальної кінцевої мети» [58].

Мотивація займає важливе місце в системі управління персоналом. Через застосування мотивації, на підприємстві досягається підвищення продуктивності праці персоналу, розвивається творчий підхід до вирішення складних завдань, забезпечується зростання фаховості кадрів, стабілізації діяльності трудового колективу.

Мотивація як елемент системи управління персоналом, формується відповідно до затверджених положень кадрової політики підприємства.

Під кадровою політикою підприємства розуміють «сукупність принципів, моделей, цілей і уявлень, які визначають напрями та зміст управління персоналом в умовах діяльності конкретної організації» [78].

Структуру кадрової політики організації формують політики [5, 14]:

1. Набору персоналу.
2. Відбору персоналу.
3. Розвитку персоналу.
4. Оцінювання персоналу.
5. Мотивації персоналу.

Отже, з проведеного дослідження бачимо, що мотиваційна політика є структурним елементом кадрової політики.

Мотиваційна політика повинна ґрунтуватися на таких принципах [20]:

- дотримання вимог нормативних актів;
- справедливості;
- послідовності;
- відсутності дискримінації.

Роль кадрової та мотиваційної політики персоналу у формуванні ефективного колективу працівників в тому, що вони дають змогу [62, с.223]:

– чітко і наочно представляти погляди керівництва на взаємовідносини з персоналом;

- переконувати персонал у добрій волі власників і керівництва;
- покращувати взаємодію підрозділів;
- надавати послідовності процесу прийняття кадрових рішень;
- інформувати персонал щодо правил внутрішньої поведінки;
- покращувати морально-психологічний клімат в колективі.

Основними завданнями мотиваційної політики суб'єкта господарювання є [77, с. 418]:

- залучення і утримування в організації кращих спеціалістів;
- визнання результатів роботи працівників з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності;
- демонстрування ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;

– поліпшення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;

– забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Мотиваційну політику підприємства розробляє власник та кадрові служби, затверджує заходи кадрової політики власник.

В процесі розробки кадрової політики враховується вплив чинників на діяльність суб'єкта господарювання (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Чинники, що враховує підприємство при формуванні мотиваційної політики

Група чинників	Види чинників	Характеристика чинника
Зовнішні	Правові	Трудове законодавство
	Економічні	Стан економічної кон'юнктури; рівень розвитку економіки країни, регіону; рівень інфляції; рівень безробіття; банківський відсоток на вклади населення; система оподаткування; тривалість робочого часу: система доходів і витрат на сім'ю в країні.
	Демографічні	Вікова структура населення; народжуваність і смертність; рівень освіти; регіональні міграції населення.
	Соціально-культурні	Мовні і культурні традиції; прийняті норми поведінки, моралі.
	Технологічні	Рівень науково-технічного прогресу; кваліфікація робочої сили; розвиток інновацій.
Внутрішні	Розмір фірми	Рівень формалізації спілкування між керівниками і підлеглими; методи управління.
	Господарсько-правова форма	Тип власності; участь персоналу в управлінні організацією.
	Особливості технології виробництва	Вид діяльності; тип виробництва (одиничне, серійне, масове, безперервне).
	Етап життєвого циклу організації	Етап життєвого циклу: формування, зростання, зрілість, спад, визначає стратегії, цілі, завдання, вибір засобів.
	Специфіка персоналу	Кількісний та якісний склад, перспективи змін; рівень професійних знань, досвіду.
	Фінансові можливості організації	Рівень витрат на оплату праці персоналу; оплата праці менеджерів, робітників.

Джерело: [37, 62]

Мотиваційна політика підприємства формується на основі мотиваційних теорій, які поділяються на первинні, мотиваційні, процесійні (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Мотиваційні теорії

Первинні	Змістовні	Процесійні
Теорія «Х»	Теорія ієрархії потреб А.Маслоу	Теорія очікувань
Теорія «Y»	Теорія існування, зв'язку і зростання К. Альдерфера	Теорія справедливості
Теорія «Z»	Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда	Теорія визначення цілей
	Теорія двох факторів Ф. Герцберга	Теорія посилення мотивації Б. Скіннера

Джерело: [16, 24, 44, 45, 56, 62].

Розуміння менеджером положень цих мотиваційних теорій створює умови для ефективної організації мотиваційного процесу в організації.

Теорія «Х» і «Y» Дугласа Мак Грегора базується на тому, що працівників можна розділити на дві групи [18, с. 96]:

1. Людина «Х» не любить працювати, бо така її природа. Працівник «Х» безініціативний, безвідповідальний, потребує керівництва, примушування до праці.

2. Людина «Y» здатна брати на себе відповідальність, проявляти ініціативу, не потребує контролю, праця для неї є джерелом задоволення.

Науковець У. Оучі доповнив теорію «Х» і «Y» Дугласа Мак Грегора характеристикою людини «Z», яка вірить в загальні цілі організації, стимулами щодо неї є довірчі взаємини, взаємопідтримка, повна узгодженість дій [40, с.97].

Керуючись положеннями теорій Дугласа Мак Грегора та У. Оучі менеджер зобов'язаний продумувати окремі мотиваційні стимули щодо працівників, які відповідають характеристикам груп «Х», «Y», «Z».

Змістовна теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу дає можливість менеджерам зорієнтуватися в різноманітності потреб людини, які дослідник графічно зобразив по висхідній лінії, поділивши на п'ять груп:

- фізіологічні потреби;
- потреби у безпеці та захищеності;
- потреби у контактах;
- потреби у самоствердженні;
- потреби у самореалізації (рис.1.1).



Рис. 1.1 Піраміда ієрархії потреб А. Маслоу [33, 62, 70, 71,76].

Розуміючи сутність різних потреб людини, менеджер зобов'язаний знати «на якому рівні потреб перебуває кожен його підлеглий і ступінь задоволення цих потреб» [70, с.15].

Орієнтуючись на піраміду ієрархії потреб А.Маслоу, завданнями менеджера організації є визначення мотивів, які спонукатимуть підлеглого до бажання задовольняти потреби вищого рівня, що буде сприяти зростанню продуктивності праці.

Висновки А.Маслоу, які він зробив дослідивши потреби людини, мають враховуватися менеджерами при формуванні мотиваційної політики підприємства [77, с.425]:

1. Люди постійно відчують певний набір потреб, які можуть бути об'єднані в окремі групи та ієрархічно розміщені одна стосовно іншої.
2. Незадоволені потреби спонукають людину до дій; задоволені потреби не спонукають людину.
3. Як правило, людина відчуває одночасно кілька різних потреб, які взаємодіють між собою; якщо одна з потреб задовольняється, на її місце виходить інша незадоволена потреба;
4. Процес задоволення потреб відбувається знизу вгору, від нижчих потреб до вищого рівня; поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба; потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як задоволено потреби нижчого рівня.

Теорія існування, зв'язку і зростання К. Альдерфера розвиває теорію А. Маслоу та виділяє три групи потреб [33, с.31]:

1. Потреби існування.
2. Потреби зв'язку.
3. Потреби зростання.

Позитивним висновком теорії К. Альдерфера є твердження про те, що для людини характерним є задоволення потреб не лише знизу вгору, а й у зворотному напрямку.

Важливість висновків К. Альдерфера для менеджерів в тому, що коли в організації не має можливостей для задоволення потреб працівника вищого рівня, для утримання його на певній посаді важливо знайти мотиви для його активізації.

Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда, яка стверджує про те, що під впливом життєвих умов, навчання, досвіду, потреби людини змінюються. Дослідник поділив потреби на такі групи [40]:

1. Потреби досягнення (успіху).

2. Потреби співучасті (причетності).

3. Потреби владарювання.

Ці потреби взаємопов'язані, над їх реалізацією задумується персонал який має достатнє матеріальне забезпечення.

При формуванні мотиваційної політики підприємства важливо визначити мотиви трудової діяльності для працівників, які мають потребу досягнення (успіху): такі працівники можуть бути ефективними при вирішенні складних завдань, можливостей прийняття управлінських рішень та взяття на себе персональної відповідальності.

Потреба співучасті (причетності) реалізується через можливість працівника перебувати у активній співпраці з іншими членами колективу, впливати на них, брати на себе відповідальність за поведінку інших працівників.

Потреби владарювання можуть проявлятися в двох напрямках [18, 33]:

1. В прагненні брати участь у виконанні групових завдань, визначати цілі організації.

2. В прагненні влади для самої влади, можливостей проявити силу, мати право командувати підлеглими.

Теорія двох факторів Ф. Герцберга базується на ідеї впливу на поведінку підлеглих двох груп факторів: мотивуючих та демотивуючих (гігієнічних).

До мотивуючих чинників відносять [33]:

- задоволення працею;
- досягнення цілей;
- можливість успіху та визнання результатів праці;
- високий рівень самостійності та відповідальності;
- професійне посадове зростання;
- можливості самореалізації.

Гігієнічні фактори – фактори «здоров'я»: їх погіршення викликає у працівників протест, невдоволення, зниження продуктивності праці.

До таких чинників відносять [18]:

- рівень заробітної плати;

- умови праці;
- розпорядок робочого дня;
- рівень контролю;
- міжособистісні стосунки в колективі.

Гігієнічні чинники приймаються працівником як належне, вони не сприяють зростанню продуктивності праці, але погіршення цих чинників демотивують працівника.

При формуванні мотиваційної політики підприємства необхідно враховувати вплив на поведінку працівників мотивуючих і демотивуючих факторів.

При формуванні мотиваційної політики підприємства важливо враховувати положення процесійних теорій мотивації.

Теорія очікувань Врума базується на тому, що працівник порівнює зусилля, які витрачає на виконання завдання із винагородою, яку отримує.

Для того, щоб людина була мотивованою потрібно її винагороджувати тим, що вона цінує.

Теорія справедливості Стейсі Адамса стверджує, що кожен працівник схильний оцінювати затрати своїх зусиль і свою винагороду із затратами та винагородою колег.

Менеджер організації має пам'ятати, що несправедлива винагорода не буде непомітною для працівників і відіграватиме демотивуючу роль трудової діяльності персоналу.

Теорія цілей Е. Лока базується на тому, що мотивуючим чинником персоналу є цілі, досягнення яких приносить людині задоволення, відчуття причетності до спільної праці.

На думку науковця, рівень мотивації персоналу залежить від таких характеристик цілей [61, 62]:

- складність – недосяжні цілі не мотивують працівників.
- конкретність – мотивувати працівника можуть лише чіткі цілі, які окреслені як кількісно так і якісно.

- прийнятність – реальність, безпечність, вигідність, справедливість для працівника.

- привабливість для виконання.

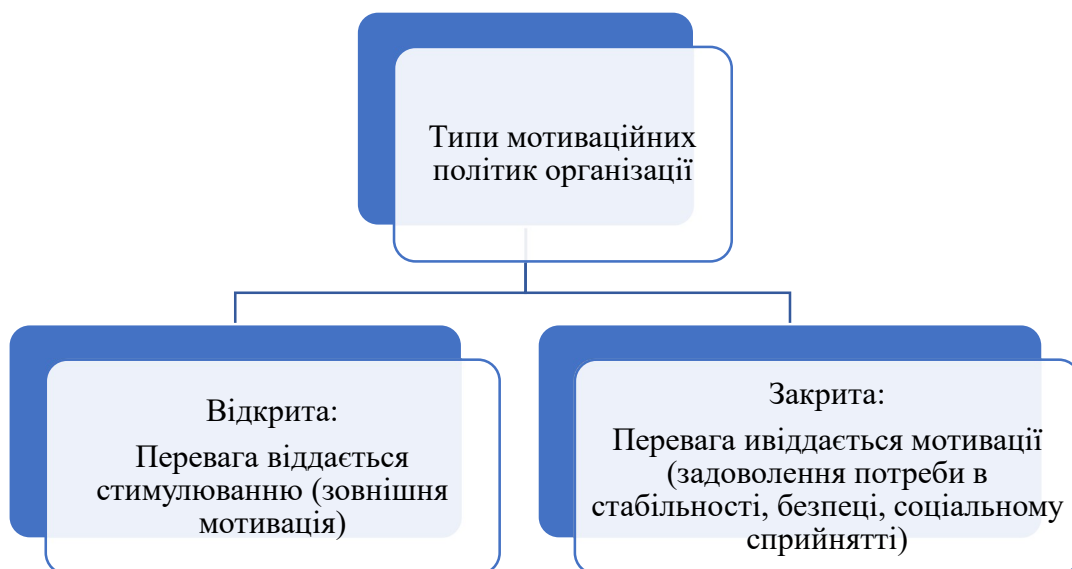
Рівень задоволеності працівника від досягнутих результатів визначається двома взаємопов'язаними процесами: внутрішніми (власна оцінка працівника) і зовнішніми (винагорода).

Таким чином, проведені дослідження показують, що теорії мотивації сформували основу, принципи, підходи для формування мотиваційної політики підприємства.

Основними напрямками мотиваційної політики підприємства є [77]:

1. Визначення потреб персоналу та забезпеченості їх задоволеності в організації.
2. Організація нормативно-методичного забезпечення мотивації персоналу.
3. Розроблення систем винагород за виконану роботу. Розробка тарифікації.
4. Застосування різноманітних форм оплати праці.
5. Використання стимулів до ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві в цілому.

Теоретики визначають два типи політики менеджменту персоналу: відкриту та закриту [20, 42]. Відповідно до цього формується два типи мотиваційної політики персоналу, які характеризуються певними відмінностями (рис. 1.2).



Джерело: Розроблено автором на основі узагальнення [20, 42, 61, 79]

Рис. 1.2 Типи мотиваційної політики персоналу підприємства

Відкриту політику мотивації застосовують молоді організації, які активно налаштовані завойовувати ринок та сформувати колектив працівників з високим рівнем професійності, бажають прийняти чи переманити будь-якого працівника підприємства-конкурента, якщо він має потрібний рівень фаховості [19, 20].

Закрита політика мотивації персоналу характерна для суб'єктів господарювання, які мають певні вигідні для себе позиції на ринку, прагнуть створити організацію з визначеною корпоративною культурою та цінностями. Особливістю такої політики є те, що набір нового персоналу здійснюється лише для нижчого посадового рівня, а заміщення на середньому та вищому рівнях відбувається за рахунок співробітників організації [22, 42].

Мотиваційна політика підприємства впливає на формування його іміджу на ринку [9, 35].

Заходи мотивації праці персоналу є важливими інструментами соціальної політики [38].

Ефективність мотиваційної політики персоналу оцінюється за наступними показниками [4, 6, 10]:

1. Результативність та зростання продуктивності праці персоналу.
2. Відсутність випадків порушення чинного законодавства.

3. Задоволеність персоналу умовами праці, її змістом.
4. Відсутність прогулів зі сторони персоналу.
5. Рівень плинності кадрів із-за незадоволеності умовами оплати праці.

Таким чином, з проведеного дослідження можемо зробити висновок, що мотиваційна політика персоналу формується у межах визначених кадровою політикою суб'єкта господарювання.

Метою мотиваційної політики є створення продуктивного колективу, формування у персоналу відчуття причетності до цілей організації, розуміння того, що задоволення власних інтересів кожного працівника залежить від задоволення інтересів організації.

1.2. Сутність, види мотивації персоналу

Управління персоналом, як наука і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності базується на мотивації [1, 74, 75].

В економічній літературі склалося багато визначень поняття «мотивація персоналу», які мають більше спільного ніж відмінностей (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Трактування терміну «мотивація персоналу» в економічній літературі

Дослідник	Трактування терміну «мотивація персоналу»
С. Васильєв [11]	Мотивація – спонукання суб'єкта до діяльності заради досягнення будь-яких цілей шляхом стабільного впливу на його потреби та інтереси.
В. Данюк, В. Петюх, С. Цимбалюк [20]	Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.
Г. Дмитренко [80]	Мотивація- форма актуалізації життєво важливих мотивів поведінки персоналу в умовах виробництва, що характеризується структурою загальних та індивідуальних особливостей психології поведінки індивіда.

Продовження таблиці 1.3

А. Колот [33]	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
О. Крушельницька, Д. Мельничук [37]	Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.
О. Кузьмін, О. Мельник [40]	Мотивування – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.
В. Лук'янихін [42]	Мотивація – це процес спонукання себе та інших для досягнення особистих цілей або цілей організації.
Г. Осовська, О. Юшкевич, Й Завадський [48]	Мотивація – процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні і психологічні процеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації.
О. Сердюк [54]	Під мотивацією розуміють процес спонукання та стимулювання кожного працівника і колективу в цілому до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети організації.
В. Сладкевич. А. Чернявський [62]	Мотивація в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання дій.
Ф. Хміль [69]	Мотивування – стимулювання певної поведінки людини, зумовлене напруженням між потребами і можливостями їх задоволення.

Таким чином, аналіз визначень сутності поняття «мотивація» дає можливість зробити висновок, що науковці схиляються до думки, що мотивація це процес, який відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників та пов'язаний з досягненням власних цілей та цілей організації.

На нашу думку, для ефективної мотивації персоналу, управлінцям важливо розуміти сутність мотивації та особливості її застосування в управлінні.

Вважаємо, що мотивація буде результативною в тому випадку, коли інтереси організації та працівника взаємодіють.

Для досягнення ефективної мотивації персоналу застосовують її різноманітні види (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Види мотивації персоналу в управлінні

Класифікаційна ознака	Види мотивації
Залежно від основних груп потреб	– матеріальна; – трудова; – статусна.
За способами мотивації	– нормативна; – примусова; – стимулююча.
За джерелом виникнення мотивів	– внутрішня; – зовнішня.
Щодо спрямованості на досягнення цілей	– позитивна; – негативна.
За рівнем інтенсивності	– недостатня; – оптимальна; – надмірна.
За формами соціальної поведінки персоналу	– саморозвитку; – досягнення; – самоствердження; – ідентифікації з іншими людьми; – агресивної поведінки; – регресивної поведінки; – симпатії; – допомоги; – влади; – страху.

Джерело: Розроблено автором на основі опрацювання матеріалу [77]

На думку дослідників О. Крушельницької, Д. Мельничука, матеріальна мотивація це бажання отримати певний рівень добробуту, певний матеріальний стандарт життя [37].

Дієвість матеріальної мотивації залежить від впливу таких чинників [8, 28, 60]:

- особистий дохід працівника;
- рівень і структура доходу;
- диференціація доходів в організації і суспільстві;
- матеріальне забезпечення наявних грошових доходів;
- дієвість стимулів, що застосовує організація.

Провідна роль в матеріальній мотивації належить заробітній платі працівника [67, 81]. Від рівня заробітної плати залежить можливість повноцінного відтворення робочої сили, що буде визначати силу впливу матеріальної мотивації на персонал [20, 63].

Трудова мотивація визначається змістом, умовами, режимом роботи, організації трудового процесу [62].

Трудова мотивація базується на тому, що окремих працівників з одного боку цікавить змістовність праці, її корисність, а з іншого боку індивід прагне до самовизнання, самореалізації [68].

Статусна мотивація визначається прагненням людини до кар'єрного зростання, до виконання більш престижних, відповідальних робіт [65].

Статусна мотивація базується на прагненні окремих працівників до лідерства, завоювання авторитету у колег.

Більшість науковців стверджують, що трудова та статусна мотивації будуть дієвими при нормальному рівні матеріальної мотивації [20, 33].

Нормативна мотивація – це спонукання працівників до певного типу поведінки, яке здійснюється «за допомогою соціально-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження тощо» [62, с.353].

На думку дослідника Г. Щокіна, «зовнішні стосовно людини норми керують її поведінкою, примушують діяти так, а не інакше» [77, с. 419].

