

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Розвиток функції мотивації на підприємстві

Назва теми

(на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м.Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент та бізнес-адміністрування  
Назва

Шифр ДРМН.19109.ПЗ

Виконала студентка 4 курсу, група МН-19-2 \_\_\_\_\_  
Шифр Підпис Анастасія НЕСТЕРУК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доцент \_\_\_\_\_  
Науковий ступінь, звання Підпис Ольга БАКСАЛОВА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
Підпис \_\_\_\_\_  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**

Завідувач кафедри менеджменту \_\_\_\_\_  
Підпис Ніла ТЮРІНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

та адміністрування

\_\_\_\_\_ 2023 р.

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра менеджменту та адміністрування  
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Менеджмент та бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_ 2023р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУРОБОТУ**

Нестерук Анастасії Іванівни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Розвиток функції мотивації на підприємстві (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м.Хмельницький)

керівник роботи Баксалова Ольга Михайлівна, к.е.н., доц. кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 березня 2023 р. № 5 дод. 5

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 19 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ. 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН». 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Сутність поняття «мотивація персоналу». 2. Фактори впливу на трудову мотивацію працівників. 3. Підходи до побудови системи мотивації персоналу на підприємстві. 4. Процедура формування системи мотивації персоналу на підприємстві. 5. Основні техніко-економічні показники ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 7. Аналіз формування фінансових результатів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 9. Аналіз рентабельності діяльності підприємства. 10. Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства. 11. Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства. 12. Структура матеріальної мотивації робітників для ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 13. Структура матеріальної мотивації для керівників, фахівців та спеціалістів для ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 14. Структура фонду оплати праці для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», 2021 р. 15. Рекомендації щодо шляхів підвищення мотивації персоналу на підприємстві. 16. Таблиця варіантів рекомендованих індивідуальних соціальних пакетів для працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон».



## АНОТАЦІЯ

Нестерук А.І. Розвиток функції мотивації на підприємстві (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м.Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Баксалова О.М. Дипломна робота бакалавра: 49 с., 6 рисунків, 11 таблиць, 33 джерела посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** МОТИВАЦІЯ; ПЕРСОНАЛ, МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ.

Досліджено теоретико-методичні засади мотивації на підприємстві. Розглянуто сутність поняття «мотивації персоналу». Розглянуто особливості системи мотивації персоналу сучасного підприємства. Проаналізовано існуючі підходи до побудови систем мотивації персоналу.

Представлено характеристику діяльності та аналіз середовища функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Проаналізовано основні фінансово-економічні показники досліджуваного підприємства. Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Запропоновано напрями вдосконалення системи мотивації на ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Проведено аналіз існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві. Запропоновано рекомендації щодо шляхів підвищення мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві.

\_\_\_\_\_

підпис

\_\_\_\_\_

дата

\_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ...	7
1.1 Сутність поняття «мотивації персоналу».....	7
1.2 Особливості системи мотивації персоналу сучасного підприємства.....	9
1.3 Аналіз існуючих підходів до побудови систем мотивації персоналу.....	14
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....	20
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних показників підприємства.....	20
2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства.....	23
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	25
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН».....	28
3.1 Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві.....	28
3.2 Рекомендації щодо шляхів підвищення мотивації персоналу на підприємстві.....	39
ВИСНОВКИ.....	43
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	46
ДОДАТКИ.....	50

## ВСТУП

Перед кожним підприємством постає питання підвищення ефективності діяльності підприємства, рівня мотивації персоналу, посилення конкурентоспроможності на ринку в сучасних умовах господарювання. Науковцями доведено, що основна рушійна сила розвитку будь-якого підприємств є його персонал. Оскільки людський фактор дає можливість отримати значне зростання ефективності та продуктивності праці та сприяє збільшенню прибутків підприємства. Головним фактором активізації трудової діяльності людських ресурсів, а також підвищення їхнього внеску у роботу підприємства є мотивація персоналу. Ні одне підприємство не буде функціонувати ефективно, якщо оптимальну систему мотивації персоналу не розробити, оскільки саме мотивація спонукає кожного працівника працювати більш продуктивно для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Але системи мотивації персоналу на українських підприємствах є, як правило, односторонніми, полягають у наданні великого значення заробітній платі та нехтуванні моральних, нефінансових методів мотивації. Ще однією особливістю є необдумане дублювання зарубіжних систем мотивації персоналу, але вони не відповідають розвитку та фінансовим можливостям українських підприємств, умовам їхнього господарювання, менталітету та потребам персоналу. Вищевказане створює потребу дослідження систем мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах та необхідність формування ефективної мотиваційної системи на підприємствах.

Проблема мотивації персоналу цікавить багатьох зарубіжних науковців: Д. Макклеланд, М. Армстронг, А. Маслоу, Р. Дафт, Ф. Херцберг, Д. МакГрегор, Е. Мейо, А. Сміт, Ф. Тейлор та інші. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок в розвиток цієї проблеми зробили: В. М. Данюк, Д. П. Богиня, А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, Г. Т. Куліков та інші.

Об'єктом дослідження є ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Предметом дипломної роботи є система мотивації персоналу на підприємстві.

Метою дослідження є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Завданням дослідження є:

- ознайомлення з поняттям «мотивація персоналу»;
- розглянути особливості системи мотивації персоналу сучасного підприємства;
- проаналізувати існуючі підходи до побудови систем мотивації персоналу;
- ознайомитись з діяльністю та аналізом середовища функціонування ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- запропонувати напрями вдосконалення системи мотивації на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- провести аналіз існуючої системи мотивації персоналу на підприємстві;
- запропонувати рекомендації щодо шляхів підвищення мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві.

Під час написання дипломної роботи використовувались методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, метод порівняння, аналогії та узагальнення, розрахунковий метод, анкетне опитування.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Сутність поняття «мотивації персоналу»

В [1] зазначається, що: «мотивація (з лат. *movere*) - спонукання до певної дії; динамічний процес психофізіологічного плану, керуючий поведінкою людини, що визначає його спрямованість, організацію, активність та життєстійкість; здатність людини активно задовольняти свої потреби».

Мотивація дозволяє вирішити такі завдання у процесі трудової діяльності: задовольнити певні потреби працівників, встановити винагороду працівника за виконану ним роботу, оцінити результати їхньої діяльності.

Система мотивації на підприємстві виконує такі функції управління [2]:

«1) мотиваційне планування (виявлення потреб, встановлення зв'язку між потребами та стимулами);

2) здійснення мотивації (створення відповідних умов задоволення потреб працівників, винагороду за результатами роботи);

3) управління мотиваційним процесом (управління мотивацією, настроювання стимулів мотивації)».

Мотивація також має враховувати низку факторів (або спонукальних сил), що визначають поведінку людини для досягнення своєї мети. До мотивуючих чинників відносять [3]: «значимість і складність виконаної роботи, винагороду за результатами праці, прагнення працівника зробити кар'єру. Ці чинники активно впливають на людину, якщо створені всі умови для прояви та реалізації здібностей співробітників».

Для мотиваційного процесу працівника важливі три складових: потреба, мотив та стимул.

Потреба представляє собою необхідність в певних матеріальних, соціальних або духовних цінностях. Це такий стан людини, при якому вона прагне до

вдосконалення певних дій, необхідних для існування і розвитку людини як індивіда. Одна потреба людини може формувати різні її очікування та визначати тип її поведінки в тій або іншій ситуації. Чим сильніше потреба у працівника, тим більше сил направляється на її задоволення.

Мотив – це те, що провокує людину до дії. Мотиву характерно «особистісний» характер», він міститься «всередині» особи. Мотив визначає, що необхідно зробити та як ця дія буде здійснена [4]. Мотиви завжди взаємопов'язані з психологічними процесами та складають механізм мотивації.

Третьою складовою мотиваційного механізму є стимул - це вид зовнішнього впливу на людину, який сприяє формуванню мотивів. Стимул впливає на активність трудової діяльності працівника; сприяє зростанню рівня продуктивності праці працівника, росту заробітної плати; дає всі умови для кар'єрного зростання, розуміння важливості виконуваної роботи, зростання творчого характеру роботи тощо.

Стимул – це прагнення працівника просуватися по кар'єрі, участь працівника в управлінні підприємством і прийнятті рішень [5].

Найбільш важливою складовою в механізмі мотивації є потреба, що виникає у працівників, а також є базою для формування мотиву. За допомогою стимулів, запропонованих підприємством, працівник виконує свою роботу, яка призводить до задоволення (незадоволення) потреб. У випадку задоволення у людини виникає нова потреба, яку також необхідно задовольнити, і заново починається весь процес задоволення потреб. У другому випадку у людини виникає значно недостатньо задоволена потреба, що в результаті повертає до початку циклу.

В цілому на мотивацію персоналу підприємства впливає низка мотивуючих і демотивуючих чинників, їх розподіл представлено в Додатку А, таблиця А.1.

## 1.2 Особливості системи мотивації персоналу сучасного підприємства

Мотивація персоналу підприємства є важливою проблемою системи управління персоналом на підприємстві. Для того, щоб робота кожного співробітника підприємства була більш ефективною, він повинен мати мотиви бути зацікавленим у виконанні ефективної роботи, використовуючи матеріальну та моральну мотивації.

На сьогодні до структури мотивації персоналу включають процес організації оплати праці на підприємстві, що не відповідає теперішнім вимогам ринку праці, рівню кваліфікації та трудовитрат працівника.

Основним завданням керівника на підприємстві є формування мотивації у співробітників, щоб персонал працював більш якісно. Мотивація, яка торкається стану людини, лягає в основу її поведінки, формує поведінкові обмежувальні перешкоди. До мотивації персоналу на підприємстві відносяться проблеми управління, активізації та реалізації цілеспрямованої поведінки персоналу. Важливим моментом для керівника підприємства має бути позитивний мікроклімат в середині колективу, але якщо колектив підприємства не є згуртованим, це означатиме крах і для підприємства, і для функціонування [6].

Досягти згуртованості колективу можна лише за умови, коли керівник мотивує своїх співробітників.

Керівник підприємства може застосовувати такі фактори мотивації [7]:

«– заробітна плата. Працівник оцінює свій внесок у вигляді розміру коштів, яку він отримує за свою роботу;

– умови праці. Керівник повинен забезпечити безпечне робоче середовище та комфортні умови праці. Працівники повинні усвідомлювати, що керівник прагне створити та забезпечити їм такі комфортні умови;

- соціальні можливості. Керівник підприємства повинен забезпечити працівникові соціальні можливості: субсидування харчування, знижки на товари та послуги, оплату навчання та інші соціальні пільги;

- надання самостійності у робочій поведінці. Керівник підприємства повинен надати працівникові більшу свободу та самостійність у його повсякденній роботі;

- забезпечення зацікавленості працівника у роботі».

