

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

Тема: «Оцінка впливу мотивації робітників на результати  
економічної діяльності підприємства»

Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»

Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_ /Л.Г. Мельник/

Керівник роботи: \_\_\_\_\_ /О.М. Маценко/

Виконавець: \_\_\_\_\_ /Д.М. Кравченко/  
П.І.Б.

Група: \_\_\_\_\_ Едн-61 Чк  
шифр

Суми 2020

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота містить 59 сторінок тексту, три розділи, 7 рисунків, 14 таблиць, список використаних джерел із 63 джерел.

**Мета кваліфікаційної роботи** – дослідити вплив мотивації робітників на результати економічної діяльності підприємства. Відповідно до мети було поставлено такі **завдання роботи**:

- проаналізувати існуючі методи стимулювання робітників;
- ознайомитися зі світовим досвідом мотивації персоналу та виявити найбільш ефективні інструменти та підходи до мотивації;
- виявити роль заробітної плати як мотивуючого чинника персоналу на підприємстві;
- дослідити роль державної соціально-економічної політики як мотивуючого чинника;
- оцінити економічний ефект від впровадження мотиваційних заходів в цеху з виробництва хлібопекарських дріжджів Лохвицького спиртокомбінату.

**Об'єкт дослідження** – методи і форми стимулювання на сучасному підприємстві, їх соціально-економічна ефективність.

**Предметом дослідження** є соціально-економічні відносини з приводу мотивації, що виникають між підприємством та його персоналом.

**Методи дослідження:** системно-структурного і порівняльного аналізів, економічні методи.

У першому розділі роботи «Оцінка впливу мотивації робітників на результати економічної діяльності підприємства» аналізуються основні системи та методи мотивації, порівнюються досвіди різних країн щодо винагороди, як стимулу трудової діяльності, їх недоліки і переваги.

У другому розділі роботи «Методичні основи формування економічного механізму мотивації робітників» розглянуто взаємозв'язок мотивів та стимулів трудової діяльності, розкрита заробітна плата, як основний стимул трудової

діяльності і висвітлено економічні основи регулювання державою стимулів діяльності робітника.

У третьому розділі роботи «Економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства (цеху) в результаті впровадження економічного механізму мотивації робітників» приведені розрахунки економічної ефективності від впровадження організаційних заходів в цеху виготовлення хлібопекарських дріжджів.

**Ключові слова:** мотив, система мотивації, методи мотивації, винагорода, стимул, ієрархія потреб, заробітна плата, основна зарплата, додаткова зарплата, показник, собівартість, калькуляція, рентабельність, прибуток, економічна ефективність.

## Зміст

<b>Вступ</b> .....	5
<b>Розділ 1. Теоретичні основи мотивації персоналу підприємства</b> .....	7
1.1 Система, моделі та методи мотивації.....	7
1.2 Порівняльний аналіз впровадження системи послідовної винагороди.....	10
1.3. Участь робітників у прибутках підприємства: світовий досвід.....	13
<b>Розділ 2. Методичні основи формування економічного механізму мотивації робітників</b> .....	18
2.1. Взаємозв'язок мотивів та стимулів у трудовій діяльності робітників.....	18
2.2. Заробітна плата як найбільш універсальний стимул трудової діяльності.....	28
2.3. Економічні основи державного регулювання заробітної плати на промисловому підприємстві.....	35
<b>Розділ 3. Економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства (цеху) в результаті впровадження економічного механізму мотивації робітників</b> .....	39
3.1. Розрахунок економічних показників цеху з виробництва хлібопекарських дріжджів Лохвицького спиртокомбінату.....	39
3.2. Розрахунок економічної ефективності після проведення організаційних заходів.....	46
<b>Висновки</b> .....	53
<b>Список використаних джерел</b> .....	54

## ВСТУП

Для успішного функціонування підприємства і його діяльності в цілому необхідні людський капітал. Розвиток науково-технічного прогресу, удосконалення виробництва, нові технології, привели, з одного боку, до скорочення потреби в робочій силі на виробництво однієї одиниці продукції, а з іншого, посилили диференціацію між професіями, підвищили попит на більш кваліфіковану працю. Фахівці в області управління персоналом давно прийшли до висновку, що успіх діяльності будь-якої організації цілком залежить від того, наскільки усвідомлено її персонал реалізує поставлені перед собою цілі.

Підприємство домагається успіху на ринку, якщо за інших рівних умов персонал працює більш продуктивно, підвищує кваліфікацію, підтримує дисципліну. Але яким чином можна допомогти усьому колективові, де люди відрізняються один від одного рівнем освіти, віком, життєвим досвідом, інтересами і багато іншим, досягти спільної мети? Для цього керівництво підприємства використовує мотиви поведінки робітників та стимули їх трудової діяльності. Тому дослідження у сфері мотивації є актуальним.

