

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА В
СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Артем ПАШКОВЕЦЬ

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Олена ТРОПІНА

Дніпро – 2023

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** менеджменту і маркетингу**Кафедра** менеджменту і права**Спеціальність** 073 «Менеджмент»**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Освітній ступінь:** «Магістр»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ**на дипломну роботу здобувачеві****Пашковцю Артему Вікторовичу**

1. Тема роботи «Управління продуктивністю праці підприємства в сучасних умовах»,

Керівник роботи Тропіна Олена Миколаївна, к.ю.н., доцент,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2023р. № ____.

2. Строк подання здобувачем роботи : 01 грудня 2023 року.

3. Вихідні дані до роботи Річна звітність ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ». Економічні прогнози на рік, статистичні відомості та нормативні акти.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).

1. Дослідити теоретичні підходи та концепції управління продуктивністю праці.

2. Провести аналіз фінансової та економічної діяльності підприємства.

3. Здійснити аналіз персоналу і показників праці в ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ».

4. Запропонувати заходи щодо поліпшення методів управління продуктивністю праці на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

1) Організаційна структура відділу персоналу ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ».

2) Кадровий склад персоналу підприємства за критеріями.

3) Динаміка продуктивності праці в ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» за 2020-2022 роки.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	червень 2023	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	липень-серпень 2023	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	вересень 2023	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	жовтень 2023	
5	Написання висновків та пропозицій	листопад 2023	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	грудень 2023	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2023	

Здобувач

Артем Пашковець

Керівник роботи

Олена Тропіна

РЕФЕРАТ

Тема: «Управління продуктивністю праці підприємства в сучасних умовах»

Кваліфікаційна робота: 92 с., 14 рис., 22 табл., 2 додатки, 60 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління продуктивністю праці персоналу.

Метою роботи є розробка напрямів удосконалення управління продуктивністю праці персоналу підприємства ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ».

Методи дослідження: методи аналізу і синтезу, групування і упорядкування даних, використання таблиць та графіків, методи передбачення майбутніх подій тощо.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні підходи та концепції управління продуктивністю праці. Проведено аналіз фінансової та економічної діяльності підприємства. Здійснено аналіз персоналу і показників праці в ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ». Запропоновано заходи щодо поліпшення методів управління продуктивністю праці на підприємстві.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Удосконалення. Управління. Продуктивність праці. Персонал. Ефективність. Мотивація. Розробка. Витрати. Проект.

KEYWORDS

Improvement. Management. Productivity. Personnel. Efficiency. Motivation. Development Costs. Project.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність продуктивності праці, типологія та значення для підприємства.....	9
1.2. Критерії визначення рівня продуктивності праці.....	18
1.3. Стимулювання персоналу як чинник зростання ефективності праці.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ».....	37
2.1. Загальна характеристика ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ».....	37
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.....	43
2.3. Оцінка ефективності управління продуктивністю праці в ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ».....	56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ».....	67
3.1. Напрями підвищення показників результативності працівників ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ».....	67
3.2. Оцінка впливу запропонованих заходів на продуктивність праці персоналу підприємства.....	73
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

На сьогоднішній день, можна стверджувати, що ефективне управління продуктивністю праці працівників на сучасних підприємствах має велике значення та є важливою запорукою їхнього успіху. Ця проблематика охоплює низку суттєвих аспектів і впливає на різні сфери діяльності організації. Спроможність ефективно керувати продуктивністю праці персоналу визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку, включає в себе здатність оптимізувати робочі процеси, використовувати ресурси раціонально та досягати максимального виходу при мінімальних витратах.

Мотивація працівників є ключовим фактором у досягненні високої продуктивності. Задоволені працівники працюють більш результативно та створюють сприятливу атмосферу в організації. Система стимулювання та розвитку персоналу стає необхідною, щоб залучати, утримувати та розвивати талановитих фахівців. Коли працівники відчують мотивацію та задоволення від своєї роботи, вони стають справжніми стимуляторами успіху в організації.

Задоволені працівники приносять велику користь для організації. Вони не лише виконують свої обов'язки, але й вкладають додаткові зусилля в розвиток бізнесу. В їхньому оточенні створюється позитивна атмосфера, де співробітники готові спільно працювати та допомагати один одному. Ця колективна сприятлива атмосфера сприяє підвищенню творчості та спільної роботи, що, в свою чергу, позитивно впливає на інновації та розвиток організації.

Також важливо піклуватися про соціальний захист та безпеку працівників, щоб забезпечити їхнє благополуччя та знизити ризики негативних ситуацій. Ця питання стосуються не лише самого стану здоров'я та безпеки працівників, але також впливають на загальний стан ділової репутації підприємства та відносин між керівництвом і співробітниками.

Забезпечення соціального захисту працівників включає в себе такі аспекти, як медичне страхування, відпустки у разі хвороби, страхування на випадок нещасних випадків на роботі та інші програми, які гарантують працівникам безпеку та фінансовий захист. Це важливо, оскільки це допомагає співробітникам відчувати підтримку та покривати витрати, пов'язані зі здоров'ям та негараздами.

Організації, які показують, що вони піклуються про своїх співробітників, зазвичай мають більш позитивну репутацію в очах громадськості та споживачів. Це може сприяти залученню клієнтів та витонченню бізнес-відносин. Крім того, позитивні відносини зі співробітниками можуть зберегти талановитих фахівців та сприяти їхньому довгостроковому збереженню в організації.

В управлінні продуктивністю праці, незважаючи на всі інші аспекти, також надзвичайно важливою є постійна освіта та розвиток персоналу. В сучасному світі, де технології постійно змінюються, ринки еволюціонують, і глобалізація стає нормою, навички та знання працівників швидко застарівають. Отже, організація повинна підтримувати ініціативи щодо навчання та розвитку свого персоналу для забезпечення їхньої здатності працювати ефективно в змінному середовищі та враховувати нові технологічні вимоги.

На сучасному етапі дослідження даної проблеми стає все більш актуальним і необхідним. Це обумовлено реформами суспільного устрою, які здійснюються, та перетвореннями в структурі власності, а також зміною підходів у керуванні, де адміністративні методи все частіше замінюються економічними, ідеєю ведення економіки за ринковими принципами. Отже, в умовах сучасного бізнес-середовища необхідно використовувати новітні підходи до менеджменту продуктивності на підприємствах.

Метою дослідження є розробка напрямів удосконалення управління продуктивністю праці персоналу підприємства ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ».

Для досягнення визначеної мети необхідно вирішити наступні

завдання:

- дослідити теоретичні підходи та концепції, які стосуються управління продуктивністю праці;
- надати загальну характеристику ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ»;
- провести аналіз фінансової та економічної діяльності підприємства;
- здійснити аналіз персоналу і показників праці в ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ»;
- запропонувати заходи щодо поліпшення методів управління продуктивністю праці на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретичні та методичні засади управління продуктивністю праці персоналу на підприємстві ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ».

Об'єктом дослідження є процес управління продуктивністю праці персоналу.

Для здійснення дослідження було використано інформацію, яка була отримана з практичного досвіду функціонування ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ», а також інформацію, яка містилася в їхньому статуті. Крім цього, дані були зібрані з наукових статей та інших фахових джерел, які стосуються питань менеджменту продуктивності працівників.

При аналізі та узагальненні пропозицій щодо методів поліпшення управління продуктивністю праці на підприємстві в сучасних умовах були використані різні методи: методи, які базуються на діалектичному та історичному аналізі, а також системному підході, які включають в себе методи аналізу і синтезу, порівняння різних аспектів, групування і упорядкування даних, використання таблиць та графіків, а також методи передбачення майбутніх подій тощо.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність продуктивності праці, типологія та значення для підприємства

Ефективність робочої сили на підприємстві визначається зміною продуктивності праці, що відображає результати діяльності компанії, включаючи як позитивні так і негативні сторони її функціонування.

У сфері виробництва матеріальних товарів, поняття результативності праці доцільно описати як обсяг виготовленої продукції протягом одного робочого години або витрати праці на створення одиниці продукції. Продуктивність праці поділяється на два основних види: трудову продуктивність та загальну (громадську) продуктивність [12, 21].

Трудова продуктивність вимірюється часом, витраченим на виробництво конкретного товару на підприємстві, тоді як загальна продуктивність праці враховує як витрати живої, так і громадської праці. У зв'язку з науково-технічним прогресом та впровадженням нових технологій і засобів праці, частка суспільної праці підвищується, оскільки робочий процес стає більш автоматизованим завдяки новому обладнанню, включаючи прості машини і електронні системи [5, 36].

Основна тенденція заключається в тому, що абсолютні витрати як живої, так і соціальної праці на виробництво одного виробу зменшуються. І саме це зменшення є сутністю зростання результативності соціальної праці:

– рівень продуктивності праці встановлюється шляхом оцінки двох основних показників:

– обсяг виготовленої продукції протягом одного робочого години (прямий показник).

– витрати праці, необхідні для виробництва даної продукції (зворотний показник).

У рейтингу продуктивності праці кількість виробленої продукції є найзагальнішим і всепоширеним показником. Залежно від одиниць виміру кількості виробленої продукції існують різні способи визначення обсягу виробництва в натуральному виразі, а також в інших показниках годин праці.

Найбільш відомим показником продуктивності праці є вимірювання обсягу виробництва у фізичних одиницях, таких як тонни, штуки і інші подібні одиниці виміру. Ці міри зазвичай використовуються на підприємствах, де виготовляється одноманітна продукція [25, 58].

У випадку, коли підприємство або цех виробляє різноманітну продукцію, включаючи кілька різних видів або марок однорідних товарів, обсяг виробництва цієї продукції визначається умовними одиницями. Використання показника виробництва продукції у грошовому виразі допомагає визначити продуктивність праці на підприємствах, що виробляють різноманітні товари.

З використанням показника годин праці обсяг виробництва розраховується в годинах, зазвичай на різних робочих посадах, в бригадах, на ділянках і, також, в цехах, коли виробляється різноманітна та незавершена продукція, її обсяг не можливо виміряти або в натуральних одиницях, або в грошовому виразі.

Трудомісткість виготовлення продукції визначає витрати годин праці, необхідних для виробництва одного виробу. Порівнюючи з показником обсягу виробництва, цей показник має декілька переваг: встановлює прямий зв'язок між кількістю вироблених товарів і затратами на працю, не враховує вплив змін у процесі закупівель, структурі управління виробництвом, дає змогу точно ув'язати визначення продуктивності з встановленням можливостей для її зростання.

Витрати праці поділяють на наступні категорії [15, 48]:

- технологічна трудомісткість, яка охоплює всі витрати основних робітників, підрядників, годинних робітників та інших подібних витрат;
- трудомісткість обслуговування виробництва, включаючи витрати

праці допоміжних працівників, робітників-допоміжників і так далі;

- виробнича трудомісткість – включає в себе трудові витрати всіх працівників, не беручи до уваги їх фах;

- трудомісткість управління виробництвом – охоплює витрати праці персоналу, який відповідає за управління виробництвом, а також співробітників, які забезпечують обслуговування та охорону тощо;

- повна трудомісткість – охоплює суму витрат праці всіх працівників виробничої сфери та інших відповідних робочих груп.

На підприємстві стали надзвичайно важливими трудові ресурси, і керівництво підприємства приділяє їм постійну увагу. Зміна економічних умов і впровадження ринкових відносин призвело до суттєвих змін у ролі цих ресурсів. Зростання інвестиційної активності в виробництві, збільшення наукової складової та пріоритету питань якості продукції створили нові вимоги до працівників. Тепер вимагається творчий підхід до праці та високий професіоналізм. Це викликало суттєві зміни у підходах до менеджменту персоналу в плані принципів, методів, так і соціально-психологічних аспектів [14, 47].

Однією з ключових цілей для підприємця є формування належно підбраного колективу працівників, які складають команду співробітників, які спільно поділяють цілі та цінності підприємства, вміють зрозуміти та реалізувати стратегічні відзначення та прийняті рішення керівництва. Тільки такий колектив може забезпечити успіх у підприємницькій діяльності і сприяти росту та процвітанню підприємства.

Сучасні виробничі системи складаються не лише з вдосконалених машин та технологій, а також охоплюють працівників, які мають виконувати роботу в команді та бути готовими до створення та впровадження нових ініціатив. Забезпечення ефективної співпраці великої кількості працівників при вирішенні складних технічних та виробничих завдань неможливе без глибокого інтересу кожного у кінцевому результаті та відповідального ставлення до своєї роботи. Саме людський потенціал, а не заводи,

обладнання та матеріальні ресурси, є важливим ключем до досягнення конкурентної переваги, економічного просування та оптимальної продуктивності. Підприємства [6, 44].

Якщо ми розглядаємо людський капітал як важливий ресурс підприємства, який потрібно розумно використовувати, то прийняття рішень щодо найму працівника стає фінансово витратним завданням. У традиційних підходах до відбору працівників великий акцент робиться на специфічних знаннях, які можуть швидко застарівати. Тому здебільшого ігноруються ті співробітники або кандидати, які мають здатність постійно навчатися .

Є два основні критерії для відбору та роботи з працівниками.

Перший критерій - це висока професійна кваліфікація та здатність до навчання.

Другий критерій - це досвід спілкування та готовність до співпраці.

Для впровадження цих критеріїв в практиці підприємства виконують наступні дії:

- проводять відбір та найм персоналу;
- забезпечують підготовку персоналу та їх постійне навчання;
- дбають про стабільність та гнучкість складу працівників;
- покращують систему оцінки праці працівників, включаючи матеріальну та моральну оцінку.

Забезпечення стабільності зайнятості та зменшення частоти змін персоналу призводять до вагомого економічного виграшу. Це також стимулює працівників до бажання підвищувати продуктивність, оскільки вони не відчувають страху втрати роботи [9, 55].

Система оплати працівників має бути диверсифікованою і мотивувати працівників до підвищення продуктивності, маючи значний мотиваційний вплив. При цьому, зростання заробітної плати не повинно випереджати зростання результативності роботи. Гнучкість у структурі оплати праці передбачає, що частина доходу залежить від загальної ефективності підприємства, і коли співробітник припустився помилки, він повинен нести

за це відповідальність.

В сучасних умовах для досягнення максимальної ефективності потрібно внести зміни не лише у систему оплати праці, але й у сам спосіб, яким вона формується. Тут важливі нові психологічні підходи, спрямовані на зміну сприйняття та мислення, а також нова система оцінок. Також необхідні нові стратегії формування трудового колективу на підприємстві [13, 54].

Планування та управління працею і персоналом на підприємстві включає в себе наступні аспекти:

- організація робочого графіку з неповним робочим часом для працівників;
- розподіл робочої сили згідно зі структурою виробництва
- розподіл обов'язків серед них.
- підготовку та перепідготовку персоналу.
- стимулювання праці.
- постійне поліпшення організаційних заходів у сфері праці.
- дбання про працівників, які можуть втратити роботу на підприємстві з різних причин.

Трудовий колектив пристосовується до сформованої системи виробничих процесів. Організація виробничого процесу має ґрунтуватися на наукових принципах управління працею, які передбачають [3, 42]:

- глибокий поділ роботи та поліпшення співпраці працівників на основі раціонального розподілу виробничого процесу;
- раціональний відбір професійно-кваліфікованого складу працівників та їх розстановку;
- оптимізація робочих процесів через розробку та впровадження найбільш ефективних методів та практик праці.
- покращення умов праці шляхом чіткої стандартизації кожної робочої функції.
- застосування ефективних методів колективної праці та розвиток мультифункціонального обслуговування шляхом поєднання різних

професійних компетенцій.

- оптимізація планування робочого часу на основі використання наявних резервів, зменшення витрат праці та впровадження найбільш продуктивних режимів роботи обладнання.

- організація та проведення систематичного навчання для персоналу, покращення їх професійних навиків, обмін досвідом та реалізація новітніх практик;

- організація належних умов праці, які враховують аспекти здоров'я, фізіології і впровадження раціональних графіків роботи та відпочинку на виробництві.

Результатом виконання цих принципів є зростання продуктивності праці, задоволення працівників від умов санітарії, гігієни та фізіології на робочому місці, а також задоволенням від характеру та привабливості роботи.

В умовах ринкової економіки найм співробітників передбачає підтримку постійних зв'язків з освітніми установами, використання системи подачі заявок та рекомендацій під час найму, проведення співбесід та іспитів, а також оцінку рекомендацій та відгуків, а також встановлення пробного періоду на роботі.

Розстановка працівників і розподіл обов'язків серед них ґрунтується на розробленій системі розподілу праці.

Серед різних методів поділу праці, найбільш розповсюдженими є такі форми [18, 39]:

- технологічний поділ за видами робіт, професіями та спеціальностями;
- процесний поділ за окремими видами операцій технологічного процесу;

- функціональний поділ виконуваних робіт на основні, допоміжні та підсобні;

- поділ за кваліфікацією.

Продуктивність праці, яка вказує на результативність витрат праці в

процесі виробництва, обчислюється як кількість виготовленої продукції за одну годину робочого часу або обсяг праці, витрачений на одиницю продукції. Продуктивність праці визначають через аналіз двох ключових показників: кількість продукції, яка виготовляється за одну годину (яка є прямим показником), і витрати праці, необхідні для виробництва продукції (які є зворотним показником) [26, 56].

В залежності від рівня та обсягу виконуваних робочих операцій виділяють такі різновиди продуктивності праці: загальну, локальну і індивідуальну (рис.1).



Рис. 1.1. Різновиди продуктивності праці

Загальна продуктивність праці визначає ефективність праці на рівні всього підприємства або конкретного сектору господарства. Вона оцінюється шляхом порівняння обсягу виробництва (або надання послуг) із загальним числом годин праці, витрачених на це виробництво або надання послуг.

Загальна продуктивність праці - це відношення обсягу виробництва або надання послуг до загального числа годин праці, витрачених на виробництво цих товарів або послуг на рівні всього підприємства, окремого сектору господарства або країни в цілому. Цей показник надає загальну картину ефективності використання праці всіма працівниками підприємства чи сектору господарства [7, 53].

Цей показник допомагає оцінити, наскільки ефективно використовується праця на рівні підприємства або галузі, і визначити, чи є потреба в покращенні процесів виробництва або в наймі додаткового

персоналу. Збільшення загальної продуктивності праці свідчить про зростання ефективності у виробничій сфері та оптимізацію працівників. Вказаний індикатор також можна застосовувати порівнюючи продуктивність праці між різними підприємствами чи секторами господарства та визначення рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, загальна продуктивність праці вимірює ефективність на рівні всього підприємства або галузі, локальна - на рівні окремих відділень або процесів, а індивідуальна - на рівні окремих працівників.

Локальна продуктивність праці вказує на ефективність конкретних робочих операцій, відділень, цехів або виробничих ліній. Вона оцінюється порівнюючи обсяги виробництва з кількістю годин праці, витрачених на конкретну робочу діяльність або процес [23, 40].

Локальна продуктивність праці деталізує, наскільки ефективно виконуються конкретні робочі операції, процеси або завдання на підприємстві або в певному сегменті господарства. Вона фокусується на вимірюванні продуктивності в контексті окремих завдань або робочих процесів, і дозволяє оцінити, наскільки ефективно працівники виконують конкретні завдання. Це може бути важливою метрикою для підприємств, які ставлять перед собою завдання покращення виконання певних операцій або зменшення витрат часу та ресурсів на конкретні завдання.

Виробнича лінія може вимірювати локальну продуктивність праці, щоб визначити, скільки одиниць продукції виробляється на годину в межах конкретного виробничого процесу. Це допомагає виявити можливості для оптимізації процесу та покращення продуктивності праці в цьому конкретному сегменті виробництва.

Індивідуальна продуктивність праці оцінює ефективність праці окремого працівника. Вона встановлюється шляхом аналізу отриманих висновків, досягнутих конкретним працівником (наприклад, кількість виготовленої продукції або виконаних робочих годин), з обсягом праці, яку цей працівник витратив на свою діяльність.