Таким чином, вищезгадані фактори можна поділити на матеріальні та на нематеріальні методи мотивації. Не можна говорити про матеріальну мотивацію як про основний метод мотивації. Хоча матеріальна мотивація має певні переваги порівняно з матеріальною мотивацією. У [7] зазначається, що: «Матеріальна мотивація більш об'ємна і більш дієва. У ряді випадків персонал підприємства готовий проміняти будь-які методи нематеріального заохочення на їх грошові еквіваленти».

До матеріальних методів мотивації належать:

- заробітна плата;
- премія;
- при розподілі прибутку підприємства дивіденди працівника;
- надбавки, доплати, компенсації тощо.

До нематеріальних методів мотивації належать:

- професійне страхування, медичне обслуговування працівників, можливість отримання путівок на відпочинок (оздоровлення);
- компенсація частки витрат працівника (на транспорт, оренду житла, послуги зв'язку тощо);
- забезпечення можливості харчування;
- покращення умов праці працівників;
- якісна організація трудової діяльності.

Використання менеджером компанії методів матеріальної мотивації впливає на діяльність компанії. В результаті використання цих методів виникає

конкурентний ефект; покращується процес самореалізації співробітників, а також почуття задоволення від ефективно виконаної роботи та підштовхує працівника до нових досягнень; успіхи співробітників підштовхують їх до підвищення власної репутації [8].

Заробітну плату варто розглядати як один із основних мотиваційних методів провадження діяльності. Найчастіше це основний дохід самого працівника. В інтересах кожного окремого працівника, щоб розмір його доходу був якомога вищим.

Оплата праці є найбільшою ефективністю такого методу матеріальної мотивації, який полягає у зростанні заробітної плати, а найголовніше - у визначенні обсягу зміни заробітної плати.

В [9] зазначено, що: «основними формами оплати праці є: відрядна та погодинна. Відрядна форма оплати формується від обсягу виконаної роботи. Погодинна форма оплати формується з того, скільки часу витрачено виконання роботи. Ці дві форми переплітаються, що призводить до різноманітності підходів до оплати праці».

В [9] запропоновано визначення премії: «один із найефективніших способів матеріальної мотивації. Премії щоквартальні чи щомісячні, і навіть премія за вислугу років у створенні».

Нарахування премії залежить від стажу або від особистого внеску працівника. Система нарахування премій застосовується у тих випадках, коли процес оцінки та результативності працівника незрозумілий або на результат діяльності впливають різні фактори.

Премії позитивно впливають [9]:

- «– підвищується рівень продуктивності праці;
- відбувається згуртування трудового колективу».

Премії також мають і негативні моменти [9]:

- «– преміальний метод призначений для однорідних (типових) виробничих досягнень;
- існує ризик суб'єктивного підходу до оцінки заслуг;

- відсутність преміальної винагороди знижує рівень зацікавленості працівників у виконанні спільних завдань».

Одним із методів матеріальної мотивації персоналу підприємства є преміювання (бонуси). Для нарахування премій працівнику можна використати шкалу професійних досягнень. Премія має ліміт, її виплата часто не пов'язана із результатами комерційної діяльності підприємства. У колективному договорі, як правило, чітко вказуються види премій, які можуть нараховуватись працівникам (за вислугу років, через відсутність порушень тощо.). На підприємствах можуть встановити розмір премії у вигляді 20% від окладу за календарний рік (наприклад, тринадцятий оклад).

Бонуси позитивно позначаються у наступних сферах:

- зростає рівень особистого інтересу;
- є стимул до зниження плинності кадрів на підприємстві.

Бонуси негативно впливають на наступні моменти [10]:

«- часто успішні працівники позбавлені премій, оскільки пропрацювали для підприємства менше встановленого терміну;

– особистий внесок кожного працівника оцінюється через певний часовий інтервал;

- нестабільна ситуація на ринку не гарантує своєчасного отримання премій працівниками підприємства, тому бажано скоротити терміни преміювання до щоквартальних виплат».

До матеріальних методів мотивації персоналу також відносять подарунки співробітникам підприємства. Дарування подарунків працівникам підприємства підвищує престиж підприємства. Працівники швидко звикають до грошової оплати, не фінансова винагорода заохочує працівника з морального боку.

Особливу увагу слід приділити знаменним датам в особистому житті кожного працівника (вислуга років, ювілей і т. д.).

В [11] зазначено, що: «нематеріальні способи мотивації – це негрошова система мотивації.

Серед методів нематеріальної мотивації можна виділити:

- надання оплачуваних додаткових днів відпочинку;
- надання гнучкого робочого часу персоналу;
- вручення квитків на культурно-масові заходи;
- організація корпоративних заходів;
- навчання співробітників;
- особиста публічна похвала співробітників;
- організація змагань серед усіх співробітників;
- підготовка планів кар'єрного зростання співробітників;
- можливість постійного підвищення рівня кваліфікації;
- привітання співробітників зі знаменними датами (ювілеями, весіллями, народженням дитини тощо);
- створення комфортних умов праці;
- надання більшої свободи дій при виконанні поставлених завдань;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;
- заохочувальні відрядження;
- інформування трудового колективу про досягнення працівника та ін.

Таким чином, мотивація – це процес формування своєрідних і необхідних передумов, що безпосередньо впливають на поведінку працівника і направляють його в потрібному для організації напрямку, і регулюють інтенсивність діяльності, прояви наполегливості, сумлінності, старанності у процесі досягнення своїх цілей та завдань.

Методи мотивації, що використовуються підприємствами, не є ідеальними, але вони дають ефект і продовжують активно використовуватись на практиці. Перевага надається переважно методам матеріальної мотивації на сучасних успішних підприємствах.

### 1.3 Аналіз існуючих підходів до побудови систем мотивації персоналу

Будь-яке підприємство стикається з проблемою підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності на ринку. Відомо, що рушійною силою розвитку підприємства є його персонал, а система мотивації є інструментом для активізації трудової діяльності людських ресурсів. Відповідно до досліджень, ефективна система мотивації персоналу на підприємстві забезпечує зростання ефективності праці на 40 %.

Науковці виділяють дев'ять підходів для побудови системи мотивації персоналу на підприємстві [13]:

1. Адміністративно-технологічний підхід з'явився на початку 20 століття в США і в жодній країні світу більше не реалізовувався. Цей підхід базується на розподілі складної діяльності працівників на окремі простіші операції, визначенні часу та заробітної плати за кожну таку операцію. Відповідно, тоді не виникне необхідності розробляти складну систему мотивації. Однак підхід не отримав значної популярності у зв'язку з тим, що персонал розглядається як найбільш важливий ресурс на будь-якому підприємстві, що має значний потенціал і унікальні здібності, а такий підхід не дозволяє їх реалізувати. З іншого боку, реалізація цього підходу знижує мотивацію співробітників, оскільки самотійність, самовираження, можливість творчості тощо у прийнятті їхніх рішень відсутнє., і в результаті не задоволені потреби працівників вищих рівнів.

2. Ресурсо-дефіцитний підхід поширений у країнах з плановою економікою. Падіння цінності кадрів, фінансування в соціальну сферу за залишковим принципом, створення фондів суспільних споживання були першою причиною такого підходу. Найбільш активно використовувалися методи негативної мотивації при «туніадизмі», що зумовило розвиток у працівників бажання до участі у активній роботі підприємства незалежно від кількісних та якісних результатів праці.

3. Програмно-галузевий підхід передбачає диференціацію системи мотивації на підприємстві в залежності від його галузі функціонування. В пріоритеті була важка промисловість в порівнянні з легкою. Працівники важкої промисловості були забезпечені значно вищою заробітною платньою, медичним обслуговуванням, соціальними пільгами, харчуванням тощо.

4. Ментальний підхід застосовується в тих країнах, які істотно відрізняються від європейських країн за своїми культурними традиціями і тривалий час були відокремлені від інших країн. Цей підхід поширений у країнах Далекого Сходу (наприклад, Японія, Тайвань, Південна Корея). Позитивним моментом використання цього підходу є використання традиційних методів управління, мотивації персоналу та організації праці. Але в той самий час підхід гальмує розвиток ринкових відносин.

5. «Патріархальний» підхід подібний до попереднього, ментального підходу. Відмінність полягає у пріоритетності застосування різних типів стимулів. Кожен стимул має асоціацію з конкретним співробітником чи відділом підприємства. Найчастіше цей підхід застосовується у малому бізнесі.

6. Організаційний підхід. Цей підхід базується на передумові, що, оскільки індивідуальні переваги співробітників відрізняються і часто є непередбачувані, для ефективного вирішення завдання необхідна раціонально розроблена організаційна структура управління. Враховуючи, що одним із найбільш важливих мотивів за цього підходу виступає мотив досягнення, можна припустити, що в процесі реалізації працівником своїх владних амбіцій, які спрямовані на покращення результатів трудової діяльності, працівник отримає схвалення керівників. Внаслідок цього є потенційна можливість кар'єрного зростання, виконання більш важливих завдань і, відповідно, зростання позицій працівника в організаційній структурі управління підприємством.

7. Соціально-поведінковий підхід базується на теорії малих груп і ґрунтується на формуванні малих команд (бригад) в середині трудового колективу. Проте реалізація такого підходу буде виправданою за умови, коли соціальні потреби співробітника є пріоритетні.

8. Корпоративний підхід полягає в тому, що найбільш важливими стимулами виступає приналежність до підприємства, можливість приймати участь у прийнятті рішень, визнання успіхів співробітників підприємства, бажання підвищити свою відповідальність за виконувану ним роботу тощо. Позитивними моментами впровадження цього підходу є: орієнтація на вдосконалення здібностей та вмінь працівників; задоволення потреб працівників та членів їхніх сімей; застосування різноманітних власних корпоративних стимулів.

9. Антропоцентричний підхід. Розвиток цього підходу обумовлений зростанням інтелектуальних і когнітивних елементів праці, що вимагає від співробітників вдосконалення їхніх здібностей на робочому місці. В основі лежать не ресурси підприємства, а комплекс потреб персоналу. При такому підході система мотивації орієнтована на значні інвестиції в співробітника з метою вдосконалення його здібностей та покращити якість життя. Цей підхід на сьогодні найкраще відповідає сучасним вимогам.

Жоден з розглянутих підходів до формування системи мотивації персоналу на підприємстві на практиці не використовується в чистому вигляді. Необхідно зосередитись на основних моментах кожного підходу та адаптувати їх до умов і особливостей свого підприємства.

В процесі формування системи мотивації персоналу на підприємстві, рекомендовано використовувати процедуру, яку представлено на рис. 1.1.