**Мета кваліфікаційної роботи** – дослідити вплив мотивації робітників на результати економічної діяльності підприємства. Відповідно до мети було поставлено такі **завдання роботи**:

- проаналізувати існуючі методи стимулювання робітників;
- ознайомитися зі світовим досвідом мотивації персоналу та виявити найбільш ефективні інструменти та підходи до мотивації;
- виявити роль заробітної плати як мотивуючого чинника персоналу на підприємстві;
- дослідити роль державної соціально-економічної політики як мотивуючого чинника;
- оцінити економічний ефект від впровадження мотиваційних заходів в цеху з виробництва хлібопекарських дріжджів Лохвицького спиртокомбінату.

**Об'єкт дослідження** – методи і форми стимулювання на сучасному підприємстві, їх соціально-економічна ефективність.

**Предметом дослідження** є соціально-економічні відносини з приводу мотивації, що виникають між підприємством та його персоналом.

**Методи дослідження:** системно-структурного і порівняльного аналізів, економічні методи.

Кожен окремий працівник відрізняється надзвичайно складною поведінкою, і його можуть стимулювати найнеочікуваніші фактори. Те, що змушує працювати одного з максимальною віддачею, іншого відвертає від роботи. Щоб будь-яка компенсація і матеріальна, і нематеріальна зберегла свій стимулюючий потенціал, потрібно передбачати водночас декілька видів винагороди, враховуючи інтереси кожного працівника, тільки тоді підприємство буде працювати максимально ефективно.

## Розділ 1. Теоретичні основи мотивації персоналу підприємства

### 1.1. Система, моделі та методи мотивації

Соціально-економічною основою поведінки та активації зусиль персоналу підприємства (організації), що спрямовані на підвищення результативності їх діяльності, завжди є мотивація праці.

Людина рідко буває повністю задоволеною. У неї завжди існують і змінюються бажання, потреби, пристрасті, схильності, звички, ідеї. Усе це відноситься до мотивів. Мотив – складне психологічне утворення, яке створює сам суб'єкт. Отже, формуванню мотивів можна тільки сприяти ззовні за допомогою стимулів, які можуть усвідомлюватися або ні. Стимул є спонукачем мотиву і може проявлятися у вигляді вимог, прохань, обмежень і тому подібне. У сучасній економічній теорії існує досить багато визначень мотивації. Їх можна умовно поділити на два напрями: перше – мотивація розглядається із структурних позицій, як сукупність чинників або мотивів; друге – мотивація є не статичною, а динамічною освітою, процесом, механізмом [62].

*Система мотивації* характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив в цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації).

Для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання. Система мотивації повинна розвивати почуття належності до конкретної організації. Відповідальне ставлення до праці та свідоме поведінка визначаються системою цінності працівника, умови праці й застосовуваними стимулами.

За домінуючої ролі соціально-економічних умов в основу будь-якої моделі мотивації покладаються передусім психологічні аспекти.

Вплив керуючої підсистеми підприємства на чинники поведінки залежить від пізнання елементів не лише індивідуальної психології, що визначає вчинки

кожного працівника, а й колективної психології певних груп працівників. Це зумовлює сприймання мотивації як імовірного процесу: те, що мотивує одного працівника в конкретній ситуації, не впливатиме на нього в іншій ситуації або не впливатиме на іншого працівника за аналогічних умов. Саме цим пояснюється необхідність конструювання *багатофакторних моделей мотивації*, що в них остання стає функцією потреб, очікувань і сприймання працівниками справедливості винагороди. Результативність діяльності конкретного працівника зумовлюється передусім індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також усвідомленням його власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг витрат на працю залежить від оцінки працівником достатності рівня винагороди й упевненості в тому, що її буде отримано.

До факторів, які зумовлюють поведінку працівників і які треба враховувати в практиці мотивації його трудової діяльності, належать насамперед такі: фізичний тип особистості (вік, стать тощо), рівень самосвідомості та освіченості, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища тощо.

Щодо колективної психології, то формування дійової системи мотивації спирається на постійний аналіз і вдосконалення відносин між: роботодавцями й найманими працівниками; керівниками та їх підлеглими; конкуруючими робочими групами; групами, що виконують споріднені функції.

Система мотивації на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах, а саме:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового прогнозування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від міри підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;



- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- підтримання в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Окрім загальноновживаної класифікації *методів мотивації* (рис. 1.1), їх можна поділити ще й на індивідуальні та групові, а також на зовнішні – винагороди, що надходять ззовні, та внутрішні – винагороди, що надаються самою працею (почуття значущості праці, самоповага та ін.).