Індивідуальна продуктивність праці - це міра того, наскільки ефективно окремих працівник виконує свої обов'язки та завдання на робочому місці. Ця метрика визначається на основі виробництва, яке може включати кількість одиниць товарів чи послуг, які працівник виробив або обробив за певний час, наприклад, годину чи зміну робочого дня [11, 45].

Оцінка індивідуальної продуктивності допомагає визначити внесок кожного працівника у загальний результат підприємства. Вона може бути корисною для визначення, які працівники виявляються найбільш продуктивними та ефективними у виконанні своїх завдань, і може слугувати основою для стимулювання працівників до поліпшення їх продуктивності.

Індивідуальна продуктивність праці в сфері виробництва може бути виміряна кількістю вироблених деталей або оброблених сировинних матеріалів окремим робітником протягом робочого дня. У сфері обслуговування, це може бути вимірювано кількістю обслугованих клієнтів або обраних замовлень.

Оцінка індивідуальної продуктивності праці важлива для визначення найкращих практик та для розробки індивідуальних планів навчання та підвищення професійного рівня співробітників, щоб підвищити їх ефективність та внесок у результати підприємства.

Продуктивність праці важлива для підприємства з різних позицій і має значення з багатьох аспектів [2, 28]:

1. Ефективність виробництва. Зростання результативності праці дає можливість виготовляти більше товарів або надавати більше послуг за той самий час та з меншими витратами. Це допомагає знижувати собівартість продукції та підвищувати прибутковість підприємства.

2. Конкурентоспроможність. Підприємства з вищою продуктивністю праці можуть пропонувати конкурентоздатні ціни на свої товари та послуги, що дозволяє здобувати більше клієнтів і збільшувати свою частку на ринку.

3. Зростання прибутку. За рахунок підвищення продуктивності, підприємство може отримувати більше прибутку від своєї діяльності. Вища

продуктивність означає більше виробництво з меншими витратами, що сприяє збільшенню доходів.

4. Економія ресурсів. Зменшення витрат на заробітну плату сприяє зниженню загальних витрат підприємства. Це може включати зменшення витрат на енергію, сировинні матеріали та інфраструктуру.

5. Підвищення якості продукції. Покращення продуктивності може включати в себе оптимізацію процесів та зниження виробничих помилок, що дозволяє покращити якість товарів або послуг.

У цілому, продуктивність праці є головним фактором для досягнення успіху підприємства, забезпечуючи ефективність виробництва, конкурентоспроможність та збільшення прибутковості.

1.2. Критерії визначення рівня продуктивності праці

Розвиток продуктивних сил суспільства супроводжується поглибленням поділу праці, що породжує об'єктивну необхідність координації різних видів і різновидностей праці в добре організованих соціально-ринкових системах. Управління є необхідним елементом ефективної форми організації колективної діяльності людей. Воно має місце скрізь, де виникає необхідність впливу на об'єкт або на певну систему з метою її упорядкування або переведення її з одного стану в інший. Тому управління необхідно здійснювати на всіх стадіях виробництва [38].

Ефективність праці на підприємстві в значній мірі визначається стратегією управління персоналом.

Менеджмент трудових ресурсів підприємства представляє собою складний і багатогранний процес, який включає кілька взаємопов'язаних етапів [8, 43]:

1. Розвиток процесу менеджменту людських ресурсів на підприємстві, який працює результативно, включає найм та підготовку кваліфікованих спеціалістів і керівників з питань кадрів, а також оптимізацію структури

служби персоналу.

2. Визначення ключових принципів і методів довготермінових та поточних методів управління кадрами, тобто розробка фірмової кадрової політики.

3. Планування потреби в персоналі, що включає розробку плану для задоволення потреб у персоналі якісним способом.

Загалом, поняття кадрової політики передбачає визначення принципів управління персоналом і розробку планів для задоволення потреб у персоналі на підприємстві.

4. Професійна орієнтація, рекрутинг та відбір персоналу - це здатність знаходити та ефективно використовувати усі можливі джерела для задоволення потреб у кадрах, розробка професійних профілів та методів відбору.

5. Адаптація та навчання - включає в себе процес введення новоприйнятих працівників в організацію та розробку програми професійної освіти та підвищення професійного рівня.

6. Оцінка діяльності працівників - оцінює професійну діяльність працівників, розробляє методики оцінки та інформує працівників про результати, проводячи регулярні атестації.

7. Управління професійним розвитком - створення та впровадження програм, спрямованих на розвиток навичок та підвищення продуктивності роботи менеджерів і спеціалістів тощо.

8. Управління дисципліною та рухомістю персоналу - розробка структури заробітної плати та системи вигід, програм обертання і внутрішньофірмової мобільності, процедур найму, переведення та звільнення працівників.

9. Організація управління персоналом - застосування передових інформаційних технологій.

Аспекти залежності результативності праці від політики управління кадрами [10, 33]:

– відбір та найм персоналу: Належно підібраний персонал, який відповідає вимогам і цілям підприємства, може сприяти зростанню продуктивності. Важливо враховувати як фахову компетентність, так і підходящий професійний та особистісний склад кадрів;

– підготовка та навчання: Інвестування у навчання дозволяє покращити їхні навички і знання, що в подальшому може сприяти зростанню результативності праці;

– мотивація: Кадрова політика повинна включати систему стимулювання працівників, яка може включати в себе підвищення зарплат, бонуси, можливості кар'єрного росту, а також інші форми винагороди за високий рівень продуктивності. Гарні стимули можуть підвищити бажання працівників працювати більш продуктивно;

– оцінка та розвиток: Система оцінки продуктивності та плани розвитку працівників дозволяють ідентифікувати слабкі місця та можливості для покращення продуктивності, а також сприяють розвитку потенціалу працівників.

– дисципліна та культура організації: Кадрова політика також впливає на формування дисципліни та корпоративної культури підприємства [16, 54].

Прогнозування - це визначення поточних і майбутніх потреб в кадрах та знаходження джерел їх задоволення. Це включає в себе ідентифікацію потреб у підготовці фахівців з акцентом на співпрацю з навчальними закладами і впровадження заходів щодо поповнення трудового колективу.

Планування і контроль професійного розвитку кадрів під час їх звільнення та перерозподілу. Забезпечення організаційних та методичних аспектів професійно-економічного навчання, готування та перепідготовки кадрів, урахування потреби в кадрах та навчання керівників на різних рівнях з використанням передових методів та форм управління кадрами;

Дослідження професійних та особистісних якостей працівників, використання атестації та широкого спектра психологічних досліджень для розробки рекомендацій з раціонального використання кадрів відповідно до

їхніх здібностей та природніх здібностей.

Організацію дій з професійної орієнтації молодих людей, допомогу в процесі впровадження молодих спеціалістів у робочий колектив і робітників на підприємстві, розвиток системи наставництва та вивчення причин втрати кадрів, а також аналіз динаміки змін у складі трудового колективу. Також важливо розробляти заходи для стабілізації та покращення соціально-демографічної структури колективу;

Забезпечення ефективного використання всіх форм стимулювання працівників, як матеріальних, так і моральних, в залежності від їхньої продуктивної діяльності.

Дослідження впливу різних стимулів на підвищення працездатності та соціальної активності персоналу, а також сприяння психологічному комфорту у колективі та задоволеності працею є необхідними аспектами цього процесу [4, 46].

З розвитком суспільного процесу праці та поділом робіт в управлінні змінюються способи організації управління, і виникає більша спеціалізація окремих управлінських функцій. Ці функції виконуються групами працівників, які складають апарат управління.

Співробітників, які працюють у сфері управління, можна провести класифікацію за різними критеріями. Серед персоналу управління є керівні працівники, такі як керівники, їх заступники, а також керівники структурних підрозділів і їх заступники.

Оскільки на підприємстві функції служовців розподіляються на керівництво, прийняття рішень і підготовку інформації, вони поділяються на три основні групи: менеджери, експерти і технічні виконавці.

Керівники відповідають за визначення загальних векторів розвитку підприємства, набір і рух кадрів, а також координацію роботи окремих виконавців та різних підрозділів апарату управління.

Спеціалісти призначені для керівництва техніко-економічними і технологічними процесами виробництва та виконання завдань у сфері

інженерно-технічної та економічної діяльності та інших подібних фахових обов'язків.

Технічні виконавці відповідають за виконання вторинної роботи, пов'язаної з реалізацією управлінських завдань, контролем та обліком, підготовкою та документуванням, а також забезпеченням господарського обслуговування.

Згідно із зібраними даними з досліджень, як у власній країні, так і в інших країнах, кадрові питання, завдяки їх унікальним характеристикам, набувають найменшої уваги і вимагають постійного дослідження.

Це обумовлено, передусім, тим фактом, що в умовах швидкого розвитку продуктивних сил роль управління набуває великого значення, і завдання управління постійно ускладнюється. Вже зараз виникає потреба в пошуку нових способів подолання стійкості та застарілих уявлень; встановлених традицій та підходів до прийняття кадрових рішень, які склалися у не так давньому минулому, на рівнях відбору, оцінки та розвитку керівництва.

Проблеми управління в нових економічних умовах завжди мають більш широкий і менш чіткий характер і взаємозв'язки між їх складовими неможливо однозначно визначити. Таким чином, як підкреслюють економісти і практики у галузі економіки, необхідно істотно переглянути методологічні та методичні підходи до вирішення кадрових проблем управління в нових економічних умовах.

В цих умовах від керівників вимагаються не лише професійні якості, але й особистісні характеристики. На жаль, практика у сфері економіки вже не підтверджує ефективність принципів оцінки та висування керівних кадрів, які були актуальні раніше.

У відсутність чіткої системи кадрової політики на підприємствах часто вибирають керівників з числа тих, хто перебуває в найближчому оточенні. Такий підхід обмежує можливості вибору кваліфікованих та талановитих керівників.

У деяких випадках при призначенні на вищу посаду все ще використовується оцінка виконання попереднього плану роботи. Проте такі підходи більше не є прийнятними в нових умовах, і не можуть гарантувати успішної діяльності кандидата в майбутньому. Це означає, що керівник та його команда можуть виконувати завдання, але це може бути досягнуто шляхом простої зміни планів або підмінювання обставин [1, 20].

На жаль, жінки становлять лише 3% загальної кількості керівників на різних підприємствах, порівняно з 13% чоловіків. У інших країнах та у сучасних комерційних організаціях питома вага жінок в структурі керівництва відзначено значно вищою.

Можливо, роль жінок у керівництві була б набагато вагомішою, особливо з урахуванням їх вищої освіти, яка складає 93% в загальній структурі керівництва.

Часто роблять помилку, оцінюючи кадрів за старими критеріями, такими як довгий стаж, колишні досягнення та досвід керівництва. У практиці часто буває так, що керівники з великим стажем у нових умовах швидше за все пригадують минуле, аніж адаптуються до теперішнього часу.

В нових умовах ці керівники не завжди готові приймати нові ідеї та підходи, які виникають у сучасній практиці. Цей старий досвід обмежує їх можливість приймати стратегічні рішення та впроваджувати інновації.

Здійснити повну та беззаперечну оцінку майбутньому керівнику – завдання, що вимагає великих зусиль і часу. У сучасних умовах підприємства це процес, який потребує суттєвих ресурсів через велику складність людської особистості.

Ця оцінка може розкрити і виявити як таланти, так і недоліки кандидата, проте межа між ними не завжди чітка. Необхідність спеціальної кваліфікації для успішного проведення такої оцінки наразі важко переоцінити. Сам процес оцінки ускладнюється ще тим, що оцінюються лише фахові якості претендента, і не враховується його загальний внесок і системні якості [17, 57].

Відомо, що інтелігентність та розум ще не визначають кваліфікацію для зайняття посади керівника. Відомий французький філософ і вчений Рене Декарт стверджував, що не лише розум важливий, але й вміння правильно й ефективно використовувати його в практиці керівництва.

Під час оцінки кандидатів на керівні посади слід урахувувати, що існуючий апарат управління вже функціонує і не може бути змінений раптово. Таким чином, важливо, щоб якісні аспекти, які відсутні у претендента, можливо було компенсувати якостями та навичками інших керівників і фахівців. Успіх керівництва залежить від його здатності взаємодіяти з колективом, ураховуючи думки і досвід його членів.

На сучасному етапі, згідно з результатами соціологічних досліджень, експерти визнають певні ключові якості, які має мати високоякісний керівник.

В першу чергу це організаторські навички, а потім – фахова експертиза, здатність до ефективною комунікації з персоналом, широкий кругозір, і навички приймання стратегічних рішень.

В сучасних умовах керівник повинен розуміти деталі кожної функції в управлінні виробництвом, чітко розуміти потенційні можливості підприємства, його відділів і різних категорій робітників.

Керівник має володіти рядом важливих навичок, включаючи уміння делегувати завдання, створювати та підтримувати внутрішню організацію, досягати узгодженості та здійснювати контроль.

Однак, на вагу золота має уміння передбачити можливі наслідки прийнятих рішень і відповідно реагувати на виникаючі проблеми. Це включає вивчення психології інших людей та врахування їхніх індивідуальних особливостей при висуненні кадрів і встановленні взаємовідносин з працівниками.

Також не менш важливо створювати ефективні форми спілкування і підтримувати постійну готовність управлінської системи до досягнення своїх цілей. Керівник повинен вміло мобілізувати свій колектив для досягнення

поставлених завдань, розподіляти завдання серед виконавців відповідно до їхнього досвіду, кваліфікації та індивідуальних особливостей.

У сучасних умовах, коли національне господарство перейшло на ринкові принципи, особисті якості стали більш важливими для успішного управління, ніж тільки професійні знання. Кандидати на керівні посади рідко відповідають усім вимогам за професійними навичками, оскільки умови робочого процесу постійно змінюються. Важливою стає система підготовки та навчання кадрів, яка успішно компенсує цю розбіжність.

В сучасних умовах, де ринкові відносини визначають діяльність, деякі особисті (індивідуальні) якості набувають поступового значення. Серед них важливість приділяється таким якостям, як соціальні навички та здатність спілкуватися та співпрацювати з іншими особами, воля, ініціатива, вибіркова пам'ять, гнучкість розуму, рішучість у висновках, точність, конкретність, спрямованість до досягнення цілей, ефективна комунікація та здатність розв'язувати пролеми системно.

Маючи такі індивідуальні якості, можна вирівняти дефіцит деяких професійних навичок і сприяти розвитку творчих здібностей всіх працівників у колективі. Це може призвести до покращення середовища в колективі, єдності організації праці та її мотивації, що в подальшому дасть змогу поліпшити фінансові результати діяльності [19].

Правильне розподілення персоналу відповідно до їхніх індивідуальних характеристик дозволяє застосовувати принцип "Правильна людина на правильному місці".

Оптимальна продуктивність досягається, коли людина виконує завдання, які відповідають її здібностям, навичкам та професійній підготовці. Керівникам часто потрібно витратити від 3 до 5 років на професійну і соціально-психологічну адаптацію, перш ніж їхня діяльність стане дійсно результативною.

При оцінці потенційних керівників важливо розглядати і аналізувати їхню мотивацію, тобто ті внутрішні і зовнішні фактори, які підштовхують їх

до бажання обіймати певну посаду. Це важливо для того, щоб зрозуміти основні мотиви і причини, які стоять за бажанням особи взяти на себе обов'язки керівника.

При оцінці претендентів на керівні посади слід звертати увагу на їхню здатність приймати рішення та працювати в команді. Важливо визначити, наскільки кандидат готовий самостійно вирішувати завдання, як він взаємодіє з іншими співробітниками, чи він віддає їм повноваження, і чи він розуміє межі своїх особистісних вмінь і здібностей. Також важливо визначити, чи контролює він роботу підлеглих надто суворо, і як він реагує на помилки та критику зі сторони інших.

Умови для успішного виконання посадових функцій стають кращими, коли керівник не турбується лише про свою власну посаду і не прагне залишитися на ній незалежно від обставин.

Якщо головним мотивом керівника є не лише збереження власної посади, то він частіше приділяє увагу інтересам організації та справи в цілому.

Управління персоналом повинно включати в себе оцінку трудового клімату та якості життя співробітників при належній організації справ. В організації забезпечено можливість задоволення особистих потреб працівників, іншими словами, в організації створено умови для взаємин, які є справедливими, партнерськими, прозорими та довірливими [22, 29]. Отже:

- у кожного працівника є можливість повністю реалізувати свої професійні вміння і бути активним у вирішенні питань;
- працівники отримують адекватну та справедливу компенсацію;
- створена безпечна та сприятлива робоча атмосфера.

Таким чином, адміністрація заслуговує на повагу персоналу, і витрати, спрямовані на створення таких умов, завжди окуповуються.

Однак, якщо адміністрація не приділяє увагу підвищенню рівня трудового життя, вона ризикує втратити контроль над своїм персоналом. Керівник повинен вміло керувати своїми підлеглими так, щоб кожен

працівник був задоволений своєю роботою і міг виявити свій власний потенціал на повну міру.

Таблиця 1.1

Публічні декларації провідних корпорацій

У нас в колективі панує дух взаємодопомоги, і колеги завжди готові підтримати один одного у вирішенні проблем.	Якщо ви стикаєтесь з певною проблемою, намагайтеся самостійно знайти рішення, не звертаючися без потреби до керівників чи колег.
У нашій команді ми вважаємо за норму обговорювати всі питання, які можуть приносити користь нашій компанії.	У нас загальноприйнято виконувати свої обов'язки і не втручатися у справи, які не стосуються нашої діяльності.
Ми активно сприяємо творчому підходу до виконання завдань.	Ми маємо високі вимоги до наших колег, і очікуємо, що вони будуть виконувати свою роботу дуже уважно та згідно з установленими правилами та нормами.
Ми намагаємося винагороджувати чи покарати наших колег негайно, без затримок.	Для нас важливо оцінювати внесок кожного співробітника і винагороджувати їхню працю, і саме тому ми регулярно проводимо оцінку результатів їхньої роботи.

Філософія управління персоналом не обмежується лише пошуком відповідного персоналу для організації. Вона також включає важливі питання, які стосуються фахівців у галузі управління персоналом і керівників підприємств. До цих питань відносяться:

- засвоєння теоретичних, методологічних та практичних аспектів управління персоналом;
- використання методів та технологій оцінки працівників;
- застосування коуч-менеджменту на підприємстві.

Ефективність кадрового менеджменту та продуктивність праці мають глибокий зв'язок і взаємовплив одне на одне: мотивація працівників, процеси підбору та найму, навчання і розвиток, система управління працею.

1.3. Стимулювання персоналу як чинник зростання ефективності праці

Жодна система управління не зможе працювати з максимальною ефективністю, якщо вона не включатиме в себе діючі механізми мотивації. Мотивований персонал є гарантом успішної діяльності та поступового розвитку організації в напрямку втілення її стратегії та зміцнення позицій на ринку в цілому.

Розробка системи стимулювання, яка б спонукала працівників до найбільшого рівня продуктивності, є найбільш складною та витратною задачею для керівника. Важливо розуміти, що від системи мотивації, яку впроваджує менеджер, залежить багато і до якої міри досягнуті цілі організації.

Під час свого життя людина відчуває дефіцит чогось, що призводить до створення в її свідомості ідеального образу дій, які передують її практичній поведінці. Це внутрішнє почуття дефіциту, відоме як потреба, є основою для спонукання людини до активності та формування її цілей. Мотиви не лише підштовхують людину до дій, але й надають їй необхідну особисту цінність. Щодо якості мотивів, їх можна розділити на зовнішні та внутрішні, з урахуванням їхнього відношення до суті діяльності. Якщо сама діяльність є важливою для особи, то мова йде про внутрішні мотиви [38, 50].