Процес формування системи мотивації персоналу на підприємстві повинно базуватись на дев'яти принципах:

1) комплексність - всебічний підхід з урахуванням організаційних, технічних, правових, соціальних, матеріальних, соціологічних і моральних факторів. Всі перераховані чинники повинні впливати в сукупності, що дає гарантію одержання хороших результатів;

2) системність - передбачає виявлення і позбуття дисбалансу між чинниками, їх узгодження одне з одним. Це дозволяє сформувати внутрішньо збалансовану систему мотивації за рахунок взаємної координації її елементів та яка здатна ефективно діяти на спільний успіх підприємства;

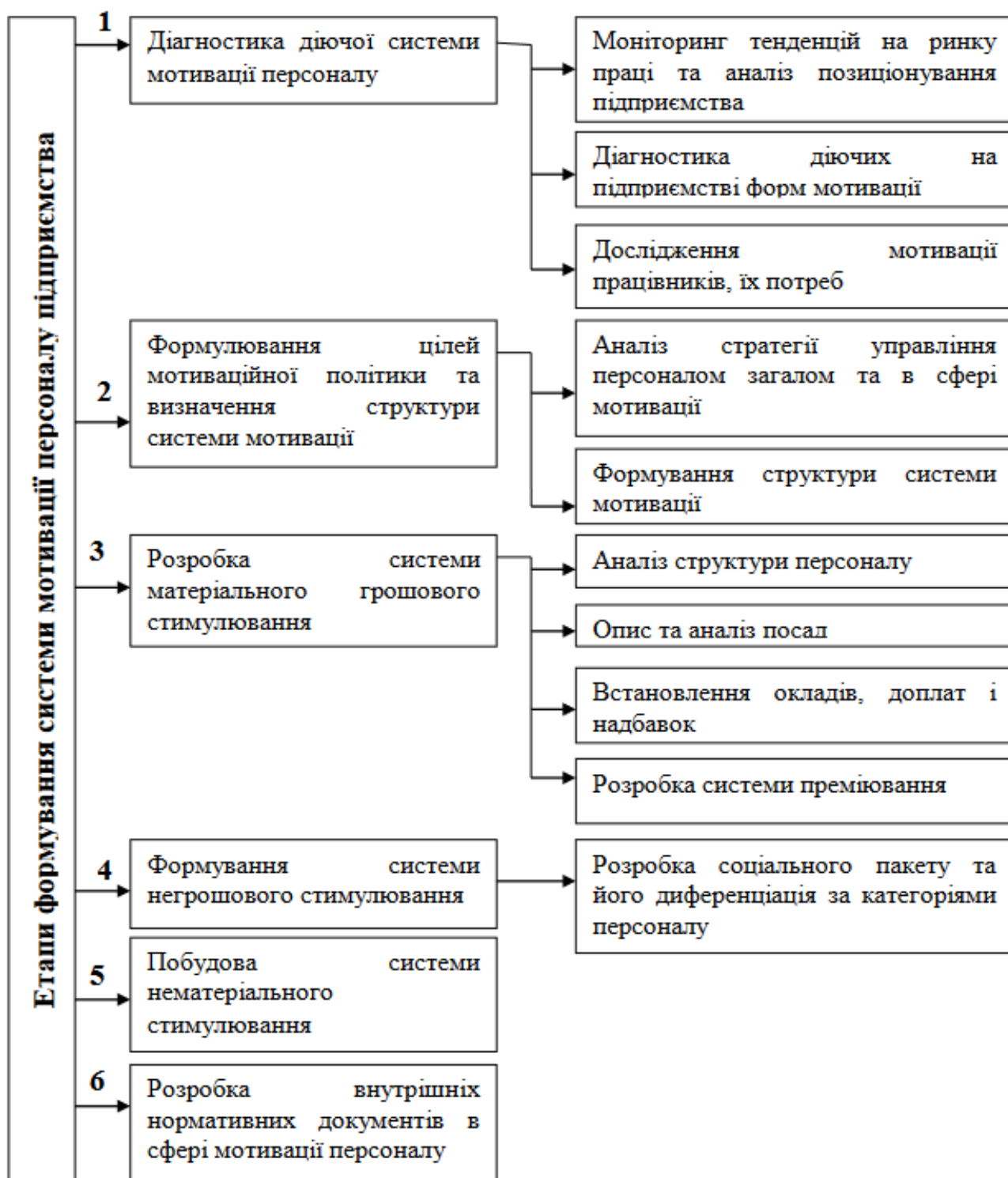


Рисунок 1.1 - Процедура формування системи мотивації персоналу на підприємстві

3) спеціалізація - покладання певних функцій та робіт на підрозділи підприємства та конкретних працівників відповідно до принципу раціоналізації.

Спеціалізація є стимулом до зростання продуктивності праці на підприємстві, підвищення ефективності та покращення якості праці;

4) регулювання. Регулювання забезпечує порядок за допомогою інструкцій, правил, положень та контролю за їх дотримання. Саме тому необхідно розрізнати сфери діяльності працівників, що вимагають неухильного виконання інструкцій та контролю за їх дотримання, та сфери, в яких працівник має бути вільним у своїх діях і може проявляти ініціативу. Крім того, регулювання необхідне і у питанні оцінювання кінцевого результату праці, тобто мають бути чітко встановлені критерії, за якими оцінюватиметься підсумкова робота працівника. Однак таке регулювання не повинно виключати творчості, яка має враховуватися під час оплати праці працівника;

5) стабільність, що означає сформований колектив, мала плинність кадрів, наявність роботи та функцій для працівників, та порядок їх виконання. Будь-які зміни, що відбуваються на підприємстві, мають відбуватися без порушення нормального виконання функцій того чи іншого підрозділу підприємства чи працівника. Тільки тоді не відбудеться зменшення ефективності та якості виконаної роботи;

6) цілеспрямована творчість – система мотивації для підприємства має забезпечувати можливість прояви працівниками креативного підходу. Це також передбачає винахід нових виробничих технологій та прикладного обладнання, пошук більш оптимальних рішень у галузі організації та управління виробництвом. За результатами творчої діяльності підприємства в цілому, структурного підрозділу та кожного співробітника мають бути передбачені заходи матеріального та морального стимулювання [14];

7) орієнтир на кінцевий результат. Система мотивації працівників неспроможна існувати сама по собі. Ця система має направляти співробітників на досягнення цілей, які поставлені перед підприємством;

8) керованість та гнучкість. Якщо відбуваються зміни на ринку чи в середині підприємства, змінюється відповідно мета чи завдання відділу (підрозділу), система мотивації має швидко на це реагувати [14];

9) простота та ясність. Система мотивації повинна бути зрозумілою для всіх, хто приймає в ній участь: від виконавців до керівників. Якщо працівник неспроможний самостійно розібратись, виміряти систему, то така мотивація стане вдвічі менш ефективною.

У формуванні системи мотивації персоналу підприємства повинні мають приймати участь всіх рівнів співробітники. Саме за цієї умови система мотивації буде комплексною, обґрунтованою та ефективною.

## 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

### 2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних показників підприємства

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» – це виробниче підприємство, яке функціонує у сфері виготовлення виробів із бетону для будівництва, засновано у 1956 році, як ДП «Хмельницького заводу залізобетонних і будівельних конструкцій». З 1994 року трансформовано у ВАТ «Хмельницькзалізобетон», а з 2010 року – у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» [15].

Основними напрямками діяльності досліджуваного підприємства є випуск наступних виробів:

- бетонних конструкцій та залізобетонних виробів;
- цементного і вапняного розчинів;
- будівельного розчину різних типів;
- товарний бетон;
- вікон та дверей з деревини з склопакетами, вікон та дверей з використанням профілів полівінілхлориду.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» випускає близько 300 найменувань виробів із залізобетону, зокрема:

- а) вироби бетонні і залізобетонні;
- б) різні марки бетону, будівельні розчини різних типів, товарний бетон;
- в) пиломатеріали, дверні та віконні блоки, столярні вироби, тощо;
- г) опоряджувальні роботи, сушіння деревини, тощо.

Також ТДВ «Хмельницькзалізобетон» надає різні види послуг, а саме:

- а) фрезерні, електрозварювальні та токарні роботи;
- б) транспортні послуги по доставці продукції товариства;

в) послуги перевезення вантажів до 30 т., автомобільного крану, автоміксеру, автовишки;

г) будівництво житлових будинків;

д) послуги лабораторії.

Основним призначенням у відповідності до статуту ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в сучасних умовах розвитку економіки є забезпечення споживачів необхідною продукцією та послугами у визначені терміни, високої якості, комплектації, з мінімальними витратами для виробника [15].

Організаційно-правова форма – товариство з додатковою відповідальністю. ТДВ - господарське товариство, засноване однією або кількома особами, статутний капітал якого поділений на частки, розмір яких визначений статутом. На відміну від товариств з обмеженою відповідальністю, учасники товариства з додатковою відповідальністю несуть відповідальність також і власним майном у разі неплатоспроможності товариства. Учасники товариства з додатковою відповідальністю відповідають за його боргами своїми внесками до статутного (складеного) капіталу, а при недостатності цих сум додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника [16].

На рисунку Б.1 Додатку Б зображена організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яку можна охарактеризувати як лінійно-функціональну. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні управлінських функцій. Лінійно-функціональна організаційна структура застосовується для вирішення завдань, які постійно повторюються у часі. Дана організаційна структура є простою і характеризується чіткістю та зрозумілістю взаємовідносин і застосування її потребує високої компетентності від керівництва.

Структурні підрозділи ТДВ «Хмельницькзалізобетон» при виконанні певних функцій взаємодіють між собою, оскільки всі вони разом повинні забезпечити ефективну роботу підприємства. На підприємстві розроблені

конкретні посадові інструкції, які визначають організаційно-правове становище працівника в конкретному структурному підрозділі.

Отже, організаційна структура цього підприємства є досить ефективною і забезпечує безперебійну роботу всіх структурних підрозділів, що забезпечує ефективну роботу підприємства.

З метою визначення ефективності діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» проведемо розрахунок основних техніко-економічних показників за 2019-2021 роки, що наведені у таблиці В.1 Додатку В.

Отже, упродовж 2020-2021 рр. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 27,0%. Також спостерігаємо, що у 2020 році зменшилася середньооблікова чисельність на 4,3%, а у 2021 році зростання середньооблікової чисельності підприємства на 7,8%. Упродовж 2020-2021 рр. фонд заробітної плати у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зріс на 20,6%, що сприяло зростанню середньомісячної заробітної плати на 19,9%.

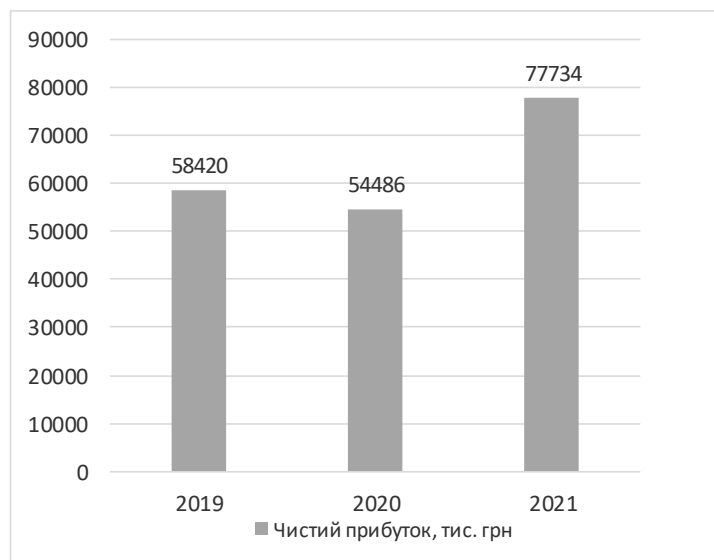


Рисунок 1.2 – Чистий фінансовий результат (прибуток) ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Собівартість реалізованої продукції у 2019 році була на рівні 499150 тис. грн, у 2020 році – 447561 тис. грн, у 2021 році – 635296 тис. грн, тобто можна проаналізувати, що у 2020 році вона зменшилася на 10,3%, а у 2021 році зросла на

27,3%. Рентабельність упродовж досліджуваного періоду мала позитивне значення, що пов'язано із прибутковою діяльністю підприємства. Середньорічна вартість основних фондів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2021 рр. зросла на 13,86%, що позитивно позначилося на зростанню фондівіддачі на 15%.