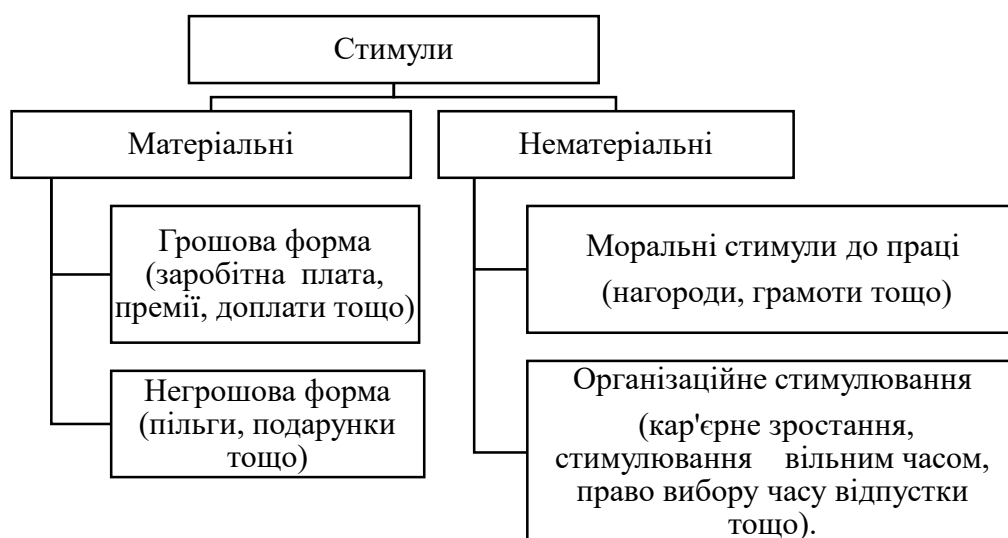
Науковець вважає, що наслідком нормативної мотивації є формування «групового мислення»: конформізму, традиційного добору інформації, переконання у всесильності групи, безгрішності її поглядів, що збільшує вірогідність надмірно ризикованих і невірних рішень прийняття» [77, с. 420].

На нашу думку, нормативна мотивація може мати негативні наслідки, які проявляються в надмірному старанні індивіда, перенапруженні, що може призвести до проявів неадекватної поведінки та зниженні продуктивності всього колективу.

Примусова мотивація – це мотивація, яка базується на відчутті підлеглим загрози втратити певний рівень задоволення його потреб, якщо не будуть виконані вказівки керівника [62, 77].

Стимулювання базується на використанні стимулів. На думку дослідника М. Філіппова, «стимули до продуктивної праці – сукупність матеріальних, моральних та організаційних заходів, які використовуються з метою досягнення запланованого рівня ефективного виробництва» [78, с. 548].

Стимули можуть приймати форму матеріальну та нематеріальну (рис. 1.3).



Джерело: Розроблено автором

Рис. 1.3 Форми стимулів трудової діяльності персоналу

Стимулювання – передбачає вплив на персонал через зовнішні обставини – стимули, які виступають у вигляді додаткових благ, що спонукають працівника поводитися так, щоб ефект від його діяльності підвищувався [46, 59, 65].

Внутрішня мотивація персоналу базується на рішеннях самої людини, які приймаються в результаті співставлень варіантів результатів поведінки. Внутрішня мотивація персоналу формується під впливом зміни потреб працівника.

Внутрішня мотивація є такою, що на її основі працівник вирішує завдання більш усвідомлено, сумлінно, швидше розуміє його суть, витрачає менше зусиль тощо.

Для менеджера важливо усвідомлювати потреби працівника та шукати відповідні способи для їхнього задоволення.

Зовнішня мотивація персоналу виникає під впливом зовнішніх чинників: винагорода за виконану роботу, встановлені правила поведінки тощо.

Для досягнення ефективного результату в управлінні персоналом, менеджер зобов'язаний усвідомлювати що має місце зовнішня та внутрішня мотивація та намагатися поєднати їхній вплив на підлеглого.

Позитивна мотивація сприяє досягненню поставлених цілей через стимули, які покращують матеріальний стан працівника (зростання заробітної плати, встановлення премій, доплат тощо) або приносять моральне задоволення (похвала, визнання результатів праці, відчуття зростання авторитету тощо).

Негативна мотивація перешкоджає персоналу відхилятися від певних норм, визначених правил (штрафи, позбавлення посади тощо).

Досвідчений менеджер зобов'язаний відчувати та вміти визначати рівень інтенсивності мотивації того чи іншого члена колективу. Недостатня мотивація знижує продуктивність праці персоналу, призводить до втрати інтересу до результатів праці, негативно впливає на соціально-психологічний клімат в колективі.

Надмірна мотивація є некорисною, тому що призводить до збільшення витрат на оплату праці персоналу, не спонукає до зростання продуктивності праці, формує звичку в очікуванні стимулювання.

Таким чином, менеджеру важливо контролювати інтенсивність мотивації та прагнути, щоб вона була оптимальною – найбільш результативною.

Працюючи з персоналом, менеджер зобов'язаний вивчати потреби кожного члена колективу, щоб підібрати ефективні форми мотивації стосовно кожного окремого індивіда, тому що у когось є потреба у саморозвитку, іншою людиною керує потреба самоствердження, потреба влади тощо.

На думку дослідника проблем мотивації персоналу в управлінні А. Колота, «на поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності» [33, с. 16].

Таким чином, проведене дослідження дало можливість нам з'ясувати, що мотивація важлива для ефективного управління персоналом. Менеджер зобов'язаний знати види мотивації за різними ознаками, розуміти потреби кожного члена колективу, щоб підібрати до нього дієві мотиваційні впливи.

Наявність внутрішньої та зовнішньої мотивації трудової діяльності потребує глибокого аналізу, моніторингу в процесі управління персоналом.

Вплинути на поведінку підлеглих менеджер може, використовуючи засоби зовнішньої мотивації, проте вони мають бути використані управлінцем так, щоб активізувати в індивідумі потрібну внутрішню мотивацію.

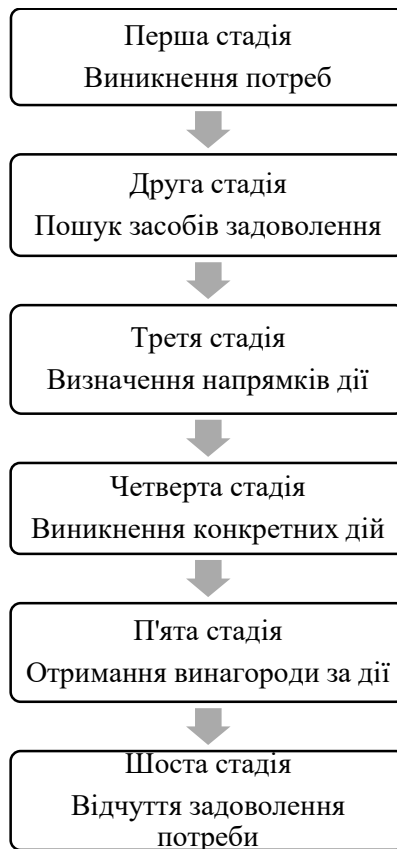
1.3. Стадії та елементи мотиваційного процесу

Менеджери, що використовують мотиваційні впливи на поведінку персоналу мають розуміти, що мотивація є не одномоментним явищем, а представляє собою послідовний процес.

На думку дослідника В. Сладкевича, «мотиваційний процес – це процес свідомого вибору певного типу дій, які визначаються комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів» [78, с. 345-346].

На думку науковця А. Колота, мотиваційний процес – це вплив на поведінку людини факторів-мотиваторів [33, с. 18].

Мотиваційний процес умовно можна розділити на шість стадій, які впливають одна з одної та тісно взаємопов'язані (рис. 1.4).



Джерело: [33, с. 19]

Рис. 1.4 Схема процесу мотивації

На першій стадії мотиваційного процесу у індивідуума виникає потреба, як відчуття нестачі чогось. Людину охоплює напруження, яке не дає їй спокою [8, 33, 34, 62].

Друга стадія – пошук способів задоволення потреби, які проявляються в тому, що потребу задовольняють чи ігнорують. Частіше людина відчуває необхідність проявити активність, здійснити певні дії задля задоволення потреби [78].

Третя стадія – визначення бажаного результату (цілі). Індивід визначає що він хоче отримати і що йому потрібно зробити, щоб бажання реалізувалося [62].

Дослідники А. Колот, В. Сладкевич, А. Чернявський вважають, що на цьому етапі людина шукає відповіді на такі питання [33, 62]:

1. Що вона матиме після задоволення потреби?
2. Що вона повинна зробити для одержання бажаного?

3. Наскільки реально досягти бажаного?

4. Наскільки те, що можна реально одержати, задовольнить проблему?

Четверта стадія характеризується тим, що людина здійснює певні дії, щоб досягти визначених цілей [33].

П'ята стадія – отримання винагороди за виконані дії. На цій стадії з'ясовується чи отримала людина те, що очікувала від здійснення дій. Залежно від отриманого результату мотивація послаблюється, зберігається чи посилюється [62].

Шоста стадія характеризується тим, що людина відчуває результат: якщо потреба задоволена, то індивідуум заспокоюється, якщо ж ні, то шукає нові можливості для того, щоб потребу задовольнити [34].

Мотиваційний процес має певну структуру, яку формує набір елементів [62, с. 355]:

- потреби особистості;
- мотиви діяльності;
- стимули, як зовнішні важелі впливу на людину;
- спрямованість, установки, інтереси, схильності особистості тощо.

Потреби індивідуума є джерелом формування мотиваційного процесу. Потреба виникає в людини як відчуття нестачі в чомусь важливому чи навіть життєво необхідному.

Потреби виступають мотивами до дій щодо досягнення визначених цілей.

В результаті здійснених дій потреби можуть бути задоволені, незадоволені чи частково задоволені.

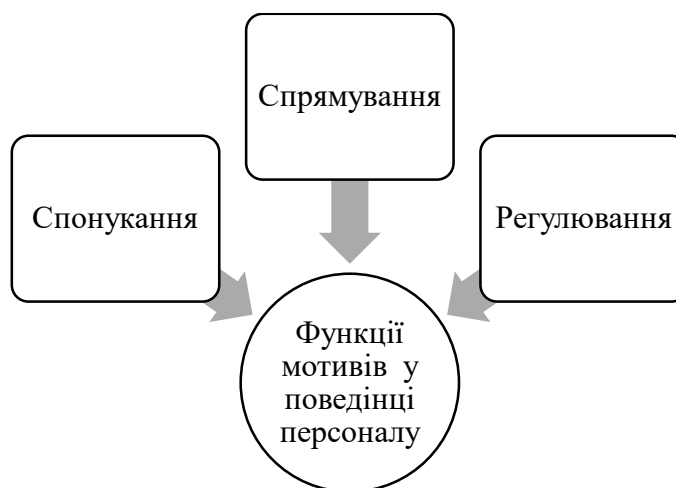
Люди мають різноманітні потреби, які виникають, задовольняються людиною в результаті виконаних дій і знову виникають. Аналіз потреб показує, що вони характеризуються загальними характеристиками [62, с. 356]:

1. Людські потреби спрямовані на конкретні предмети чи послуги.
2. Людські потреби різноманітні та характеризуються постійним розвитком.
3. Потреби людини мають циклічний характер: виникають знову і знову.

4. Більшість потреб людини задовольняються предметами.

Мотиви – це те, що спонукає індивідуума до трудової діяльності, виступають причинами його дій та вчинків.

Мотиви виникають на основі потреб та виконують певні функції у поведінці людини (рис.1.5).



Джерело: Створено автором [62]

Рис. 1.5 Функції, які виконують мотиви у поведінці персоналу підприємства

Функція спонування проявляється через визначення мотивами поведінки та дій індивідумів.

Функція спрямування передбачає вибір певної лінії поведінки під впливом сили, стійкості, ієрархії мотивів.

Функція регулювання передбачає, що від особливостей мотивації може змінюватися поведінка і діяльність індивідуума: вона може бути спрямована на реалізацію власних інтересів, чи інтересів колективу, організації.

Вплив мотивів на діяльність персоналу є досить складним, тому що поведінка та діяльність індивідуума формується в результаті взаємодії декількох мотивів.

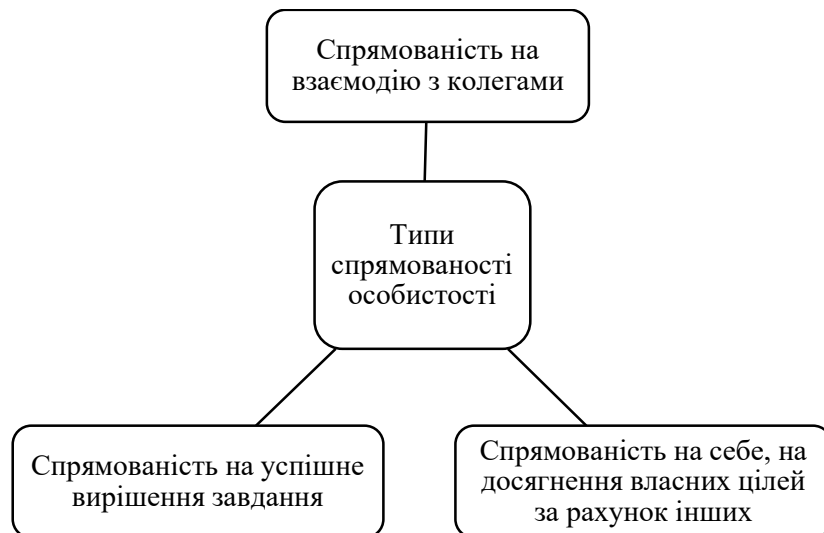
Стимули в мотиваційному процесі виступають як подразнювачі, зовнішні важелі впливу на поведінку персоналу. Стимули приймають форму певних

матеріальних благ, цінностей, які є важливими для окремого індивідуума: винагорода, кар'єрне зростання, бажання до самореалізації тощо.

Стимулювання – це процес використання стимулів для впливу на поведінку персоналу, спрямування її в потрібному для менеджера напрямку. Результатом стимулювання є створення сприятливих умов для задоволення потреб працівника та успішної діяльності суб'єкта господарювання.

Спрямованість особистості – це формування стійких мотивів, які забезпечують чітку орієнтацію поведінки працівника не залежно від ситуації.

Більшість людей характеризуються трьома типами спрямованості особистості (рис.1.6).



Джерело: Створено автором [33]

Рис. 1.6 Типи спрямованості особистості

На нашу думку, менеджер вивчаючи персонал зобов'язаний знати з якими типами спрямованості особистості він має справу, щоб використати особливості спрямованості для досягнення цілей організації.

Установка особистості, як елемент мотиваційного процесу – це суб'єктивні орієнтації людини на визначені цінності та способи поведінки [29, 62].

Установки можуть прискорювати або ж бути перешкодою в процесі пристосування працівника до умов роботи в певному колективі.

Інтерес особистості – це внутрішня спонукальна сила людини, емоційні виявлення пізнавальних потреб [47].

Інтереси людини формуються під впливом психічних якостей людини, її здібностей, характеру, освітнього і культурного рівня, соціального досвіду та бувають різноманітними [25](табл.1 5).

Таблиця 1.5

Класифікація інтересів особистості

Класифікаційна ознака	Вид інтересу особистості
Зміст	– особисті; – групові; – суспільні; – матеріальні; – духовні; – професійні тощо.
Рівень дієвості	– пасивні; – активні.
Спрямованість	– на діяльність; – на результат.
Широта	– концентровані; – розподілені.
Стійкість	– тривалі; – короточасні.

Джерело: [47]

В організації носіями інтересів є [25, 30]:

- окремі працівники;
- групи;
- соціальні групи тощо.

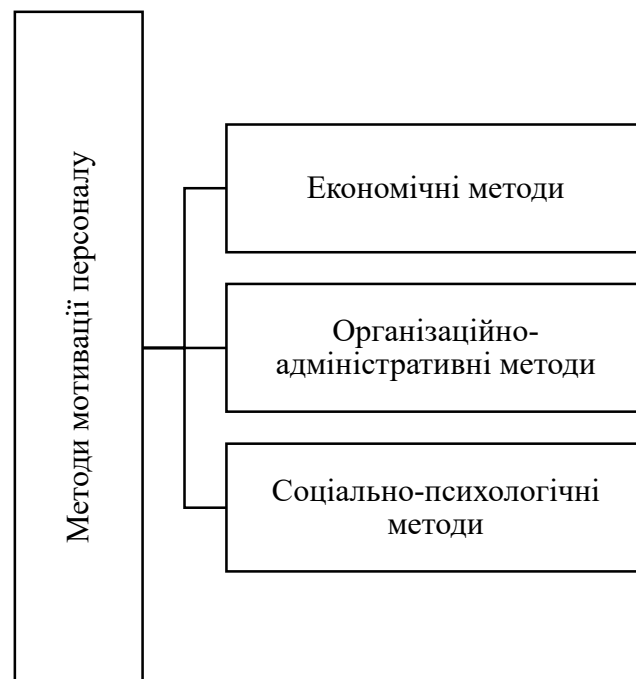
Інтереси в організації переплітаються, їх важливо враховувати в організації мотиваційного процесу: вони сприяють ефективному вирішенню складних, але важливих для суб'єкта господарювання завдань [12].

Схильність особистості – це спрямованість індивідуума на окрему діяльність, бажання вдосконалюватися в цьому напрямку.

Отже, проведені дослідження елементів мотиваційного процесу підтверджують важливість його кожної структурної частини для підвищення ефективності управління мотивацією персоналу.

Для організації ефективного мотиваційного процесу в організації, менеджеру важливо визначити дієві методи впливу на персонал з метою досягнення поставлених цілей.

Дослідник В. Ярмош класифікує методи мотивації персоналу на три групи (рис.1.7) [82].



Джерело: Розроблено автором

Рис. 1.7 Методи мотивації персоналу

Економічні методи мотивації персоналу зумовлені економічними стимулами: формуванням планів, контролем за їх виконанням, заробітною платою, преміюванням, доплатами тощо [13, 18].

Організаційно-адміністративні методи базуються на директивних вказівках, владній мотивації. До таких методів відноситься організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, контроль [17,18].

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на свідомості працівників, на інтересах людей. До числа цих методів можемо віднести [2, 7, 58]:

- професійний добір і навчання;
- спонукання і мотивація трудової поведінки;
- комплектування оптимальних малих груп;
- гуманізація праці.

Науковці В. Сладкевич, А. Чернявський надають більш деталізовану класифікацію методів мотивації персоналу (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Класифікація методів мотивації

Класифікаційна ознака	Види методів
За об'єктами мотивації	Методи мотивації колективів. Методи мотивації окремих осіб.
За стимулами	Економічні методи мотивації (заробітна плата, премії, матеріальна допомога, участь у прибутках). Неекономічні методи мотивації (організаційні, морально-психологічні).
За основними потребами	Методи задоволення фізіологічних потреб підлеглих. Методи задоволення потреб у захищеності та безпеці. Методи задоволення потреб у причетності та належності. Методи задоволення потреб поваги та визнання. Методи задоволення потреб самовираження, самореалізації.
За спрямованістю	Позитивне підкріплення. Негативне підкріплення. Гасіння дій. Критика. Покарання.
За підходами до мотивації	Традиційні методи. Нетрадиційні методи.

Джерело: [26, 62]

Методи мотивації персоналу дають ефект лише при комплексному застосуванні [21, 23].