В економічній науці немає чітко обґрунтованого і загальноприйнятого визначення терміну "система мотивації персоналу". Причина цієї наукової проблеми полягає в різноманітних поглядах на те, що саме вважається "мотивацією працівників" та "стимулюванням персоналу" у соціально-економічних системах і як вони взаємозв'язані між собою (табл. 1.2).

Мотивацію розглядають з різних позицій: як явище, систему та процес, в залежності від контексту дослідження. Внутрішніми компонентами системи стимулювання кадрів на підприємстві, які визначають її динаміку, є бажання, вподобання, та стимули.

Погляди на сутність поняття «мотивація»

Науковець	Тлумачення
Г. Дворецька	Сукупність факторів і мотивів, які визначають поведінку особи в певній обстановці.
В. Петюх	Комплекс різноманітних чинників, які ззовні та внутрішньо стимулюють людину до дії, визначають її поведінку, форму діяльності і надають їй спрямованість, орієнтованість на досягнення особистих та організаційних цілей.
С. Шапіро	Свідомий процес вибору людиною конкретного способу дії, який виникає під впливом різноманітних зовнішніх стимулів та внутрішніх мотивів.
Н. Коленда	Внутрішній мотиваційний механізм, що виникає з розуміння людиною власних побажань, навичок і цілей, направлений на отримання запланованих результатів у роботі.
В. Ряконь	Діяльність, яку людина виконує для забезпечення власних матеріальних і побутових потреб, і яку вона досягає шляхом праці.
С. Мочерний	Спеціально направлена мотивація працівника, здійснювана через регулярне задоволення його особистих потреб.

У випадку, коли інші фактори, такі як соціальний статус чи заробітна плата, мають значення, ми говоримо про зовнішні мотиви. Внутрішні стимули розглядаються як ті, що стимулюють продуктивну творчу активність працівника в трудовій сфері.

Розуміння структури основних мотивів і потреб працівника, а також можливостей підприємства для їх задоволення, допоможе сформулювати стимулюючі концепції, які відповідають стратегічним цілям підприємства.

Дослідження історії розвитку аналізу різних аспектів системи мотивації працівників є ключовим для того, щоб розібратися в тому, які конкретні методи управління персоналом використовувалися на різних етапах історії.

Дослідження структури та характеру мотивації для праці, потреб та інтересів, що лежать в її основі, є фундаментом для розробки ефективних

методів та засобів стимулювання та мотивації трудової поведінки працівників, сприяючи досягненню високих рівнів продуктивності на підприємствах [24, 30].

Для досягнення мети залучається різні способи підштовхування співробітників до відповідної поведінки, яка відповідає очікуванням керівництва. Способи стимулювання працівників зазвичай мають різний характер і залежать від загальної системи управління на підприємстві та особливостей самої діяльності підприємства. Категоризація методів стимулювання (рис. 1.2).

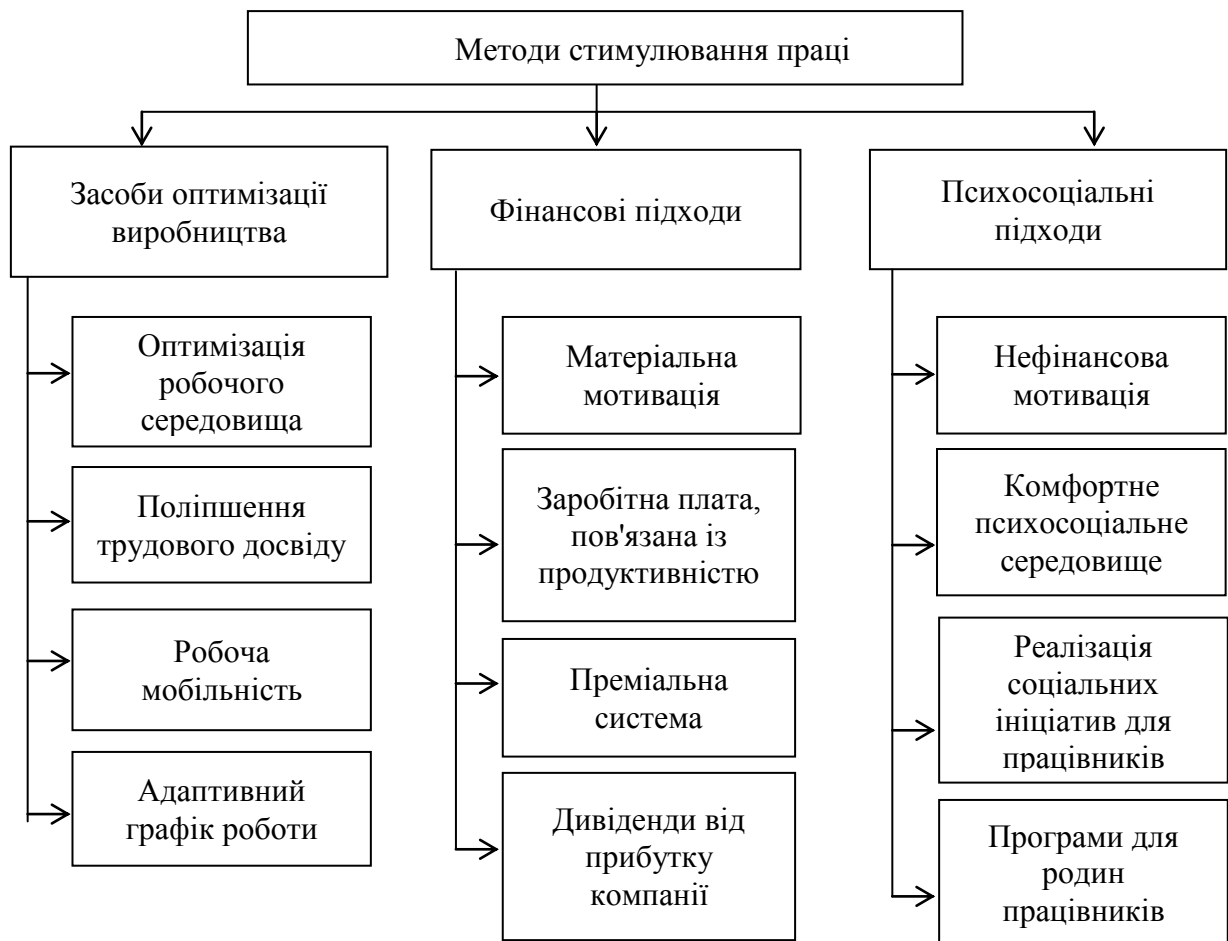


Рис. 1.2. Категоризація методів стимулювання

Методи стимулювання [31]:

– організаційно-виробничі підходи, що базуються на створенні комфортного середовища для праці та різноманітності виробничої

мобільності;

– економічні методи, в основі яких лежить матеріальна мотивація та фінансова винагорода;

– соціально-психологічні стратегії, які акцентують увагу на внутрішньому світі окремої особистості.

В групі методів, які розвиваються в наш час, виокремлюються підходи та системи мотивації персоналу, спрямовані на досягнення найбільш суттєвих та максимально ефективних результатів і продуктивності.

На сьогоднішній день, на нашу думку, найважливішими практичними викликами у сфері управління в Україні є створення ефективного механізму стимулювання. Українські компанії стикаються з численними труднощами при створенні та впровадженні такої системи, і ці труднощі можна узагальнити наступним чином [49, 60]:

1. Робоче місце не враховує мотивуючих чинників.
2. Більшість керівників вважають, що картина, де вони докоряють співробітників за помилки, більш ефективна, ніж похвала за досягнення, і не беруть до уваги те, що це може збудити співробітників на більш продуктивну роботу.
3. Очікування та інтереси співробітників не враховуються.
4. Між досягненнями ефективного результату співробітником і його винагородою існує занадто великий часовий інтервал.
5. Відсутні моніторинги системи мотивації.

Основними завданнями українських підприємств наразі є підвищення результативності праці та збереження висококваліфікованого персоналу. У зв'язку з складною фінансовою ситуацією більшості українських підприємств, системи мотивації, які використовуються, мають обмежений набір чинників, які впливають на поведінку людей.

Більшість українських підприємств використовують систему мотивації, яка включає основну зарплату і премії. Проте ця система поступово стає менш ефективною, оскільки при регулярних виплатах

бонусів, комісій та премій їх вартість та мотиваційний вплив різко зменшуються.

За результатами опитування, проведеного на сайті Work.ua, 67,2% українців вважають, що грошові стимули є найкращим способом мотивації. На нашу думку, цей факт може бути результатом падіння вартості гривні та високої інфляції в Україні. У таких умовах працівники прагнуть отримати максимальне підвищення зарплати.

Рівень продуктивності при однакових умовах залежить від індивідуального підходу до роботи та трудової поведінки на робочому місці. Ця трудова поведінка, у свою чергу, формується внаслідок впливу різноманітних факторів, що діють з різною інтенсивністю та в різних напрямках [37, 52].

Для ретельного аналізу поняття мотивації необхідно розглянути сутність основних понять, що мають безпосередній вплив на те, як людина веде себе та діє в процесі своєї праці.

Для вивчення складних теоретичних і практичних питань щодо стимулів спочатку необхідно розглянути поняття "потреби". Людина представляє собою біосоціально-автономну, високоорганізовану систему, яка активно взаємодіє і розвивається самостійно.

Потреби - це неухильний атрибут людського існування, який виникає і супроводжує людину протягом її життя. Вони є загальними для всіх і водночас мають індивідуальний характер у кожній окремої особи. Потреби інтерпретуються як відчуття дисбалансу, відчуття нестачі, чи то фізичного, соціального або психологічного, це необхідність у чомусь, що необхідно для створення та дотримання оптимальних умов життя та функціонування людини. Потреби можна розглядати як стан недоотримання, дефіциту, на подолання якого спрямовані зусилля людини.

Важливе значення потреб полягає в їхній здатності спонукати людей до активності, іншими словами, вони служать джерелом мотивації для досягнення конкретних цілей. Походження потреб має складну природу, але

вони коріняться в двох основних чинниках: перший є фізіологічним, оскільки людина, як живий організм, потребує певних умов і ресурсів для забезпечення свого існування; другий чинник визначається суспільними умовами.

Потреби людини перетворюються у певні стимули, які активують її для досягнення конкретних цілей. Термін "мотив" виник від латинського слова "movere," що вказує на здатність збуджувати, рухати або впливати на людину, щоб вона здійснила певну дію.

У галузі економіки, термін "мотив" має різні тлумачення, але найчастіше використовується для позначення свідомого стимулу або причини, що стимулює особу до певної діяльності. З різних точок зору, які висвітлюють сутність мотивів, можна визнати найбільш продуктивним той, що розглядає мотиви як внутрішні відображення та вияв потреб людини. Між мотивами і потребами існує глибока взаємодія, і це можна пояснити, перш за все, відповідністю їх сутностей. Потреби людини виникають, коли вона відчуває відсутність чогось важливого, тоді як мотиви слугують своєрідним підштовхуванням або стимулом для досягнення певної мети чи задачі. Мотиви зазвичай виникають практично одночасно з появою потреб і проходять певні етапи, схожі на ті, що характерні для формування потреб .

Отже, можна зазначити, що мотивація - це те, що викликає конкретні вчинки людини. Мотивація розміщена "всередині" особистості, має "індивідуальний" характер і залежить від низки зовнішніх і внутрішніх аспектів, які впливають на людину. Мотивація не лише активує людину до дії, але й визначає, як ця дія буде здійснюватися і що саме потрібно робити. Модель стимулювання праці на основі потреб наведено на рисунку 1.3.

Поведінка людини зазвичай формується не однією метою, а сукупністю їх. При цьому одна з них може бути основною, провідною, а інші виконують функцію додаткового стимулювання. Безперечно, мотивація виникає, розвивається і формується на підґрунті потреб. У той же час, вона є відносно незалежною, так як потреби не описують конкретно набір мотивів, їхню

інтенсивність і стійкість. Навіть при наявності однакових потреб у кожної людини формуються різні мотиви та дії.

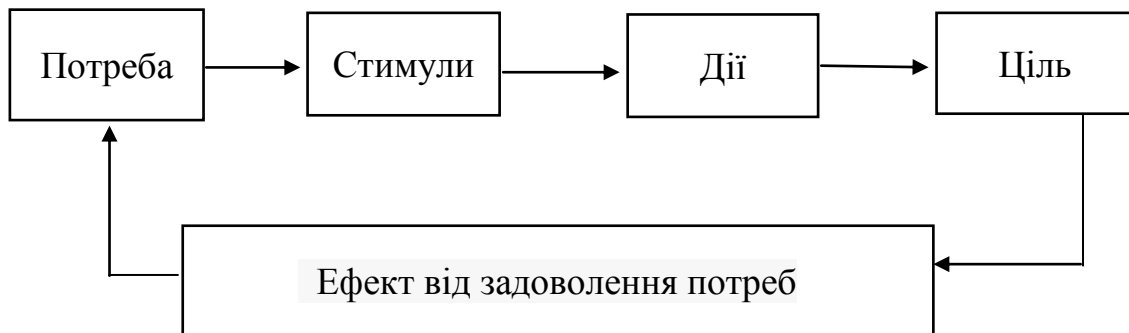


Рис. 1.3. Модель стимулювання праці на основі потреб

Досі ми обмежувалися загальним і досить спрощеним описом суті мотивації на роботі. Після розгляду вмісту численних категорій, таких як потреби, мотиви, інтереси і стимули, спробуємо розглянути поняття "мотивація на роботі" більш деталізовано.

Мотивація являє собою складний і багатогранний феномен, який постійно вивчається. Поведінку людини під час праці визначає комплекс факторів-мотиваторів, які стимулюють її до активності. Ці фактори можуть бути зовнішніми (пов'язаними з умовами на рівні країни, галузі, регіону або підприємства) і внутрішніми (пов'язаними з внутрішніми характеристиками особистості працівника, такими як потреби, інтереси, цінності, а також вплив соціокультурного оточення і особливостей трудової ментальності). Зазвичай можна стверджувати, що основний вплив на процес мотивації визначають потреби, інтереси та цінності особистості, а також зовнішні стимули і чинники. Враховуючи це, можна сформулювати більш детальне визначення мотивації [35, 59].

Необхідно розрізняти поняття "мотивація праці" і "мотивація трудової діяльності", при цьому останнє має більший обсяг значень. Процес праці - це спрямована діяльність людини з використанням і трансформації природних об'єктів з ціллю забезпечення власних потреб. Сам процес праці складається

з трьох аспектів: саму роботу, об'єкти праці і інструменти праці. Однак трудова діяльність не зводиться виключно до виконанням конкретної праці.

Звісно, ефективність праці сильно впливає на мотивацію. Однак цей взаємозв'язок є досить складним і неоднозначним. Іноді стає очевидним, що людина, яка має сильну мотивацію, як внутрішню, так і зовнішню, і виявляє великий інтерес до досягнення високих результатів, на практиці може демонструвати кращі результати, ніж особа з меншою мотивацією до ефективної праці. Недостатність чіткої залежності між мотивацією та кінцевими результатами діяльності пояснюється тим, що на результати праці мають вплив безліч інших чинників, таких як рівень кваліфікації працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння завдань та вплив зовнішнього середовища [27, 41].

Розуміючи, що кожна особа має свої потреби у роботі, яка була б цікавою і насиченою, а також в сприятливому середовищі для праці. Вона прагне до чіткості в планах на кар'єрний ріст. Компетентний спеціаліст відчуває внутрішньою гідність та самореалізацію, коли його робота високо оцінюється, як самим ним, так і суспільством. Загалом, мотивація в трудовій діяльності пов'язана з змістом і корисністю самої роботи, а також з вираженням і самореалізацією працівника.

Питання мотивації в трудовій діяльності не є лише теоретичним, воно безпосередньо впливає на практику. Ставлення людини до своєї роботи і рівень зусиль, які вона вкладає, визначають її відношення до праці. Тому аналіз та розуміння внутрішніх механізмів мотивації сприяє розвитку ефективної політики в галузі праці та трудових відносин, створенню оптимальних умов для тих, хто дійсно бажає досягати високої продуктивності в роботі.

Отже, мотивація праці суттєво впливає на результативність діяльності працівників [32, 51]:

- підвищує ефективність праці;
- покращення якості роботи;

- зменшення відсотку помилок;
- зниження відсотку відставань;
- збільшення ініціативи;
- збільшення задоволеності праці;
- зростання командної працездатності.

Загалом, ефективна мотивація праці допомагає підвищити продуктивність працівників і призводить до досягнення кращих результатів на рівні організації.

Висновки до розділу 1:

1. Однією з ключових цілей для підприємця є формування належно підбраного колективу працівників, які складають команду співробітників, які спільно поділяють цілі та цінності підприємства, вміють зрозуміти та реалізувати стратегічні відзначення та прийняті рішення керівництва. Тільки такий колектив може забезпечити успіх у підприємницькій діяльності і сприяти росту та процвітанню підприємства.

2. Ефективність робочої сили на підприємстві визначається зміною продуктивності праці, що відображає результати діяльності компанії, включаючи як позитивні так і негативні сторони її функціонування. Трудова продуктивність вимірюється часом, витраченим на виробництво конкретного товару на підприємстві, тоді як загальна продуктивність праці враховує як витрати живої, так і громадської праці. У зв'язку з науково-технічним прогресом та впровадженням нових технологій і засобів праці, частка суспільної праці підвищується, оскільки робочий процес стає більш автоматизованим завдяки новому обладнанню, включаючи прості машини і електронні системи.

3. Жодна система управління не може досягти максимальної продуктивності, якщо вона не буде складатися з діючих механізмів мотивації. Мотивований персонал є гарантом успішної діяльності та поступового розвитку організації в напрямку втілення її стратегії та зміцнення позицій на ринку в цілому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ»

ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" зареєстроване у вересні 2005 року. Загалом, це успішне підприємство, яке має в своєму розпорядженні висококваліфікований персонал та сучасне обладнання. Ці фактори дозволяють йому існувати в конкурентному середовищі, де змагається з іншими підприємствами. Завдяки вірній стратегії вибору власного сектору діяльності, ця фірма має перспективи росту у майбутньому.

Підприємство спеціалізується на будівництві та ремонті житлових будівель, дерев'яних котеджів, басейнів, заміських будинків, альтанок і ангарів, а також оптовими продажами деревини, будівельних матеріалів і санітарно-технічного обладнання.

Напрями діяльності ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності: будівництво споруд; послуги з утримання та обслуговування об'єктів; оптовий продаж деревини, будівельних матеріалів і санітарно-технічного обладнання; купівля і продаж власної нерухомості; здача в оренду та управління власною або орендованою нерухомістю; експлуатація готелів та подібних об'єктів для тимчасового проживання.

Завдання, які ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» визначає для себе в найближчому майбутньому:

- поліпшення якості виконуваних будівельних робіт та товарів, що реалізуються;
- розширення підприємницької діяльності в сфері будівництва.;
- розширення асортиментного ряду будівельних товарів;
- перехід підприємства на наступний, вищий ступінь якості та продуктивності.
- розширення діяльності на ринку товарів та робіт у сфері будівництва.

ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» працює на засадах повної фінансової відповідальності і здатне фінансувати себе самостійно, дотримуючись своїх зобов'язань перед угодами з партнерами, бюджетом і банками.

Підприємство функціонує з огляду на вимоги своїх клієнтів, надаючи різноманітні будівельні товари і послуги, щоб отримати прибуток, який в подальшому використовується з метою задоволення економічних і соціально-культурних інтересів власника і працівників підприємства.

Підприємство успішно працює на українському ринку протягом 18 років, що надає йому численні переваги: велике коло постійних клієнтів, високу репутацію, багаторічний досвід, стійкі відносини з партнерами та організаціями, індивідуальний підхід до кожного клієнта, команда персональних менеджерів, відкритість і прозорість в інформаційних питаннях.

Товари, які реалізує підприємство ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ", відрізняються високою якістю, що робить його конкурентоспроможним на ринку.