З рисунка 1.2 можна побачити, що у 2019 році чистий фінансовий результат становив 58420 тис. грн, у 2020 році – 54486 тис. грн, а у 2021 році - 77734 тис. грн, тобто у 2020 році порівняно із 2019 роком він зменшився на 6,7%, а у 2021 році збільшився на 43,7%.

## 2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства

Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства має передбачає процес інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства та складає основу для прийняття управлінських рішень, досягнення цілей, місії підприємства та його здатність до життєдіяльності в конкурентному середовищі [17]. В таблиці Г.1 Додатку Г представлено показники фінансових результатів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Проаналізувавши дані, які наведені у таблиці 2.1 можна побачити, що чистий дохід зріс у 2021 році порівняно з попередніми, чистий прибуток зменшився у 2020 році порівняно з 2019 роком, у 2021 році – зростає.

Валовий прибуток за 2019-2021 рр. збільшився на 31,6%. Негативним моментом у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» стало зростання собівартості у 2021 році порівняно із попереднім зросла на 27%, протягом досліджуваного періоду зростали адміністративні витрати, витрати на збут зменшилися у 2020 році порівняно із 2019 роком, але у 2021 році порівняно з минулим зросли на 21,4%, інші операційні витрати у 2021 році мають тенденцію до зменшення.

Аналіз рентабельності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено в таблиці Г.2 Додатку Г.

Отже, упродовж 2019-2021 рр. спостерігається зростання рентабельності доходу та витрат у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що свідчить про раціональну та ефективну діяльність підприємства.

Проведемо аналіз показників фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на основі розрахунку коефіцієнтів фінансового стану. Аналіз ліквідності підприємства представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз показників ліквідності в ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019–2021 рр.

Назва показника	Рік			2021/2019
	2019	2020	2021	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,378	0,364	0,222	-0,156
Коефіцієнт проміжної ліквідності	3,293	3,427	2,068	-1,225
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	5,34	5,182	3,274	-2,066
Власний оборотний капітал	159459	192508	229971	70512

Протягом 2019–2021 рр. спостерігається скорочення коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,156, коефіцієнта проміжної ліквідності на 1,225, коефіцієнта загальної ліквідності (покриття) на 2,066, натомість власний оборотний капітал цього підприємства збільшився на 70512 тис. грн.

Підсумовуючи вище наведені дані, варто відзначити, упродовж 2020-2021 рр. відбулося збільшення обсягів фактично випущеної продукції по асортименту. Прибуток (фінансовий результат) від реалізації продукції в ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2021 рр. збільшився на 42,35%, чистий фінансовий результат (прибуток/збиток) за 2020-2021 рр. зріс 47 на 42,7%. Рентабельність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» упродовж досліджуваного періоду мала позитивне значення, що пов'язано із прибутковою діяльністю підприємства.

Середньорічна вартість основних фондів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020-2021 рр. зросла на 13,85%, що позитивно позначилося на зростанню фондівдачі на 22,58%.

### 2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище підприємства – це підсистеми, елементи і фактори, котрі визначають внутрішній стан, можливість і, значною мірою ефективність діяльності підприємства, його сильні й слабкі сторони. Без діагностики внутрішнього середовища неможливо сформулювати та реалізувати ефективну стратегію. У табл. Д.1 Додатку Д представлена оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства.

Діагностика внутрішнього середовища передбачає оцінювання стану підсистем і елементів цього середовища, дослідження їх взаємодії і впливу на рівень виробництва, його ефективності і конкурентоспроможності, та виявлення сильних і слабких сторін.

Аналіз зовнішнього середовища— це об'єктивна оцінка всіх змін, що відбуваються у світі, у котрому підприємство здійснює свою діяльність. Це така собі «система раннього попередження», що дозволяє заздалегідь передбачити потенційні загрози та виявити можливості [18]. Зовнішнє середовище має значний вплив в ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що відображено в табл.Д.2 Додатку Д.

Зовнішнє середовище безпосередньо впливає на цілі, стратегію і тактику підприємства. Серед основних рис зовнішнього середовища в умовах ринкових перетворень можна виділити динамічність, інтегрованість та різноманіття суб'єктів.

Оцінка вагомості потенційних чинників, котрі впливають на господарську діяльність підприємства наведена в табл. Д.3 Додатку Д.

Відповідно до експертного оцінювання в таблиці Д.3 можна відмітити істотний вплив на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» природніх факторів. Менший вплив мають політичні фактори макросередовища досліджуваного підприємства.

Поширеним методом для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства виступає SWOT-аналіз (табл. Д.4 Додаток Д). Це метод аналізу який не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, та дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних пропозицій. SWOT-аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози для бізнесу. Цей метод є придатним для стратегічного планування, особливо якщо він працюватиме в комплексі з іншими моделями аналізів.

Щоб SWOT-аналіз було здійснено правильно, потрібно проводити його разом із командою спеціалістів, а також не забувати враховувати думку своїх покупців. Основна мета SWOT-аналізу, це визначення сильних, слабких сторін діяльності підприємства, можливостей і загроз, які виходять із зовнішнього середовища [18].

Для більш детального аналізу розділено сильні і слабкі сторони в розрізі сфер застосування, а також одночасно проаналізовано можливості і загрози для даного підприємства. Таким чином, при плануванні заходів для підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» поєднано внутрішні можливості (його сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах).

SWOT-аналіз допоміг встановити зв'язки між характерними для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» сильними сторонами (перевагами), слабкими сторонами та можливостями, загрозами.

Аналіз середовища є важливим для розробки стратегії підприємства процесом, який потребує дослідження дій, що відбуваються в середовищі, оцінки факторів і встановлення зв'язку між ними.

Отже, своєчасний і глибинний аналіз зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням впливу факторів

дозволить керівникам та менеджерам ухвалювати рішення, які сприятимуть розвитку та процвітанню бізнесу.

### 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

#### 3.1 Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві

Проблема підвищення матеріальної мотивації праці є однією з тих проблем підприємства, яка є постійною серед працівників. Відповідно актуальною є проблема матеріальної мотивації вітчизняних підприємств у зв'язку з низьким рівнем доходів громадян, деформаціями в їх структурі, зниження рівня життя населення.

Система матеріальної мотивації для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» регулюється такими документами: Трудовий кодекс України, Закон України «Про оплату праці», інші нормативно-правові акти. На підприємстві відсутні внутрішні нормативні акти, які регламентують порядок матеріальної мотивації працівників на підприємстві.

Матеріальна мотивація для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» включає лише заробітну плату.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використовує погодинно-преміальну систему оплати праці. При погодинно-преміальній системі оплати праці оплата працівнику нараховується не лише за відпрацьований ним час, а й за досягнення ним певних якісних та кількісних показників.

Заробітна плата для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» складається з двох частин: основної та додаткової.

Основна зарплата виплачується відповідно до виконання норм праці та представлена тарифними ставками для кожної категорії працівників. Посадові оклади, а також та тарифні ставки залежать від встановленого законодавством України мінімального розміру оплати праці, посади, рівня кваліфікації та відмічаються у штатному розкладі підприємства.

Додаткова заробітна плата для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» може складатись з наступних складових:

- доплата за виконання роботи працівника, який тимчасово відсутній;
- доплата за роботу у вечірній (нічний) час;
- надбавка за знання іноземної мови та використання її в роботі;
- виплати, які пов'язані з індексацією заробітної плати;
- оплата невідпрацьованого часу відповідно до чинного законодавства;
- надбавка працівникам за відмінне дотримання правил внутрішнього розпорядку, функціональних обов'язків та посадових інструкцій;
- премія керівникам підрозділів, професіоналам та спеціалістам за їхні професійні успіхи.

Доплата за виконання обов'язків працівника, який тимчасово відсутній, коли він відсутній у зв'язку із перебуванням у відпустці, тимчасовою непрацездатністю, відрядженням тощо. В такому випадку розмір доплати складає до 100% окладу відсутнього працівника.

Доплата за роботу ввечері встановлюється працівникам за роботу з 18 до 22 години і складає 20% їхнього посадового окладу.

Доплата за нічну роботу встановлюється для працівників з 22 до 6 години і складає 35% їхнього посадового окладу.

Доплата за знання іноземної мови та використання її у роботі здійснюється для керівників, спеціалістів та фахівців, які використовують її при виконанні своїх службових обов'язків. Розмір надбавки складає 10 % від посадового окладу.

Оплата працівнику за невідпрацьований час включає оплату щорічної та додаткової відпустки; виплата працівникам, які долучаються до виконання громадських чи державних обов'язків (виконуються у робочий час); оплата працівникам-донорам за дні обстеження, здачі крові тощо; оплата працівникам, які підлягають медичному огляду, за час здійснення огляду; оплата простоїв, якщо вони були не з вини працівника.

Премія за сумлінне дотримання посадових інструкцій та функціональних обов'язків, правил внутрішнього трудового розпорядку виплачується працівникам кожного кварталу за результатами роботи та складає 20% від посадового окладу.

Показники премії є наступні:

- виконання завдань, що передбачені планами в роботі підрозділів;
- своєчасне та якісне виконання своїх функціональних обов'язків;
- відсутність порушень з трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку;
- жодних дисциплінарних стягнень.

Невиконання одного з показників (або більше) є основою для невиконання премії.

Така премія, на наш погляд, не впливає на мотивацію у зв'язку з низкою суттєвих недоліків:

- немає конкретних показників, які впливають на розмір премії;
- показники преміювання не мають орієнтацію на цілі підприємства;
- премія нараховується за роботу працівника, передбачену посадовими інструкціями, за яку вже виплачується основний оклад;
- кількість індикаторів для преміювання є занадто велика;
- премія виплачується всім працюючим, завдяки чому премія переходить в стабільну форму виплат.

Керівникам, професіоналам та спеціалістам присуджується премія за професійні успіхи. Виплачується раз на квартал. Показники преміювання визначаються на початку кожного кварталу для конкретного працівника на індивідуальній розмові з начальником відділу (а для керівників – з гендиректором) та залежить від функцій підрозділу, цілі підприємства, проблем у роботі підприємства. Але їхня кількість завжди однакова і складається з 4 показників. Кожен із них може мати максимум 5 балів, таким чином максимальна оцінка за всіма чотирма показниками складає 20 балів. В залежності від ступеня досягнення показника, співробітник може отримати премію до 20%.