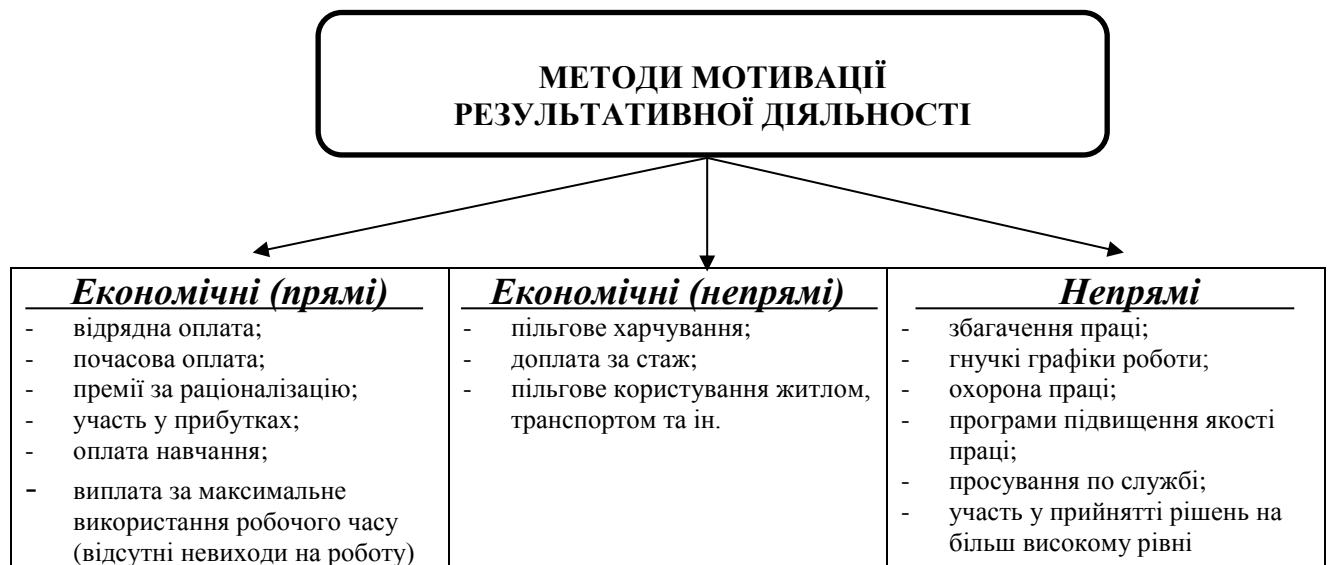


Рисунок 1.1 – Класифікація методів мотивації

У теорії мотивації слово «винагорода» має ширше значення, ніж просто гроші або задоволення, з якими це слово найчастіше асоціюється. Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе. Але розуміння цінності в людей неоднакове, а тому різною є оцінка винагороди та її відносного рівня. Персоналізація (індивідуальна або групова) форм і методів винагородження є фундаментом дійовості будь-якої моделі мотивації, а матеріальні потреби домінуватимуть ще достатньо довго [44].

## **1.2. Порівняльний аналіз впровадження системи послідовної винагороди**

За наявності внутрішніх ринків праці у роботодавців з'являється вибір засобів мотивації працівників, в основу якого покладено сподівання працівника на кар'єру в даній організації. Ті, хто бажає влаштуватися на роботу на підприємство і хто вже працює надають велике значення поточній вартості винагороди за всю свою кар'єру. Ця життєва перспектива поширює можливості роботодавців у напрацюванні політики винагороди, бо і рівень оплати на кожному етапі кар'єри робітника, і швидкість просування на нову сходинку можуть варіюватися даним підприємством, хоча воно все ж таке обмежене необхідністю пропонувати привабливу поточну вартість винагороди за всю кар'єру.

Проаналізуємо кілька варіантів послідовності оплати робітників згідно з етапами їх кар'єри, які, як вважається, стимулюють до підвищення продуктивності.

Як для роботодавців, так і для робітників, може стати вигідним впровадження такої системи, за якої на початковому етапі кар'єри робітникам «недоплачують». Проте на більш пізніх етапах – «переплачують». Можна сказати, що подібна послідовність оплати підвищує продуктивність робітників і дозволяє підприємствам виплачувати більш високу поточну вартість винагороди, ніж за інших варіантів. Це пояснюється більш високою поточною вартістю винагороди, ніж за інших варіантів. Це залежить від двох причин. Для того, щоб як слід розібратися в них, звернемося до проблеми складання само забезпечуваних контрактів в умовах асиметричної інформації.

*По-перше*, трудові контракти, за якими робітникам недоплачують у перші роки їх виробничої кар'єри і переплачують на більш пізніх етапах, найбільш привабливі передусім для робітників, що мають намір встановити довгострокові відносини зі своїми роботодавцями і працювати достатньо гарно для того, щоб не бути звільненими до отримання своєї відкладеної винагороди. Тож за відсутності в роботодавців повної інформації про старанність тих або

інших найманих робітників та ймовірність їх добровільних звільнень система оплати, основана на відкладеній винагороді, може послугувати для робітників стимулом надати своїм роботодавцям ті відомості про себе, які роботодавці не зможуть видобути жодним іншим чином.