У порівнянні з іншими компаніями на ринку, ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" активно вкладає зусилля у взаємодію зі споживачами, це є важливим аспектом для залучення нових покупців і підтримання постійної клієнтської бази. Крім того, компанія пропонує у своєму асортименті товари, які відсутні в асортименті конкурентів, що дає їй перевагу у конкурентній боротьбі.

У ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" процес управління відбувається завдяки наявній організаційній структурі, яка базується на лінійних та функціональних принципах. Ця система управління ґрунтується на розділі обов'язків і співробітництві між різними відділами, з метою досягнення стратегічних цілей та завдань підприємства.

Історично, поява лінійно-функціональної структури пов'язана з розвитком фабричного та заводського виробництва. Ця структура виникла внаслідок зростання складності виробництва та потреби в більш глибокій спеціалізації у сфері управління. Для кращого розуміння того, як саме ця структура функціонує, слід розглянути її детальніше.

У таблиці 2.1 подано огляд переваг і недоліків даної структури, а також рекомендації щодо зменшення впливу недоліків цього типу організаційної структури.

Таблиця 2.1

Переваги, недоліки лінійно-функціональної структури та рекомендації для поліпшення її ефективності

Позитивні аспекти	Негативні аспекти	Пропозиції
Висока кваліфікація керівників функціональних підрозділів	Надлишковий фокус на успіхах "власних" відділів	Установлення загальної мети для всіх відділів та моніторинг загального виконання цілей всіма відділами
Підвищення узгодженості в функціональних сферах	Труднощі у спільній роботі та узгодженні між функціональними областями	Проведення оперативних зустрічей і обговорення ключових питань між різними підрозділами
Гнучке у реагування на різноманітність видів діяльності та інтенсивне впровадження новаторських рішень	Надлишкова концентрація влади; затримки у процесі ухвалення рішень через необхідність узгоджень	Призначення співробітника, відповідального за своєчасне узгодження питань, що потребують згоди всіх відділів

Обов'язки по керівництву підприємством покладено на лінійного керівника, у чий склад входять різні відділи. Підприємство розподілене на функціональні підрозділи, які прямо виконують завдання, розробляють проекти і плани, надаючи при цьому підтримку лінійному керівнику.

Аналізуючи переваги та недоліки лінійно-функціональної структури, можна прийти до висновку, що поточна організаційна структура є ефективною для керування ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" і вважається найбільш відповідною та прийнятною для цього підприємства.

На рисунку 2.1 надано лінійно-функціональну структуру ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ».

На схемі 2.1 показано організаційну структуру ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" у вигляді лінійно-функціональної структури.



Рис. 2.1. Організаційна форма управління ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ"

Основні рекомендації щодо виправлення недоліків лінійно-функціональної структури включають наступне: формулювання загальної мети для всіх відділів та здійснення контролю за загальним виконанням цієї мети всіма відділами, щоб зменшити відданість виключно результатам власного відділу; організація оперативної зустрічі та обговорення важливих питань між відділами для вирішення проблем міжфункціональної координації; визначення відповідальної особи, яка відповідає за своєчасне узгодження актуальних питань, що потребують згоди всіх відділів.

Основною функцією генерального директора є забезпечення взаємодії та організація ефективної праці підлеглих, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення високих темпів росту і вдосконалення в збуті та будівельних проектах.

Головний бухгалтер виконує всі свої функції, включаючи завдання, пов'язані з обробкою заробітної плати та аналізом ключових показників

підприємства. Він підпорядкований генеральному директору підприємства і забезпечує ефективний облік і звітність на основі максимальної централізації та автоматизації обліково-обчислювальних процесів, використовуючи сучасні методи та підходи до бухгалтерського обліку.

На ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" працює велика кількість співробітників з різними фаховими навичками і посадами, тому виникає потреба в уточненні та розподілі їхніх функціональних обов'язків. Головним керівником на підприємстві є генеральний директор, чия відповідальність включає в себе організацію роботи колективу і забезпечення ефективної співпраці всіх підрозділів.

Фінансовий відділ має обов'язки забезпечувати правильний бухгалтерський облік та формування фінансової звітності компанії, враховуючи конкретні особливості й методи обробки інформації бухгалтерського напрямку, що використовуються в діяльності підприємства.

Відділ кадрів відповідає за підбір кваліфікованих працівників на підприємстві. Його компетенція включає управління документацією щодо кадрового складу, моніторинг кваліфікації, навчання та атестацію персоналу, а також виконання завдань, наданих керівництвом у справах, пов'язаних з кадрами.

Ключову роль у сфері постачання і збуту відіграють відділи постачання та збуту, які виконують широкий спектр обов'язків, пов'язаних із постачанням сировини і матеріалів на підприємство та реалізацією товарів споживачам.

Ці відділи об'єднуються в єдиний управлінський комплекс, що відповідає за питання матеріально-технічного забезпечення, збуту та транспортування товарів.

Основні завдання відділу постачання і збуту ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ":

- стратегічне планування постачання сировини та матеріалів;
- аналіз ринку постачальників;
- укладання угод щодо поставок матеріальних ресурсів;

- організація приймання поставок;
- оптимальне розташування закуплених матеріальних цінностей на складах;
- рекламування продукції на ринках;
- забезпечення клієнтів послугами високої якості;
- підготовка інформації для відділу маркетингу щодо обсягів продажів та вимог споживачів;
- розроблення маршрутів, пошук і вибір транспортних партнерів для доставки товарів;
- завантаження транспортних засобів з урахуванням особливостей транспортування конкретних товарів;
- виконання моніторингу планових показників щодо поставок товарів клієнтам;
- узгодження угод на перевезення та контроль оплати послуг перевізників.

Складська діяльність, яка представляє собою останню ланку ланцюга в процесі відвантаження товарів, включає в себе організацію та виконання приймання вантажів та товарів на склад, перевірку якості та кількості, здійснення робіт з розвантажування з дотриманням усіх необхідних правил техніки безпеки.

Крім того, до завдань відділу складського обліку входить оформлення складської документації, надання та контроль за видачею товарів замовникам з використанням видаткових накладних та здійснення моніторингу складських операцій та ведення відповідної звітності.

Технічну підтримку підприємства забезпечують програмісти, які спеціалізуються на створенні, розробці та виправленні дефектів у програмному забезпеченні, а також налаштуванні і обслуговуванні наявного обладнання на підприємстві з врахуванням встановлених функціональних, конструктивних і технологічних вимог.

Отже, на підприємстві ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" існує визначена система

горизонтального розподілу управлінських завдань і робочих обов'язків, завдяки створенню спеціалізованих функціональних підрозділів, які вирішують конкретні завдання та мають визначені цілі для досягнення.

Підрозділи створюються на основі об'єднання спеціалізованих завдань управління, пов'язаних із конкретним керованим об'єктом, функціональною сферою діяльності або окремою метою, за умови призначення відповідальності.

Підприємство постійно працює над покращенням якості робіт і послуг, розширенням асортименту товарів. Досвідчені спеціалісти оперативно визначають всі недоліки, що дозволяє швидко та безпомилково вносити виправлення у процеси діяльності ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ".

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Оцінка фінансової діяльності компанії є важливою частиною аналізу його діяльності та розкриває як позитивні, так і негативні тенденції, які можуть залишитися непоміченими при поверхневому аналізі діяльності підприємства. Для прийняття рішень щодо поліпшення діяльності з постачання та збуту підприємство проводить різносторонній аналіз його фінансового стану.

Результати оцінки фінансової діяльності компанії широко використовуються керівниками підприємства в процесі прийняття управлінських рішень та розробки управлінських стратегій. Водночас банківські установи, надаючи кредити, використовують цей аналіз як перший крок у процесі оцінювання фінансової стабільності компанії. Аналіз фінансів надає можливість оцінити функціонування підприємства та порівняти його результати з часом. Для оцінки фінансової діяльності компанії необхідна інформація про його економічні ресурси, структуру фінансів, платоспроможність і здатність адаптуватися до змін в його діловому середовищі.

**Аналіз динаміки основних показників сукупного доходу
ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» за 2020-2021 рр., тис. грн.**

Назва	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	57539	61643	4104	7,14
Собівартість реалізованого товару	31009	41094	10085	32,53
Прибуток/Збиток	26530	20549	-5981	-22,53
Інші операційні доходи	23016	44547	21532	93,56
Адміністративні витрати	3656	4587	931	25,48
Витрати на збут	10269	10075	-194	-1,87
Інші витрати на операційну діяльність	9303	16438	7135	76,71
Прибутковий податок	478	111	-367	-76,77
Фінансовий результат від операційної діяльності	25841	33886	8046	31,15
Матеріальні затрати	24438	28096	3658	14,98
Витрати на оплату праці	12374	12998	624	5,05
Амортизація	3602	4806	1204	33,42
Відрахування на соціальні заходи	2722	2860	137	5,05
Інші операційні витрати	3036	2147	-889	-29,28

Після оцінки ключових параметрів загального доходу стає очевидним, що витрати на реалізацію товару, виконання робіт зросли на 32,53%, матеріальні витрати збільшилися на 14,98%, а витрати на зарплату підвищились на 5,05%. Фінансовий результат від операційної діяльності також збільшився на 31,15%.

У 2021 році прибуток від реалізації продукції значно зменшився на 22,53% порівняно з 2020 роком. Проте чистий дохід від продажу товарів, виконаних робіт зріс на 7,14%, що є позитивним результатом внаслідок збільшення кількості проданих товарів та виконаних робіт.

Одночасно витрати на збут скоротилися на 1,87%. Крім того, інші операційні доходи значно зросли на 93,56%. Важливою позитивною

чинником є також зменшення інших операційних витрат на 29,28%.

Таблиця 2.3

**Аналіз динаміки основних показників сукупного доходу
ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» за 2021-2022 рр., тис. грн.**

Назва	2021 рік	2022 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	61643	47305	-14338	-23,25
Собівартість реалізованого товару	41094	32763	-8332	-20,26
Прибуток/Збиток	20549	14543	-6006	-29,22
Інші операційні доходи	44547	56766	12218	27,44
Адміністративні витрати	4587	3932	-655	-14,27
Витрати на збут	10075	6552	-3522	-34,95
Інші витрати на операційну діяльність	16438	14743	-1694	-10,3
Прибутковий податок	111	582	470	424,64
Фінансовий результат від операційної діяльності	33886	45500	11614	34,28
Матеріальні затрати	28096	22159	-5936	-21,12
Витрати на оплату праці	12998	10604	-2394	-18,41
Амортизація	4806	5040	234	4,88
Відрахування на соціальні заходи	2860	2333	-527	-18,41
Інші операційні витрати	2147	1980	-167	-7,76

Здійснивши аналіз основних показників загального доходу можна зазначити, що суттєво зменшилися витрати на збут, оплату праці, матеріальні ресурси, а також дохід від продажу товарів. Крім того, спостерігається зниження прибутку, операційних витрат та витрат на соціальні заходи.

Для успішного функціонування кожен бізнес повинен мати здатність виплачувати свої рахунки та інші фінансові зобов'язання. Ця фінансова здатність відома як платоспроможність, і вона визначається наявністю фінансових ресурсів, таких як гроші, які компанія може використовувати для виконання своїх фінансових зобов'язань.

Для успішної діяльності кожного підприємства важливо мати можливість вчасно розраховуватися зі своїми кредиторами та виконувати фінансові зобов'язання.

Ця здатність до фінансового вирішення платіжних зобов'язань відома як платоспроможність і визначається наявністю фінансових ресурсів, зокрема грошей, якими компанія може користуватись для виконання своїх фінансових зобов'язань.

Одним з основних методів визначення ліквідності, а також платоспроможності підприємства є використання аналізу фінансових коефіцієнтів.

В рамках цього аналізу розраховуються конкретні показники (коефіцієнти), значення яких можна порівнювати в різні періоди за різними аспектами діяльності або фінансовими категоріями. При цьому такі значення можна порівнювати з нормативами для оцінювання фінансової стабільності компанії.

Ліквідність - це фінансова здатність компанії для виконання своїх зобов'язань вчасно та в повному обсязі, а також можливість перетворення активів підприємства на грошові кошти. Ця характеристика є змінною величиною і відображає співвідношення між грошовими ресурсами та активами підприємства, при цьому враховуються ринкові ціни на цінні папери або товари.

Для забезпечення необхідного рівня ліквідності, підприємство повинно мати достатню кількість готівки та інших активів, які можуть бути швидко перетворені в грошові кошти і використані для виплати зобов'язань у разі необхідності. Для забезпечення фінансової стабільності підприємства, зазвичай зберігають певний резерв, який може бути використаний у випадку невиплати заборгованості. Якщо на ринку є розвинений фондовий ринок, цей резерв може включати високоліквідні цінні папери.

Результати аналізу ліквідності «СІТІ БІЛДІНГ» представлені в таблиці 2.4 та на графіку 2.2.

Показники ліквідності ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ»

Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Нормативні показники
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,06	1,12	2,81	1-3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,49	0,48	0,79	0,7-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,24	0,23	0,25	0,2-0,35
Частка чистого оборотного капіталу	0,11	0,09	0,83	-

Графічне відображення ліквідності ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» представлено на графіку 2.2.

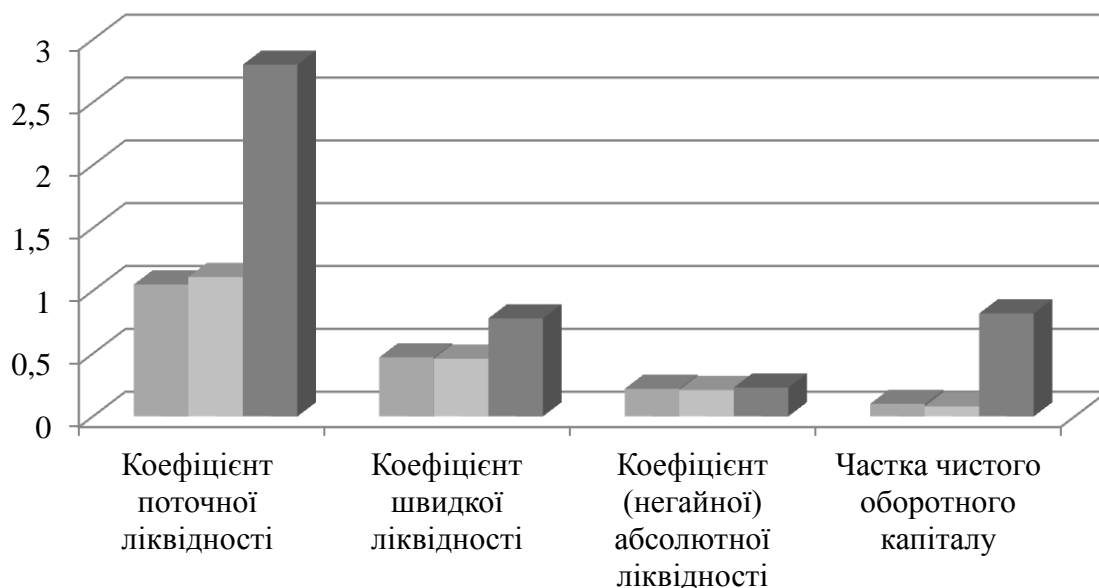


Рис. 2.2. Показники ліквідності товариства «СІТІ БІЛДІНГ» за 2020-2022 роки

Аналіз таблиці 2.4 вказує на те, що у 2022 році підприємство "СІТІ БІЛДІНГ" стало більш ліквідним, ніж у попередньому 2021 році. Особливо значно зросла поточна ліквідність, практично вдвічі, що свідчить про достатню платоспроможність підприємства.

Це означає відсутність серйозних фінансових ризиків, як для ТОВ

«СІТІ БІЛДІНГ», так і для його бенефіціарів. Іншими словами, на підприємстві сума поточних активів вища за суму поточних фінансових обов'язків, що є дуже позитивним показником.

Також важливо відзначити, що коефіцієнт швидкої ліквідності суттєво підвищився, що вказує на те, що більшість короткострокових зобов'язань на підприємстві може бути погашена завдяки наявним грошовим коштам, а також за рахунок очікуваних надходжень від відвантаженого товару, виконаних робіт. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» також незначно зріс.

За результатами аналізу ліквідності на підприємстві «СІТІ БІЛДІНГ» стає очевидним, що воно успішно розраховується за своїми рахунками, отримує прибуток і має достатню ліквідність і платоспроможність. Показники коефіцієнтів відповідають рекомендованим нормам. У 2022 році також помітно зросла частка чистого оборотного капіталу.

Після цього проводиться аналіз фінансової стійкості, який включає в себе оцінку структури джерел фінансування та визначення їхньої природи (чи це власні ресурси чи позичкові кошти), оцінку доступності цих ресурсів і ризику, пов'язаному з їх використанням.

Фінансова стійкість - це стан, коли платоспроможність гарантована, існує баланс між власним та позиковим капіталом. Підприємство є незалежним від коливань ринкової ситуації та впливу партнерів. Тобто у підприємства є можливість віддавати пріоритет самостійному фінансуванню і має властивість заробляти прибуток, який забезпечує його власні фінансові потреби. Довіра учасників ринку капіталу є високою, а рівень залежності від них низький.

Отже, фінансова стійкість визначає величину залежності підприємства від сторонніх фінансових джерел, таких як кредитори та інвестори.

Ця група коефіцієнтів має велике значення для підприємства, оскільки використовуються фінансування від банків та інші довгострокові джерела для забезпечення своєї діяльності.

**Оцінка динаміки показників фінансової стійкості
ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» за 2020-2022 рр.**

Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення
Показник концентрації власних ресурсів	0,56	0,55	0,57	0,03
Частка залучених ресурсів у загальній сумі капіталу	0,45	0,47	0,45	-0,01
Показник фінансової залежності	1,81	1,88	1,8	-0,07
Показник маневреності власних ресурсів	0,9	0,96	1	0,05
Співвідношення власного та позикового капіталу	0,86	0,88	0,9	0,03
Частка довгострокових зобов'язань в інвестиційному капіталі	0,11	0,11	0,14	0,04
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	8,51	8,95	8,61	-0,33

Проаналізував коефіцієнти фінансової стійкості, можна стверджувати про їх незначне збільшення, причиною цього є збільшення коефіцієнту власного капіталу у порівнянні з 2021 р. на 0,02% та зменшення позикового капіталу, на 0,03%, а також зменшення коефіцієнту фінансової залежності у порівнянні з 2021 роком на 0,07%, що обумовлює зменшення частки запозиченого капіталу у фінансуванні ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ». На 0,03% збільшився показник співвідношення власного та позикового капіталу, який показує, що у порівнянні з 2021 роком на 0,03% збільшилась кількість грн. власного капіталу які припадають на 1 грн. запозичених ресурсів, що є наслідком погіршення економічного стану на підприємстві.

Негативним фактором є збільшення на 0,04% частки довгострокових зобов'язань. Зростання коефіцієнтів зобов'язання веде до зростання фінансової залежності від кредиторів.

Проведемо аналіз ефективності діяльності підприємства за допомогою показників рентабельності, які розраховуються шляхом зіставлення

отриманих фінансових результатів і ресурсів, задіяних для досягнення цих результатів. Такий розрахунок дає змогу оцінити ефективність використання підприємством матеріальних, людських та фінансових ресурсів. Підприємство має виходити на такі результати діяльності, при яких воно зможе не тільки покрити усі витрати, але й отримати прибуток.

Основні показники рентабельності є важливими для підприємства, та показують рентабельність матеріальних ресурсів, продажів і торгівлі, показують віддачу з торгових площ, для оцінки постачальницько-збутової діяльності. Показники рентабельності ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» за 2021 - 2022 рр.