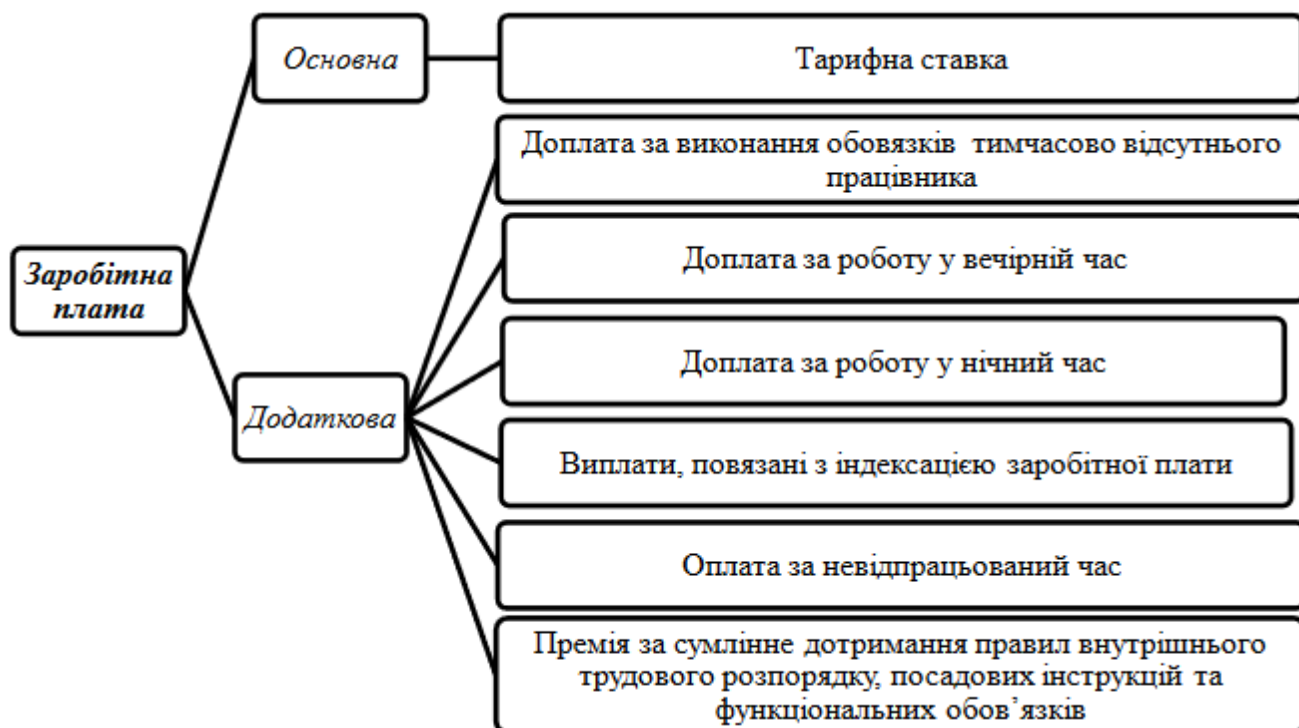


Рисунок 3.1 – Структура матеріальної мотивації робітників для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

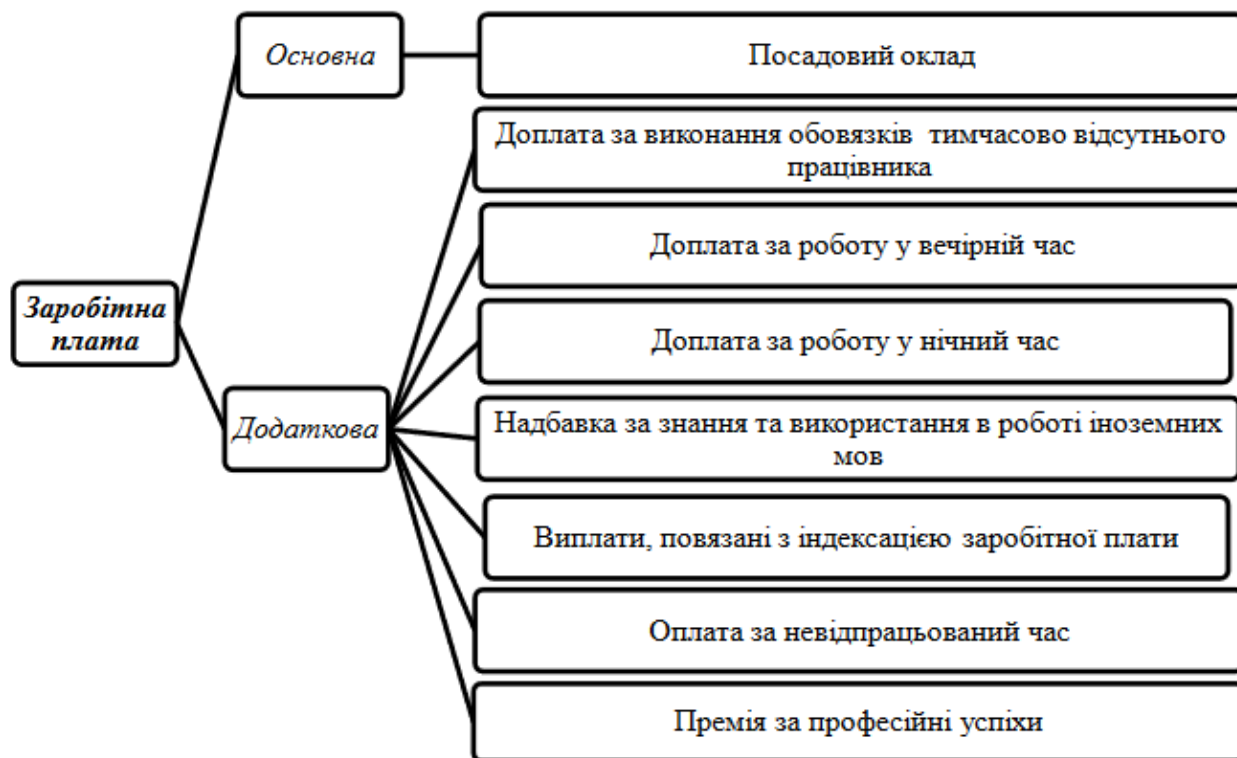


Рисунок 3.2 – Структура матеріальної мотивації для керівників, фахівців та спеціалістів для ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Преміювання за професійні досягнення має необхідність вдосконалення, оскільки, на наш погляд, недоліком є занижений розмір премії та відсутність умов преміювання.

Система матеріальної мотивації різних категорій працівників представлено у вигляді схем (рис.3.1 та 3.2).

Оскільки у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» система матеріальної мотивації працівників частково відповідає цілям досліджуваного підприємства (збільшення продажів, відмінна якість, вихід на нові ринки, зростання прибутку). Преміювання за сумлінне дотримання посадових інструкцій та функціональних обов'язків працівників, правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства не сприяє зростанню продуктивності праці, орієнтації на кінцевий результат діяльності підприємства, покращенню якості продукції. Премія за професійні досягнення для керівників, фахівців та спеціалістів відповідає стратегії ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та істотно впливає на досягнення цілей. Проте система матеріальної мотивації у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» обмежена, включає невеликий перелік добавок та неконкурентоспроможна на ринку праці.

Одним із показників, що свідчать про ефективність організації оплати праці на ТДВ «Хмельницькзалізобетон», є структура фонду оплати праці. Проведемо аналіз структури фонду оплати праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2019–2021 рр. (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Структура фонду оплати праці працівників на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	2020		2021		2022	
	Розмір	Частка, %	Розмір	Частка, %	Розмір	Частка, %
Фонд оплати праці, тис.грн.	100480	100	99343	100	119839	100
Фонд основної заробітної плати, тис.грн.	70336	70	67553	68	77895	65

Продовження табл.3.1

Фонд додаткової заробітної плати, тис.грн.	30144	30	31790	32	41944	35
з нього: надбавки та доплати до посадових окладів і тарифних ставок	10249	10,2	9537	9,6	11325	9
премії, що носять систематичний характер						
виплати, які пов'язані з індексацією заробітної плати	11455	11	10809	11	15519	13
оплата за невідпрацьований час	422	0,4	3497	3,5	5453	5
заохочувальні та компенсаційні виплати	-	-	-	-	-	-

Для наочного представлення даних таблиці 3.1 побудовано діаграму (рис.3.3).

Фонд оплати праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022 р. становив 119839 тис. грн., що на 20,6 % більше, ніж у 2021 р. (99343 тис. грн.) і на 19,2% більше порівняно із 2020. (100480 тис. грн.). Зростання фонду оплати праці на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відбулось через зростання розміру заробітної плати на досліджуваному підприємстві. В структурі фонду оплати праці більшість належить фонду основної заробітної плати, питома вага якого у 2022 р. становила 65%, у 2021 р. – 68%, у 2020 р. – 70%. Фонд додаткової заробітної плати ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022 р. дорівнював 35% від фонду оплати праці, у 2021 р. – 32%, а у 2020 р. – 30%.



Рисунок 3.3 – Структура фонду оплати праці для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», 2021 р.

Серед виплат із фонду додаткової заробітної плати ТДВ «Хмельницькзалізобетон» найбільша питома вага належать преміям та винагородам, що мають систематичний характер (13% від фонду оплати праці у 2022 р., 11% у 2021 р. та 2020 р.). Трохи менша частка належить надбавкам і доплатам до посадових окладів (9% від фонду оплати праці у 2022 р., 10% у 2021 р. та 10% у 2020 р.). На підприємстві відсутні заохочувальні та компенсаційні виплати.

Така структура фонду оплати праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має неоднозначний вплив на рівень мотивації працівників. З однієї сторони, велика частка фіксованої частини заробітної плати надає працівникові впевненість у тому, що він отримує оплату за свою працю, що забезпечує його стабільність, що важливо при теперішній економічній ситуації, та підвищує лояльність працівника до підприємства. Але, з іншої сторони, невелика частка непостійної зарплати не забезпечує достатньої мотивації персоналу підприємства. До того ж, відсутність

компенсаційних та стимулюючих виплат не стимулює працівників до забезпечення високих підсумкових результатів роботи підприємства.

Таким чином, структура фонду оплати праці повністю не відповідає стратегії підприємства. Якщо розглядати структуру фонду оплати праці відповідно до життєвого циклу підприємства, то вона також не відповідає вимогам, що висуваються. На підприємстві, що перебуває на стадії зростання (на цій стадії знаходиться ТДВ «Хмельницькзалізобетон»), частка преміювання за результатами роботи має становити в середньому 30% від фонду оплати праці.