Досліджуючи методи мотивації персоналу, робимо висновок, що поряд із поширеними стандартними методами: заробітна плата, премії, подяки, на підприємствах застосовують нестандартні методи.

На думку дослідниці І. Черниш, найбільш результативними є нетрадиційні методи мотивації, до яких можна віднести [73]:

1. Покарання підлеглих в жартівливій формі через надання їм жартівливого звання, наприклад: «лінивець місяця», «черепаха місяця». Такі «титули» мотивують людину на покращення результатів роботи, якість праці.

2. Ігрові кабінети, що передбачає обладнання приміщень, де можна пограти в ігри та відволіктися від рутинної роботи, розвантажити працівника, що призводить до підвищення працездатності колективу та покращення офісної атмосфери.

3. Раптові подарунки – мотивують працівника продовжувати працювати так само, а то й краще.

4. Турбота про сім'ї через новорічні ранки або подарунки для дітей, а також знижки для відпочинку членів сім'ї співробітників.

5. Додатковий відпочинок через надання працівнику додаткового вихідного.

6. «Повторення», або методика аналогії. Менеджер може заохотити працівника своїм прикладом відношення до професійних обов'язків.

7. Нагородження «працівників місяці» квитком в кіно або абонементом для відвідування басейну

Методи мотивації персоналу застосовуються комплексно, змінюються залежно від умов праці, цілей [15].

Для раціональної організації мотиваційного процесу на підприємстві, менеджер зобов'язаний спостерігати за підлеглими задля визначення найбільш дієвих методів впливу на їхню поведінку [27].

Метою пошуку раціональних методів мотивації персоналу є задоволення потреб працівників, зростання продуктивності праці і як результат цих

позитивних змін підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Висновки до Розділу 1

На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки кожне підприємство прагне підвищити ефективність господарської діяльності, зростання конкурентоспроможності.

Основним ресурсом організації є трудові ресурси, які формують персонал підприємства.

Персонал підприємства потребує менеджерських впливів, які спонукають працівників до покращення діяльності та зростання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Для організації ефективної діяльності персоналу підприємство розробляє заходи мотиваційної політики, які виходять із загальної політики організації.

Мотивація представляє собою сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності, задають межі і форми діяльності та спрямовують цю діяльність на досягнення визначених цілей.

Мотивація це процес, який складається з певних етапів.

Основним елементом мотивації є потреби, які класифікуються за різноманітними ознаками.

Для впливу на поведінку персоналу застосовують методи мотивації, які діють на особистість комплексно.

Ефективність діяльності сучасних підприємств визначає дієва та раціональна система мотивації спрямована на досягнення цілей окремого працівника та підприємства.

Для забезпечення результативної мотивації персоналу кожен суб'єкт господарювання має формувати ефективну мотиваційну політику.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне підприємство «ЗАВОД НОВАТЕК» почало свою господарську діяльність у 2011р., зареєструвавшись в якості суб'єкта господарювання 15.07.2011р., що підтверджено у Витязі з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (додаток А). Основна інформація про ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» наведена в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Інформація про суб'єкта господарювання ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»

Показник	Інформаційні дані
Код ЄДРПОУ	37736737
Дата реєстрації	15.07.2011
Адреса	Україна, 09104, Київська область, місто Біла Церква, вулиця Гайок, будинок 4А, кімната 29
Керівник	Оненко Валентин Петрович
Засновники	Оненко Валентин Петрович – 50% статутного капіталу, Оненко Петро Іванович – 50% статутного капіталу.
Статутний капітал	4000 грн.
Основний вид діяльності	25.62 Механічне оброблення металевих виробів
Додаткові види діяльності	22.19 Виробництво інших гумових виробів 22.29 Виробництво інших виробів із пластмас 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машині устаткування промислового призначення.

Джерело: складено автором (додаток А)

Відповідно до статті 80 Цивільного кодексу України, ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є юридичною особою і відповідає всім вимогам до даного виду суб'єктів господарювання [72]:

1) організаційна єдність, що передбачає наявність організаційної структури, мети, завдань, які закріплені статутом або іншим установчим документом;

2) реєстрація у встановленому законом порядку. Юридична особа вважається створеною з моменту її державної реєстрації та внесення до Єдиного державного реєстру підприємств і організацій України;

3) наявність цивільної правоздатності та дієздатності, тобто юридична особа повинна мати соціально-правову можливість бути визнаною учасником цивільних правовідносин;

4) наявність майнової відокремленості: наявність свого майна, право власності, фактичне володіння, самостійна відповідальність за зобов'язанням всім своїм майном, якщо інше не встановлено законом;

5) участь у цивільному обігу від власного імені, тобто кожна юридична особа повинна мати своє найменування, яке містить вказівку на її організаційно-правову форму та характер її діяльності;

6) здатність бути позивачем і відповідачем у суді.

Як юридична особа, ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» складає самостійний баланс, має поточний та інші рахунки в АТ КБ «ПРИВАТБАНК», самостійно несе відповідальність за зобов'язаннями перед працівниками, державою, контрагентами.

ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є платником таких податків:

1. Податок на прибуток – 18% для оподаткування вибрало традиційну систему, являється платником податку на прибуток в розмірі 18%.

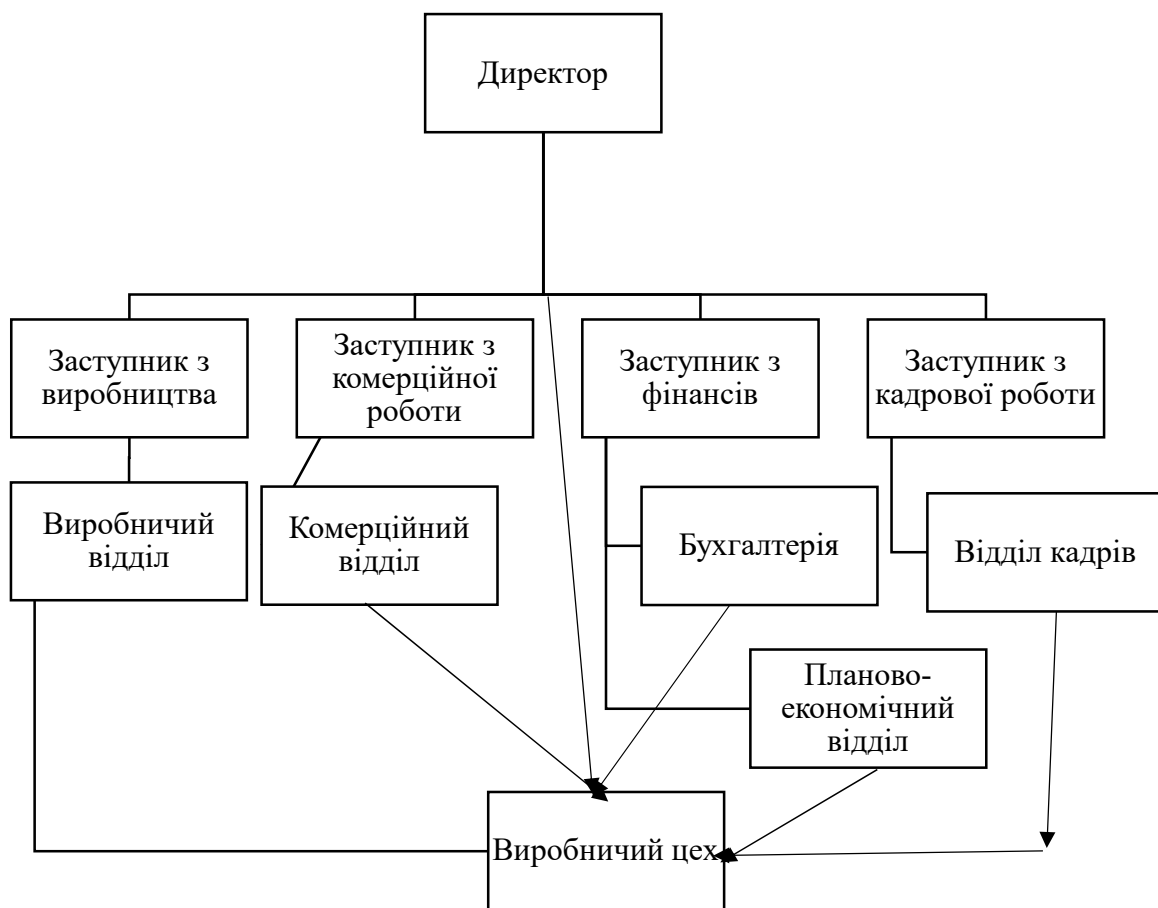
2. Податок на додану вартість – 20%.

3. Єдиний соціальний внесок – 22% від суми нарахованого фонду оплати праці найманих штатних працівників, сумісників, працівників, які виконують роботу на лізингових умовах, за договорами цивільно-правового характеру.

ПП «ЗАВОД НОВАТЕК», як суб'єкт господарювання, відповідно до ст.2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», з метою складання фінансової звітності, відноситься до групи малих підприємств [51].

Головним керівником підприємства є директор, який несе відповідальність за ефективну організацію господарської діяльності підприємства, приймає управлінські рішення, які стосуються всієї організації.

Директор приймає управлінське рішення щодо формування організаційної структури управління ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» (рис.2.1).



Джерело: Розроблено автором

Рис. 2.1 Лінійно-функціональна структура управління ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»

Організаційна структура управління ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» за типом є лінійно-функціональною.

Лінійно-функціональна структура базується на принципі розподілу повноважень і відповідальності за функціями і процесу прийнятті рішень по вертикалі.

Такий тип структури дає можливість організувати управління за лінійним принципом, роль функціональних підрозділів – допомагати лінійним керівникам у підготовці та прийнятті управлінських рішень.

Лінійно-функціональна структура ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» дає можливість функціональним підрозділам безпосередньо впливати на виконавців.

Перевагами лінійно-функціональної структури ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
- спеціалізація функціональних керівників.

Лінійно-функціональна структура ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» має певні недоліки:

- складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників;
- в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
- така структура чинить опір здійсненню змін в організації.

Отже, з проведеного дослідження можемо зробити висновок, що лінійно-функціональна структура управління відповідає визначеним стратегіям, цілям та завданням ПП «ЗАВОД НОВАТЕК».

Стратегія підприємства передбачає комплекс заходів, які визначають перспективу розвитку та досягнення конкурентних цілей, через чітку координацію і розподіл ресурсів підприємства.

Загальною стратегією ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є стратегія росту, яка спрямована на розвиток потенціалу суб'єкта господарювання.

Досягнення визначених стратегією цілей забезпечує наявність у ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» необхідних активів та пасивів.

Для оцінки фінансового стану ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» проведемо аналіз активів та пасивів досліджуваного підприємства за 2021-2023рр.

Таблиця 2.2

Активи та пасиви ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» за 2021-2023рр.

№ з/п	Види активів (майно) та пасивів (капіталу)	2021р., тис. грн.	2022р., тис.грн.	2023р., тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн. 2023р від 2021р.	Відносний приріст,%	
						2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.
	Майно - усього	10245,10	8895,40	10601,00	355,90	-13,17	19,17
1.	Необоротні активи	6815,30	6466,10	7719,10	903,80	-5,12	19,38
1.1.	Нематеріальні активи	611,30	402,80	443,10	-168,20	-34,11	10,00
1.2.	Основні засоби	6204,00	6063,30	7276,00	1072,00	-2,27	20,00
2.	Оборотні активи	3429,80	2429,30	2881,90	-547,90	-29,17	18,63
2.1.	Запаси	1500,70	1200,50	1464,60	-36,10	-20,00	22,00
2.2.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	738,20	230,20	206,80	-531,40	-68,82	-10,17
2.3.	Гроші та їх еквіваленти	1190,90	998,60	1210,50	19,60	-16,15	21,22
	Капітал- усього	10245,10	8895,40	10601,00	355,90	-13,17	19,17
3.	Власний капітал	6699,80	6983,80	7147,10	447,30	4,24	2,34
3.1.	Зареєстрований (пайовий) капітал	4,00	4,00	4,00	0,00	0,00	0,00
3.2.	Нерозподілений прибуток	6695,80	6979,80	7143,10	447,30	4,24	2,34
4.	Зобов'язання і забезпечення	3545,30	1911,60	3453,90	-91,40	-46,08	80,68
4.1.	Поточні зобов'язання за товари, послуги	1839,70	445,40	2100,00	260,30	-75,79	371,49
4.2.	Поточні зобов'язання перед бюджетом	305,40	261,10	270,20	-35,20	-14,51	3,49
4.3.	Розрахунки зі страхування	22,10	23,10	73,70	51,60	4,52	219,05

Продовження таблиці 2.2

4.4.	Розрахунки з оплати праці	80,60	84,50	269,50	188,90	4,84	218,93
4.5.	Інші поточні зобов'язання	1297,50	1097,50	740,50	-557,00	-15,41	-32,53

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства (додатки Б, В, Г).

З аналізу даних таблиці 2.2 бачимо, що господарська діяльність ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» у 2021-2023рр. розвивалася нерівномірно.

Позитивним є те, що за аналізований період валюта балансу характеризується позитивною динамікою і зросла на 355,9 тис.грн.

Проте у 2022р. порівняно з 2021р. валюта балансу знизилася на 13,17%. Негативний вплив на діяльність ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» у 2022р. здійснило повномасштабне вторгнення росії на територію України, що призвело до втрати ринків збуту продукції підприємства.

Аналіз статей активу показує спадну динаміку всіх статей активу балансу у 2022р. порівняно з 2021р.: необоротні активи характеризувалися зниженням на 5,12%, оборотні активи знизилися на 29,17%. Зниження обсягів виробництва призвело до зниження запасів у 2022р. порівняно з 2021р. на 20%, дебіторської заборгованості на 68,82 %, що є наслідком скорочення інтенсивності взаємодії з контрагентами та зменшенням сум наданих авансів; зменшилися залишки грошових коштів на кінець 2022р. порівняно з 2021р. на 16,15%.

Стосовно змін пасивів у 2022р. порівняно з 2021р., бачимо, що власний капітал ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» у 2022р. порівняно з 2021р. зріс на 4,24% за рахунок зростання нерозподіленого прибутку.

В аналізованому періоді спостерігається зниження зобов'язань та забезпечень у 2022р. порівняно з 2021р. на 46,08%; поточні зобов'язання за товари і послуги знизилися на 75,79 %; поточні зобов'язання перед бюджетом знизилися на 14,51%. У 2022р. порівняно з 2021р. зросла заборгованість з оплати праці на 4,84%, а заборгованості по сплаті єдиного соціального внеску відповідно на 4,52%.

Інші поточні зобов'язання представлені безвідсотковою поворотною фінансовою допомогою власника, позитивним є те, що даний пасив знизився на 15,41%.

Таким чином, аналіз статей активу та пасиву ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» у 2022р. порівняно з 2021р. показує, що спадна динаміка по основним статтям балансу є наслідком зменшення обсягів виробництва продукції та втратою частини ринків збуту продукції.

У 2023р. порівняно з 2022р. ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» покращило стан статей активів та пасивів балансу.

У 2023р. порівняно з 2022р. валюта балансу зросла на 19,17%. Позитивним є те, що на кінець 2022р. порівняно з минулим періодом зросли залишки необоротних активів на 19,38%. Про покращення матеріально-технічної бази ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» свідчить зростання нематеріальних активів на 10%, основних засобів на 20%. Зростання обсягів виробництва призвело до збільшення оборотних активів на 18,63%. Залишки запасів на кінець 2022р. зросли на 22%, грошових коштів на 21,22%.

Позитивно можемо оцінити зниження дебіторської заборгованості у 2022р. порівняно з 2021р. на 10,17%.

Аналіз пасивів ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» у 2023р. порівняно з 2022р. показує зростання власного капіталу на 2,34%; зобов'язання і забезпечення зросли на 80,68%.

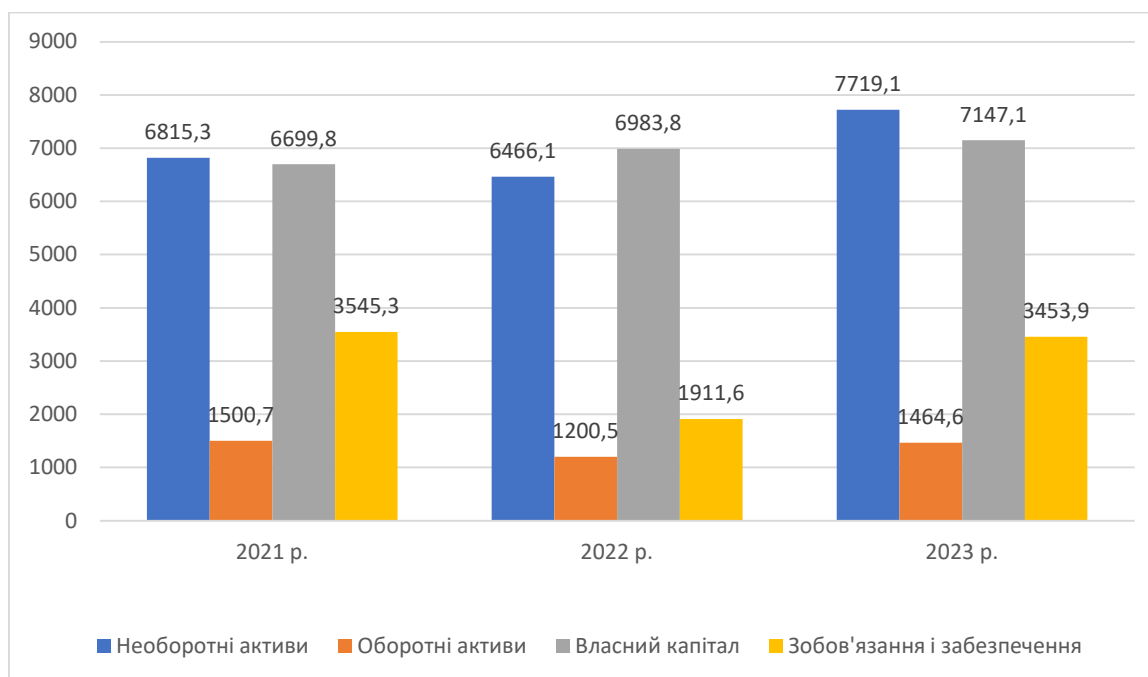
Про активізацію ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» у 2023р. свідчить зростання поточних зобов'язань за товари і послуги на 371,49%, зобов'язань перед працівниками з оплати праці на 218,93%, зобов'язань із сплати єдиного соціального внеску на 219,05%, зобов'язань перед бюджетом на 3,49%. Позитивним є зниження інших поточних зобов'язань на 32,53%.

Таким чином, з аналізу статей активу та пасиву балансу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» у 2023р. порівняно з 2022р. бачимо, що їхній стан покращився.

Позитивним є те, що власний капітал підприємства зріс за рахунок зростання нерозподіленого прибутку.

ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» не має протермінованої кредиторської заборгованості за товари, послуги, перед працівниками з виплати заробітної плати, перед бюджетом із сплати податку на додану вартість, податку на прибутку, військового збору, податку на доходи фізичних осіб, єдиного соціального внеску.

Співвідношення статей активів та пасивів балансу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» у 2021-2023рр. характеризує рисунок 2.2.



Джерело: Розроблено автором

Рис. 2.2 Співвідношення статей активів та пасивів балансу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» у 2021-2023рр., тис. грн.

З аналізу структури статей балансу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» бачимо, що за 2021-2022рр. в загальній вартості статей активу балансу зросла питома вага необоротних активів на 6,17%, з них частка основних засобів збільшилася на 7,6%, що є позитивним (табл. 2.3).