Назва показника	2020 р	2021 р.	2022 р.	Відхилення
Рентабельність власного капіталу (ROE-ReturnonEquity), частка одиниці	0,56	0,66	0,82	0,17
Рентабельність активів (Повернення, віддача на інвестиції, ROI -Returnon Investments), частка одиниці	0,39	0,42	0,44	0,03
Рентабельність витрат, частка одиниці	0,63	0,69	0,51	-0,16
Показник оборотності активів, оборотів	12,81	13,47	14,09	0,64
Рентабельність продажу, частка одиниці	0,61	0,61	0,61	0
Термін окупності власного капіталу, днів	14,71	15,51	12,4	-3,12

Величина транспортних витрат визначається обсягом продажів і включає в себе коефіцієнт, що характеризує витрати на кілометр пробігу, пасажера чи тону вантажу.

Після аналізу показників прибутковості стає очевидним значне зростання рентабельності власного капіталу. Цей критерій важливий для оцінки того, наскільки привабливим є підприємство для інвесторів в довгостроковій перспективі. Прибуток, який приходить на кожну одиницю власного капіталу, зріс на 0,17% і склав в 2022 році 0,82%. Також

відзначається помітне підвищення рентабельності активів, що зумовлено зростанням коефіцієнта оборотності активів на 0,63%.

Щодо прибутковості від продажу, цей показник залишився майже незмінним, що свідчить про стабільність діяльності збуту. Також слід відзначити зменшення рентабельності витрат на 0,16%, що вказує на те, що підприємство зменшило втрати, пов'язані з витратами, протягом періоду.

Для поліпшення управління ланцюгом постачання і збуту, рекомендується провести аналіз фінансової ефективності підприємства. Цей аналіз оцінюється через порівняння доходу від збуту товару з поточним або чистим оборотним капіталом. Обчислення показників ділової активності представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» за 2021-2022 роки

Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп росту, %
Загальний оборот фондів, оборотів	1,04	0,94	1,26	134,0
Оборот мобільного капіталу, оборотів	0,91	0,93	0,89	94,7
Оборот матеріальних оборотних фондів, оборотів	2,16	2,15	2,79	129,8
Оборот дебіторської заборгованості, оборотів	9,87	9	16,69	185,4
Середній період обертання дебіторської заборгованості, днів	36,56	40,12	21,62	53,7
Оборот кредиторської заборгованості	8,92	7,42	15,3	206,2
Середній період обертання кредиторської заборгованості	40,46	48,65	23,58	48,3
Фондовіддача необоротних активів	3,23	2,65	5,24	197,7
Оборот власних фондів	3,82	2,4	5,41	225,4

Цей аналіз дозволить оцінити ефективність поточної основної

діяльності підприємства, визначити, як швидко обертаються матеріальні ресурси, розрахувати показник ефективності використання необоротних активів, що допомагає оцінити середній час, протягом якого клієнти розраховуються за товари компанії тощо.

Згідно з таблицею 2.7, показник оборотності капіталу зріс порівнюючи з 2021 роком на 0,32%. Це означає, що обсяг виконаних робіт та реалізованих товарів, який припадає на одиницю загального капіталу, збільшився. Фондовіддача необоротних активів практично подвоїлася і становить 5,24% у 2022 році.

Також показник оборотності дебіторської заборгованості зріс, що вказує на те, що кошти від клієнтів надходять повільніше. У зв'язку з цим, підприємству слід розглянути більш ефективні методи розрахунку з клієнтами та розглянути можливість введення передоплати.

Також відзначається зростання показника оборотності заборгованості перед кредиторами, що вказує на те, що ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» тепер потребує більше оборотів для виплати фінансових зобов'язань кредиторам. Це вказує на те, що підприємство стало більш залежним від своїх кредиторів. У той же час, швидкість обертання грошових активів зменшилася на 0,06%, що вказує на сповільнення процесу реалізації короткострокових активів.

У даному дослідженні проведено оцінку економічного стану "СІТІ БІЛДІНГ". Майнове положення підприємства оцінювалося шляхом аналізу активів балансу, включаючи в себе визначення частки основних і оборотних фондів в структурі активів, а також оцінку вартості накопиченої амортизації та обчислення коефіцієнта зносу (коефіцієнта накопичення амортизації). Результати розрахунків щодо майнового стану представлені у таблиці 2.8.

Аналізуючи відсоток основних засобів у структурі активів, можна відзначити невеликий приріст на 0,03%. Цей ріст вказує на те, що підприємство спрямувало більше коштів у основні активи.

Коефіцієнт зносу (або коефіцієнт накопичення амортизації) вказує на відсоток зношених активів у структурі активів ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» і

показує, скільки саме вартості основних засобів зносилося з часом. Порівнюючи з 2021 роком цей показник зріс на 0,02%, що може свідчити про невелике погіршення стану основних засобів підприємства та збільшення вартості списаних на собівартість коштів. Коефіцієнт придатності зріс на 0,04 відносно 2021 року.

Таблиця 2.8

Стан активів ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» за 2021-2022 роки

Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення
Частка основних засобів в сукупної вартості активів	0,31	0,33	0,36	0,03
Коефіцієнт зносу (коефіцієнт накопичення амортизації)	0,18	0,22	0,24	0,02
Коефіцієнт придатності	0,81	0,75	0,71	-0,04

У ситуації погіршення економічного стану країни, збільшення цін і спаду попиту, виникає необхідність вдосконалення та оптимізації ланцюга постачання та збуту товарів підприємства.

Це означає пошук напрямків зменшення витрат, вдосконалення політики постачання і продажу товарів, спрямованих на зменшення витрат і збільшення обсягів продажу товарів, що в свою чергу сприятиме збільшенню прибутку. Це допоможе збільшити загальну ефективність функціонування підприємства і забезпечить його успішний розвиток в умовах незворотних змін на ринку.

Аналіз ринку збуту сприяє визначенню основних стратегій продажу товарів, правильній оцінці ринкової ситуації, прогнозуванню розвитку ринку та виявленню сильних і слабких сторін у напрямках збуту. Це також допомагає визначити подальші кроки щодо обсягів продажу товарів і стратегічних місць їх збуту.

Все це є важливим для забезпечення швидкого зростання обсягів продажів підприємства та збереження конкурентних позицій на ринках збуту. Крім того, це дозволяє створити основу для ефективного менеджменту збуту

в майбутньому. Дослідження ринку збуту продукції ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз ринку реалізації товарів ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» за 2021-2022 рр.

Показник	За 2022 рік, тис. грн	За 2021 рік, тис. грн	Абс. відхил., тис. грн.	Відносне відхил., %
Чистий дохід від реалізації товару (робіт, послуг)	47305	61643	-14338	-23,2
Прибуток / Збиток	14543	20549	-6006	-29,3

За результатами проведеної оцінки національного та регіонального ринків, можна зазначити, що національний ринок України є основним ринком, на якому відбувається основна частина продажу товарів.

Упродовж 2022 року підприємство отримало значну суму чистого доходу від реалізації товарів та за виконані роботи в обсязі 39421 тисяч гривень на цьому ринку, і його товари постачаються до різних регіонів України.

Внаслідок нестабільної економічної ситуації в країні, зростання цін на будівельні матеріали та санітарно-технічне обладнання, та зменшення покупної спроможності населення, спостерігається скорочення обсягу продажу будівельних товарів ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ".

Чистий дохід від реалізації товарів, робіт у 2022 році зменшився на 23,2%, і рівень прибутку також зменшився на 29,3% порівнюючи з попереднім 2021 роком.

Для отримання повного розуміння, наскільки ефективно функціонує відділ збуту нашої компанії, важливо провести аналіз роботи цього підрозділу за допомогою розрахунків ефективності, які представлені в таблиці 2.10.

Після обчислення коефіцієнта ефективності збутової діяльності можна

встановити, які ресурси, були витрачені на організацію постачання товарів в порівнянні з витратами на продаж продукції.

Важливо зауважити, що видатки на матеріальне забезпечення та збут у 2022 році зросли на 0,33% відносно попереднього року через збільшення закупівельних цін і зростання витрат на транспортування товарів.

Таблиця 2.10

Динаміка показників результативності збутової діяльності

ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» за 2021-2022 рр.

Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення
Коефіцієнт ефективності збутової діяльності	2,11	2,08	2,43	0,35
Частка збутових витрат у сумарних витратах підприємства	0,24	0,24	0,32	0,08
Коефіцієнт окупності збутової діяльності	1,21	1,12	1,51	0,39
Коефіцієнт рентабельності збутової діяльності	74,81	75,68	82,22	6,54

Порівнюючи з попереднім періодом у 2022 році частка витрат на збут у загальних витратах компанії зросла на 0,08%. Цей показник вимагає особливої уваги підприємства при вдосконаленні процесів організації постачання сировини та збуту товару для покращення результатів діяльності ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ».

Після визначення витрат, пов'язаних з закупівлею та реалізацією товарів, та визначення частини активів, призначених для обслуговування цих процесів в загальній структурі активів підприємства, важливо відзначити, що діяльність збуту має значний вплив на загальну ефективність підприємства та його прибутковість.

Це пояснюється тим, що у 2022 році рентабельність зросла на 8%, завдяки зростанню доходу від продажу товарів ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ».

2.3. Оцінка ефективності управління продуктивністю праці в ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ»

Внутрішня організація ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" включає в себе відділ персоналу як частину своєї структури. Керівництво цим відділом здійснюється менеджером підрозділу, який призначається та звільняється відповідно до внутрішніх правил і положень ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ". Генеральному директору підпорядковується начальник відділу персоналу.

Структурна організація відділу персоналу ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" зображена на рисунку 2.3.

Відділ кадрів ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" здійснює наступні функції:

- організовує процес підбору кадрів;
- розробляє та вдосконалює програми для керування продуктивністю праці співробітників, включаючи їхнє навчання, розвиток та оцінку результатів;
- формує та вносить корекції до штатних розкладів;
- визначає потреби в персоналі з точки зору кількості та якості співробітників для підприємства;
- затверджує кандидатів на посади, здійснюється узгодження з Генеральним директором;

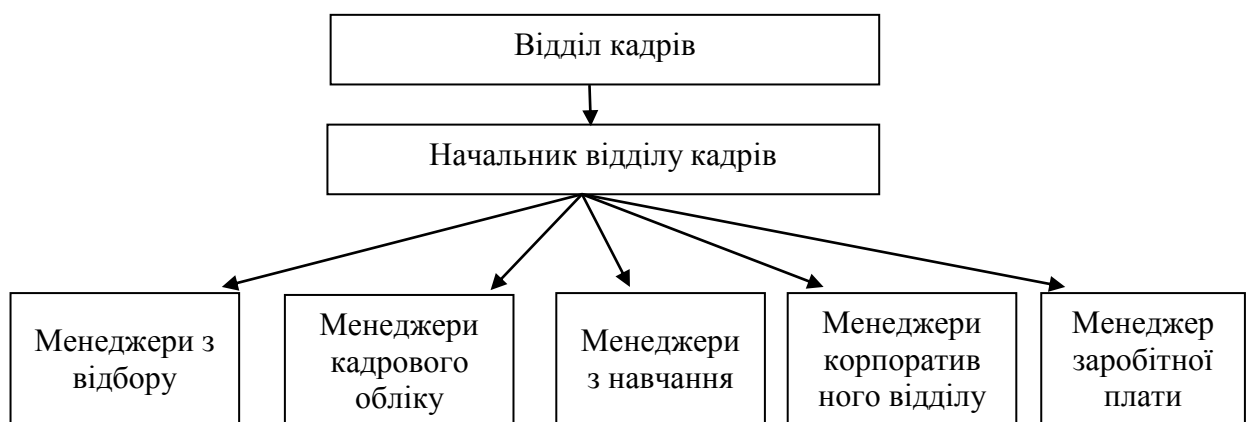


Рис. 2.3. Організаційна структура відділу персоналу ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ»

- розв'язує питання, що стосуються заробітної плати кожного працівника;
- керує процесами набору та звільнення персоналу в ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ";
- подає щомісячну звітність, для розгляду Генеральному директору.

Оцінка працівників є однією з ключових складових аналізу діяльності підприємства. Важливою є забезпечення достатньої кількості робочої сили на підприємстві та отримання відповідної результативності праці, так як це суттєво впливає на збільшення обсягу продажу товарів та виконаних робіт ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ».

Дослідимо показники чисельності персоналу ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» за 2020-2022 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка чисельності персоналу ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ»
за 2020-2022 рр., осіб**

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 / 2020 рр.			
	Всього	Чоловіків	Всього	Чоловіків	Всього	Чоловіків	Всього осіб		Чоловіків	
							осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	154	119	137	102	92	69	-62	-40,26	-50	-42,02
Чисельність прийнятого персоналу, осіб	138	102	8	5	3	2	-135	-97,8	-100	-98,0
Чисельність звільненого персоналу, осіб	11	9	12	8	48	35	37	36,4	26	88,9

На 31.12. 2022 року компанія ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" налічувала 92 працівника. Важливо зауважити, що протягом трьох років, з 2020 по 2022 рік, кількість співробітників зменшилася на 62 особи, або на 40,26%.

Це обумовлено зменшенням обсягу замовлень на будівельні роботи та

товари. У 2022 році, порівняно з 2020 роком, ми спостерігаємо, що кількість нових працівників, які були прийняті, зменшилася на 135 осіб, тоді як кількість звільнених працівників зросла на 37 осіб. Важливо відзначити, що найбільша частина персоналу ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" складається з чоловіків.

Поряд з проведенням аналізом структури персоналу та оцінкою кадрового потенціалу, проведемо поглиблений аналіз якісного складу працівників ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» (табл. 2.12).

Також, окрім оцінки структури персоналу та аналізу кадрового потенціалу, здійснено більш докладний аналіз якості працівників ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" (табл. 2.12).

Внаслідок аналізу, який було проведено (табл. 2.12), встановлено, що чоловіки переважають в загальній структурі працівників підприємства. У 2020 році частка чоловічого персоналу складала 77,2%, у 2021 році - 75,1%, а в 2022 році - 74,9%. Щодо вікової групи працівників на підприємстві, найбільший відсоток становлять особи, віком від 30 до 50 років, і цей вік становить 64,0% загальної чисельності. Крім цього, більшість працівників на підприємстві мають досвід роботи тривалістю від трьох до десяти років у відповідній галузі. Щодо освіти, більшість персоналу має середню спеціальну освіту, їх частка складає 46,5%.

Таблиця 2.12

Структура персоналу ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Чисельність персоналу	154	100	137	100	92	100	-62	-40,26
2.	За статтю:								
	– чоловіки	119	77,2	102	75,1	69	74,9	-50	-42,02
	– жінки	35	22,8	34	24,9	23	25,1	-35	-100,00

Продовження таблиці 2.12

3.	За віком (років):								
	– 18-29 років	40	26,2	38	28,1	26	28,1	-14	-35,00
	– 30-50 років	109	71,1	86	62,5	59	64,0	-50	-45,87
	– 51-56 років	3	2,0	12	8,9	7	7,4	4	+33,30
	– старші 56 років	2	0,8	1	0,5	1	0,5	-1	-50,00
4.	За рівнем освіти:								
	– середня	58	37,6	42	31,0	29	31,2	-29	-50,00
	– середня спеціальна	82	52,9	63	46,6	43	46,5	-38	-46,34
	– вища	14	9,4	31	22,3	21	22,3	6	+42,86
5.	За трудовим стажем:								
	– до 3 років	26	16,8	21	15,1	16	17,1	-10	-38,46
	– від 3 до 10 років	92	60,3	72	52,9	42	45,0	-51	-55,43
	– від 11 до 15 років	17	10,8	12	9,0	9	9,9	-7	-41,18
	– більше 15 років	18	12,1	38	23,0	31	28,0	+13	+72,22

Кадровий склад персоналу ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» за статтю відображено на рисунку 2.4.

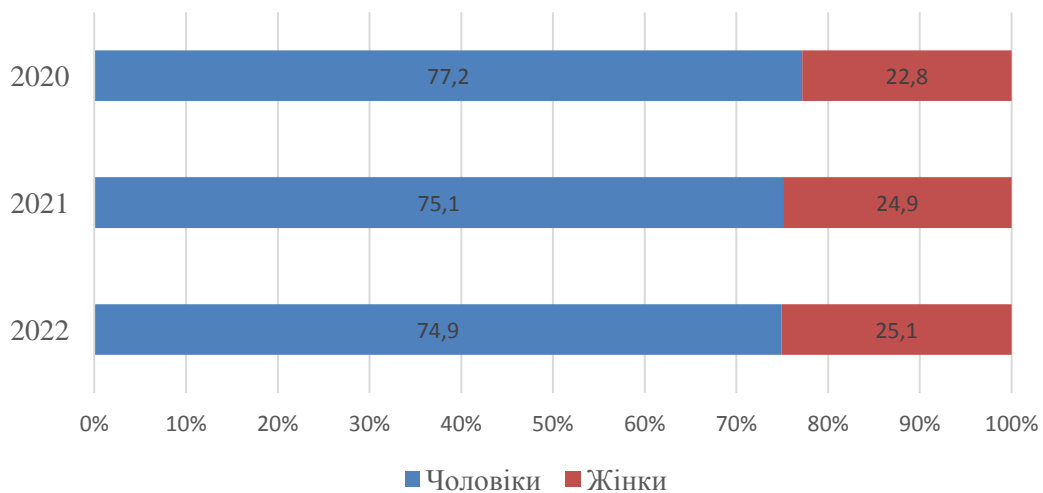


Рис. 2.4. Кадровий склад персоналу ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» за статтю упродовж 2020-2022 рр., %

На підприємстві найбільший відсоток працівників, а саме 64,0%, належить до вікової категорії 30-50 років, тоді як найменший відсоток

працівників, які мають вік понад 56 років, становить найменшу частку (рис. 2.5). Іншими словами, персонал підприємства є в основному молодим.

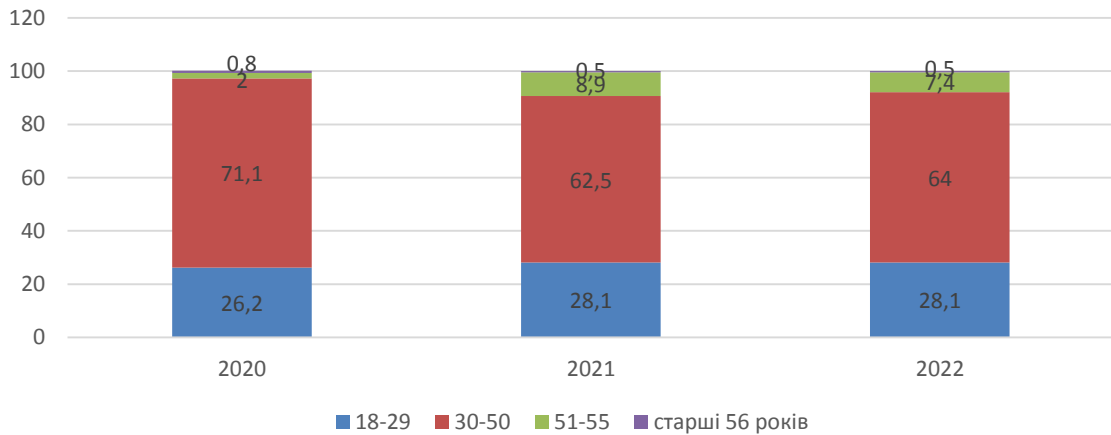


Рис. 2.5. Кадровий склад персоналу ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» за віковою категорією упродовж 2020-2022 рр., %

Більшість працівників на підприємстві мають досвід роботи тривалістю від трьох до десяти років в відповідній галузі. Іншими словами, у них є необхідний досвід та передумови для успішного та ефективного виконання роботи (рис. 2.6).