Використання тільки матеріальної мотивації не дасть бажаного результату, оскільки працівники, крім своїх фізіологічних потреб (задоволення заробітною платою), мають інші потреби більш високого рівня. До того ж, орієнтація на систему матеріальної мотивації персоналу призводить до зростання витрат на персонал, а це невигідно для самого підприємства. Тому невід'ємною частиною системи мотивації персоналу виступає нематеріальна мотивація.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» використовує наступні методи нематеріального заохочення (мотивації):

- постановка чітких і досяжних цілей перед співробітниками;
- інформування працівників щодо діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- звертання уваги керівництва до думки співробітників;
- суспільне визнання успіхів співробітників у роботі;
- проведення корпоративних зустрічей;
- відповідні санітарно-гігієнічні умови роботи;
- нормальний режим роботи;
- можливість кар'єрного зростання;
- можливість та заохочення підвищення кваліфікації;
- змістовність роботи.

Постановка цілей ТДВ «Хмельницькзалізобетон» здійснюється на базі таких принципів:

- досяжність цілей;
- визначення показників та часових термінів для їх досягнення;
- наявність зворотного зв'язку;
- залучення працівників до постановки цілей.

Цілі підприємства встановлюються, як правило, керівництвом доводяться до керівників підрозділів. Крім того, інформація про цілі підприємства доводиться до всіх співробітників шляхом публікації в корпоративному чаті. Керівники відділів та кваліфіковані співробітники відділів спільно визначають цілі кожного відділу. На періодичних зустрічах керівник кожного відділу інформує співробітників відділу про цілі підприємства та відділу, показники та період їх досягнення. Для керівників, спеціалістів та фахівців особисті цілі роботи встановлюються на індивідуальній співбесіді з безпосереднім керівником, яка відбувається щоквартально. При цьому виділяються чотири показники для досягнення цілей, три з цих показників є функціональними, а один відноситься до оцінки професійного рівня та ділових якостей співробітника. Робітникам встановлюються індивідуальні робочі цілі їхніми керівниками. Після встановлення цілей керівник має перевірити правильність розуміння цих цілей співробітниками. Крім того, керівник повинен роз'яснити співробітникам вагомість цих цілей та їхню власну вигоду від досягнення поставлених цілей.

Постановка конкретних цілей надає значний мотиваційний вплив на співробітників, оскільки концентрує їхню увагу та зусилля на конкретних напрямках роботи, а самі цілі є зразками результатів діяльності співробітників, який усвідомлює, що від нього чекають і яку винагороду він отримає при цьому.

Інформування всіх працівників підприємства про її діяльність передбачає ознайомлення із інформацією, де знаходиться підприємство, можливими сценаріями розвитку подій, планованими заходами і місце працівника у здійсненні цих заходів. Це забезпечує наявність у співробітників інформації, яка потрібна їм для виконання ними їхніх функціональних обов'язків, підвищує зацікавленість співробітників у вирішенні своїх завдань, формує почуття

причетності до підприємства, покращує соціально-психологічний клімат в середині у колективі.

Інформування працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» здійснюється шляхом проведення періодичних регулярних зборів та ведення спільного корпоративного чату. Наприкінці року проводяться загальні збори, на яких керівники звітують перед працівниками про підсумки діяльності підприємства за рік, досягнення цілей та завдань на наступний рік. Крім того, проводяться періодичні зустрічі працівників кожного відділу з безпосереднім керівником їхнього підрозділу (щотижня для управлінських відділів та один раз на місяць для виробничих відділів). Корпоративний чат щодня інформує співробітників про основні робочі питання. Корпоративний чат згуртовує колектив підприємства, формує корпоративну культуру, формує лояльність до підприємства, що в підсумку призводить до підвищення мотивації персоналу.

Увага керівника до думки співробітників має на увазі зворотний зв'язок та розгляд пропозицій співробітників. Комунікація здійснюється у формі спілкування або шляхом збору «листів» зі скаргами, пропозиціями та ідеями працівників до спеціальних скриньок, які є у кожному відділі. Даний метод мотивації створює довірчу атмосферу між керівниками та працівниками, сприятливий психологічний клімат у колективі, дозволяє виявити незадоволені потреби персоналу, виявити демотиватори та усунути їх, реалізувати цінні ідеї.

Публічне визнання успіхів співробітників здійснюється у поширенні інформації про досягнення у корпоративному чаті, присвоєння звання «Працівник року» з врученням грамоти, похвала на зборах. Цей метод нематеріальної мотивації покращує професійну самооцінку співробітника, задоволеність роботою, почуття важливості, успішність, формує прагнення працювати ще краще.

У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» періодично організовуються такі корпоративні заходи: святкування дня народження ТДВ «Хмельницькзалізобетон», Нового року, участь співробітників підприємства у благодійних акціях та реалізації соціальних ініціатив. Корпоративні заходи

сприяють розумінню персоналом цінностей підприємства, прискорюють адаптацію нових співробітників, згуртовують колектив, покращують морально-психологічний клімат у середині колективу, що в результаті підвищує рівень мотивації працівників та призводить до підвищення продуктивності праці на ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» умови праці прийнятні, тобто фактори виробництва та трудових процесів не перевищують норм, а можливі зміни функціонального стану організму працівників відновлюються під час відпочинку, який регламентований, або до наступної зміни та не завдає шкоди здоров'ю працюючих. Проте умови праці працівників не мотивують, лише забезпечують відсутність невдоволеності роботою (відповідно до двофакторної теорії мотивації Герцберга).

Ще одним із методів нематеріальної мотивації працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є створення умов для кар'єрного зростання. У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» практично немає можливості просування по кар'єрній драбині, відсутня система планування кар'єри співробітників. Співробітники можуть обіймати вищу посаду лише за наявності такої вакансії та коли підприємство використовує внутрішні джерела пошуку персоналу. Отже, даний метод мотивації не стимулює персонал до зростання трудової ефективності та якості роботи.

Система розвитку персоналу в ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є недостатньо розвиненою. Підприємство проводить навчання керівників та спеціалістів, яке проводиться у формі тренінгів. Але вони охоплюють невелику кількість співробітників. Також відсутня можливість професійного розвитку для робітників. Тому на рівень мотивації працівників цей метод мотивації практично не впливає.

Змістовність роботи передбачає, що робота – це творчий, досить складний процес, який має мати результат та повинен приносити задоволення працівникам. Робота керівників та професіоналів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є змістовною, а робота фахівців – частково осмислена. Робота робочого персоналу

рутинна, без чітко визначеного кінцевого результату, що значно знижує насолоду від роботи.

У цілому система нематеріальної мотивації персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не відповідає етапу життєвого циклу підприємства та його стратегії, оскільки професійне навчання та кар'єрне зростання у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» практично відсутнє.

### 3.2 Рекомендації щодо шляхів підвищення мотивації персоналу на підприємстві

У сучасних економічних умовах діяльності підприємств запровадження соціальних пакетів має стати основою для підвищення мотивації персоналу на підприємстві. Складовими запропонованих соціальних пакетів є матеріальні та нематеріальні мотивації, які не входять до складу основної заробітної плати. Ці блага зможуть покращити рівень життя працівників підприємства та будуть стимулювати їх до ефективної діяльності.

Здійснення цих функцій визначається структурою соціального пакета. Цей пакет включає обов'язкову, мотиваційну і компенсаційну складові.

Соціальний пакет є досить потужним методом впливу на індивідуальну та організаційну мотивацію працівників, а також на результативність та тривалість трудових відносин між роботодавцем та працівником. До обов'язкового соціального пакета відноситься: обов'язкове державне соціальне страхування; забезпечення необхідних умов праці для виконання роботи; виплата у повному обсязі належної зарплати працівникові; надання соціальних пільг та гарантій, що передбачені колективним договором підприємства [19].

Зазвичай, на підприємствах вже є регульований державою соціальний пакет, що включає виплату зарплати в повному обсязі у певні періоди; оплата відпусток,

забезпечення належних умов роботи; листків тимчасової непрацездатності; пенсійні відрахування.

На деяких підприємствах навіть застосовується компенсаційний пакет. Сюди входить: збільшення часу на відпочинок, часткова компенсація на оплату витрат працівників на проїзд до роботи, встановлення додаткових доплат за рівень зайнятості за зміну.

Однак мотиваційному пакету, як ключовому елементу соціального пакету, взагалі не приділяється увага. Це серйозне недогляд, оскільки мотиваційний пакет постає як конкуруючий чинник під час виборів працівником місця роботи та стає основою для утримання цьому конкретному підприємстві найбільш цінних, компетентних, досвідчених співробітників.

У мотиваційний пакет можуть входити премії, нагородження працівників подарунками, грошове та негрошове преміювання, організація відпочинку, надання додаткових вихідних днів, корпоративні заходи, можливість кар'єрного зростання, визнання заслуг співробітників, можливість самостійного прийняття рішень та участь у нових проектах.

Для підвищення ефективності роботи персоналу на сучасних підприємствах доцільно запровадження повного соціального пакету, що включає всі три його складові: обов'язкову, компенсаційну та мотиваційну складові. При цьому перші дві складові мають бути єдиними для всіх працівників підприємства, а третя складова – має бути індивідуальна для кожної групи працівників, що підібрані на основі з'ясування їхніх особистих потреб та мотивів.

Для формування оптимальних соціальних пакетів для співробітників підприємства доцільно попередньо вивчити їх мотиви та скласти карту мотиваторів. Для вирішення такого завдання необхідно провести опитування співробітників підприємства на основі анкетування.

За результатами проведеного дослідження для ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було розроблено картку мотиваторів працівників та проаналізовано складові цієї карти. В результаті зроблено висновки про вплив зазначених мотиваторів на трудову діяльність персоналу.

На основі проведених досліджень щодо підвищення ефективності праці персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» нами створено шість видів рекомендованих соціальних пакетів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Таблиця варіантів рекомендованих індивідуальних соціальних пакетів для працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Склад пакету	Варіанти індивідуальних соціальних пакетів					
	1	2	3	4	5	6
Обов'язковий	Виплата заробітної плати в повному розмірі в конкретні періоди; забезпечення належних умов праці; оплата відпусток, листів тимчасової непрацездатності; відрахування на пенсійне забезпечення					
Мотиваційний	Грошові і грошові бонуси, подарункові сертифікати, туристичні путівки	Збільшення кількості вихідних днів	Підвищення заробітної плати, отримання премії	Гнучкий графік роботи, додаткові години відпочинку, участь в конференціях, виставках, нових проектах	Визнання заслуг: похвала, грамота, місце на дошці пошани	Особливий статус, можливість самостійного прийняття рішень, участь у засіданнях керівництва, кар'єрне зростання
Компенсаційний	Збільшення часу відпочинку; встановлення доплат за рівень зайнятості упродовж зміни; оплата витрат на проїзд до роботи, витрат мобільного зв'язку на розмови, пов'язані з роботою та оплата професійного навчання ініціативних працівників					

Беручи до уваги результати проведеного дослідження на підприємстві, можна дійти невтішного висновку, що погляди працівників до складу соціального пакету різні, тому впровадження соціальних пакетів в ТДВ «Хмельницькзалізобетон» вимагає як комплексного, так і індивідуального підходів.