Частка оборотних активів у 2022р. порівняно з 2021р. знижувалася: частка запасів зменшилася на 1,15%, грошових коштів – на 0,4%, дебіторської

заборгованості – на 4,62%, що стало наслідком скорочення обсягів виробництва продукції.

З даних таблиці 2.3 бачимо, що за 2021-2022рр. в структурі статей пасиву підприємства ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»:

- 1) спостерігається зростання структурної частки власного капіталу на 13,12%;
- 2) позитивною тенденцією є зростання структурної частки нерозподіленого прибутку – на 13,11 %;
- 3) структурна частка поточної заборгованості за товари і послуги знизилася на 12,95 %, перед бюджетом – на 0,05%, інших поточних зобов'язань – на 0,33%, що є позитивною характеристикою.
- 4) Частка розрахунків з оплати праці зросла на 0,16%, а розрахунків зі страхування на 0,04%.

Таблиця 2.3

Структура активу та пасиву ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» за 2021-2023рр.

№ з/п	Види активів (майно) та пасивів (капіталу)	2021р., %	2022р., %	2023р., %	Відхилення (+, -), %	
					2022р./ 2021р.	2023р./ 2022р.
	Майно - усього	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
1.	Необоротні активи	66,52	72,69	72,81	6,17	0,12
1.1.	Нематеріальні активи	5,96	4,53	4,18	-1,43	-0,35
1.2.	Основні засоби	60,56	68,16	68,64	7,60	0,48
2.	Оборотні активи	33,48	27,31	27,19	-6,17	-0,12
2.1.	Запаси	14,65	13,50	13,82	-1,15	0,32
2.2.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	7,21	2,59	1,95	-4,62	-0,64
2.3.	Гроші та їх еквіваленти	11,62	11,23	11,42	-0,40	0,19
	Капітал- усього	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
3.	Власний капітал	65,40	78,51	67,42	13,12	-11,09
3.1.	Зареєстрований (пайовий) капітал	0,04	0,04	0,04	0,01	0,00
3.2.	Нерозподілений прибуток	65,36	78,47	67,38	13,11	-11,09
4.	Зобов'язання і забезпечення	34,60	21,49	32,58	-13,12	11,09
4.1.	Поточні зобов'язання за товари, послуги	17,96	5,01	19,81	-12,95	14,80
4.2.	Поточні зобов'язання перед бюджетом	2,98	2,94	2,55	-0,05	-0,39
4.3.	Розрахунки зі страхування	0,22	0,26	0,70	0,04	0,44

Продовження таблиці 21.3

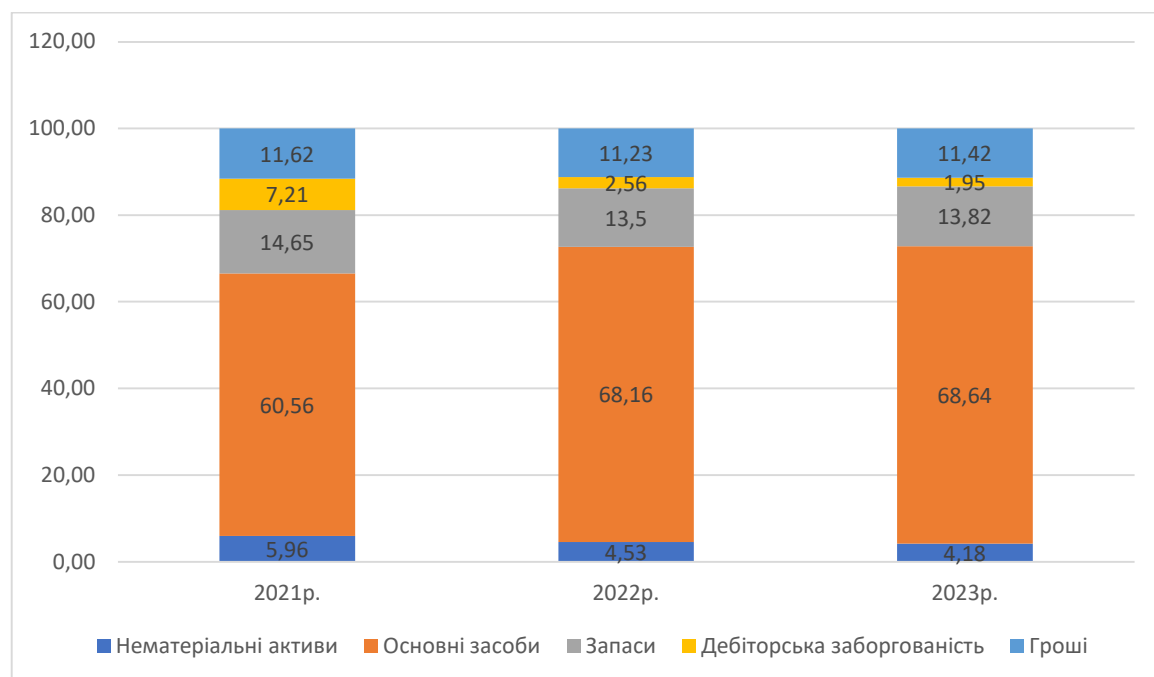
4.4.	Розрахунки з оплати праці	0,79	0,95	2,54	0,16	1,59
4.5.	Інші поточні зобов'язання	12,66	12,34	6,99	-0,33	-5,35

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства (додатки Б, В, Г).

У 2023р. порівняно з 2022р. спостерігається збереження тенденції зростання частки основних засобів у загальній структурі статей активу балансу. Також зростання характерне для залишків запасів – на 0,32%, грошових коштів – на 0,19%, що є позитивним.

Серед статей активу балансу у 2023р. порівняно з 2022р. знизилася частка нематеріальних активів на 0,35%, дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги – на 0,64%.

Графічне відображення структури статей активу балансу за 2021-2023рр. зображено на рисунку 2.3.

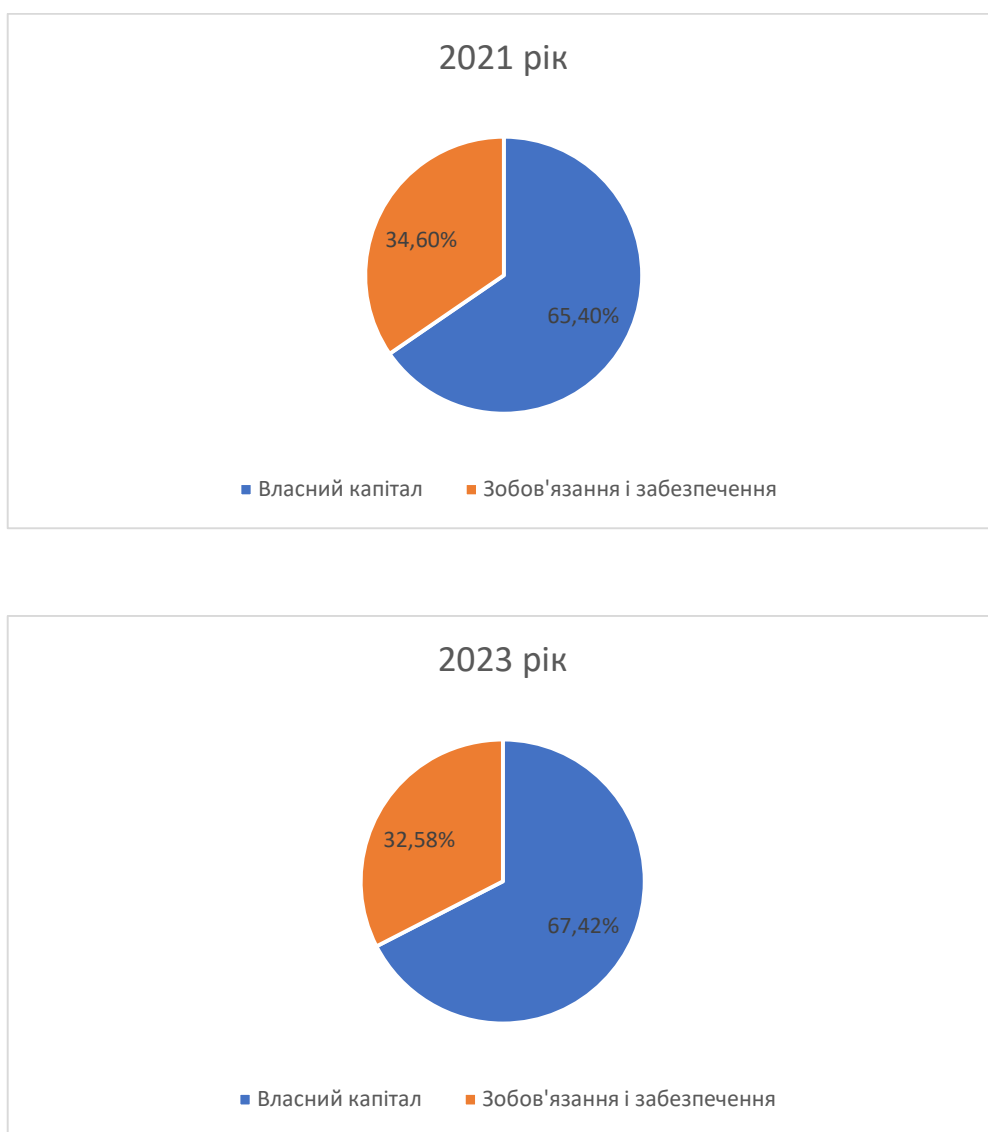


Джерело: Сформовано автором

Рис.2.3 Структура статей активу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» за 2021-2023рр., %

Аналіз структури статей пасиву балансу показує, що у 2023р. порівняно з 2022р. знизилася частка нерозподіленого прибутку на 11,09%, частка поточних зобов'язань перед бюджетом – на 0,39%, інших поточних зобов'язань – на 5,35%. Серед статей пасиву балансу зросла частка поточних зобов'язань за товари і послуги на 14,8%, Частка розрахунків зі страхування – на 0,44%, частка розрахунків з оплати праці – на 1,59%.

Графічне відображення структури статей пасиву балансу за 2021-2023рр. зображено на рисунку 2.4.



Джерело: Розроблено автором

Рис. 2.4. Структура статей пасиву ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» за 2021-2023рр., %

Показниками, які характеризують фінансово-економічну діяльність ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є чистий дохід, собівартість реалізованої продукції, чистий прибуток.

З аналізу фінансових показників діяльності ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» стало те, що за період 2019-2021рр. підприємство було прибутковим.

З аналізу фінансових показників ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» бачимо, що у 2021-2023рр. підприємство було прибутковим, що є позитивним (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Показники господарсько-фінансової діяльності ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»
за 2021-2023рр.

Показник	2021 р., тис.грн.	2022р. тис.грн.	2023р. тис.грн.	Динаміка,%		
				2022 / 2021рр.	2023 / 2022рр.	2023 / 2021рр.
Чистий дохід від реалізації продукції	11166,80	10700,90	11200,56	96,00	104,67	100,3
Собівартість реалізованої продукції	10074,20	10354,60	11001,36	103,00	106,00	109,20
Фінансовий результат	1092,60	346,30	199,20	32,00	57,52	18,00
Податок на прибуток	197,00	62,30	35,90	31,62	57,62	18,00
Чистий прибуток	895,60	284,00	163,30	31,73	57,50	18,25
Структура чистого доходу від реалізації продукції, %	100,00	100,00	100,00	-	-	-
В т.ч.						
Собівартість реалізованої продукції, %	90,22	96,76	98,22	6,54	1,46	8,00
Фінансовий результат, %	9,78	3,24	1,78	-6,54	-1,46	-8,00

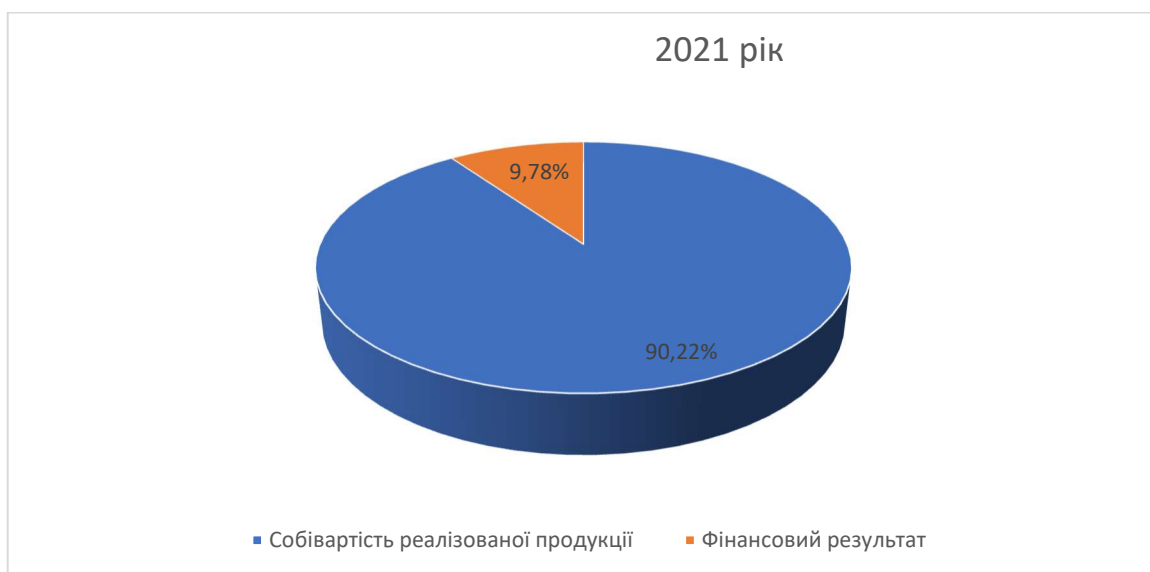
Джерело: узагальнено автором за даними підприємства (додатки Б, В, Г)

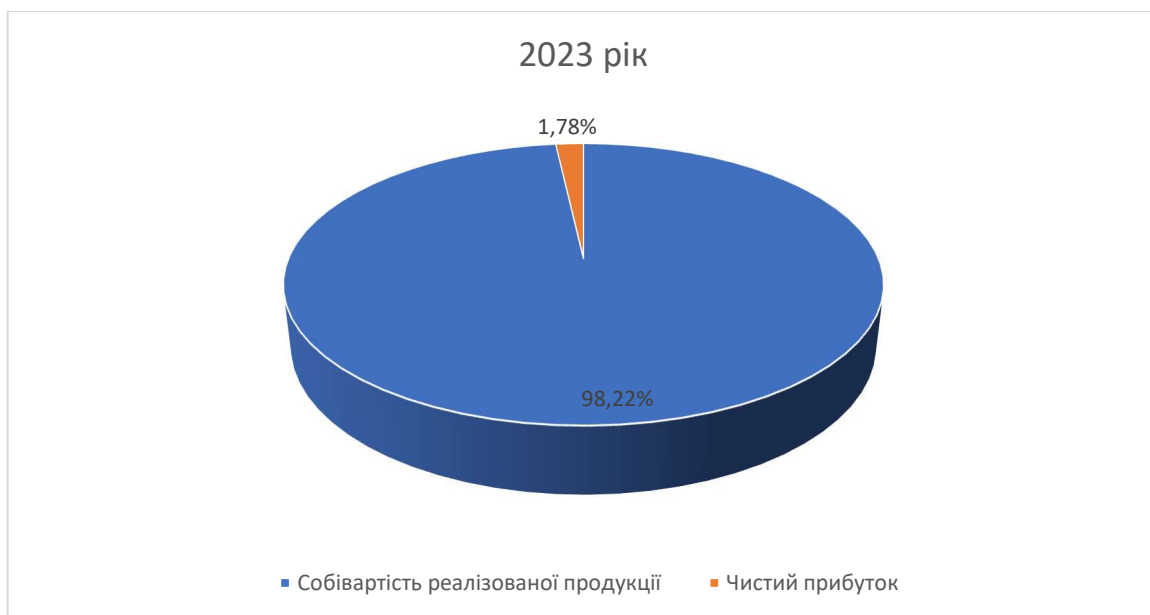
За 2021-2023рр. чистий дохід від реалізації продукції зріс на 0,3%, собівартість реалізованої продукції збільшилася на 9,2%, фінансовий результат знизився на 82%. Така зміна показників господарсько-фінансової діяльності свідчить про те, що ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» необхідно розробити заходи економії витрат, щоб забезпечити зростання прибутку.

Аналіз показників господарсько-фінансової діяльності у 2022р. порівняно з 2021р. показує, що у 2022р. під впливом макроекономічних чинників показники господарсько-фінансової діяльності знизилися: чистий дохід від реалізації продукції знизився на 4%, собівартість реалізованої продукції зросла на 3%, що вплинуло на фінансовий результат, який знизився на 68%.

У 2023р. порівняно з 2022р. ситуація на підприємстві покращилася: ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» почало приймати участь в програмах, які фінансувалися з державного бюджету, тому чистий дохід від реалізації продукції у 2023р. порівняно з 2022р. зріс на 4,67%, собівартість реалізованої продукції зросла на 6%, фінансовий результат знизився на 42,38%.

Рисунок 2.5 наочно ілюструє структуру чистого доходу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» за 2021-2023 рр. (рис. 2.5).





Джерело: Розроблено автором

Рис. 2.5 Структура чистого доходу від реалізації продукції ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» за 2021-2023рр.

З аналізу показників структури чистого доходу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» за 2021-2023 рр. бачимо, що в динаміці даний показник погіршується.

У 2023р. порівняно з 2021р. частка собівартості реалізованої продукції у чистому доході ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» збільшилася на 8%, що є негативним

Аналіз співвідношення динаміки чистого доходу від реалізації, собівартості реалізованої продукції, фінансового результату дає можливість зробити висновок про необхідність розроблення плану економії витрат ПП «ЗАВОД НОВАТЕК».

Проведений аналіз показників господарсько-фінансової діяльності ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» доповнимо аналізом фінансових коефіцієнтів рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності суб'єкта господарювання за 2021-2023рр.

Таблиця 2.5

Фінансові показники ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	2021 р.	2022 р.	Зміна, 2022р., від 2021р.	2023 р.	Зміна 2023р., від 2022р.
1	Коефіцієнт автономії	0,65	0,79	0,14	0,67	-0,65
2	Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,50	0,38	-0,12	0,37	-0,01
3	Коефіцієнт маневрування	0,51	0,35	-0,16	0,40	0,05
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,48	0,66	0,18	0,51	-0,15
5	Коефіцієнт критичної ліквідності	0,78	0,81	0,03	0,60	-0,21
6	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,97	1,27	0,30	0,83	-0,44
7	Рентабельність чистих доходів від реалізації продукції, %	8,01	2,65	-5,36	1,46	-1,19
8	Рентабельність виготовлення продукції, %	8,89	2,74	-6,15	1,00	-1,74

Джерело: Розроблено автором

З аналізу фінансових показників ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» за 2021-2023 рр. бачимо, що коефіцієнт автономії підприємства має високе значення, перевищує норматив, який становить 0,5.

Таким чином, ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» має повну фінансову стійкість. Значення цього показника підтверджує те, що досліджуване підприємство в основному розвивається на основі власного капіталу, не використовує кредити банку, що є не зовсім вірною стратегією.

Коефіцієнт співвідношення оборотних та необоротних активів підприємства визначається специфікою діяльності підприємства.

В ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» основним видом діяльності є механічне оброблення металевих виробів (додаток А). На підприємстві росте потреба у вдосконаленні матеріально-технічної бази, забезпеченні виробництва якісними матеріалами.

Саме високе значення показника було у 2021р., в подальших періодах значення показника знижується.