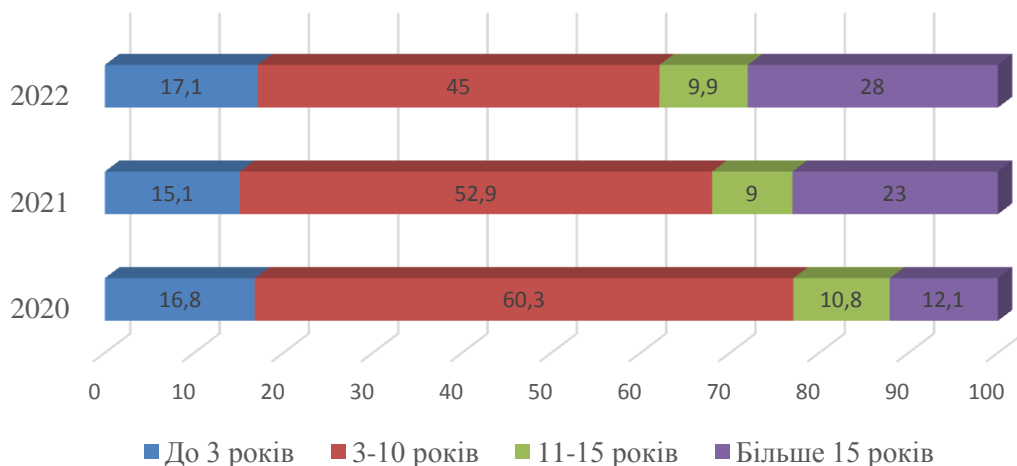


Рис. 2.6. Кадровий склад персоналу ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» за трудовим стажем упродовж 2020-2022 рр., %

Основною освітньою категорією серед працівників є ті, які мають

середню спеціальну освіту, дана група становить 46,5%. Це в основному робітники на будівництві ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» (рис. 2.7).

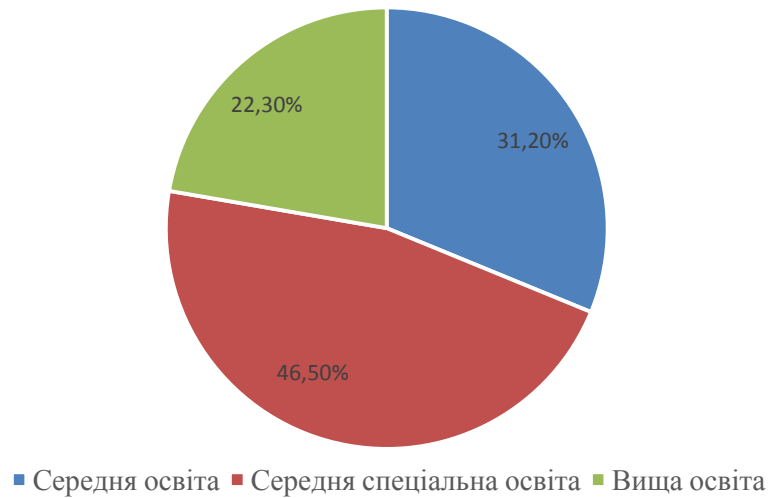


Рис. 2.7. Кадровий склад персоналу ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» за освітнім рівнем упродовж 2022 року, %

В роботі здійснено оцінку руху персоналу та зміни показників у різних сферах навчання та перекваліфікації у ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ».

Всі аспекти мобільності персоналу взаємопов'язані і можуть бути оцінені за допомогою конкретних показників.

Дослідники і фахівці у сфері управління людськими ресурсами надають основну увагу індикаторам кількісного руху, які стосуються прийому, переміщення та звільнення працівників (табл. 2.15).

Таблиця 2.13

Динаміка показників руху персоналу ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022/2020 рр.	
				абсолютне	відносне, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	154	137	92	-62	-40,26
Прийнято працівників за рік, осіб	138	8	3	-135	-97,8
Звільнено працівників за рік, осіб	11	12	48	37	36,4

Продовження таблиці 2.13

Пройшло навчання та удосконалення професійної кваліфікації	26	17	2	-24	-92,31
Коефіцієнти:					
– обороту з приймання	0,896	0,058	0,033	-0,863	-96,32
– обороту зі звільнення	0,071	0,087	0,522	0,451	35,21
– загального обороту кадрів	0,967	0,146	0,554	-0,413	42,71

На підставі даних, представлених в таблиці 2.13, можна констатувати, що середньооблікова чисельність персоналу проявляє нестабільність. Важливо відзначити, що у період з 2020 по 2022 роки середньооблікова кількість працівників на підприємстві скоротилася на 62 особи, що становить 40,26% від загальної чисельності. У зв'язку з цим важливо зазначити, що підприємство активно спрямовує зусилля на досягнення високого рівня фаховості усіх своїх працівників, і, таким чином, існує потреба в систематичному підвищенні кваліфікації персоналу.

У період з 2020 по 2022 роки в ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" відзначається зменшення кількості новоприйнятих працівників на 135 осіб і збільшення кількості звільнених працівників на 37 осіб.

Коефіцієнт обороту трудових ресурсів з приймання працівників зменшився на 0,863, в той час як коефіцієнт обороту трудових ресурсів зі звільнення збільшився на 0,451. У 2022 році лише 2 особи, що становить 2,2% від загальної чисельності, пройшли первинну професійну підготовку. В роботі досліджено рівень продуктивності праці в ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» (табл. 2.14).

Отже, оцінка результатів, наведених у таблиці 3.4, свідчить, що протягом періоду з 2020 по 2022 роки спостерігалось зростання показника продуктивності робочої сили на суму 140,55 тис. грн., що становить 37,62% від вихідних значень.

Цей ріст продуктивності супроводжувався одночасним стрімким

зменшенням середньооблікової чисельності працівників на підприємстві на 62 особи або 40,26%.

Таблиця 2.14

**Оцінка рівня продуктивності праці в ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ»
упродовж 2020-2022 рр.**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 / 2020 рр.	
				Абсолютне +,-	Відносне %
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	154	137	92	-62	-40,26
Виручка від продажу товарів, робіт, тис. грн.	57539	61643	47305	-10234	-17,80
Продуктивність праці, тис. грн.	373,63	449,95	514,18	140,55	37,62

Графічне відображення змін у показнику продуктивності праці ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" відображено на рисунку 2.8.

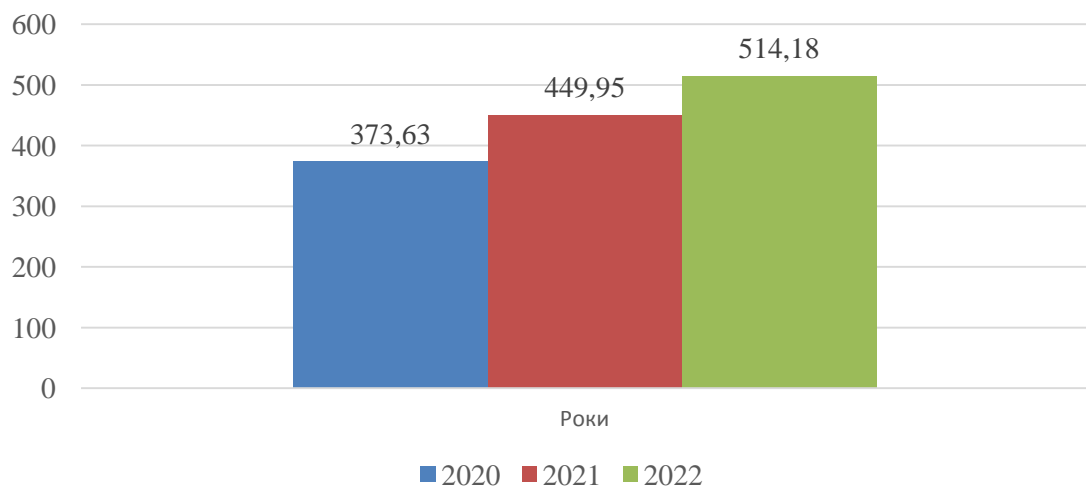


Рис. 2.8. Динаміка продуктивності праці в ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» за 2020-2022 рр., грн.

На формування трудових ресурсів підприємства значний вплив здійснює матеріальна винагорода персоналу товариства «СІТІ БІЛДІНГ» (табл. 2.15).

На результативність трудових ресурсів підприємства "СІТІ БІЛДІНГ" значно впливає матеріальна винагорода, що надається персоналу. У 2022

році, порівняно з 2020 роком, зафіксовано зниження загального фонду оплати праці в ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" на суму 1770 тис. грн., що представляє собою 14,3% зменшення. Це зниження супроводжується скороченням кількості трудових ресурсів на підприємстві.

Таблиця 2.15

**Структура фонду оплати праці в ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ»
за 2020-2022 рр., тис. грн.**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 / 2020 рр.	
				абс. відх., тис. грн.	відносне, %
Загальний фонд оплати праці	12374	12998	10604	-1770	-14,30
Фонд основної оплати праці	6993	7886	8537	1543	22,06
Фонд додаткової оплати праці	4816	4465	1957	-2860	-59,39
Додаткові винагороди, бонуси, надбавки	565	647	107	-458	-81,06

Під час оцінки структури фонду оплати праці в ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" встановлено, що фонд основної оплати праці збільшився на 1543 тис. грн. або 22,06% за вказаний період. Проте фонд додаткової оплати праці виплати заохочення та компенсації значно скоротилися на 59% і 81% відповідно.

Проведемо аналіз факторів, які мають вплив на продуктивність праці на даному підприємстві та визначимо, які саме фактори є найбільш впливовими. Співставимо рівень зростання ефективності праці з середньою оплатою праці, як це відображено на рисунку 2.9.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що зміни продуктивності праці в ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" характеризується позитивними тенденціями та супроводжується збільшенням розміру оплати праці.

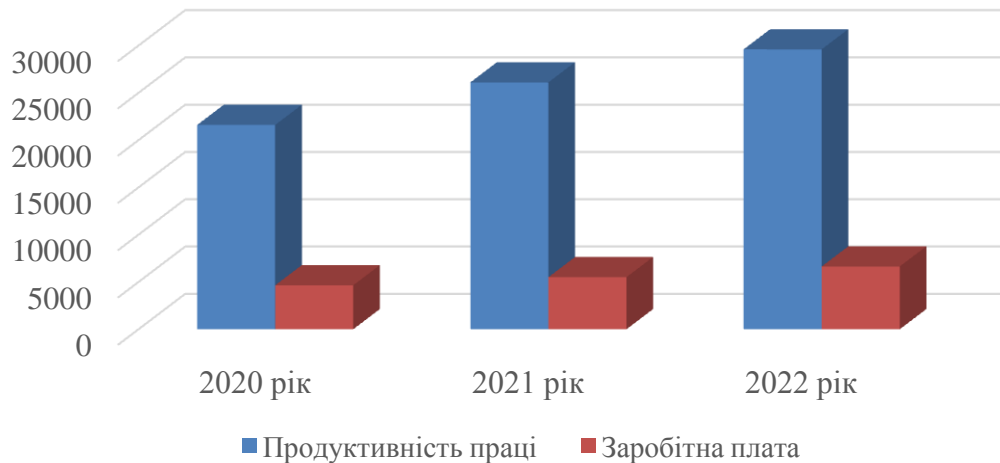


Рис. 2.9. Співвідношення зростання продуктивності одного працівника і оплати праці в ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ»

Проте, порівняно з середніми рівнями заробітної плати в Дніпропетровській області, можна констатувати, що рівень заробітної плати на даному підприємстві є надзвичайно низьким.

Проведемо аналіз взаємозв'язку між продуктивністю праці та середньосписковою чисельністю працівників, що відображено на рис. 2.10.

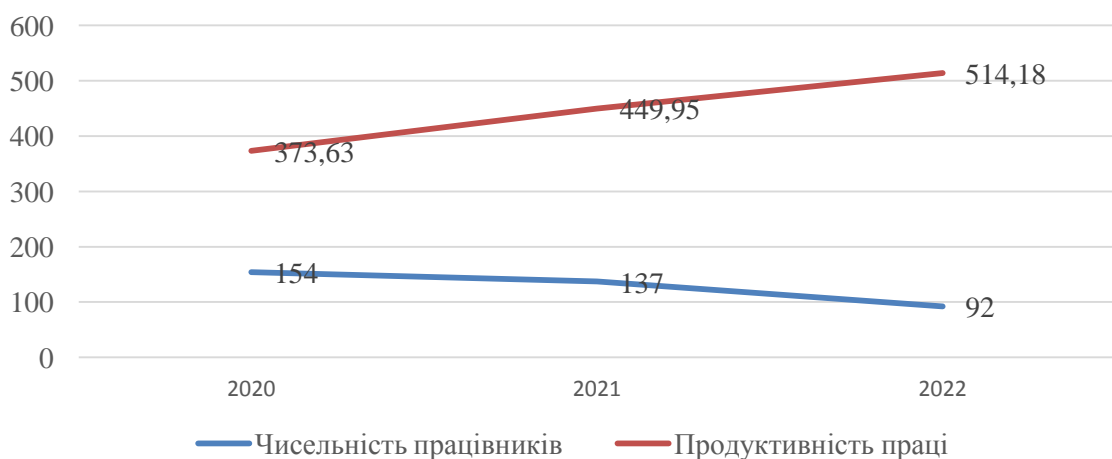


Рис. 2.10 Взаємозв'язок між продуктивністю праці та середньосписковою чисельністю працівників в ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ»

За результатами виконаного дослідження можна стверджувати, що

кількість працюючих осіб в ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" не є домінуючим фактором, який впливає на рівень продуктивності праці.

Висновки до розділу 2:

1. Після аналізу показників прибутковості стає очевидним значне зростання рентабельності власного капіталу. Прибуток, який приходиться на кожну одиницю власного капіталу, зріс на 0,17% і склав в 2022 році 0,82%. Також відзначається помітне підвищення рентабельності активів, що зумовлено зростанням коефіцієнта оборотності активів на 0,63%. Щодо прибутковості від продажу, цей показник залишився майже незмінним. Також слід відзначити зменшення рентабельності витрат на 0,16%, що вказує на те, що підприємство зменшило втрати протягом періоду.

2. В роботі досліджено показники чисельності персоналу ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» за 2020-2022 рр. Встановлено, що станом на 31.12. 2022 року компанія ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" налічувала 92 працівника. Важливо зауважити, що протягом трьох років, з 2020 по 2022 рік, кількість співробітників зменшилася на 62 особи, або на 40,26%.

3. Щодо вікової групи працівників на підприємстві, найбільший відсоток становлять особи, віком від 30 до 50 років, і цей вік становить 64,0% загальної чисельності. Більшість працівників на підприємстві мають досвід роботи тривалістю від трьох до десяти років у відповідній галузі. Щодо освіти, більшість персоналу має середню спеціальну освіту, 46,5%.

4. В роботі досліджено плинність кадрів в ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ». Проведений аналіз свідчить, що середньооблікова чисельність персоналу проявляє нестабільність.

5. Оцінивши рівень продуктивності праці протягом періоду з 2020 по 2022 роки необхідно відзначити про зростання його показника на суму 140,55 тис. грн., що становить 37,62% від вихідних значень. Цей ріст продуктивності супроводжувався одночасним стрімким зменшенням середньооблікової чисельності працівників на 62 особи або 40,26%.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ»

3.1. Напрями підвищення показників результативності працівників ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ»

Управління продуктивністю персоналу ґрунтується на сприйнятті працівників як осіб, які виконують роботу для досягнення економічних цілей компанії, а також як індивідів, які включені у єдину організаційну систему.

Успішність функціонування суб'єктів підприємництва залежить від конкретних індивідів і їхнього рівня знань, експертної ініціативи, вмінь та стимулюючого підходу, навичок вирішення проблем та готовності до навчання. Щоб забезпечити ефективну роботу підприємства, необхідно належним чином управляти своїми співробітниками, використовуючи різноманітні методи, які ґрунтуються на наукових принципах, і постійно контролювати їхню продуктивність.

Покращення продуктивності роботи на підприємстві ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" можливо досягти використовуючи наступні методи:

- збільшення ефективності виконання роботи;
- покращення організації праці;
- впровадження автоматизації робочих процесів.

Результати аналізу вказує, що існує низка чинників, включаючи аспекти соціально-економічні, організаційні, психофізіологічні, соціокультурні та економічні, які впливають на зростання результативності праці в ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ".

Серед аспектів соціально-економічного впливу враховують склад та рівень кваліфікації працівників, умови праці на підприємстві та ставлення працівників до своєї роботи. Важливо зазначити, що продуктивність праці залежить не лише від навичок і здібностей працівника, а також від його загальних знань, віку, стану здоров'я та інших чинників. Одним із важливих

завдань для роботодавця є пошук та відбір працівників, які можуть працювати з особливою результативністю і продуктивністю, яка перевищує середній рівень. Для вибору працівників використовуються методи, такі як інтерв'ю, оцінка якості виконаної роботи і атестація.

Організаційні аспекти охоплюють весь спектр заходів щодо впорядкування робочих процесів і управління, а також включають в себе аспекти керівництва персоналом. Набір соціально-економічних чинників також є різноманітним. Ці чинники враховують психофізіологічні, соціальні та економічні аспекти. Давайте розглянемо кожен з цих аспектів окремо.

Психофізіологічні чинники включають в себе різні аспекти, які створюють оптимальні умови для функціональності робочої сили. Вони включають в себе такі аспекти, як робочий та неробочий режими, фізичну складність робіт, рівень захворюваності, умови щодо санітарії та гігієни на робочому місці та інші фактори, які враховують фізичні можливості людини і сприяють збереженню та покращенню здоров'я працівників.

Соціальні аспекти включають аспекти умов праці і виробництва, такі як стать, вік, кваліфікація, стаж роботи, освіта, креативність працівників, природу і привабливість роботи, а також трудову дисципліну.

Економічні аспекти відображають стратегію керівництва підприємством і спрямовані на поліпшення системи оплати праці та матеріального стимулювання для підвищення якості праці. Ці аспекти включають в себе організаційні аспекти заробітної плати та системи матеріальної та нематеріальної мотивації до праці.

Для підприємства ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" можливі такі ключові напрями зростання результативності праці:

1. Покращення технічного рівня виконуваних будівельних робіт, включаючи оптимізацію технологічних процесів, механізацію важких і ресурсомістких завдань, підвищення результативності використання технічних установок і впровадження новітніх технологій та процесів.

2. Покращення організації торгівельної діяльності включає в себе

оптимізацію управління торгівлею та складськими процесами, усунення втрат часу, зростання професійних компетентностей працівників і поліпшення системи стимулювання персоналу для покращення результативності процесу торгівлі будівельними матеріалами.

3. Для досягнення зростання продуктивності на ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" шляхом більш ефективного використання часу, відведеного на роботу, слід провести аналіз розподілу фактичного робочого часу та порівняти його з планованим, використовуючи фотографічну документацію робочого дня. Цей процес дозволить виявити причини втрат часу і розробити рекомендації для подальших поліпшень.

4. Підвищення професійності працівників також є потенційним резервом для підвищення продуктивності на ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ". У ситуації високо конкурентного середовища, процес освіти та покращення професійної кваліфікації включає різні види курсів, такі як виробничо-технічні курси, курси з професійної перекваліфікації, навчальні курси, спрямована на вивчення нових продуктів, обладнання та технологій.

5. Система стимулювання праці є складним процесом, в якому внутрішні мотиви, такі як потреби, інтереси і цінності, взаємодіють із зовнішніми впливами для формування мотивації праці. Незважаючи на різноманітність методів стимулювання трудової діяльності, винагорода відіграє важливу роль в цьому процесі підвищення рівня продуктивності працівників ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ".

Проте різноманітні фактори впливають на систему винагороди. Об'єктивні фактори включають в себе положення організації на ринку, конкурентне середовище, вплив держави та рівень технологій. Суб'єктивні фактори охоплюють потреби, цінності та інтереси працівників, а також їхню реальну економічну ситуацію. Змінювана природа цих факторів обумовлює постійну увагу до системи стимулювання. Унікальність кожного підприємства і специфіка його персоналу вимагають створення системи винагороди, яка враховує особливості як самого підприємства, так і

зовнішнього середовища, а також характеристики працівників, які працюють в цьому підприємстві.