Результат діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» залежить від мотивації його персоналу. Внаслідок цього впровадження індивідуальних соціальних пакетів слід розглядати не як витрати підприємства, а розглядати їх як інвестиції в людський капітал, які обов'язково принесуть високі результати.

Запропоновані варіанти індивідуальних соціальних пакетів, що рекомендуються, дозволяють задовольнити індивідуальні потреби різних працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» повною мірою. Їхнє впровадження на підприємстві має стати потужним стимулом для працівників підприємства та стане основою підвищення мотивації праці.

Впровадження соціальних індивідуальних пакетів забезпечить ТДВ «Хмельницькзалізобетон» додатковий позитивний імідж підприємства на ринку, оскільки стане показником стабільного його функціонування. Наявність соціальних індивідуальних пакетів стане одним із найбільш важливих факторів вибору місця роботи, утримання працівника на своєму робочому місці, а за необхідності – мотивації працівника на більш ефективну роботу.

Тому соціальний пакет повинен бути якомога більш універсальним і водночас повинен враховувати індивідуальні потреби працівників. Надання якісних соціальних індивідуальних пакетів – запорука успіху на підприємстві, а для співробітників – це впевненість у наступному дні та відчуття соціальної захищеності. Задоволення індивідуальних потреб кожного співробітника має стати фундаментом для підвищення рівня мотивації персоналу, чим і забезпечить підвищення ефективності трудової діяльності персоналу підприємства вцілому.

## ВИСНОВКИ

Проблема мотивації персоналу ще здавна стала об'єктом досліджень багатьох вчених. Сучасні науковці під мотивацією розуміють процес усвідомленого вибору певного типу поведінки під впливом внутрішніх і зовнішніх сил; процес впливу суб'єктом управління на працівників; зовнішні та внутрішні сили, що мають вплив й визначають поведінку працівника; внутрішній стан працівника, який визначається його інтересами та потребами.

Форма мотивації буває матеріальна та нематеріальна. До методів мотивації відносяться: винагородження, примушення, солідарність. Сукупність форм та методів мотивації складають систему мотивації, що являє собою комплекс заходів, які стимулюють персонал до ефективної роботи для досягнення мети підприємства.

Етапи побудови системи мотивації:

- 1) діагностика існуючої системи мотивації персоналу;
- 2) визначення структури системи мотивації та формулювання цілей мотиваційної політики;
- 3) розроблення системи матеріального заохочення;
- 4) побудова системи нематеріального заохочення;
- 5) розроблення внутрішніх нормативних документів для мотивації персоналу підприємства.

Побудова системи мотивації персоналу підприємства має базуватись на принципах комплексності, регулювання, системності, орієнтації на результат, цілеспрямованість на творчість, відкритість і об'єктивність, простота і зрозумілість.

Стосовно об'єкта дослідження, то ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є одним з великих підприємств області, яке спеціалізується на виробництві будівельних матеріалів. В роботі проведено аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності. Варто відмітити, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» випускає

понад 300 найменувань виробів із залізобетону та іншу продукцію. Чистий прибуток підприємства з кожним роком зростає, і складає у 2019 році – 58420,0 тис.грн., у 2020 році – 54486,0 тис.грн. та у 2021 році – 77734 тис.грн., його зростання становить у 2021 році – 42,7%.

Протягом 2019-2021 років обсяги реалізованої продукції мали тенденцію до зменшення у 2020 році, але помітне зростання відбулося у наступному році. Поряд з цим зі збільшенням обсягів реалізації продукції даного підприємства відбувалось зростання показника собівартості продукції.

Основні техніко-економічні показники діяльності товариства свідчать про стабільний кадровий склад на підприємстві. Середньооблікова чисельність працівників не зазнала істотних коливань, загальна чисельність працівників скоротилася у 2020 році порівняно з минулим на 21 особу, але у 2021 році зросла на 37 осіб. Фонд оплати праці зростає, і становить у 2019 році – 100480,0 тис.грн., у 2020 році – 99343,0 тис.грн. та у 2021 році – 119839,0 тис.грн., аналогічна тенденція спостерігається і по середньомісячній заробітній праці працівників.

Аналіз діючої системи мотивації на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дав наступні результати. Система мотивації персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» охоплює матеріальну та нематеріальну мотивації. Матеріальна мотивація на підприємстві включає лише оплату праці працівників. Основна зарплата представлена для робітників тарифними ставками та для керівників, професіоналів та фахівців – посадовими окладами. Додаткова заробітна плата на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» включає доплату за виконання обов'язків працівника, який тимчасово відсутній, доплату за роботу в вечірній та нічний час, надбавку за знання іноземної мови та використання її в роботі, виплати, що пов'язані з індексацією зарплати, оплату за час, що невідпрацьований відповідно до чинного законодавства, премію за дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, функціональних обов'язків та посадових інструкцій для робітників, премію за професійні успіхи керівникам, фахівцям та спеціалістам. Заохочувальні й компенсаційні виплати на досліджуваному підприємстві відсутні.

Система нематеріальної мотивації на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» включає такі методи: постановка перед працівниками реальних і чітких цілей, постійне інформування працівників щодо діяльності підприємства, публічне визнання досягнень працівників, належна увага керівника на думку працівників, проведення корпоративних заходів, адекватний режим роботи, належні санітарно-гігієнічні умови роботи, змістовність роботи, можливість кар'єрного зростання, умови для підвищення кваліфікації працівників.

В дослідженні запропоновано впровадження соціальних індивідуальних пакетів, що забезпечить ТДВ «Хмельницькзалізобетон» додатковий позитивний імідж підприємства на ринку, оскільки стане показником стабільного його функціонування. Наявність соціальних індивідуальних пакетів стане одним із найбільш важливих факторів вибору місця роботи, утримання працівника на своєму робочому місці, а за необхідності – мотивації працівника на більш ефективну роботу.

Соціальний пакет повинен бути якомога більш універсальним і водночас повинен враховувати індивідуальні потреби працівників. Надання якісних соціальних індивідуальних пакетів – запорука успіху на підприємстві, а для співробітників – це впевненість у наступному дні та відчуття соціальної захищеності. Задоволення індивідуальних потреб кожного співробітника має стати фундаментом для підвищення рівня мотивації персоналу, чим і забезпечить підвищення ефективності трудової діяльності персоналу підприємства вцілому.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. Посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с.
2. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2014.
3. Корягін М. Антикризове управління : [підручник та практикум для академічного бакалаврату]. Режим доступу: [http://stud.comua/21781/menedzhment/antikrizove\\_upravlinnya](http://stud.comua/21781/menedzhment/antikrizove_upravlinnya)
4. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) / П. З. Капустянський. – К. : Інститут підгот. Кадрів держ. Служби зайнятості України, 2007. – 156 с.
5. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
6. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4. С. 238–246.
7. Каличева Н.Є., Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. Харків: УкрДАЗТ, 2015. Вип. 49. С. 195 – 198.
8. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки: зб. Наук. Праць. 2011. № 5. С. 81–85.
9. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. Посібник. К., Кондор. 2003. 296 с.
10. Карпунь І. Н. Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства. Проблеми економіки та управління. 2010. № 628. С. 529–533.

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

3. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Запорізького національного університету: зб. Наук.-техн. Праць. 2010. № 3 (7). С. 58–61.

13. Іляш О. І. Економіка працітасоціально-трудоі відносини : навч. Посіб. / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. – К. : Знання, 2010. – 476 с.

14. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.

15. Офіційний сайт ТДВ «Хмельницькзалізобетон»: [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://hzb.com.ua/page/finansovij-zvit-2020>.

16. Товариство з додатковою відповідальністю – Вікіпедія: [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Товариство\\_з\\_додатковою\\_відповідальністю](https://uk.wikipedia.org/wiki/Товариство_з_додатковою_відповідальністю)

17. Гадзевич О. І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств / Гадзевич О. І. – К. : Кондор, 2004. – 180 с.

18. Крисько Ж. Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища через механізм реструктуризації / Ж. Крисько // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – с.38-42

19. Карачина Н. П. Соціальний пакет як метод підвищення мотивації до трудової діяльності працівників підприємства / Н. П. Карачина, В. С. Зайкова, Л. І. Орищук // Економічний простір. – 2013. – № 71. – С. 173-182.

20. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. – 2012. – Т. 133. – С. 65-71.

21. Лівощко Т. В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві / Т. В. Лівощко, Н. Ю. Ткачук. – Режим доступу: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_4\\_059.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf)

22. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Х. : Хмельницький національний університет, 2011. – 210 с.

23. Пушкар З. М. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності / З. М. Пушкар, В. В. Буднік // Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю молодих вчених, студентів «Розвиток економіки України в умовах глобалізації». – Х. : ХНЕУ, 2011. – С. 67-71.

24. Цуканова В. Я. Групування методів мотивації персоналу / В. Я. Цуканова, Ю. В. Петренко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 9. – С. 341-346.

25. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 10–15.

26. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 3. С. 232–235.

27. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.

28. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 293–298.

29. Щербак В. Г. Розробка системи мотивації персоналу підприємства / В. Г. Щербак, І. В. Яцук // II всеукраїнська наукова конференція «Освітньо-ініціативна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». – 2017.- С. 357-363

30. Тужилкіна О.В. Мотивація праці як інструмент управління людськими ресурсами в умовах сучасного розвитку економіки / О.В. Тужилкіна // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. – 2009. – Т. 2. Серія В «Економіка і право». – С. 126-131.

31. Стрельбіцький П. А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П.Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.

Економічні науки. – 2015. – Вип. 10. – С. 323-333 – Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen\\_2015\\_10\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_60)

32. Продіус О.І. Мотивація як основа управління персоналом підприємства / О. І. Продіус, Ю. П. Клишань // Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. – 2017. – Випуск 8. – С.80-85.

33. Мусієнко Г. В. Мотивація персоналу в умовах обмеженого бюджету / Г.В.Мусієнко // Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт зі спеціальності «Управління персоналом і економіка праці». Шифр «Мотивація». – 2018. – Режим доступу: <http://www.tneu.edu.ua/pdf/015.pdf>.