Коефіцієнт маневрування характеризує частку мобільних власних коштів, якими ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» може розпоряджатися відносно вільно.

У 2021р. коефіцієнт маневрування відповідав рекомендованим значенням ($> 0,5$), що є позитивним. У 2022р. показник знизився на 0,16 пунктів, що є негативним, проте у 2023р. спостерігається зростання показника на 0,5 пункту, що є позитивним.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує частку короткострокової заборгованості, яку ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» здатне погасити найближчим часом. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» знаходиться в межах рекомендованих значень: 0,2-0,5, що є позитивним.

Коефіцієнт критичної ліквідності ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» характеризує платоспроможність суб'єкта господарювання за умови своєчасних розрахунків із дебіторами. Рекомендоване значення коефіцієнта – не менше 1.

Аналіз показує, що коефіцієнт критичної ліквідності досліджуваного підприємства нижче нормативного показника, у 2023р. порівняно з 2022р. показник знизився на 0,21 пунктів, що є негативним.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує платоспроможність підприємства не тільки за умови своєчасних розрахунків з дебіторами через реалізацію продукції чи послуг, й за умови продажу інших матеріальних оборотних засобів. Коефіцієнт поточної ліквідності ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» має низьке значення (рекомендоване значення – 2). У 2023 р. порівняно з 2022р. показник знизився на 0,44 пункту, що є негативним.

Аналіз показників рентабельності визначає їх спадну тенденцію, що свідчить про погіршення роботи підприємства, зниження ефективності діяльності ПП «ЗАВОД НОВАТЕК».

Таким чином, аналіз показників діяльності ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» характеризує прибуткову роботу підприємства у 2021-2023рр., що є позитивним.

Проте в аналізованому періоді ефективність діяльності суб'єкта господарювання знизилася про що свідчить динаміка показників рентабельності.

ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» має високий рівень автономії, що є позитивним, коефіцієнти маневрування, абсолютної ліквідності знаходяться в межах рекомендованих значень.

Коефіцієнти поточної і критичної ліквідності є нижчими нормативного показника, що негативно характеризує рівень управління діяльністю підприємства.

Підвищення ефективності діяльності ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» впливає на формування дієвої мотиваційної політики.

2.2. Формування мотиваційної політики підприємства

Мотиваційна політика ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» формується в межах кадрової політики підприємства.

Відповідно до Колективного договору ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» визначення напрямів кадрової політики здійснюється на основі принципів рівності трудових прав усіх громадян як при прийнятті на роботу, так і при просуванні по службі (додаток Д). Зміст та структура колективного договору ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» відповідає вимогам нормативних документів [55].

Мотиваційна політика підприємства розробляється з врахуванням пропозицій всіх підрозділів щодо мотивування праці персоналу, результатів аналізу фінансових можливостей суб'єкта господарювання.

В мотиваційній політиці ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» визначаються такі важливі моменти:

1. Мінімальний та максимальний рівень винагороди персоналу підприємства.
2. Структурні елементи винагороди працівників.

3. Форми винагород, які є найбільш ефективними на даному етапі розвитку організації.

4. Диференціація винагороди для різних категорій персоналу.

При визначенні заходів мотиваційної політики персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» враховують ті функції, які характерні для мотивації:

1. Дохідна функція, яка проявляється при оцінці сторони працівників, оскільки для більшості персоналу винагорода за працю, яку вони отримують на підприємстві є їхнім основним доходом, який дає можливість задовольнити їхні потреби та потреби членів сім'ї.

При визначенні розміру винагородження працівників важливо враховувати вимоги Законів України «Про оплату праці» [54], «Про відпустки» [52], «Про колективні угоди та договори» [55], «Про Державний бюджет України» [53] тощо.

2. Витратна функція винагородження проявляється зі сторони ПП «ЗАВОД НОВАТЕК», тому що при визначенні системи винагород важливо аналізувати фінансові можливості підприємства та порівнювати темпи зростанням винагород працівників і продуктивності праці.

3. Мотиваційна функція винагородження є важливою не лише для стимулювання працівника всередині підприємства, але й вона має велике значення для формування іміджу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» на ринку праці. Якщо на підприємстві формується належний рівень оплати праці персоналу, то зростають шанси, що вакантні місця будуть займатися більш професійними претендентами.

4. Соціальна функція винагородження персоналу проявляється в тому, що належний рівень мотивації, справедливий підхід для визначення мотиваційних стимулів щодо працівників, сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, відносин між працівниками на основі взаємодопомоги та довіри.

Метою формування мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є залучення до роботи на підприємстві фахових працівників, здатних творчо мислити, ефективно працювати над досягненням цілей організації.

Мотиваційна політика ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» визначається мотиваційною стратегією підприємства, метою якої є:

1. Виховання у персоналу відчуття причетності до цілей організації, що формує у працівників відчуття задоволення від праці.
2. Зростання продуктивність праці персоналу, оскільки відчуття причетності до цілей організації сприятиме тому, що працівник буде не боятися брати на себе відповідальність за результати праці.
3. Зниження плинність кадрів в організації, оскільки позитивний психологічний клімат, доброзичливі та дружні стосунки утримуватимуть персонал від прийняття рішення щодо звільнення.
4. Зростання інноваційного підходу до роботи, що впливатиме на зростання продуктивності праці.
5. Створення умов для командної роботи, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації.
6. Зростання рентабельності господарської діяльності підприємства.

Формування мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» здійснюється в такій послідовності:

1. Визначення потреб працівників:
 - шляхом бесіди з персоналом;
 - через спостереження за працівниками;
 - застосування способу анонімного опитування щодо задоволеності умовами роботи, рівнем оплати праці, можливостями для навчання та розвитку, можливостями кар'єрного зростання;
 - організація роботи з фокус-групами, щоб більш глибоко дослідити потреби персоналу.
2. Визначення цілей мотиваційної політики підприємства. На цьому етапі працівників ознайомлюють з цілями підприємства на ринку та роз'яснюють

зв'язок між цілями та винагородами, які може отримати працівник при досягненні цілей. Цілі організації мають бути реальними та кількісно вимірюватися.

3. Створення умов для навчання та професійного розвитку персоналу підприємства, що сприятиме покращенню змісту праці та отриманню задоволення від роботи.

5. Оцінка результатів праці персоналу, зв'язок з ростом продуктивності праці.

6. Застосування винагороди щодо працівників.

7. Підтримування зворотного зв'язку з працівником, визначення рівня його задоволеності від отриманої винагороди.

8. Оцінювання реакції колективу на винагороду, підтримання в колективі атмосфери справедливості та довіри.

Заходи мотиваційної політики затверджуються директором ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» та відображаються в таких нормативних документах:

1. Колективний договір.
2. Положення про оплату праці на підприємстві.
3. Положення про преміювання.

Колективний договір укладається між адміністрацією ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» та трудовим колективом підприємства, положення його затверджується на загальних зборах колективу (додаток Д).

В колективному договорі визначаються :

1. Трудові відносини та забезпечення продуктивної зайнятості.
2. Нормування та оплата праці.
3. Гарантії, компенсації і пільги працівникам
4. Режим роботи, тривалість робочого дня і відпочинку.
5. Соціальні пільги та гарантії.

При формуванні мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» визначаються вимоги, які пред'являються до персоналу для отримання того чи іншого виду винагороди.

В Колективному договорі визначається обов'язкова наявність Посадових інструкцій, де для кожної посади визначаються посадові обов'язки з якими працівник знайомиться при прийнятті на роботу, йому повідомляють, що якщо він буде виконувати додаткові обов'язки за працівника, який з певних причин відсутній на робочому місці, то оплата додаткової роботи здійснюється відповідно до КЗпП [31].

Відповідно до вимог Колективного договору, кожен працівник:

1. Має працювати сумлінно, особисто виконувати свої обов'язки.
2. Зобов'язаний своєчасно виконувати накази, розпорядження та локальні нормативні акти директора підприємства, дотримуватися Правил внутрішнього трудового розпорядку, вимог щодо охорони праці, протипожежної безпеки, надавати на вимогу керівництва звіти про результати роботи (додаток Д).

Для оцінки результативності мотиваційної політики, з метою оцінки професійного рівня персоналу, в ПП «ЗАВОД НОВАТЕК», один раз на три роки проводиться атестація працівників відповідно до Положення про порядок проведення атестації працівників, затвердженого наказом керівника.

Відповідно мотиваційній політиці ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» основною винагородою персоналу за виконану роботу є заробітна плата.

Порядок нарахування заробітної плати, форми, системи оплати праці, доплати, надбавки, компенсації зазначаються в Положенні про оплату праці ПП «ЗАВОД НОВАТЕК», яке затверджується директором підприємства.

Заробітна плата виконує важливу роль в мотиваційній політиці підприємства тому що, представляє собою винагороду, обчислену у грошовому вираженні, яка виплачується працівнику за виконану роботу.

Заробітна плата як основний мотивуючий чинник результатів роботи персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» виконує такі функції:

1. Відтворювальна – розмір заробітної плати повинен бути визначений в такому розмірі, щоб персонал мав можливості відтворити свою робочу силу: задовольнити потреби в їжі, одязі, житлі, безпеці тощо.

2. Стимулююча – заробітна плата має спонукати працівників до ефективної роботи, до розуміння потреби навчатися, підвищувати свій професійний рівень, що сприятиме кар'єрному зростанню персоналу.

3. Регулююча – заробітна плата для різних категорій персоналу повинна диференціюватися залежно від складності роботи, важливості завдань, які вирішує працівник, потреби брати на себе відповідальність.

4. Соціальна – заробітна плата має відображати соціальний принцип справедливості, що сприятиме формуванню довірливих, дружніх стосунків між працівниками, нормального психологічного клімату в колективі.

Важливою складовою мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є виплата персоналу доплат та надбавок до посадових окладів чи місячних тарифних ставок (додатки Ж, З).

Узгодження видів доплати та надбавок до посадових окладів, місячних та годинних тарифних ставок працівників узгоджується в Колективному договорі ПП «ЗАВОД НОВАТЕК».

Крім доплат та надбавок до нарахованої заробітної плати за фактично відпрацьований час чи виготовлену продукцію, мотивуючим фактором щодо персоналу ПП ЗАВОД НОВАТЕК» є виплата компенсацій, які формують у працівника відчуття участі підприємства у його житті, що спонукає персонал бути відданим цілям та завданням організації.

При формуванні мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» розробляють заходи щодо матеріального стимулювання працівників, які узгоджуються в Колективному договорі:

1. Винагорода за поточні результати праці за підсумками роботи за місяць.
2. Винагорода за загальні результати роботи за рік.
3. Винагорода за вислугу років.

Відповідно до Положення про преміювання працівників ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» за поточні результати праці за підсумками роботи за місяць премія персоналу нараховується за умови сумлінного та якісного виконання посадових

обов'язків, ініціативного й творчого підходу до вирішення поставлених завдань, забезпечення належного рівня трудової та виконавської дисципліни.

Умовою нарахування та виплати премії за результатами місячної роботи працівників ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є виконання запланованих техніко-економічних показників.

В Положенні про преміювання зазначається, що тим працівникам, які допустилися порушень виконавчої дисципліни, трудового розпорядку премії не нараховуються або зменшуються на певний відсоток (додаток И).

Для підвищення матеріальної зацікавленості кожного працівника, підвищення продуктивності праці, виховання у персоналу свідомого ставлення до своїх обов'язків, мотиваційна політика ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» передбачає преміювання персоналу за підсумками роботи за рік відповідно до Положення про винагороду працівників (додаток К).

Основною умовою виплати премій за результатами роботи за рік є виконання техніко-економічних показників, які визначені у річних планах ПП «ЗАВОД НОВАТЕК».

Важливим напрямком мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є виплата винагороди за вислугу років згідно з Положенням про винагороду працівникам (додаток Л). Такий вид мотивації застосовується для посилення матеріальної зацікавленості працівника в довготривалій роботі на підприємстві оскільки при нарахуванні винагороди застосовується стажевий коефіцієнт.

Підходи до застосування винагороди за вислугу років виховують у працівників відповідальне ставлення до виконання своїх обов'язків, дотримання Правил внутрішнього розпорядку, тому що розмір винагороди за вислугу років зменшують працівникам, до яких протягом року були застосовані дисциплінарні стягнення за порушення дисципліни, невиконання посадових обов'язків, правил з охорони праці. Розмір нарахованої винагороди за вислугу років може зменшуватися на 20% за кожний випадок порушення.

Мотиваційна політика ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» передбачає надання матеріальної допомоги та заохочення цінними подарунками працівників згідно Положення затвердженого директором підприємства (додаток М).

Через матеріальну допомогу здійснюється прояв турботи про персонал ПП «ЗАВОД НОВАТЕК», адже матеріальна допомога надається персоналу для покращення матеріального стану працівників, які потрапили в певне скрутне становище.

Основними видами матеріальної допомоги працівникам ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є:

1. Допомога у розмірі не менше прожиткового мінімуму на поховання у разі смерті близьких родичів працівника, при реєстрації шлюбу працівником, при народженні дитини.
2. Допомога працівникам на санаторне лікування при придбанні путівки – у розмірі не менше 50% вартості путівки.
3. Допомога працівникам, які зазнали матеріальних збитків унаслідок стихійного лиха – у розмірі від трьох до п'яти прожиткових мінімумів (залежно від суми збитків).
4. Матеріальна допомога на оздоровлення у розмірі посадового окладу (місячної тарифної ставки) при використанні щорічної відпустки або її частини тривалістю не менше 14 календарних днів.
5. Допомога пенсіонерам при виході з підприємства на пенсію – у розмірі п'яти посадових окладів у разі звільнення за власним бажанням у зв'язку з виходом на пенсію, якщо звільнення відбувається не пізніше, ніж через три місяці після настання права на пенсію.
6. Допомога працівникам для компенсації витрат на придбання ліків надають на суму вартості ліків, але не більше 6000 грн на рік.
7. Допомога працівникам для компенсації витрат на оплату стаціонарного лікування як працівників, так і їхніх дітей віком до 18 років – надається у розмірі фактичних витрат на таке лікування, але не більше 6000 грн на рік.

За наявності коштів працівникам досліджуваного підприємства можуть надаватися цінні подарунки до свят: Новий рік, День захисника України, 8 Березня, День заснування ПП «ЗАВОД НОВАТЕК».

Мотиваційна політика ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» передбачає застосування менеджерами засобів нематеріальної мотивації таких як визнання результатів праці, досягнень підлеглого, похвала тощо.

Мотиваційна політика ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» для заохочення працівників передбачає надання днів додаткових відпусток відповідно до Переліку професій і посад працівників, які мають право на щорічну додаткову відпустку:

1. У зв'язку з шкідливими і важкими умовами праці або за особливий характер праці (додаток Н).
2. У зв'язку з ненормованим робочим днем (додаток П).

Мотиваційна політика ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» для стимулювання персоналу виділяє працівникам відповідно до затверджених директором Переліків безоплатно:

1. Індивідуальні засоби захисту (додаток Р).
2. Миючі та дезинфікуючі засоби (додаток С).
3. Молоко чи рівноцінні харчові продукти у зв'язку із шкідливими умовами праці (додаток Т).

Дієвим напрямком мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є надання безвідсоткових позик працівникам підприємства:

- на придбання автомобілів;
- на покращення житлових умов (придбання житла, капітальний або поточний ремонт житлових приміщень та ін.);
- на оплату навчання;
- на придбання побутової техніки, меблів та ін.;
- на весілля, поховання;
- на придбання товарів для новонароджених.

Важливим мотиваційним чинником діяльності персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є дотримання адміністрацією підприємства термінів виплати заробітної плати.

Відповідно до вимог Закону України «Про оплату праці» [54], заробітна плата виплачується працівникам ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» регулярно в робочі дні, у строки визначені у Колективному договорі:

1. За першу половину місяця – 16 числа поточного місяця.
2. За другу половину місяця – 2 числа наступного місяця.

Таким чином, з проведеного дослідження можемо зробити висновок, що в ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» формується мотиваційна політика в межах кадрової політики. Метою мотиваційної політики є формування персоналу здатного виконувати поставлені перед ним завдання та підвищувати продуктивність праці. В центрі мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є заробітна плата. Значний мотиваційний вплив на персонал здійснюють премії, доплати, надбавки, компенсації.

Мотиваційна політика ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» формується за напрямками, які передбачають використання різних видів матеріальної мотивації: мотивація за результатами роботи за місяць, за рік, за вислугу років, матеріальна допомога.

Важливе місце в мотиваційній політиці ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» займають заходи, які демонструють прояв турботи про працівника: надання додаткових днів відпустки, забезпечення окремих категорій працівників індивідуальними засобами захисту, миючими та дезінфікуючими засобами, молоком та іншими харчовими продуктами при роботі в шкідливих умовах.

2.3. Оплата праці як центральна ланка мотиваційної політики

Оплата праці персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» здійснюється через нарахування та виплату заробітної плати як винагороди за виконану роботу.

Ефективне управління оплатою праці як елементом мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» передбачає виконання ним таких функцій:

1. Планування. Ця функція передбачає визначення цілей оплати праці – це зростання продуктивності праці, покращення конкурентоспроможності підприємства, його іміджу.

2. Мотивація – це формування на підприємстві системи спонукання, заохочення персоналу до кращих результатів праці, створення продуктивного колективу працівників.

3. Контроль – постійний моніторинг дій персоналу, при потребі коригування завдань.

4. Організація – створення умов для ефективної роботи персоналу та використання коштів на оплату праці.

Оплата праці в ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» здійснюється відповідно до Положення про оплату праці на підприємстві (додаток У).

Заробітна плата персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» поділяється на три структурних елементи:

1. Основна заробітна плата – заробітна плата нарахована персоналу за виконану роботу відповідно посадових окладів, які визначені в штатному розписі, місячних тарифних ставок, відрядних розцінок для робітників.

2. Додаткова заробітна плата – винагорода за працю понад визначені норми, трудові успіхи у виконанні своїх обов'язків, особливі умови праці через виплату працівникам доплат, надбавок, гарантійних чи компенсаційних виплат, премій.

3. Інші компенсаційні та заохочувальні заходи – це винагорода за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми [24].

ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є виробничим підприємством, основним видом діяльності підприємства, який приносив йому дохід у 2021-2023рр. був вид діяльності за КВЕД 25.62 «Механічне оброблення металевих виробів».

Склад працівників ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» формують такі категорії персоналу:

1. Керівники.
2. Спеціалісти.
3. Службовці.
4. Робітники.

Основним документом, на основі якого здійснюється управління оплатою праці в ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є Положення про оплату праці, яке погоджується з колективом та затверджується керівником підприємства.

В Положенні про оплату праці визначені основні підходи до оплати праці на підприємстві та затверджені форми та системи оплати праці, які на думку керівництва ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» здатні в найбільшій мірі мотивувати персонал підприємства, це:

3. Погодинно-преміальна система.
4. Погодинно-відрядна система (рис. 2.6).