Система матеріальної мотивації різноманітна і включає в себе всі види грошових виплат, що застосовуються на підприємстві, такі як заробітна плата, додатки та надбавки, премії, бонуси, участь у прибутках, відстрочені платежі, участь в акціонерному капіталі, а також всі форми матеріального стимулювання, які не включають грошові виплати, зокрема, соціальні виплати і пільги (соціальний пакет). Створення системи матеріального стимулювання включає в себе структурування персоналу підприємства, описування та аналіз робочих місць або посад, оцінку та класифікацію цих робочих місць на основі їхньої цінності всередині підприємства. А також визначення постійних компонентів оплати праці, таких як базові оклади, додаткові платежі та доплати, а також розробку системи преміювання як змінної частини цієї системи.

Серед засобів нематеріального стимулювання важливо враховувати психологічну підтримку, надання можливості вільно використовувати час поза роботою, стимулювання професійного і особистісного росту, участь у процесі управління, створення комфортних робочих умов і пошук способів, що спонукають працівників до реалізації їхніх важливих цінностей.

6. Надання соціального пакету є одним із способів збереження найцінніших співробітників у ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ". У випадках, коли розмір фінансової компенсації приблизно відповідає середньому рівню на ринку і конкуренція полягає в наданні додаткових соціальних пільг, соціальний пакет стає ключовим інструментом. Соціальні пільги стають спеціальною формою співробітництва між працівником і організацією, сприяючи розвитку особистості працівника в сучасній економіці, де успіх організації вимагає не лише максимізації прибутку, але й забезпечення соціального добробуту працівника.

Соціальний пакет, як засіб забезпечення ефективності та віддачі від персоналу, функціонує як ефективний інструмент внутрішнього PR,

спрямований на підвищення лояльності співробітників до підприємства. Це створює в них відчуття підтримки і турботи, яке відображається на робочій продуктивності. Надання соціального пакету стає поступовою частиною іміджу успішної організації та її довгострокової стратегії.

Соціальна ефективність пропозицій щодо зростання результативності праці в ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" полягає в можливості досягнення позитивних результатів і уникненні негативних змін в компанії в соціальному контексті. Це підвищення цінності роботи, розвиток та виявлення індивідуальних здібностей працівників, покращення конкурентоспроможності персоналу, забезпечення взаємодії між цілями працівників та адміністрацією щодо професійного зростання, формування позитивного іміджу компанії та забезпечення стабільності у зайнятості.

Економічного результату впровадження запропонованих ініціатив щодо покращення результативності праці в ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" може бути досягнуто шляхом оптимізації виконання завдань, спрощення процесів, уникнення зайвих та повторюваних операцій, а також раціонального вибору економічно обґрунтованих методів для виконання завдань і інших аналогічних заходів.

Прогнозовані соціальні наслідки впровадження запропонованих заходів в ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" приведені у таблиці 3.1.

Отже, позитивні соціальні результати пропозицій в ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" включають у себе:

- зміцнення єдності колективу, збереження ключових експертів у складі команди, зменшення витрат на пошук та навчання нових працівників;
- створення стимулів для навчання, спрямованих на досягнення сприятливих умов (формування висококваліфікованого та конкурентоздатного персоналу).
- покращення репутації компанії як надійного партнера і привабливого роботодавця (можливість привертати нових клієнтів і залучати найкращих фахівців у галузі).

Соціальна ефективність запропонованих заходів для збільшення продуктивності праці в ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ"

Соціальний результат	Показники результативності
<p>Підвищення цінності праці. Розвиток потенціалу працівників. Зростання конкурентоздатності колективу. Спільне формування професійних цілей працівників та адміністрації. Формування позитивної репутації підприємства. Збереження постійності зайнятості.</p>	<p>Частка працівників, які здобувають нові навички та знання. Частка співробітників, які підтримують нові ініціативи. Частка персоналу, який вносить новаторський вклад у розвиток організації. Плинність кадрів. Перспективи росту. Рівень лояльності працівників та позитивна репутація компанії в зовнішньому середовищі. Постійна база клієнтів.</p>

З метою впровадження стратегії щодо підвищення продуктивності роботи працівників у ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ", пропонується виконати наступні кроки, як вказано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Етапи впровадження заходів, спрямованих на управління ефективністю роботи персоналу в ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ"

№	Етапи
1	2
1.	Оптимізація системи залучення нових співробітників
1.1.	Створення оновлених оголошень для пошуку працівників компанії
1.2.	Формування стандарту анкети кандидатів для HR-відділу
2.	Організація процесу оплати навчання для співробітників компанії
2.1.	Формулювання внутрішньої політики щодо фінансування навчання
2.2.	Формування переліку працівників, включених до навчальних програм згідно з політикою фінансової підтримки
2.3.	Оцінка витрат на тренінги та курси розвитку професійних навичок

1	2
3.	Оновлення заробітних плат співробітників відповідно до ринкових умов оплати праці
4.	Створення індивідуальних програм адаптації в залежності від відділу
4.1.	Аналіз професійної підготовки нового співробітника.
4.2.	Створення продуктивного плану адаптації

Основною її ціллю має бути забезпечення кожного робочого місця як в сучасний, так і в майбутній період, висококваліфікованими спеціалістами, які активно прагнуть до особистого розвитку та мають інтерес до прибутку компанії на максимальному рівні.

3.2. Оцінка впливу запропонованих заходів на продуктивність праці персоналу підприємства

На сучасному етапі, ефективне керівництво та оптимізація продуктивності працівників можуть бути розцінені як один із найсуттєвіших аспектів управління підприємством. Фактично, без належної уваги до організаційної структури управління, механізмів стимулювання та забезпечення соціального захисту працівників, жодна організація не зможе досягти оптимального співробітництва та синергії в своїй діяльності.

Пропонований план дій з підвищення продуктивності персоналу в компанії "СІТІ БІЛДІНГ" представлено у таблиці 3.3.

Отже, основними пріоритетами для підприємства є:

- розробка програми покращення освіти та професійного зростання молодих спеціалістів;
- перегляд штатної структури та встановлення зарплати відповідно до ринкових стандартів оплати праці;
- провадження положення щодо системи адаптації в ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ".

**Проект заходів для покращення продуктивності працівників
у ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ".**

№ з/п	Проблеми	Заходи	Відповідальна особа	Період часу	Вартість
1	2	3	4	5	6
1.	Недоліки у процесі підбору кадрів	Покращення процесу підбору нових кадрів	Начальник відділу персоналу	До 01.03.2024	-
2.	Відсутність системи фінансування навчання спеціалістів	Створити та реалізувати систему фінансування для навчання працівників	Фахівець з фінансів і бухгалтер подають директору документи для схвалення	До 01.03.2024	Кошти для компенсації витрат
3.	Ініціативи співробітників не беруться до уваги	Під річного оцінювання роботи співробітників, рекомендується включити в анкету оцінки розділ "Перспективи щодо подальшого професійного розвитку".	Начальник відділу персоналу	До 01.03.2024	-
4.	Невдоволення співробітників розміром заробітної плати	При формуванні бюджету на наступний рік, рекомендується переглянути розміри заробітної плати працівників і встановити зв'язок між оплатою праці та обсягами продаж чи виконаними роботами.	Фахівець з фінансів і бухгалтер подають директору документи для схвалення	До 01.01.2024	Збільшення прибутку завдяки зменшенню оборотності персоналу. Збільшення витрат на заробітну плату.
5.	Відсутність чітких вимог щодо процедур адаптації нових співробітників	Створення індивідуальних програм адаптації працівників для кожного підрозділу.	Керівники підрозділів представляють свої пропозиції для схвалення директору	До 01.03.2024	Додаткові прибутки, отримані завдяки ефективній та оперативній адаптації працівників

Очікується, що цей проект призведе до певних позитивних соціально-економічних наслідків:

- зниження плинності кадрів;
- ефективніший розподіл коштів завдяки оптимізації бюджету для навчання;
- зміцнення стимулу працівників;
- покращення якості обслуговування клієнтів;
- збільшення прибутку завдяки удосконаленню процесу пристосування нових працівників.

Таблиця 3.4

**Графік виконання проекту управління продуктивністю працівників у
ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ"**

Захід	Терміни реалізації	Особа, відповідальна за виконання
Створення оновлених оголошень для пошуку працівників компанії	1 тиждень	Начальник відділу персоналу
Формування стандарту анкети кандидатів для HR-відділу	1 тиждень	Начальник відділу персоналу
Організація процесу оплати навчання для співробітників компанії	1 тиждень	Фахівець з фінансів та бухгалтер
Підготувати та затвердити форму угоди про навчання	1 тиждень	Фахівець з фінансів
Сформулювати і підписати наказ щодо затвердження політики фінансування навчання	2 робочих дня	Директор / фахівець з фінансів / керівники відділів
Створення Положення щодо процедур адаптації в організації та встановлення ключових параметрів	2 тижня	Фахівець з фінансів та бухгалтер
Розробити та погодити графік навчання	4 робочих дня	Директор / фахівець з фінансів / керівники відділів
Ухвалити графік навчання нових спеціалістів	4 робочих дня	Директор / фахівець з фінансів / керівники відділів
Розробити концепцію підтримки нових співробітників під час першої стадії їхньої професійної адаптації	2 тижні	Фахівець з фінансів / керівники відділів
Моніторити реалізацію цільової програми супроводу нових працівників під час їхньої адаптації	систематично	Фахівець з фінансів

Графік навчання персоналу визначаються відповідно до початку виконання проекту. Спочатку потрібно розробити та затвердити внутрішні документи, які визначають основу для проведення навчальних заходів.

Отже, з метою зниження плинності кадрів, у ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" було ініційовано реалізацію наступних заходів:

1. Поліпшення методів відбору нового персоналу: створення оновленого шаблону оголошень про вакансії в організації; розробка анкети для кандидатів для використання в відділі кадрів.

Основні цілі цього заходу включають в себе покращення процесу відбору фахівців, підвищення кількості відгуків від кваліфікованих кандидатів на вакансії компанії, скорочення часу, витраченого на пошук спеціалістів, і створення оновленого стандартного оголошення про вакансію в організації.

«Вихідна анкета кандидата» буде використовуватися відділом кадрів з метою оцінки головних мотивів відхід кандидатів і покращення процесу відбору співробітників. Ця анкета застосовуватиметься виключно для аналізу причин плинності персоналу в компанії.

Критерії ефективності на етапі планування включають у себе наступне:

– виявлення головних чинників, що впливають на плинність персоналу під час пробного періоду;

– зменшення часових затрат на процес відбору кадрів і узгодження виходу кандидата.

2. Формування та реалізація системи підтримки (оплати) навчання спеціалістів, де компанія бере на себе витрати. Програма навчальних заходів для працівників представлена в таблиці 3.5.

У створенні документації найбільшу роль відіграє фахівець з фінансів, однак участь лінійних керівників є обов'язковою.

Директор відповідає за нагляд за всім процесом та затвердженням документів.

Програма організаційних заходів, спрямованих на навчання працівників з використанням механізму фінансової підтримки ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ»

Перелік заходів	Особа, відповідальна за виконання	Видатки, грн. за рік
Забезпечувати виконання стратегії фінансування навчання.	Директор	2000
Представляти інформацію про працівників, які відібрані для навчання відповідно до стратегії фінансування	Фахівець з фінансів	1500
Оцінювати витрати, пов'язані з навчанням	Фахівець з фінансів	1500
Оцінювати необхідність навчання.	Фахівець з фінансів	1000
Здійснювати контроль за графіком навчання	Фахівець з фінансів	1500
Опрацьовувати звернення на участь у навчальних заходах	Керівники підрозділів	2000
Надавати інформацію про вебінари, які викликають інтерес серед працівників.	Фахівець з фінансів	1500
Формувати і моніторити фінансовий план навчання	Фахівець з фінансів, керівники підрозділів	2000
Ведення реєстрації угод щодо навчання	Фахівець з фінансів	2500
Сформувати та управляти базою даних, що містить інформацію стосовно процесу навчання	Фахівець з фінансів	1500
Скласти та затвердити фінансовий план і графік навчання.	Фахівець з фінансів, керівники підрозділів	2500
Разом витрати		19500

Крім того, директор має завдання передати керівникам на всіх рівнях важливість проведених заходів і необхідність їхнього серйозного відношення. Процес розробки та затвердження внутрішньої документації заплановано на термін 3–3,5 місяці.

В рамках проекту передбачається щорічне планування навчання. Конкретний термін для розробки перших планів і бюджету залежить від часу,

який пішов на організаційні ініціативи та встановлення дати для подання звітності в системі навчання.

Особи, відповідальні за виконання певних завдань, визначені на підставі схеми взаємодії між відділами та інструкцій для працівників. Ці обов'язки відповідають змістовній частині етапів, які перелічені у графіку робіт.

3. При формуванні бюджету на 2024 рік коригування розміру заробітної плати співробітників з урахуванням тенденцій на ринку будівництва. Незадоволення заробітною платою можна компенсувати не лише підвищенням оплати праці, але й реалізацією програм соціального розвитку персоналу ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» на 2024 рік.

4. Створення індивідуальних систем адаптації для кожного підрозділу є важливим завданням. Щодо покращення цієї системи, було встановлено, що новий персонал має проблеми зі швидкою адаптацією на робочому місці, і їхня продуктивність нижча, ніж у тих співробітників, які працюють вже більше року та мають значний досвід. Якщо співробітник не може самостійно впоратися з адаптацією на новій посаді, існує велика ймовірність, що його звільнять протягом 2-3 місяців після прийому на роботу.

Протягом перших місяців роботи в ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ», працівник лише ознайомлюється із особливостями діяльності підприємства та організаційними аспектами його посади. У цей період, який називається періодом адаптації, продуктивність нового працівника відчутно нижча, ніж нормативне значення.

Можна припустити, що рівень продуктивності та стабільність персоналу, а також рівень звільнень, можуть залежати від ефективності процесу адаптації персоналу в організації.

Отже, чим більш ефективно розроблений процес адаптації на підприємстві, тим швидше новий працівник досягає стандартного рівня продуктивності, і тим менше ймовірність, що його звільнять без успішної адаптації на посаді.

Головними перевагами задоволення потреби підприємства у молодих фахівцях є можливість кар'єрного росту в організації, висока енергійність, гнучкість та інноваційний підхід у розв'язанні завдань, здатність до швидкого та якісного навчання, готовність пристосовуватися до новацій, а також наявність актуальних теоретичних професійних знань і навичок.

Зменшення ефективності та доходності персоналу може бути результатом невдалого відбору співробітників, неефективних управлінських рішень, а також нестабільної економічної ситуації та коливань валютного курсу.

На нашу думку, головним пріоритетом для досягнення результативної праці на підприємстві є процес підвищення професійної компетентності співробітників..

Підвищення фахового рівня працівників ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» може бути здійснене за допомогою таких організаційних заходів: короткострокові навчальні курси, спрямовані на підвищення професійності працівників і відповідають їхнім фаховим потребам; проведення тематичних семінарів; організація навчальних тренінгів; стажування у структурних підрозділах підприємства та на інших підприємствах.

Основні методи неперервного підвищення фахової компетентності співробітників ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ», які підтримують їхню навчальну активність, представлені в таблиці 3.6.

Основні методи розвитку професійних навичок включають у себе: навчання за спеціалізованими програмами, систематичну самоосвіту, участь у різноманітних тематичних семінарах, які проводяться регулярно або тривають короткий період часу, та можливість стажування за кордоном.

Політика менеджменту результативності праці на ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» встановлює ключові принципи та директиви, що регулюють сферу навчання та розвитку співробітників. Вона визначає мету і завдання навчання, основні форми навчання, а також визначає відповідальність, повноваження та обов'язки працівників.

**Основні методи підвищення фахової компетентності
в ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ»**

Методи підвищення фахової компетентності	Напрямок	Тривалість навчання	Результат
1. Підготовка згідно професійних курсів	Розвиток професійної компетентності	Обласні центри зайнятості встановлюють часові рамки та способи підвищення професійної компетентності	Оцінка знань згідно з професійними програмами і видача сертифікатів
2. Систематичний саморозвиток	Самостійний розвиток через вивчення літератури, самонавчання, аналіз власних дій та спостережень, постійне ускладнення завдань	Систематично	Поліпшення фізичних, когнітивних та етичних аспектів людського розвитку і найбільш повне виявлення її унікальної особистості
3. Семінари, що проводяться регулярно та мають тривалість обмежену невеликим періодом	Здійснюються відповідно до планів та програм, які розробляються освітніми установами	Тривалість навчання на тематичних семінарах встановлюється відповідно до програми	Проведення оцінювання фахівців
4. Зарубіжне стажування	Набуття професійних практичних навичок та знань	Тривалість навчання не є обмеженою	Представлення звітності про виконання програми навчання керівництву організації

ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» має приділяти належну увагу найкращим співробітникам і активно сприяти професійному росту свого персоналу. Отже, компанія має формувати відповідні умови для освіти та розвитку своїх

працівників.

Сучасні техніки навчання, які рекомендується використовувати для зростання результативності праці в ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ», включають тренінг, Кейс Стаді, коучинг, E-learning і самостійне навчання (рис. 3.1).

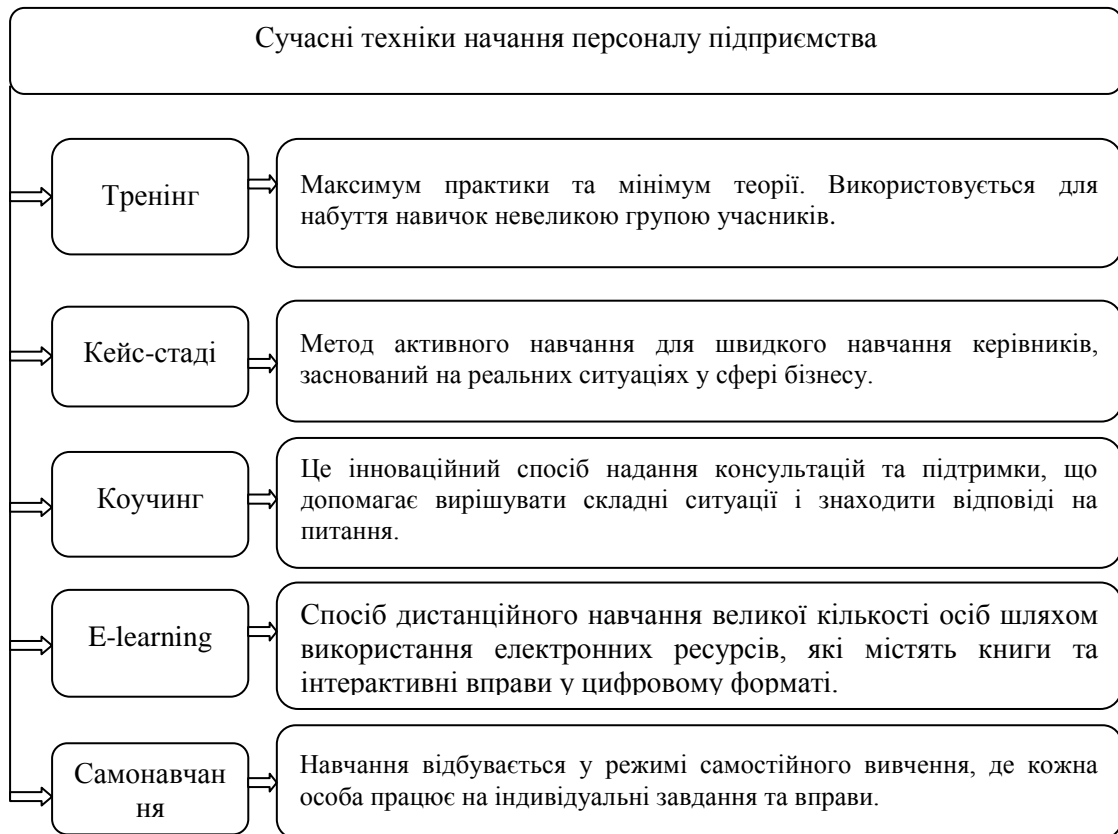


Рис. 3.1. Пропоновані техніки навчання персоналу ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ»

Відповідне використання конкретного методу навчання сприятиме досягненню поставлених завдань та мети ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ".