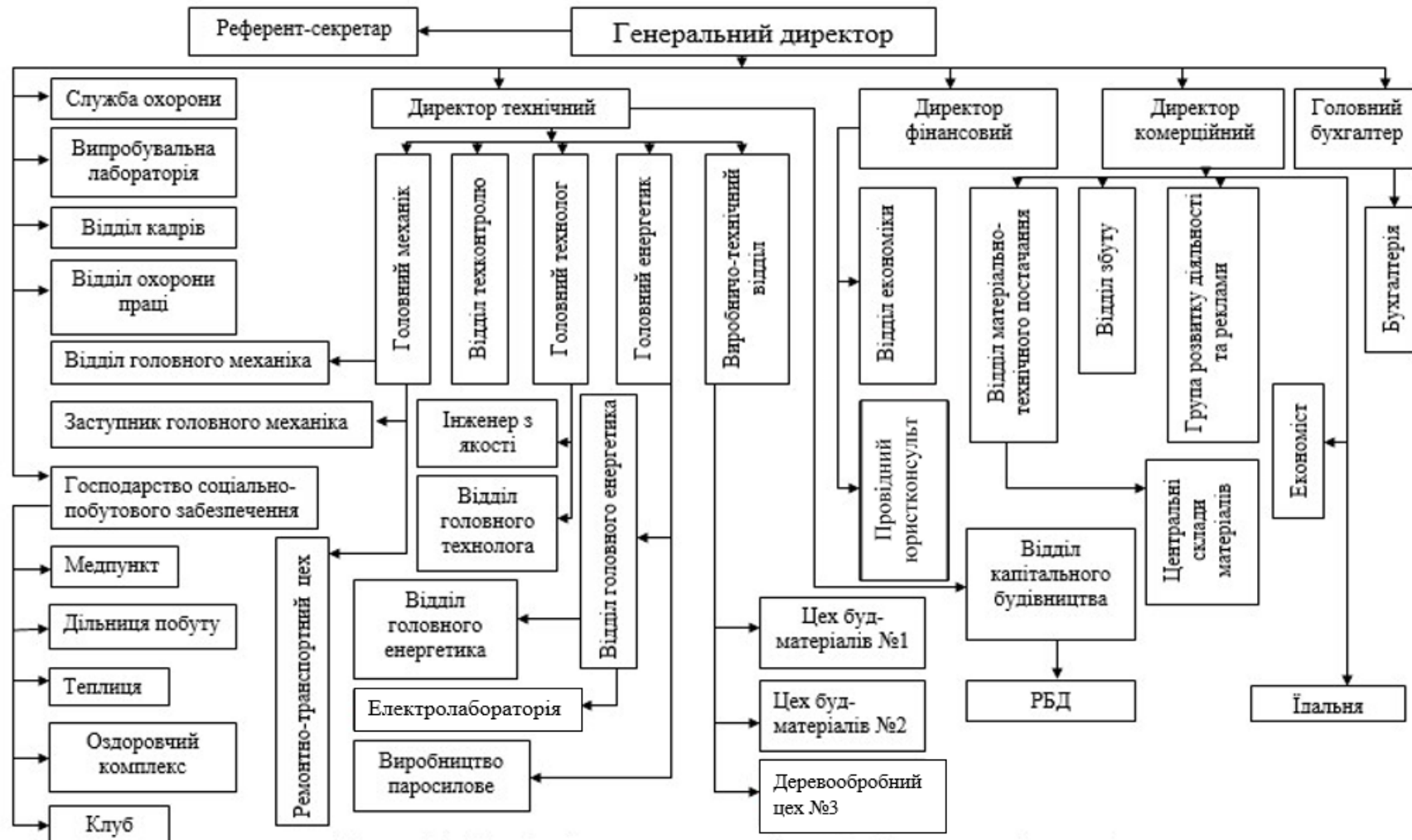
## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Таблиця 1.1 – Фактори впливу на трудову мотивацію працівників.

<b>Мотивуючі фактори</b>			<b>Демотивуючі фактори</b>
<i><b>Внутрішні фактори</b></i>	<i><b>Підтримуючі фактори</b></i>	<i><b>Зовнішні фактори</b></i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• наявність уподобань;</li> <li>• особисті здібності;</li> <li>• хобі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гроші; • умови (спосіб управління);</li> <li>• інструменти для праці;</li> <li>• безпека, надійність;</li> <li>• задоволення працею</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визнання;</li> <li>• кар'єрний ріст;</li> <li>• відповідна робота;</li> <li>• надані впровадження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• неповага керівництва;</li> <li>• організаційний хаос;</li> <li>• непорозуміння в колективі та з керівництвом;</li> <li>• нестача відповідальності і вповноважень в роботі</li> </ul>

## ДОДАТОК Б



## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Основні техніко-економічні показники ТДВ  
«Хмельницькзалізобетон»

№ п/п	Показники	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %	
			2019	2020	2021	2020 / 2019 рр.	2021 / 2020 рр.
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	638863	581386	811393	91,0	127,0
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	499150	447561	635296	89,7	127,3
3	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	127106	130873	149004	102,96	113,86
4	Середньооблікова чисельність	осіб	493	472	509	95,7	107,8
5	Фонд заробітної плати	тис. грн	100480	99343	119839	98,9	120,6
6	Середньомісячна заробітна плата	грн / особу	17815,60	17539,37	21024,39	98,5	119,9
7	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	тис. грн	0,93	0,94	0,92	101,1	97,9
8	Фондовіддача	грн	5,0	4,3	5,0	86,0	115,0
9	Фондомісткість	грн	0,20	0,23	0,20	115,0	87,0
10	Прибуток (фінансовий результат) від реалізації продукції	тис. грн	71781	66829	95130	93,1	142,4
11	Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	тис. грн	58420	54486	77734	93,3	142,7
12	Рентабельність (збитковість)	%	11,47	11,70	11,83	-	-

## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Аналіз формування фінансових результатів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Показник	Од. виміру	Рік			Темпи зміни, %	
		2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	638863,0	581386,0	811393,0	91,0	127,0
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	499150,0	447561,0	635296,0	89,7	127,3
3. Валовий прибуток	тис. грн.	139713,0	133825,0	176097,0	95,8	131,6
4. Інші операційні доходи	тис. грн.	29600,0	33277,0	29585,0	112,4	88,9
5. Адміністративні витрати	тис. грн.	25769,0	26863,0	31678,0	104,2	117,9
6. Витрати на збут	тис. грн.	35939,0	33561,0	40741,0	93,4	121,4
7. Інші операційні витрати	тис. грн.	34302,0	38633,0	37300,0	112,6	96,5
8. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	73303,0	68045,0	95963,0	92,8	141,0
9. Інші фінансові доходи	тис. грн.	-	86,0	33,0	-	38,4
10. Інші доходи	тис. грн.	163,0	156,0	258,0	95,7	165,4
11. Фінансові витрати	тис. грн.	921,0	489,0	19,0	53,1	3,9
12. Інші витрати	тис. грн.	764,0	969,0	1105,0	126,8	114,0
13. Фінансові результати до оподаткування	тис. грн.	71781,0	66829,0	95130,0	93,1	142,3
14. Чистий прибуток	тис. грн.	58420	54486	77734	93,3	142,7

Таблиця Г.2 – Аналіз рентабельності діяльності підприємства

Показник	Рік			Темпи зміни, %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	638863,0	581386,0	811393,0	91,0	127,0
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	560858	507985	707715	90,6	139,3
Вартість (баланс) капіталу, тис. грн.	334457	394801	517642	118,1	131,1
Фінансові результати, тис. грн.	-	-	-	-	-
- від реалізації продукції	73303	68045	95963	92,8	141,0
- до оподаткування	58420	54486	77734	93,3	142,7
Рентабельність (збитковість), %	-	-	-	-	-
- доходу	11,24	11,49	11,72	-	-
- витрат	13,07	13,40	13,56	-	-
- капіталу	17,47	13,80	15,02	-	-
- власного капіталу	20,0	15,90	18,66	-	-

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей	+		
2.	Ступінь доцільності організаційної структури			+
3.	Рівень прибутку			+
4.	Система контролю якості продукції			+
5.	Широта асортименту		+	
6.	Система організації збуту		+	
7.	Ступінь маркетингової активності	+		
8.	Дослідження і розробки		+	
9.	Стан матеріально-технічної бази			+
10.	Кваліфікаційний склад кадрів			+
11.	Ступінь мотивованості кадрів		+	
12.	Фінансові можливості підприємства		+	

Таблиця Д.2 – Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища підприємства

Група факторів	Фактори	Характер впливу фактора на підприємство	Оцінка фактора за ступенем впливу у балах
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Позитивний	2
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	Позитивний	2
	4. Купівельна спроможність споживачів	Позитивний	2
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	Позитивний	3
Постачальник	1. Конкурентна сила постачальника	Негативний	1
	2. Ступінь привабливості постачальника	Позитивний	1
	3. Доцільність договірної політики	Позитивний	2
Конкуренти	3. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	Негативний	2
	2. Сила конкурентного тиску	Негативний	3
	3. Збільшення активних конкурентів	Негативний	3

Таблиця Д.3 – Оцінка факторів макросередовища діяльності підприємства

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Оцінка ступеню впливу
Економічні	1. Розвиток національної економіки	Негативний	3
	2. Розвиток асортименту товарів підприємства	Позитивний	3
	3. Темп інфляції	Негативний	2
	4. Рівень безробіття	Негативний	2
	5. Рівень податкових ставок	Негативний	3
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	Негативний	2
	2. Сила лобістських груп	Негативний	1
	3. Характер політичної боротьби	Негативний	1
	4. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	Негативний	3
Правові	1. Законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства	Позитивний	2
Демографічні	1. Чисельність населення	Негативний	3
	2. Рівень народжуваності	Негативний	2
Науково-технічні	1. Нововведення у сфері продажу товарів	Позитивний	3
	2. Нововведення у сфері технологій	Позитивний	2
	3. Нововведення у сфері менеджменту	Позитивний	2
Природні	1. Стан природних ресурсів	Позитивний	3
	2. Екологічний фактор	Негативний	3
	3. Природні умови	Позитивний	3
	Середній ступінь впливу		3
Соціально-культурні	1. Рівень освіти	Позитивний	2
	2. Соціальні умови життя	Негативний	3

Таблиця Д.4 – Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства

СФЕРА	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Виробництво	Наявність системи контролю якості, цінові переваги, належний стан матеріально-технічної бази та устаткування, високий рівень якості продукції	Високий рівень витрат виробництва, наявність шкідливих відходів, велика енергоємність і матеріаломісткість виробництва
Персонал	Низька плинність кадрів, компетентність персоналу, висока продуктивність	Застаріла система управління та стимулювання праці, важкі умови праці
Маркетинг, реалізація продукції	Наявність кваліфікованих фахівців у галузі маркетингу, наявність власних каналів розповсюдження продукції	Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів
Фінанси	Незалежність від зовнішніх кредиторів підприємства	Інфляційне знецінення коштів, обмежені інвестиційні можливості
Організація управління	Відповідність організаційної структури стратегії заводу, високий рівень співпраці та стійкі зв'язки між структурними підрозділами, що здійснюють управління	Застаріла система управління
СФЕРА	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Виробництво	Впровадження нових технологій, оновлення засобів виробництва, розширення асортименту продукції, сформувати систему менеджменту якості для підвищення якості продукції	Ріст ціни на ресурси для виробництва, зменшення замовлень на наступний рік, підвищення чутливості до високих цін
Персонал	Покращення мотивації праці	Поява конкурентних роботодавців
Маркетинг, реалізація продукції	Розширення збутової мережі, вихід на нові ринку збуту	Низька купівельна спроможність населення, поява нових конкурентів
Фінанси	Збільшення власних оборотних коштів для модернізації виробництва	Висока вартість кредитних, інфляційні очікування