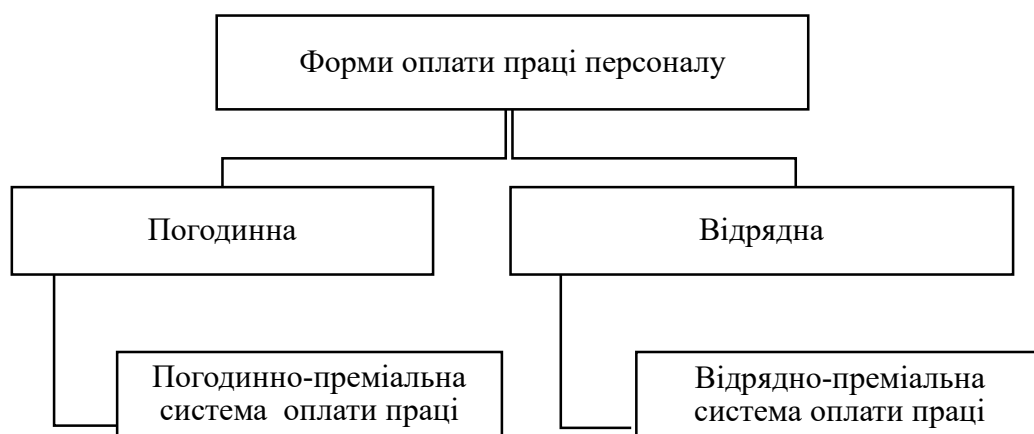


Рис. 2.6 Форми та системи оплати праці персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»

В основу погодинно-преміальної системи оплати праці покладена оплата праці за посадовими окладами, які визначені відповідно до фінансових можливостей ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» з врахуванням розміру мінімальної заробітної плати, яка затверджена державою на наступний рік.

Посадові оклади зазначаються у штатному розписі, який затверджується директором ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» на наступний рік у жовтні-листопаді місяці поточного року.

Посадові оклади штатного персоналу визначаються з врахуванням встановленої мінімальної заробітної плати, яка визнається в Колективному договорі мінімальним розміром місячного посадового окладу та коефіцієнтів співвідношень розмірів посадових окладів до мінімального розміру місячного посадового окладу (додаток Е).

Для оплати праці робітників в ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» встановлюються годинні тарифні ставки, які різняться залежно від кваліфікаційного розряду.

Система оплати праці ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» передбачає, що при часовій оплаті праці працівникам встановлюються нормовані завдання з врахуванням єдиних і типових норм. Нормування праці впливає на ефективність мотиваційного процесу [3].

Заробітна плата робітникам ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» нараховується на основі відрядних розцінок та мінімальних місячних тарифних ставок.

Відрядна розцінка визначається на основі установлених розрядів робіт, тарифних ставок, норм виробітку.

Заробітна плата робітникам некваліфікованих професій визначається на основі встановлених місячних тарифних ставок у розмірі 120% від прожиткового мінімуму для працездатних осіб, який визначений на 1 січня календарного року.

Додаткова заробітна плата є важливим структурним елементом заробітної плати персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК», тому що саме через неї відбувається найбільш відчутний вплив на працівників, стимулювання їхньої праці.

До основних доплат, які встановлені в ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є:

1. За суміщення професій.

2. За розширення зони обслуговування або збільшення обсягів робіт.
3. За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника.
4. За роз'їзний характер роботи.
5. За роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці (за результатами атестації робочих місць).
6. За інтенсивність праці.
7. За керівництво бригадою.
8. За роботу у вечірній час з 18:00 до 22:00.
9. За роботу у нічний час з 22:00 до 06:00.
10. Працівникам, які зайняті прибиранням туалетів (додаток Ж).

Мотивують персонал ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» до кращих результатів роботи надбавки до посадових окладів, місячних та годинних тарифних ставок затверджені директором підприємства (додаток З):

1. За високу професійну майстерність.
2. За класність водіям автотransпортних засобів.
3. За складність і напруженість у роботі.
4. За високі досягнення у праці.
5. За виконання у визначені терміни особливо важливої роботи.
6. За ведення військового обліку.

Основними компенсаційними виплатами, які визначені у ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» як структурний елемент додаткової заробітної плати є:

1. Доплати до мінімального розміру заробітної плати, якщо рівень місячної заробітної плати є нижчим від визначеного державою мінімуму.
2. Оплата часу простою не з вини працівника у розмірі 2/3 встановленого працівникові посадового окладу чи місячної тарифної ставки.
3. Оплата роботи у святкові, неробочі та вихідні дні у подвійному розмірі.

4. Оплата у вигляді середнього заробітку при припиненні діяльності підприємства чи окремих підрозділів спеціальними службами із охорони праці та навколишнього середовища тощо.

5. Оплата у вигляді середнього заробітку при відмові працівника виконувати роботу на несправних засобах праці, що може призвести до аварійної ситуації та нещасних випадків.

Найбільш дієвим стимулюючим чинником ефективних результатів праці персоналу є нарахування та виплата премій за результатами роботи за місяць, за рік, за вислугу років.

Преміювання персоналу є структурним елементом додаткової заробітної плати.

Для нарахування премій важливо попередньо визначити та узгодити в Колективному договорі умови преміювання, які мають бути зрозумілими для працівника та чітко визначеними, розмір премій має бути прив'язаний до результатів праці.

Премія за результати роботи за місяць встановлюється у відсотках до нарахованої заробітної плати за фактично відпрацьований час чи фактично зроблену роботу:

- робітники без кваліфікації – 20%;
- кваліфіковані робітники – 30%;
- технічні службовці, фахівці – 40%;
- професіонали, керівники – 50%.

Умовами, які зменшують нарахування та виплату премії на 10%-20% є поодинокі:

- випадки порушення у виконанні покладених на працівника обов'язків;
- випадки неналежного виконання окремих завдань;
- випадки порушення вимог техніки безпеки.

Якщо працівник допускає систематичні порушення умов преміювання, допускає прогули без поважних причин, з'являється на роботу в стані

алкогольного, наркотичного сп'яніння тощо, то такому працівнику премія за результати роботи за місяць не нараховується.

Премія за результати роботи персоналу за рік прив'язується до підведення підсумків роботи ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» за фінансовий рік, тому нараховується та виплачується у лютому-березні місяці наступного року.

Преміювання персоналу за річні результати роботи сприяє зниженню плинності кадрів, тому що виплата здійснюється лише тим працівникам, які перебувають в штаті підприємства на 31 грудня поточного року.

Преміювання за результатами роботи за рік застосовується також до працівників, звільнених протягом року в результаті:

- скорочення чисельності або штату працівників;
- виявлення невідповідності займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок стану здоров'я, що перешкоджає продовженню даної роботи;
- поновлення на роботі працівника, який раніше виконував цю роботу;
- нез'явлення на роботі протягом більш як чотири місяці поспіль внаслідок тимчасової непрацездатності, не рахуючи відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами.

Працівникам, що були звільнені за іншими причинами, винагорода за результатами роботи за рік не виплачується.

Винагорода за підсумками роботи за рік залежить від нарахованої суми заробітної плати за рік та стажевого коефіцієнту (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Стажеві групи та стажеві коефіцієнти для розрахунку нарахування винагорода за результатами роботи за рік по ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»

Стажеві групи (повних років)	Стажеві коефіцієнти
до 1 року	0,7
від 1 року до 3 років	1,1
від 3 років до 5 років	1,3

Продовження таблиці 2.6

від 5 років до 8 років	1,6
від 8 років до 10 років	1,8
понад 10 років	2,1

Значення даного виду преміювання підсилюється тим, що розмір винагороди за підсумками роботи за рік може бути збільшений на 20%-50% для тих працівників до яких протягом року застосовувалися додаткові заохочення.

Якщо до працівника на протязі року застосовувалися санкційні заходи за порушення трудової дисципліни, за невиконання правил техніки безпеки, розмір винагороди за підсумками роботи за рік зменшується на 10%.

Якщо протягом року працівник допускав прогули без поважних причин, появлявся на роботі в стані алкогольного та іншого сп'яніння, то винагорода йому за результатами роботи за рік не виплачується.

Оскільки на можливість виплати даного виду премії впливає ступінь виконання плану ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» за техніко-економічними показниками, тому персонал підприємства зацікавлений у ефективній роботі своїх структурних підрозділів протягом року.

Одним із структурних елементів додаткової заробітної плати ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є річна виплата за вислугу років, яка залежить від нарахованої заробітної плати за звітний рік на основі якої розраховується середньомісячна заробітна плата та стажевого коефіцієнту, який залежить від безперервності роботи на даному підприємству (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Стаж безперервної роботи, що дає право на одержання винагороди за вислугу років та розмір річної винагороди персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»

Стаж безперервної роботи, що дає право на одержання винагороди за вислугу років	Розмір річної винагороди за вислугу років у долях середньомісячної заробітної плати
від 1 до 3 років	0,5
від 3 до 5 років	0,7

Продовження таблиці 2.7

від 5 до 10 років	1,0
від 10 до 15 років	1,5
від 15 до 20 років	1,7
понад 20 років	2,0

До безперервного стажу роботи, який враховують при визначенні стажевого коефіцієнту, включається весь безперервний стаж роботи працівника в ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» та термін строкової військової служби, якщо працівник був призваний з підприємства та повернувся після її проходження назад.

При нарахуванні даної винагороди вважаються такими, що переривають безперервний стаж періоди, що стосуються перебування працівника у відпустці для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, час перебування у відпустці без збереження заробітної плати для догляду за дитиною до досягнення нею шестирічного віку.

Якщо працівник протягом року порушував трудову дисципліну та мав дисциплінарні стягнення, мав порушення правил охорони праці, то така винагорода може бути зменшена на 20% за кожен випадок порушень.

Підставою для нарахування винагороди за вислугу років є наказ директора ПП «ЗАВОД НОВАТЕК».

Таким чином, можемо зробити висновок з проведеного дослідження про те, що заробітна плата знаходиться в центрі мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» і їй надається велике значення в стимулюванні діяльності персоналу.

Для оцінки мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» проведемо аналіз показників оплати праці за 2021-2023рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники оплати праці персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»
за 2021-2023рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	Динаміка, %	2023 р.	Динаміка, %
Фонд оплати праці, тис. грн., всього	5981,20	5666,50	95,00	5790,60	102,00
В т.ч.					
Заробітна плата, тис.грн.	5700,00	5415,00	95,00	5535,00	102,00
Додаткова заробітна плата, тис. грн.	210,00	185,00	88,00	188,80	102,00
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	71,20	66,50	93,00	66,80	100,50

З аналізу показників оплати праці за 2021-2023рр. бачимо, що у 2022р. порівняно з 2021р. фонд оплати праці знизився на 5%, в т.ч. заробітна плата персоналу в цьому періоді знизилася на 5%, додаткова заробітна плата зменшилася на 12%, інші заохочувальні та компенсаційні виплати зменшилися на 7%.

Зниження показників оплати праці пов'язане із зниженням чистого доходу від реалізації продукції на 4%, чистого прибутку – на 68,27% (табл. 2.9).

Чисельність працівників у 2022р. порівняно з 2021р. зменшилася на 2%, проте не зважаючи на цей захід ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» має зниження продуктивності праці у 2022р. порівняно з 2021р. на 2,22%, що є негативним, чистий прибуток в розрахунку на 1 працівника знизився на 67,62%, що свідчить про погіршення показників ефективності роботи підприємства.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2022р. порівняно з 2021р. знизилася на 3,31%, що характеризує погіршення мотивації персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК».

Таблиця 2.9

Показники ефективності оплати праці персоналу
ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» за 2021-2023рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	Динаміка, %	2023 р.	Динаміка, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	11166,80	10700,90	96,00	11200,56	104,67
Чистий прибуток, тис. грн.	895,60	284,00	31,73	199,20	57,50
Чисельність працівників, осіб	50	49	98,00	52	106,12
Продуктивність праці, тис.грн. /осіб	223,34	218,39	97,78	215,40	98,63
Чистий прибуток на 1 особу, тис.грн/осіб	17,91	5,80	32,38	3,83	66,03
Середньомісячна заробітна плата, грн.	9970,00	9640,00	96,69	9280,00	96,27

Дані таблиці 2.8 показують, що у 2023р. порівняно з 2022р. фонд оплати праці персоналу зріс на 2 %, що є позитивним. Зростаючою тенденцією характеризується динаміка заробітної плати, додаткової плати, компенсаційних та гарантійних виплат у 2023р. порівняно з 2022р. Такі зміни показників оплати праці були забезпечені зростанням чистого доходу від реалізації продукції на 4,67%, проте у 2023р. порівняно з 2022р. чистий прибуток ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» знизився на 42,5%, що є негативним (табл.2.9).

У 2023р. порівняно з 2022р. зросла чисельність персоналу досліджуваного підприємства на 6,12%, проте продуктивність праці персоналу знизилася на 1,37%, що є негативним.

Негативно характеризує діяльність ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» зниження чистого прибутку на 1 особу на 33,97%.

Про погіршення мотивації персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» у 2023р.порівняно з 2022р. свідчить зниження середньомісячної заробітної плати на 1 працівника на 3,73% (табл.2.9).

Аналіз структури фонду оплати праці персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» за 2021-2023рр. показує, що структуру витрат на оплату праці формує основна

заробітна плата, додаткова заробітна плата, інші заохочувальні і компенсаційні виплат (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Структура фонду оплати праці ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» за 2021-2023рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	Зміна, +,-	2023 р.	Зміна, +,-
Фонд оплати праці, тис. грн., всього	100,00	100,00	-	100,00	-
В т.ч.					
Основна заробітна плата, тис.грн.	95,30	95,56	0,26	95,58	0,02
Додаткова заробітна плата, тис. грн.	3,50	3,26	-0,24	3,26	-
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	1,20	1,18	-0,02	1,16	-0,02

З аналізу показників таблиці 2.10 бачимо, що у фонді оплати праці найбільшу частку становить основна заробітна плата: у 2022р. порівняно з 2021р. показник зріс на 0,26%, у 2023р. порівняно з 2022р. – на 0,02%.

Доля додаткової заробітної плати у 2022р. порівняно з 2021р. знизилася на 0,24%, у 2023р. показник залишився на рівні минулого року.

Доля інших заохочувальних та компенсаційних виплат низька, негативним є те, що показник має стійке зниження за рік 0,02%, що свідчить про зниження мотивації персоналу на підприємстві.

Таким чином, проведене дослідження свідчить про зниження рівня мотивації персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» у 2022р. та 2023р. порівняно з попередніми періодами.

Така ситуація пояснюється зниженням чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку у 2022р. порівняно з 2021р; зниженням чистого прибутку у 2023р. порівняно з 2022р.

Висновки до Розділу 2

Господарська діяльність ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» у 2021-2023рр. була прибутковою. Проте ефективність діяльності підприємства в аналізованому періоді погіршилася, що вплинуло на формування результативної мотиваційної політики.

ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» формує мотиваційна політику як складову кадрової політики.

Головна мета мотиваційної політики – це зростання продуктивності праці персоналу підприємства.

Мотиваційна політика передбачає стимулювання працівників через зростання основної заробітної плати, премій, доплат, надбавок, компенсацій, нематеріальних стимулів.

Проведене дослідження показників оплати праці за 2021-2023рр. свідчить про спадну тенденцію мотивації персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК», що пояснюється зниженням чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку, що є негативним.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»

3.1. Проблеми мотивації персоналу підприємства

В менеджменті мотивація є однією із головних управлінських функцій, тому що досягнення цілей будь-якої організації, реалізація її стратегій залежить від того наскільки продуктивно працює персонал.

ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є суб'єктом господарювання, який проводить свою господарську діяльність на вітчизняному ринку де діють макроекономічні чинники, тому проблеми мотивації персоналу формуються на досліджуваному підприємстві під впливом умов господарювання.

Дослідники вважають, що проблемами мотивації персоналу в Україні є [49]:

1. Соціокультурні особливості суспільства, що є наслідком перебування вітчизняних підприємств у неринковій економіці, де стосунки між роботодавцем та підлеглим будувалися не на демократичній основі а на страху втратити роботу, заробітну плату тощо. Персонал в таких умовах не здатний проявляти ініціативу, творчий підхід, прагнути підвищити продуктивність праці.

2. Авторитарний стиль управління, який базується на одноосібному управлінні, прийняті рішень, особистісних симпатіях чи антипатіях щодо персоналу. При такому стилі управління творчі, ініціативні працівники будуть звільнятися з підприємства.

3. Низький рівень компетенції менеджерів, який призводить до того, що управлінці не знають потреб працівників, не намагаються застосовувати індивідуальні підходи до мотивації.

Крім цього, некомпетентність менеджера стає причиною того, що він не вміє планувати робочий день, боїться делегувати повноваження та відповідальність підлеглим, витрачає багато часу та зусиль на контроль за

виконанням поставлених завдань перед підлеглими. Менеджер емоційно перевантажується, втомлюється, тому основним стимулом щодо підлеглих використовує не заохочення, не похвалу, а страх, критику.

4. Відсутність в організації системи мотиваційного менеджменту. Керівники не розуміють, що потрібно перебудувати стосунки з підлеглими, будувати їх на довірі та повазі.

5. Жадібність або бажання перестрахуватися, що проявляється в скороченні витрат на оплату праці, виплату премій. Невміння ставити перед персоналом реальні, зрозумілі, досяжні цілі.

Тому для вдосконалення мотивації персоналу менеджмент підприємства має розуміти існування цих загальних проблем, реально оцінювати ситуацію, яка склалася на власному підприємстві щодо мотивації, розробити заходи щодо вдосконалення мотиваційної політики.

Аналіз процесу формування та реалізації мотиваційної політики на ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» дає можливість зробити висновки про проблеми, які є на цьому підприємстві щодо мотивації.

Персонал ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» – це найцінніший його ресурс, який здатний вдосконалюватися, нарощувати трудовий потенціал.

Завданням менеджменту ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» як і будь-якого іншого підприємства ринкової економіки, є мотивування персоналу задля активізації його трудової діяльності.

Складність формування мотиваційної політики персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» в тому, що у кожного працівника різні потреби, тому навіть ті працівники, які працюють в одному підрозділі, знаходяться на одному рівні управління, мають індивідуальні проблеми, які необхідно досліджувати.

Особливість мотивації персоналу полягає в тому, що чинники, які впливають на результат трудової діяльності є внутрішніми та зовнішніми.

Внутрішні чинники пов'язані із психологічним станом людини, із її внутрішнім світом, із особистими потребами, цілями, спрямованістю,

установкою, тому не має універсального методу впливу щодо персоналу організації, потрібно шукати індивідуальний підхід до кожного.

Метою мотивації персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є задоволення не лише особистих потреб працівника, а через процес індивідуального характеру впливати на персонал з метою задоволення потреб організації: досягнення поставлених цілей, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Однією із проблем організації мотиваційного процесу в організації може бути недотримання принципу справедливого підходу до мотивації персоналу, що призводить до того, що стосунки в колективі погіршуються, стають напруженими, ворожими, зростає плинність кадрів, що негативно впливає на результати роботи підприємства.

На ефективність мотивації впливає те, наскільки окремих працівник відчуває себе захищеним в колективі, відчуває повагу колег, має можливість навчатися та професійно зростати [43, 50].

Проблемою заходів мотиваційної політики є те, що персонал може не відчувати причетності до цілей організації, не усвідомлює, що є частиною колективу, який формується в організації.

Реалізація заходів мотиваційної політики залежить від підготовленості менеджера, розуміння ним важливості мотивації персоналу для досягнення цілей організації.

Підтримуємо думку дослідниці М. Кудінової проте, що на вітчизняних підприємствах не достатньо уваги приділяють менеджменту кар'єри персоналу, що стає причиною звільнення працівників [39].

На виникнення проблем формування та реалізації мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» вплинуло повномасштабне вторгнення росії на територію України, що призвело до втрати ринків збуту продукції та зниженню доходів і прибутків підприємства.

Погіршення фінансових показників господарсько-фінансової діяльності ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» зменшило фінансування матеріального стимулювання працівників.

Керівництвом ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» було прийняте рішення про максимальне збереження чисельності персоналу, утримання рівня заробітної плати працівників на довоєнному рівні за рахунок зменшення прибутку підприємства.