Вищенаведені заходи з покращення системи менеджменту продуктивності праці у ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" підвищать ефективність системи кадрового менеджменту завдяки впровадженню стандартів для оцінки відповідності працівників їхній посаді.

За результатами проведених досліджень технічної бази ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» встановлено, що одним з шляхів зростання рівня результативності

праці підприємства є модернізація існуючого будівельного обладнання (екскаваторів).

Екскаватори використовуються для різних земельних робіт (видалення ґрунту, вирівнювання майданчика, розкопок тощо) і їхні можливості суттєво впливають на швидкість та якість виконання цих завдань.

Тому даний захід призведе до значного зростання темпів виконання будівельних робіт, і, відповідно, підвищить продуктивність праці ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ».

У рамках проекту модернізації будівельного обладнання у ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" передбачаються початкові інвестиції – 6090935,4 грн. Тривалість реалізації проекту- 3 роки.

Для підтвердження прибутковості будь-якого проекту визначається очікувана вартість чистих грошових потоків, пов'язаних з цим проектом.

Чистий грошовий потік (ЧПД₀) - це різниця між сумою чистих грошових потоків, які враховуються з урахуванням дисконту протягом всіх років реалізації розглянутого проекту, і сумою інвестицій, які необхідні для реалізації цього проекту.

Сума чистого грошового потоку:

Всього – 13239097,43 грн.

У тому числі по роках:

2024 р. – 3972887,51 грн.;

2025 р. – 7003177,79 грн.;

2026 р. – 2263032,13 грн.

Для обчислення дисконтованих сум грошових потоків для даного проекту, ми встановили ставку дисконтування рівною 22%. Результати цих обчислень представлені в таблиці 3.7.

Результати розрахунку суми дисконтованих грошових потоків використаємо для визначення чистої теперішньої вартості:

$$\text{ЧТВ} = 9203830,76 - 6090935,4 = 3112895,76 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.7

**Обчислення теперішньої вартості дисконтованих грошових потоків
за проектом**

Роки	Інноваційний проект		
	майбутня вартість, грн.	коефіцієнт дисконтування	теперішня вартість, грн.
2023	3972887,51	0,820	3257767,76
2024	7003177,79	0,671	4699132,3
2025	2263032,13	0,551	1246930,7
Разом:	13239097,43		9203830,76

На основі отриманих результатів проводимо розрахунок індексу доходності проекту:

$$PI = 9203830,76 / 6090935,4 = 1,51$$

Термін окупності вважається найпоширенішим показником для визначення рентабельності інвестиційного проекту.

За результатами отриманих раніше даних, ми визначаємо термін, за який відбудеться окупність проекту.

Спочатку слід розрахувати середньорічний показник теперішньої вартості грошового потоку (дисконтованого).

$$ТВГПс = 9203830,76 / 3 = 3067943,59 \text{ тис. грн.}$$

Отже, період окупності інвестиційного проекту модернізації будівельного обладнання у ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" становить:

$$ТО_d = 6090935,4 / 3067943,59 = 1,98 \text{ років}$$

Виходячи з вищенаведених розрахунків, можна прийти до висновку,

що інвестиції у даний проект є економічно доцільними. Термін окупності проекту - майже 2 роки, а впровадження проекту призведе до отримання прибутку в розмірі 3,1 млн. грн.

Висновки до розділу 3:

1. Напрями удосконалення результативності праці в ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ»: поліпшення методів відбору нового персоналу; формування системи підтримки освіти працівників ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ»; коригування розміру заробітної плати співробітників з урахуванням тенденцій на ринку будівництва; створення індивідуальних систем адаптації працівників для кожного підрозділу ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ».

2. ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» має приділяти належну увагу найкращим співробітникам і активно сприяти професійному росту свого персоналу. Отже, компанія має забезпечувати відповідні умови для освіти та розвитку своїх працівників. Сучасні техніки навчання, які рекомендується використовувати для зростання результативності праці в ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ», включають тренінг, Кейс Стаді, коучинг, E-learning і самостійне навчання.

3. За результатами проведених досліджень технічної бази ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» встановлено, що одним з шляхів зростання рівня результативності праці підприємства є модернізація існуючого будівельного обладнання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Сучасним підприємствам надзвичайно важливо досягати високої продуктивності свого персоналу. Тому, знання та розуміння концепції продуктивності праці стали необхідність для керівників кожної компанії.

2. ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" зареєстроване у вересні 2005 року. Підприємство спеціалізується на будівництві та ремонті житлових будівель, дерев'яних котеджів, басейнів, заміських будинків, альтанок і ангарів, а також оптовими продажами деревини, будівельних матеріалів і санітарно-технічного обладнання.

3. Згідно з розрахунками, у 2022 році виручка ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» скоротилася на 23,3% порівнюючи з попереднім періодом, при цьому прибуток компанії до оподаткування та чистий прибуток скоротилися на 29,2% відносно 2021 року.

За результатами аналізу ключових показників сукупного доходу стає очевидним, що відбулось значне скорочення витрат на реалізацію товарів на 20%, матеріальних витрат на 21,1% і витрат на оплату праці, які зменшилися на 18,4%. Паралельно спостерігається зростання фінансового результату від операційної діяльності, яке збільшилося на 34,3%. Крім того, вартість витрат на збут зменшилася майже на 34,9%, також помітне скорочення прибутку від інших операцій на майже 27,4%. Серед позитивних моментів слід відзначити зниження витрат на інші операційні видатки на 10%.

4. Після аналізу показників прибутковості стає очевидним значне зростання рентабельності власного капіталу. Цей критерій важливий для оцінки того, наскільки привабливим є підприємство для інвесторів в довгостроковій перспективі. Прибуток, який приходиться на кожну одиницю власного капіталу, зріс на 0,17% і склав в 2022 році 0,82%. Також відзначається помітне підвищення рентабельності активів, що зумовлено зростанням коефіцієнта оборотності активів на 0,63%. Щодо прибутковості від продажу, цей показник залишився майже незмінним, що свідчить про

стабільність діяльності збуту. Також слід відзначити зменшення рентабельності витрат на 0,16%, що вказує на те, що підприємство зменшило втрати, пов'язані з витратами, протягом періоду.

5. Показник оборотності капіталу зріс відносно 2021 року на 0,32%. Це означає, що обсяг виконаних робіт та реалізованих товарів, який припадає на одиницю загального капіталу, збільшився. Фондовіддача необоротних активів практично подвоїлася і становить 5,24% у 2022 році. Також показник оборотності дебіторської заборгованості зріс, що вказує на те, що кошти від клієнтів надходять повільніше. У зв'язку з цим, підприємству слід розглянути більш ефективні методи розрахунку з клієнтами та розглянути можливість введення передоплати.

Також відзначається зростання показника оборотності заборгованості перед кредиторами, що вказує на те, що ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» тепер потребує більше оборотів для виплати фінансових зобов'язань кредиторам. Це свідчить про збільшення залежності підприємства від кредиторів. У той же час, швидкість обертання грошових активів зменшилася на 0,06%, що вказує на сповільнення процесу реалізації короткострокових активів.

6. В роботі досліджено показники чисельності персоналу ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ» за 2020-2022 рр. Встановлено, що станом на 31.12. 2022 року компанія ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" налічувала 92 працівника. Важливо зауважити, що протягом трьох років, з 2020 по 2022 рік, кількість співробітників зменшилася на 62 особи, або на 40,26%. Це обумовлено зменшенням обсягу замовлень на будівельні роботи та товари. У 2022 році, порівняно з 2020 роком, ми спостерігаємо, що кількість нових працівників, які були прийняті, зменшилася на 135 осіб, тоді як кількість звільнених працівників зросла на 37 осіб. Важливо відзначити, що найбільша частина персоналу ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" складається з чоловіків.

7. Поряд з проведеним аналізом структури персоналу та оцінкою кадрового потенціалу, проведемо поглиблений аналіз якісного складу працівників ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ». Щодо вікової групи працівників на

підприємстві, найбільший відсоток становлять особи, віком від 30 до 50 років, і цей вік становить 64,0% загальної чисельності. Крім цього, більшість працівників на підприємстві мають досвід роботи тривалістю від трьох до десяти років у відповідній галузі. Щодо освіти, більшість персоналу має середню спеціальну освіту, їх частка складає 46,5%.

8. В роботі досліджено плинність кадрів в ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ». Проведений аналіз свідчить, що середньооблікова чисельність персоналу проявляє нестабільність. Важливо відзначити, що у період з 2020 по 2022 роки середньооблікова кількість працівників на підприємстві скоротилася на 62 особи, що становить 40,26% від загальної чисельності.

Також у період з 2020 по 2022 роки в ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" відзначається зменшення кількості новоприйнятих працівників на 135 осіб і збільшення кількості звільнених працівників на 37 осіб. Коефіцієнт обороту трудових ресурсів з приймання працівників зменшився на 0,863, в той час як коефіцієнт обороту трудових ресурсів зі звільнення збільшився на 0,451. У 2022 році лише 2 особи, що становить 2,2% від загальної чисельності, пройшли первинну професійну підготовку.

9. Оцінивши рівень продуктивності праці протягом періоду з 2020 по 2022 роки необхідно відзначити про зростання його показника на суму 140,55 тис. грн., що становить 37,62% від вихідних значень. Цей ріст продуктивності супроводжувався одночасним стрімким зменшенням середньооблікової чисельності працівників на підприємстві на 62 особи або 40,26%.

10. В той же час у 2022 році, порівняно з 2020 роком, зафіксовано зниження загального фонду оплати праці в ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" на суму 1770 тис. грн., що представляє собою 14,3% зменшення. Це зниження супроводжується скороченням кількості трудових ресурсів на підприємстві. Під час оцінки структури витрат на оплату праці в ТОВ "СІТІ БІЛДІНГ" встановлено, що фонд основної оплати праці збільшився на 1543 тис. грн. або 22,06% за вказаний період. Проте фонд додаткової оплати праці виплати

заохочення та компенсації значно скоротилися на 59% і 81% відповідно.

11. Все це дозволило виявити напрями удосконалення продуктивності праці персоналу ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ»:

Отже, актуальним для підприємства, насамперед буде:

1. Поліпшення методів відбору нового персоналу.
2. Створення та впровадження системи підтримки навчання працівників ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ».

3. Коригування розміру заробітної плати співробітників з урахуванням тенденцій на ринку будівництва.

4. Створення індивідуальних систем адаптації працівників для кожного підрозділу ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ».

5. Покращення технічного рівня будівельних робіт. З огляду на це, в роботі запропоновано проект з модернізації існуючого будівельного обладнання (екскаваторів). Даний захід призведе до значного зростання темпів виконання будівельних робіт, і, відповідно, підвищить продуктивність праці ТОВ «СІТІ БІЛДІНГ». Виходячи з проведених розрахунків, можна прийти до висновку, що інвестиції у даний проект є економічно доцільними. Термін окупності проекту - майже 2 роки, а впровадження проекту призведе до отримання прибутку в розмірі 3,1 млн. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багрова І. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посіб. Дніпропетровськ. 2014. 581 с.
2. Балджи М. Д., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі: навч. посіб. Київ. 2021. 344 с.
3. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнева Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ. 2015. 387 с.
4. Безпалько О. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ. 2020. 310 с.
5. Беліков А. С., Болібрух Б. В., Шаломов В. А. Основи охорони праці: підручник. Дніпро. 2019. 446 с.
6. Будько О.В. Облік соціальної відповідальної діяльності як інформаційна основа управління сталим розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 33-38.
7. Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент. Київ. 2016. 376 с.
8. Волківська А.М., Осовська Г.В. Корпоративна культура в системі управління підприємством. *Topical issues of practice and science*. 2021. №26. С. 257- 262.
9. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 7. С. 149-153.
10. Воронкова В.Г., Бєлыченко А.Г., Попов О.М. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. Київ. 2016. 576 с.
11. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2019. 304 с.
12. Гуменюк В. Я., Рошик І. А. Менеджмент продуктивності: навч. посіб. Рівне. 2010. 203 с.
13. Дзяна С.Р., Дзяний Р.Б. Теоретичні засади управління змінами . *Ефективність державного управління*. 2013. № 34. С. 31-40.

14. Добрава Н.В., Осипова М.М., Бондаренко М. О. Основи бізнесу: навч. посіб. Одеса. 2018. 305 с.
15. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ. 2018. 512с.
16. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч. посіб. Тернопіль. 2018. 288 с.
17. Єлейко Я. Інвестиції, ризик, прогноз: навч. посіб. Львів. 2020. 176 с.
18. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.- метод. посіб. Харків. 2017. 189 с.
19. Заярна Н. М., Пасенченко Ю. С., Тис Р. І. Необхідність впровадження світового досвіду мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Молодий вчений. Херсон. 2017. № 12. С. 620-624.
20. Ільч Л.М., Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ. 2020. 952с.
21. Калина А. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ. 2012. 498 с.
22. Карлова О.А., Плотницька С. І., Гнатенко М. К. Основи менеджменту і маркетингу: підручник. Харків. 2016. 228 с.
23. Корнієнко В.І., Гусєв О.Ю., Герасіна О.В. Теорія систем управління: підручник. Дніпро. 2017. 497 с.
24. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Харків. 2017. 460 с.
25. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків. 2016. 200 с.
26. Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Економічна культура як фактор інноваційного розвитку. *Інноваційна економіка*. 2012. № 9. С. 56-60.
27. Ковальська Л.Л. Економіка підприємства: підруч. Київ. 2020. 620 с.
28. Кравець І. М. Інноваційний розвиток економіки та соціально-трудові відносини. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 389-394.
29. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків. 2016. 200 с.

30. Куцик В. І., Кліпкова О. І. Економіка і управління підприємствами у схемах і таблицях: навч. посіб. Львів. 2020. 316 с.
31. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. №. 12. С. 125-129.
32. Ланченко Є.О. Формування системи соціально-трудових відносин у аграрному секторі економіки: монографія. Київ. 2019. 556 с.
33. Левицька С. О., Полюхович М. Д. Джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Острог. 2017. № 4. С. 55-58.
34. Лугова В.М., Голубєв С.М. Основи самоменеджменту та лідерства: навч. посіб. Харків. 2019. 212с.
35. Мазяр О.В. , Кириченко В.В. Психологія праці: навч. посіб. Житомир. 2014. 190 с.
36. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник. Харків. 2014. 848 с.
37. Мельничук Д.П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті якості життя: монографія. Житомир. 2015. 564 с.
38. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Вінниця. 2006. 416 с.
39. Микитюк П. П. Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб. Тернопіль. 2015. 224 с.
40. Назарова Г. В., Агавердієва Х. Ф., Аграмакова Н. В. Економіка праці: навч. посіб. Харків. 2019. 330 с.
41. Олійник Т. І., Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посіб. Харків. 2019. 279 с.
42. Островська Г.Й. Фінансовий менеджмент: підручник. Тернопіль. 2017. 512.с.
43. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Київ. 2015. 180 с.
44. Ратушняк О.Г., Лялюк О. Г. Самоменеджмент: навч. посіб. Вінниця. 2021.170 с.
45. Рудьєв В. А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ.

2019. 312 с.

46. Сазонова Т. О., Федірець О. В. Стратегічне значення проектування інноваційної поведінки персоналу сучасної організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №7.. С. 59-63.

47. Селютін В.М., Яцун Л.М. Управління персоналом: навч. посіб. Харків. 2018. 188 с.

48. Скворцова І. Б. Економіка праці й соціально-трудові відносини: навч. посіб. Львів. 2016. 268 с.

49. Сороківська О.А. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. 2021. 133 с.

50. Тропіна О. М., Пашковець А.В. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. Всеукраїнська науково-практична конференція. Дніпро. 2023. № 11. С.64-65.

51. Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій : навч. посіб. Хапків. 2012. 181 с.

52. Хитра О. В. Менеджмент продуктивності: навч. посіб. Львів. 2014. 440 с.

53. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ. 2016. 488 с.

54. Хаджирадєва С. К., Обушна Н. І. Проектний аналіз та прийняття рішень: навч. посіб. Київ. 2018. 270 с.

55. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посіб. Київ. 2016. 399 с.

56. Черчик Л. Проектний менеджмент: навч. посіб. Луцьк. 2018. 184 с.

57. Яркіна Н.М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2017. 600 с.

58. Ostrovska H.Yo., Sherstiuk R.P., Tsikh H.V. Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2021, № 3. С. 167-172.

59. Dilts R. Creativity Management. Skills for the Future: Managing Creativity and Innovation. Meta Pubns. 2018. 432 p.

60. Larson E. W., Gray C. F. Project management: The managerial process. 7th ed., McGraw-Hill Education, New York, 2018. 659 p.

ДОДАТКИ

Відмінні особливості стимулювання персоналу в різних країнах

Країна	Основні напрямки мотивації персоналу
Японія	В Японії людина влаштовується на роботу на все життя. Будучи один раз прийнятим в компанію, японець залишається там аж до офіційного виходу на пенсію. Фірма, у якій працює фахівець, стає практично другою сім'єю. Отже, нематеріальна мотивація співробітників здійснюється за психологічною схемою «батько-син», де батьком виступає компанія, а сином - співробітник (Yamaha, Sony Computer Entertainment, Japan Tobacco). Цікаво, що в деяких японських корпораціях заохочуються шлюби між співробітниками. Таким чином корпорація ще сильніше прив'язує фахівця до свого робочого місця - в цьому випадку робота стає практично будинком. Забезпечують високу мотивацію до праці широкі можливості кар'єрного і професійного зростання. Підвищення можуть бути незначними, але їх регулярність відмінно мотивує співробітників.
США	США є родоначальниками таких понять як «HR» і «внутрішньокорпоративна культура». У 60-і роки ХХ століття в США були розроблені основні принципи роботи з людськими ресурсами, системи матеріальної та нематеріальної мотивації, способи підвищення лояльності співробітників. Практично всі американські компанії, крім системи винагород, надають своїм співробітникам медичне страхування за рахунок фірми, програми підвищення кваліфікації, корпоративне харчування і багато іншого. Наприклад, корпорації IBM, AT & T, FPL Group, Amway, International Data Corporation у відповідь на зміни демографічної ситуації в країні розробили і успішно реалізували так звані сімейні програми. Велика частина співробітників цих компаній - люди у віці до 40 років, у багатьох з яких є маленькі діти.
Франція	Про лояльне ставлення до співробітників свідчить 35-годинний робочий тиждень, затверджений в більшості французьких компаній. І це незважаючи на те, що в багатьох країнах Євросоюзу робочий тиждень становить 40 годин. Також заслуговує на увагу методика оцінки праці (яка, як правило, має багатофакторний характер). Зміст цієї методики в загальному вигляді зводиться до наступного: на підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці робітника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва та ініціативність. Практично 69% жителів Франції вважають найкращою нематеріальною мотивацією змінний або гнучкий графік роботи, аж до фрілансу. Не менш важливими французи вважають медичне і соціальне страхування за рахунок компанії, а також допомогу у виплаті кредитів. Широке поширення у Франції отримало і корпоративне харчування.
Німеччина	Система участі працівників в управлінні виробництвом включає: створення виробничих рад, де спільно з керівництвом затверджуються організаційних та соціально-економічних питань, як то статут підприємства, організація виробництва, питання робочого часу, визначення графіків відпусток, питання впровадження технічних засобів контролю за продуктивністю праці, питання соціального забезпечення. При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства інформацію, приймати від них пропозиції, вивчати й ураховувати думку.