Таким чином, проведене дослідження показує, що процес формування мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є складним та пов'язаний з певними проблемами, які виникають під впливом зовнішніх чинників та особистісних чинників кожного працівника.

3.2. Шляхи формування ефективної мотивації праці

Для успішної реалізації мотиваційної функції менеджеру необхідно вивчати персонал, який знаходиться в його підпорядкуванні, щоб зрозуміти, які методи мотивації ефективно застосовувати стосовно того чи іншого підлеглого.

Для формування ефективної мотиваційної політики важливо вивчати потреби персоналу, оскільки працівники одного підрозділу чи рівня управління мають відмінні потреби.

На нашу думку, варто моніторити та виявляти потреби, мотиви поведінки кожного члена трудового колективу через застосування методів опитування, спостереження, групових дискусій, аналізу звітів про виконану роботу, інших документів.

Продумане поєднання особистісного та колективного підходу в організації мотиваційного процесу здатне забезпечити ефективну мотивацію персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК».

Безумовно індивідуальний підхід до організації мотиваційного процесу є дуже впливовим для отримання ефективного мотиваційного результату, проте

мотивація має бути спрямована також на реалізацію інтересів організації, тому що від цього залежить фінансова можливість індивідуальної мотивації.

Ефективна мотиваційна політика формує у персоналу відчуття, що трудовий колектив є важливим у житті людини, що працівник є частиною колективу, що він причетний до цілей організації. Такі відчуття у людини, на нашу думку, формує перспектива мотивації персоналу через винагороду за результатами роботи за рік, винагороду за вислугу років, можливість отримати різноманітні види матеріальної допомоги у складних для окремих членів колективу життєвих обставинах.

Менеджерам ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» для організації ефективної мотивації необхідно моніторити атмосферу стосунків між членами колективу, щоб зрозуміти рівень безпеки кожного працівника, наскільки він користується повагою колег, адже внутрішній стан кожного працівника впливає на загальний рівень комфорту.

Тому доцільно мотивувати задоволення загальних потреб колективу: дружні відносини в колективі, винагорода, безпека, особистий розвиток, професійне зростання, відчуття причетності до цілей організації.

Формуванню таких стосунків сприятиме об'єднання персоналу в групи для вирішення окремих завдань, похвала, преміювання за результати роботи в групі, організація святкування якихось подій усім колективом.

Менеджери мають чітко дотримуватися принципу справедливої мотивації персоналу, тому що незадоволеність працівників винагородою призводить до виникнення напруження у колективі та плинність кадрів.

Мотивації персоналу сприяє професійний та особистісний розвиток персоналу, що створює можливості для покращення змісту праці, отримання більш цікавого завдання, яке потребує творчого підходу, взяття відповідальності за результати.

Підтримуємо думку дослідника Ткаченка Т.П., що жодна із систем управління не буде ефективною, якщо не буде знайдена ефективна модель мотивації персоналу, адже мотивація спонукає певного індивіда та колектив в

цілому до досягнення колективної та особистої мети, що може бути досягнуто через впровадження принципів при розробленні мотиваційних програм [64]:

- система стимулювання працівників повинна бути конкурентоспроможною відносно компаній конкурентів;
- частину прибутку потрібно витратити на управління мотивацією праці, тобто заробітна плата, премії і додаткові виплати повинні збільшуватись в міру підвищення рангу працівника;
- надавати можливість працівникам реалізовувати набутий досвід та професійні навички;
- потрібно тримати баланс між матеріальною та нематеріальною винагородою.

Матеріальна мотивація є однією з найбільш ефективних її форм. Проте практичний досвід свідчить, що високого рівня мотивації персоналу не можливо досягти лише матеріальною мотивацією, тому що сучасного працівника цікавить зміст праці, умови роботи в колективі, соціальні гарантії.

Для переважної більшості підприємств найбільш прийнятною є загальноорієнтована система мотивації персоналу, тобто поширена та прийнятна для всіх працівників.

Важливо, щоб мотиваційна політика ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» в більшій мірі сприяла кар'єрному зростанню персоналу, тому що для окремих працівників така мотивація може бути більш важливою ніж інші види.

В основу формування сучасних систем мотивації покладено: забезпечення житлом, автомобілем; гідна оплата праці, наявність премій та надбавок, доплат, комісійних винагород, оплата навчання, участь в прибутках; грамоти, почесні знаки, дошки пошани; надання додаткового соціального і медичного страхування, створення сприятливих умов відпочинку; гарантування гідних умов праці; вибір оптимального варіанту між співучастю, спільним управлінням, робітничим контролем, самоуправлінням; самовдосконалення та самореалізація [36. 41].

Для того, щоб на підприємстві було сформоване позитиві умови для реалізації мотиваційної політики необхідно [49]:

- нейтралізувати демотивуючі фактори: страх, недовіру, привселюдну критику, неповагу;
- навчати керівників мотиваційному менеджменту;
- повідомляти працівникам те, що для них є важливим. Добре організована інформаційна політика підприємства дає можливість працівнику відчувати себе її частиною;
- підтримувати з працівниками зворотний зв'язок щодо виконаних завдань і досягнутих цілей, а також стосовно помилок;
- використовувати не лише матеріальне, а й словесне заохочення. Похвала нічого не коштує, але при цьому надихає працівника на нові звершення;
- персоналізувати інструменти мотивації на базі цінностей працівників;
- давати працівникам можливість брати участь у виборі методів заохочення, тематики й місця корпоративного заходу тощо;
- забезпечити персоналу можливість висловити свої думки, побажання, пропозиції або незадоволення. Це може бути ящик для анонімних листів або відкрита зустріч;
- замінити тотальний контроль і численні узгодження на довіру, гнучкість і швидкість ухвалення рішень;
- залучати працівників до вирішення цікавих і нестандартних завдань;
- допомагати людям виявити їх сильні сторони і визначати досяжні цілі, співвідносні з їх можливостями;
- делегувати працівникам не лише завдання, а й відповідальність. Давати можливість їм відчувати свою причетність і важливість.

Висновки до Розділу 3

Формування мотиваційної політики персоналу на вітчизняних підприємствах і на ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» пов'язане з певними проблемами, які мають джерело походження, яке впирається в неринкові умови господарювання в яких перебували вітчизняні підприємства довготривалий період.

Основою сучасних підходів до мотивації є взаємозалежність інтересів працівників та організації, причетність працівника до цілей організації, відчуття себе частиною організації, сприятливий психологічний клімат в колективі, який базується на довірі, взаємодопомозі, вмиле поєднання матеріальної та моральної мотивації.

Матеріальна мотивація реалізується через систему оплати праці, участі працівників у прибутках. При цьому виділяють такі види матеріальної мотивації: пряму (премії, відрядна оплата праці, подарунки) та непряму (пільги під час придбання житла, пільги на проїзд).

Адміністративна мотивація ґрунтується на дисципліні праці, відповідальності працівника, використанні дисциплінарних заохочень і різних форм дисциплінарного покарання (догана, зауваження, звільнення з роботи).

Моральна мотивація передбачає використання системи оцінювання ділових якостей працівників та їх заслуг, виховання у них почуття гордості за свою фірму, відданості їй, відчуття необхідності, їхньої потрібності на підприємстві. Тобто моральна мотивація реалізується через: можливість кар'єрного росту; можливість організації гнучкого графіка роботи; наявність права голосу під час прийняття важливих для підприємства рішень.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В процесі дослідження підходів до формування мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК», ми прийшли до наступних висновків:

1. Для здійснення господарської діяльності підприємству необхідні ресурси: трудові, матеріальні, фінансові, технологічні, інформаційні.
2. Головною продуктивною силою суспільства, яка може збільшувати свою корисність є трудові ресурси, які на підприємстві формують персонал.
3. Для підвищення продуктивності праці персоналу необхідна мотивація, яка має базуватися на принципах: дотримання вимог законодавства; справедливості; послідовності; відсутності дискримінації.
4. Планування мотивації здійснюється через заходи мотиваційної політики, яка формується в межах кадрової політики.
5. Мотиваційна політика вирішує завдання залучення і утримання в організації професійних працівників; стимулювання діяльності персоналу з метою підвищення ефективності діяльності.
6. Мотиваційна політика суб'єкта господарювання визначається на основі положень первинних, мотиваційних, процесійних мотиваційних теорій.
7. Основними напрямками мотиваційної політики підприємства є: визначення потреб персоналу та забезпеченості їх задоволеності в організації; організація нормативно-методичного забезпечення мотивації персоналу; розроблення систем винагород за виконану роботу; застосування різноманітних форм оплати праці; використання стимулів до ефективної взаємодії працівників у колективах і на підприємстві в цілому.
8. В організаціях може використовуватися два типи мотиваційної політики: відкрита, закрита.
9. Мотивація – це процес, який передбачає досягнення особистих цілей персоналу та цілей організації.
10. Мотивація поділяється на різні види, які необхідно розуміти менеджеру для вибору ефективних методів впливу на підлеглих.

11. Мотивація – це не одномоментна дія, а процес, який складається з певних етапів: виникнення потреби; пошук шляхів задоволення потреби; визначення напрямків дій; проведення конкретних дій; отримання винагороди за дії; відчуття задоволення потреби.

12. Для впливу на поведінку персоналу застосовують методи мотивації, які діють на особистість комплексно. Основними методами мотивації є: економічні, адміністративно-розпорядчі, соціально-психологічні.

13. Ефективність діяльності сучасних підприємств визначає дієва та раціональна система мотивації спрямована на досягнення цілей окремого працівника та підприємства.

14. Для забезпечення результативної мотивації персоналу кожен суб'єкт господарювання має формувати власну ефективну мотиваційну політику.

15. ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є виробничим підприємством, основним видом діяльності якого є механічне оброблення металевих виробів.

16. ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є юридичною особою, відноситься до групи малих підприємств, які є платниками податку на прибуток, податку на додану вартість, єдиного соціального внеску.

17. Аналіз статей активу та пасиву балансу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» за 2021-2023рр. показує, що підприємство в досліджуваному періоді розвивалося нерівномірно: у 2022р. валюта балансу знизилася, причиною такої ситуації була втрата ринків збуту, що призвело до зниження чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку підприємства. У 2023р. ситуація покращилася: валюта балансу зросла, чистий дохід від реалізації продукції збільшився, проте чистий прибуток знизився.

18. ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» в досліджуваному періоді мало високий рівень автономії, що є позитивним, коефіцієнти маневрування, абсолютної ліквідності знаходяться в межах рекомендованих значень. Коефіцієнти поточної і критичної ліквідності є нижчими нормативного показника, що негативно характеризує рівень управління діяльністю підприємства.

19. Заходи мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» визначаються з врахуванням пропозицій всіх підрозділів щодо мотивування праці персоналу, результатів аналізу фінансових можливостей суб'єкта господарювання.

20. Метою формування мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є залучення до роботи на підприємстві фахових працівників, здатних творчо мислити, ефективно працювати над досягненням цілей організації.

21. Заходи мотиваційної політики затверджуються директором ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» та відображаються в Колективному договорі, Положенні про оплату праці, Положенні про преміювання.

22. Формування мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» передбачає визначення вимог, яких має дотримуватися персонал, щоб отримати винагороду.

23. В ПП «ЗАВОД НОВАТЕК», один раз на три роки проводиться атестація працівників відповідно до Положення про порядок проведення атестації з метою оцінки дієвості мотиваційної політики.

24. Відповідно мотиваційній політиці ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» основною винагородою персоналу за виконану роботу є заробітна плата.

25. Підходи до нарахування заробітної плати, форми, системи оплати праці, доплати, надбавки, компенсації визначені в Положенні про оплату праці ПП «ЗАВОД НОВАТЕК».

26. Складовими мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є виплата персоналу доплат та надбавок до посадових окладів чи місячних тарифних ставок, компенсацій та гарантій.

27. Порядок виплати премій визначені в Колективному договорі ПП «ЗАВОД НОВАТЕК». Основними видами премій є: винагорода за поточні результати праці за підсумками роботи за місяць; винагорода за загальні результати роботи за рік; винагорода за вислугу років.

28. Умовою нарахування та виплати премій працівникам ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є виконання запланованих техніко-економічних показників.

29. Мотиваційна політика ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» передбачає виплату матеріальної допомоги тим працівникам, які потрапили в скрутне становище із-за хвороби, смерті рідних, народження дитини тощо.

30. Мотиваційна політика ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» спрямована на використання менеджерами засобів нематеріальної мотивації таких як визнання результатів праці, досягнень підлеглого, похвала тощо.

31. Мотиваційна політика ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» передбачає надання днів додаткових відпусток відповідно до Переліку професій і посад працівників, які мають право на щорічну додаткову відпустку.

32. Важливим напрямком мотиваційної політики ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» є надання безвідсоткових позик працівникам підприємства на придбання житла, автомобіля, оплату навчання тощо.

33. Оплата праці в ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» здійснюється відповідно до Положення про оплату праці на підприємстві і складається із таких структурних елементів: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, інші компенсаційні та заохочувальні заходи.

34. Для оплати праці персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» застосовують дві системи; погодинно-преміальна і відрядно-преміальна.

35. Погодинно-преміальна система базується на затверджених посадових окладах, місячних чи часових тарифних ставках, які диференціюються залежно від кваліфікаційного розряду.

36. Для застосування відрядно-преміальної системи оплати праці попередньо визначають норми виробітку, норми часу та відрядні розцінки.

37. Для оцінки фінансових можливостей застосування мотивації в ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» проведено аналіз динаміки чистого доходу від реалізації продукції, чистого прибутку, показників оплати праці, показників ефективності за 2021-2023рр.

38. Аналіз показників дав можливість зробити висновок, що у 2022р. порівняно з 2021р. загальний фонд оплати праці, заробітна плата персоналу

знизилися на 5%, додаткова заробітна плата зменшилася на 12%, інші заохочувальні та компенсаційні виплати зменшилися на 7%.

39. Зниження показників оплати праці пов'язане із зниженням чистого доходу від реалізації продукції на 4%, чистого прибутку – на 68,27%.

40. Чисельність працівників у 2022р. порівняно з 2021р. зменшилася на 2%, продуктивність праці – на 2,22%, що є негативним, чистий прибуток в розрахунку на 1 працівника знизився на 67,62%, що свідчить про погіршення показників ефективності роботи підприємства.

41. Середньомісячна заробітна плата одного працівника у 2022р. порівняно з 2021р. знизилася на 3,31%, що характеризує погіршення мотивації персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК».

42. 40. У 2023р. порівняно з 2022р. фонд оплати праці персоналу зріс на 2 %, зростаючою тенденцією характеризується динаміка заробітної плати, додаткової заробітної плати, компенсаційних та гарантійних виплат.

43. Позитивна динаміка показників оплати праці у 2023р. стала можливою в результаті зростання чистого доходу від реалізації продукції на 4,67%, проте чистий прибуток у цьому періоді знизився на 42,5%, що є негативним.

44. У 2023р. порівняно з 2022р. зросла чисельність персоналу досліджуваного підприємства на 6,12%, проте продуктивність праці персоналу знизилася на 1,37%, що є негативним.

45. Негативно характеризує діяльність ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» зниження чистого прибутку на 1 особу на 33,97%.

46. Про погіршення мотивації персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» у 2023р. порівняно з 2022р. свідчить зниження середньомісячної заробітної плати на 1 працівника на 3,73%.

47. Аналіз структури фонду оплати праці персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» за 2021-2023рр. бачимо, що у фонді оплати праці найбільшу частку становить основна заробітна плата: у 2022р. порівняно з 2021р. показник зріс на 0,26%, у 2023р. порівняно з 2022р. – на 0,02%.

48. Доля додаткової заробітної плати у 2022р. порівняно з 2021р. знизилася на 0,24%, у 2023р. показник залишився на рівні минулого року.

49. Доля інших заохочувальних та компенсаційних виплат низька, негативним є те, що показник має стійке зниження за рік 0,02%, що свідчить про зниження мотивації персоналу на підприємстві.

50. Таким чином, проведене дослідження свідчить про зниження рівня мотивації персоналу ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» у 2022р. та 2023р. порівняно з попередніми періодами.

51. Така ситуація пояснюється зниженням чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку у 2022р. порівняно з 2021р; зниженням чистого прибутку у 2023р. порівняно з 2022р.

52. При формуванні мотиваційної політики вітчизняні підприємства і ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» зіштовхуються з певними проблемами, які виникають в результаті дії особистісних та зовнішніх чинників.

53. Внутрішні чинники пов'язані із психологічним станом людини, із її особистими потребами тому щодо кожного працівника потрібно шукати індивідуальні методи мотивації.

54. Однією із проблем організації мотиваційного процесу в організації може бути недотримання принципу справедливого підходу до мотивації персоналу, що призводить до того, що стосунки в колективі погіршуються, зростає плинність кадрів, що негативно впливає на результати роботи підприємства. Необхідно мотивувати працівників до формування сприятливого психологічного клімату в колективі через організацію роботи в групах та застосування колективних методів мотивації: похвала, преміювання за колективні результати праці.

55. Мотивації персоналу сприяє професійний та особистісний розвиток персоналу, що створює можливості для покращення змісту праці, отримання більш цікавого завдання, яке потребує творчого підходу, взяття відповідальності за результати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: навч. посіб. – Львів: Світ, 1995. – 116 с.
2. Арабаджи Ю. І. Психологічні особливості мотивації трудової діяльності // Ефективна економіка. – 2014. – №4. – URL: [\http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2951 (дата звернення: 03.07.2024).
3. Багрова І.В. Нормування праці: навч. посіб. – Київ: Центр навчальної літератури, 2013. – 212 с.
4. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 6. – Т. 3. – С. 194-197.
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2014. – 151 с.
6. Балановська Т.І. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. – Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. – 466 с.
7. Бикова А. Соціальний пакет як інструмент мотивації працівників / А. Бикова, В. Воронова // Молодий вчений. – 2019. – № 1. – С. 205-208.
8. Білецька Г. С. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». – 2014. – № 5. – С. 64-69.
9. Біловодська О.А. Мотиваційна політика як фактор підвищення іміджу промислового підприємства в контексті управління людськими ресурсами // Економіка і суспільство. – 2017. – № 12. – С. 181-184. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/29.pdf (дата звернення: 04.07.2024).
10. Біловодська О.А. Оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу інноваційно спрямованого промислового підприємства / О.А. Біловодська, Т. В. Кириченко // Інтелект ХХІ. – 2016. – № 5. – С. 132–135.

11. Васильєв С.В. Словник економічних термінів. – Д. ДДАУ, 2005. – 192с.
12. Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання // Ефективна економіка. –2016. – № 6. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5041>(дата звернення: 04.07.2024).
13. Ведерніков В.Д. Удосконалення матеріальної мотивації персоналу в організації // Приазовський економічний університет. – 2018. – Випуск 6 (11). – С. 120-123. – URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/24.pdf (дата звернення: 04.07.2024).
14. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – Київ: ЦУЛ, 2009. – 502 с.
15. Власенко О.С. Мотивація персоналу в умовах кризи // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Випуск 17. – С 224-229. – URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/50.pdf> (дата звернення: 18.06.2024).
16. Гайдученко С.О. Мотивація персоналу : тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.
17. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.
18. Гірняк О.М. Менеджмент: підручник / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. – Львів: «Магнолія 2006», 2007. – 352 с.
19. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації // Бізнес- інформ. – 2010. – № 4. – С. 102–104.
20. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін. – К : КНЕУ, 2006. – 398 с.
21. Дідур К.М. Сутність мотивації праці та методи її оцінки // Агросвіт. – 2011. – № 11. – 6 с. – URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2011/9.pdf (дата звернення: 12.07.2024р.).
22. Дончак Л.Г. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві // Економіка і суспільство. – 2018. – № 17. – С. 233-239.

23. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20 (14). – С. 188–193.

24. Дяків О. П. Управління персоналом : навч. - метод. посіб. / О.П. Дяків, В.М. Островецьков. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.

25. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посіб. – К.: Либідь, 2022. – 304 с.

26. Заставнюк Л.І. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства // Приазовський економічний вісник. – 2019. – Випуск 3(14). – URL:

http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf (дата звернення: 12.07.2024р.).

27. Калініченко А.В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 13. – С. 417-420. – URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8888/1/Kalinichenko.pdf> (дата звернення: 14.07.2024р.).

28. Квасній Л.Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства // Економіка і суспільство. – 2017. – Випуск № 11. – С. 233-237.

29. Кісіль З.Р. Мотивація діяльності людини: навч. посіб. / З.Р. Кісіль, Д.В. Швець. – Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. – 154 с.

30. Ковальчук О. А. Формування множини показників, що характеризують рівень мотивації персоналу // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №4. – С. 77- 80.

31. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971р. № 322 – VIII, поточна редакція від 24.12. 2023р. № 3294– IX. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 16.07.2024р.).

32. Козак К.Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 1. – С. 21-24.

33. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.
34. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
35. Костюк Г.В. Формування позитивного іміджу підприємства / Г.В. Костюк,
В.В. Сторожук // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2014. – № 1. – С. 176–181. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_27 (дата звернення: 15.07.2024р.).
36. Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – № 1. – С.218-230. – URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-9-issue-1/mmi2018_1_218_234.pdf (дата звернення: 12.07.2024р.).
37. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: «Кондор», 2003. – 296 с.
38. Кудінова Н.Н. Мотивація праці як інструмент соціальної політики // Ефективна економіка. – 2017. – № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5543> (дата звернення: 16.07.2024р.).
39. Кудінова М.М. Менеджмент кар'єри // Економіка і суспільство. – 2018. – Випуск № 15. – С. 364-369. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/56.pdf (дата звернення: 10.07.2024р.).
40. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч.посіб. / О.Є Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2003. – 352 с.
41. Лобза А. Аналіз системи винагороди персоналу на підприємстві та шляхи її вдосконалення / А. Лобза, А. Бикова, О. Погорілий // Молодий вчений. – 2021. – 1 (89). – С. 64-68. – URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-14> (дата звернення: 10.07.2024р.).

42. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. – Суми: ВТД Університетська книга, 2004. – 592 с.
43. Маркова С. В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / С. В. Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
44. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. / С. І. Михайлов, Т. І. Балановська, О. В. Новак [та ін.]; за ред. С. І. Михайлова. – К.: ЦУЛ, 2018. – 536 с.
45. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. - практ. посіб. – К.: Знання, 2002. – 311с.
46. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія / В.М. Нижник, О.А. Харун. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – 210 с.
47. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
48. Осовська Г. В. Економічний словник / Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський. – К.: Кондор, 2007. – 358 с.
49. Пересипкіна Н. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють // Кадровик України. – 2016. – № 7. – URL: <https://budni.robota.ua/hr/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-ne-pratsyuuyut> (дата звернення: 14.07.2024р.).
50. Петюх В.М. Управління персоналом: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2007. – 288 с.
51. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 10.08.2022р. № 996-14. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 21.07.2024р.).
52. Про відпустки: Закон України від 24.12.2023р. № 504/96-ВР. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 21.07.2024р.).

53. Про Державний бюджет України на 2024р. : Закон України від 09.11. 2023 р. № 3460-IX. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20> (дата звернення: 21.07.2024р.).

54. Про оплату праці: Закон України від 27.04. 224р. № 108/95-ВР. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 21.07.2024р.).

55. Про колективні угоди та договори: Закон України від 23.02.2023р. № 2937-IX. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-20> (дата звернення: 21.07.2024р.).

56. Рульєв В.А. Управління персоналом: навч. посіб. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. – К.: КОНДОР, 2012. – 324 с.

57. Савельєва В.С. Управління персоналом: навч. посіб. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.

58. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посіб. – К.: Професіонал, 2004. – 432 с.

59. Сисоліна Н.П. Мотиваційні механізми на сучасному підприємстві // Економічні науки. – 2017. – 31 випуск. – С. 273-278. – URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/ccbbe071-7d27-46ef-8c41-b979b3e124b0/content> (дата звернення: 23.07.2024р.).

60. Ситник Й. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. – Львів: «Тріада плюс», 2008. – 496 с.

61. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: навч. посіб. – К.: МАУП, 2008. – 496 с.

62. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій : навч.посіб. / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявський – К. : МАУП, 2007. – 488 с.

63. Стадник В.В. Менеджмент: підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К.: Академвидав, 2007. – 472с.

64. Ткаченко Т.П. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх вирішення // Підприємництво та інновації. – 2015. – Випуск 1. – С. 45-48. – URL:

<http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/29/15> (дата звернення: 24.07.2024р.).

65. Федулова Л. І. Бізнес-менеджмент: навч. посіб. – К. : МАУП, 2007. – 632 с.

66. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.

67. Хоменко Л.М. Основні види винагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – Вип. 3. – № 2. – С. 102–109. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_3_2_102_109.pdf. (дата звернення: 26.07.2024 р.).

68. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства: навч. посіб. – К. : Кондор, 2005. – 434с.

69. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. – К. : Академвидав, 2005. – 608 с.

70. Хміль Ф.І. Управління персоналом. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

71. Храмов В. О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.

72. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 18.07.2024 р.).

73. Черниш А. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг // Економіка і регіон. – 2021. – № 1 (80). – С. 87- 91.

74. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навч. посіб. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.

75. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», ККО, 2002. – 583с.

76. Шубалий О. М. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

77. Щокін Г.В. Менеджмент: навч. посібник. – К.: МАУП, 2007. – 816с.

78. Щокін Г.В. Менеджмент: понятійно-термінол. слов. / За ред. Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. – К.: МАУП, 2007. – 744с.
79. Щокін Г.В. Теорія кадрової політики: монографія. –К.: МАУП, 1997. – 176с.
80. Щокін Г.В. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. – К. : МАУП, 2006. – 496 с.
81. Ющенко Р.О. Значення системи мотивації персоналу // Управління розвитком: збірник наукових статей Харківського національного економічного університету. – 2011. – № 13 (110). – С. 47-49.
82. Яρμοш М.М. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу // Економічний аналіз. – 2014. – № 3. – С.263-268.

ДОДАТКИ

Додаток А

ПП "ЗАВОД НОВАТЕК"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 10.12.2023 22:09:00

Повна назва: ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО

"ЗАВОД НОВАТЕК" Код: 37736737

Реєстраційний номер: 13531020000004241

Дата реєстрації: 15.07.2011

Адреса: Україна, 09104, Київська обл., місто Біла Церква, ВУЛИЦЯ ГАЙОК, будинок 4А, кімната 29 Статус: зареєстровано

Керівник: Оненко Валентин Петрович

Засновник: Оненко Валентин Петрович

Адреса: Україна, 09100, Київська обл., місто Біла Церква, БУЛЬВАР

ОЛЕКСАНДРІЙСЬКИЙ, будинок

169, квартира 113

Статутний внесок: 2 000 (50%)

Засновник: Оненко Петро Іванович

Адреса: Україна, 09100, Київська обл., місто Біла Церква, ВУЛИЦЯ ГАЙОК, будинок 1, квартира 4 Статутний внесок: 2 000 (50%)

Статутний капітал: 4 000 грн

Види діяльності

Основний:

- 25.62 Механічне оброблення металевих виробів
- Додаткові:
- 22.19 Виробництво інших гумових виробів
- 22.29 Виробництво інших виробів із пластмас
- 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
- 46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням
- 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
- 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового

призначення

Контактна інформація Телефон: 0962947955

Дані про взяття на облік

Органи статистики: Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАТИСТИКИ

Дата: 18.07.2011 Ідентифікаційний код: 21680000

Реєстр платників податків:

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, БІЛОЦЕРКІВСЬКЕ УПРАВЛІННЯ, БІЛОЦЕРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ (М.БІЛА ЦЕРКВА)

Дата: 18.07.2011 Ідентифікаційний код: 43141377

Реєстр платників єдиного внеску:

Назва: ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, БІЛОЦЕРКІВСЬКЕ УПРАВЛІННЯ, БІЛОЦЕРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ (М.БІЛА ЦЕРКВА)

Дата: 18.07.2011

Ідентифікаційний код: 43141377

Додаток Б

Фінансова звітність
малого підприємства

Дата (рік, місяць, число)
Підприємство ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»
Територія _____
Організаційно-правова Приватне підприємство
форма господарювання _____
Вид економічної діяльності _____
Середня кількість працівників, осіб 50
Одиниця виміру:
тис.грн з одним десятковим знаком
Адреса, телефон Україна, 09104, Київська обл., місто Біла Церква,
вул. Гайок, будинок 4А, кімната 29

за ЄДРПОУ
за
КАТОТТГ
за КОПФГ
за КВЕД

КОДИ		
2022	01	01
37736737		
25.62		

1. Баланс
на 31.12. 2021 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000	800,8	611,3
Первісна вартість	1001	1200,3	1250,8
Накопичена амортизація	1002	(399,5)	(639,5)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	7271,3	6204,0
первісна вартість	1011	8373,7	8573,7
знос	1012	(1102,4)	(2369,7)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	8072,1	6815,3
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1641,3	1500,7
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	500,8	738,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	789,6	1190,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	2931,7	3429,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	11003,8	10245,1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4,0	4,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5800,2	6695,8
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	5804,2	6699,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1200,5	1839,7
розрахунками з бюджетом	1620	1464,8	305,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	799,0	197
розрахунками зі страхування	1625	78,8	22,1
розрахунками з оплати праці	1630	358,0	80,6
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2097,5	1297,5
Усього за розділом III	1695	5199,6	3545,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	11003,8	10245,1

**2. Звіт про фінансові результати
за рік 2021 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11166,8	22258,5
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	11166,8	22258,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10074,2)	(18500,1)
Інші операційні витрати	2180	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(10074,2)	(18500,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1092,6	3758,4
Податок на прибуток	2300	(197,0)	(677,0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	895,6	3081,4

Керівник

(підпис)

(В.П.Оненко)

Головний бухгалтер

(підпис)

(Н.П.Зуб)

Додаток В

Фінансова звітність
малого підприємства

Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
		2023	01	01
Підприємство ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»	за ЄДРПОУ	37736737		
Територія _____	за КАТОТТГ ¹			
Організаційно-правова Приватне підприємство форма господарювання _____	за КОПФГ			
Вид економічної діяльності _____	за КВЕД	25.62		
Середня кількість працівників, осіб 49				
Одиниця виміру:				
тис.грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон Україна, 09104, Київська обл., місто Біла Церква, вул. Гайок, будинок 4А, кімната 29				

1. Баланс
на 31.12. 2022 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД			1801006
Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000	611,3	402,8
Первісна вартість	1001	1250,8	1250,8
Накопичена амортизація	1002	(639,5)	(848,0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	6204,0	6063,3
первісна вартість	1011	8573,7	9700,4
знос	1012	(2369,7)	(3637,1)
Довгострокові біологічні активи	1020		

Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	6815,3	6466,1
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1500,7	1200,5
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	738,2	230,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1190,9	998,6
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	3429,8	2429,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	10245,1	8895,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4,0	4,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6695,8	6979,8
Неоплачений капітал	1425	()	()

Усього за розділом I	1495	6699,8	6983,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1839,7	445,4
розрахунками з бюджетом	1620	305,4	261,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	197	62,3
розрахунками зі страхування	1625	22,1	23,1
розрахунками з оплати праці	1630	80,6	84,5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1297,5	1097,5
Усього за розділом III	1695	3545,3	1911,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	10245,1	8895,4

**2. Звіт про фінансові результати
за рік 2022 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10700,9	11166,8
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	10700,9	11166,8

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10354,6)	(10074,2)
Інші операційні витрати	2180	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(10354,6)	(10074,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	346,3	1092,6
Податок на прибуток	2300	(62,3)	(197,0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	284,0	895,6

Керівник

(підпис)_____
(В.П.Оненко)_____
(ініціали, прізвище)Головний
бухгалтер_____
(підпис)_____
(Н.П.Зуб)_____
(ініціали, прізвище)

Додаток Г

Фінансова звітність
малого підприємства

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»

Територія

Організаційно-правова форма господарювання

Вид економічної діяльності

Середня кількість працівників, осіб

Одиниця виміру:

тис.грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон Україна, 09104, Київська обл., місто Біла Церква, вул. Гайок, будинок 4А, кімната 29

за

ЄДРПОУ

за

КАТОТТГ¹

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

2024	01	01
37736737		
25.62		

1. Баланс
на 31.12. 2023 р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД			1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000	402,8	443,1
Первісна вартість	1001	1250,8	1423,4
Накопичена амортизація	1002	(848,0)	(980,3)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	6063,3	7276,0
первісна вартість	1011	9700,4	14901,0
знос	1012	(3637,1)	(5200,6)

Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	6466,1	7719,1
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1200,5	1464,60
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	230,2	206,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	998,6	1210,5
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	2429,3	2881,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	8895,4	10601,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4	4,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6979,8	7143,1

Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	6983,8	7147,10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	445,4	2100,0
розрахунками з бюджетом	1620	261,1	270,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	62,3	35,9
розрахунками зі страхування	1625	23,1	73,7
розрахунками з оплати праці	1630	84,5	269,5
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1097,5	740,5
Усього за розділом III	1695	1911,6	3453,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	8895,4	7676,9

**2. Звіт про фінансові результати
за рік 2023 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11200,56	10700,9
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	11200,56	10700,9

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(11001,36)	(10354,6)
Інші операційні витрати	2180	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(11001,36)	(10354,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	199,2	346,3
Податок на прибуток	2300	(35,9)	(62,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	163,3	284,0

Керівник

(підпис)_____
(В.П. Оненко)_____
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)_____
(Н.П.Зуб)_____
(ініціали, прізвище)

Додаток Д

Витяг з
Колективного договору
ПП «ЗАВОД НОВАТЕК»

1. Загальні положення

1.1. Мета укладання колективного договору.

1.1.1. Колективний договір (далі – Договір) укладено з метою регулювання соціально-економічних і трудових відносин, посилення соціального захисту працівників ПП «ЗАВОД НОВАТЕК» (далі – Підприємство).

1.3.1. Договір укладено на 2022-2024 роки. Після закінчення зазначеного строку Договір продовжує діяти до укладення нового. Договір набуває чинності з дня його прийняття загальними зборами трудового колективу.

4. Нормування та оплата праці

4.1. Система оплати праці.

4.1.1. Винагорода працівникам Підприємства за виконану роботу провадиться за почасово-преміальною та за відрядно-преміальною системами оплати праці.

4.1.2. Для працівників, професійні назви яких віднесено до категорій «Керівники», «Професіонали», «Фахівці», «Технічні службовці», Роботодавець встановлює місячні посадові оклади.

4.1.3. Для працівників, професійні назви яких віднесено до категорій «Робітники» (кваліфіковані), Роботодавець встановлює годинні тарифні ставки (диференційовані за кваліфікаційними розрядами).

4.2.1. При почасовій оплаті працівникам встановлюють нормовані завдання. Зазначені норми встановлюються на основі єдиних і типових (міжгалузевих, галузевих, відомчих) норм праці.

4.3.1. Роботодавець визначає відрядні розцінки виходячи з установлених розрядів робіт, тарифних ставок і норм виробітку (норм часу).

4.3.2. Для робітників, професії яких віднесено до категорії «Найпростіші професії», Роботодавець встановлює місячні тарифні ставки.

4.3.4. Залежно від професії, кваліфікації працівника, складності та умов виконуваних робіт, Роботодавець використовує диференційовані тарифні ставки, посадові оклади для оплати праці зі збереженням міжпосадових співвідношень в оплаті праці керівників, фахівців і робітників (відповідно до кваліфікаційних розрядів).

4.3.5. Працівникам підприємства встановлюють види і розміри доплат та надбавок до посадових окладів, місячних та/або годинних тарифних ставок.

4.4.5. При укладанні трудового договору Роботодавець доводить до відома працівника розмір, порядок та строки виплати заробітної плати, а також підстави утримань із заробітної плати.

4.6.1. У разі простою не з вини працівника оплату робочого часу (з розрахунку місячної норми робочого часу) проводять у розмірі двох третин встановленого працівникові посадового окладу (місячної тарифної ставки).

4.7.1. Роботу у святкові, неробочі та вихідні дні (якщо її не компенсують іншим часом відпочинку), а також надурочну роботу (зокрема, при підсумованому обліку робочого часу) оплачують у подвійному розмірі.

4.8. Збереження середнього заробітку.

4.8.1. Роботодавець зберігає за працівниками середній заробіток, зокрема, якщо:

- зупинена діяльність Підприємства та/або окремих підрозділів відповідними службами із охорони праці і навколишнього середовища, іншими уповноваженими на це органами;
- працівник відмовляється виконувати роботи на несправних засобах праці, що може призвести до аварійної ситуації та нещасних випадків.

4.9.2. У Підприємстві застосовують такі основні види преміювання:

- винагорода за поточні результати праці за підсумками роботи за місяць;
- винагорода за загальні результати роботи за рік;
- винагорода за вислугу років.

4.9.3. З метою підвищення продуктивності праці, стимулювання сумлінного та якісного виконання працівниками Підприємства посадових обов'язків, ініціативного й творчого підходу до вирішення поставлених завдань, забезпечення належного рівня трудової та виконавської дисципліни як засіб матеріального заохочення працівників Роботодавець може преміювати:

- з нагоди загальнодержавних і професійних свят;
- з нагоди річниць створення Підприємства;
- з нагоди особистих ювілейних дат працівників Підприємства (дні народження та річниці трудового стажу на Підприємстві);
- за участь у заходах з підвищення безпеки праці.

5. Гарантії, компенсації і пільги працівникам

5.2. Працівникам Підприємства надаються такі додаткові (не передбачені законодавством) гарантії, компенсації та пільги, пов'язані з виконанням безпосередніх службових обов'язків:

- компенсація за використання особистих автомобілів у службових цілях згідно з нормами і правилами, встановленими у відповідному локальному акті Роботодавця;
- забезпечення працівників, які мають роз'їзний характер роботи у межах населеного пункту, проїзними квитками на всі види міського транспорту;
- забезпечення мобільними телефонами та оплата телефонних розмов для працівників Підприємства, які виконують функції оперативного управління і координацію роботи структурних підрозділів.

8. Соціальні пільги і гарантії

8.1. Роботодавець, виходячи з наявних фінансових можливостей Підприємства, забезпечує:

8.1.3 Придбання новорічних подарунків для дітей працівників віком до 11 років.

8.1.4. Оздоровлення дітей працівників Підприємства віком до 15 років.

8.1.5. Забезпечення оздоровчих заходів для працівників Підприємства за наявності відповідних медичних показань шляхом санаторно-курортного лікування на умовах часткової оплати вартості путівки (50 %) за рахунок коштів Підприємства.

8.1.6. Надання працівникам безвідсоткових позик:

- на придбання автомобілів;
- на покращення житлових умов (придбання житла, капітальний або поточний ремонт житлових приміщень та ін.);
- на оплату навчання;
- на придбання побутової техніки, меблів та ін.;
- на весілля, поховання;
- на придбання товарів для новонароджених.

8.1.7. Вакцинацію працівників від грипу.