*По-друге*, підприємство, що спочатку платить недостатньо своїм робітникам, а потім починає платити їм цілком високу заробітну плату у більшій мірі стимулює їх на старанну та цілеспрямовану роботу. Прийшовши на дане робоче місце, робітник стає зацікавленим у своїй сумлінній праці, щоб забезпечити собі гарну надбавку в майбутньому. На відміну від інших, у цьому випадку роботодавцеві не потрібно витратити так багато ресурсів на постійний контроль за роботою, тому що протягом декількох років йому не складно виявити тих, хто ставиться до роботи несумлінно і викреслити їх зі списку кандидатів на отримання підвищеної винагороди. У свою чергу, робітники отримують стимул не ухилятися від своїх обов'язків, бо недбалих робітників очікує звільнення а, як наслідок, втрата великої винагороди в майбутньому. Працюючи за такої системи оплати, усі робітники додають більше зусиль у роботі. Отже, їх загальна винагорода має тенденцію перевищувати загальну винагороду за інших систем.

Різновидом цієї системи може бути виплата робітникам менше за їх граничний продукт на початку кар'єри і більше – пізніше. Цей спосіб, проте, повинен задовольняти двом умовам.

*По-перше*, поточна вартість потоку заробітків, о сплачуються робітникам, повинна по меншій мірі дорівнювати альтернативним потокам, що пропонуються робітникам на ринку праці; за протилежного випадку підприємство не зможе залучити необхідних йому робітників. Оскільки відкладена на майбутнє оплата дисконтується, вона повинна бути тим вищою, чим вищою є ставка дисконтування робітників, тобто, чим сильніша їх орієнтація на сьогоднішній день.

*По-друге*, ця система оплати повинна також задовольняти умовам рівноваги: підприємства максимізують прибутки, але не отримують надприбутків. Якщо прибутки не максимізуються, то становище підприємства

стає хитким; якщо ж підприємства мають надприбутки, то завдяки цьому провокується прагнення нових підприємства стати учасниками даного ринку. Іншими словами, у жодному з цих випадків рівноваги не існує.

Ці дві умови виконуються, коли найом триває до тих пір, доки має місце поточна вартість граничного продукту робітника протягом усієї його кар'єри. Таким чином, для того щоб підприємства, які здійснюють виплати своїм робітникам за системою винагороди «недоплата зараз, переплата після», були конкурентоспроможними як на ринку праці, так і на ринку товарів, необхідно, щоб поточна вартість щорічних величин, на які граничний грошовий продукт перевищує початкову винагороду, дорівнювала поточній вартості наступних величин, на які граничний грошовий продукт відстає від оплати.

Під час використання цього виду послідовності оплати деякі захисні заходи стосовно робітників можуть бути передбачені безпосередньо в трудових контрактах. З метою захисту старих робітників від необгрунтованих звільнень у контрактах може бути чітко визначено причини, через які може відбутися звільнення, а також додаткові права ветеранів за вислугу років. Згідно з цими додатковими правами, у разі скорочення робочої сили першочерговому звільненню, як правило, підлягають робітники з найменшим стажем роботи на даному підприємстві. Без таких прав підприємства можуть піти на звільнення робітників старшого віку, чия заробітна плата перевищує граничний грошовий продукт, і при цьому зберегти більш молодих, яким можна платити нижче за граничний грошовий продукт у даний період їх кар'єри.

Позитивною рисою системи винагороди типу «недоплата зараз, переплата після» є те, що вона найбільше застосовується на тих посадах, де безпосередній контроль за робітниками практично неможливий. Так, дослідження, що відділило ті робочі місця, на яких безпосередній контроль був можливий, від тих, на яких такої можливості не було, дійшло висновку, що робочі місця стосовно до останньої категорії характеризувалися відносно високою заробітною платою для робітників старшого віку, пенсіями і (принаймні у минулому) правилами обов'язкового виходу на пенсію.

### 1.3. Участь робітників у прибутках підприємства: світовий досвід

Участь у прибутках (доходах) або стимулювання персоналу через прибутки полягає в розподілі певної їх частини між працівниками підприємства. Такий розподіл може бути строковим (наприклад, щомісячні виплати) або відкладеним (на кілька місяців або навіть років), а також може набирати форми грошових виплат або передавання працівникам певної кількості акцій підприємства.

Наявність різних форм участі у прибутках пояснюється тим, що навіть найдосконаліші системи індивідуальної чи колективної оплати праці не завжди здатні породжувати в усіх працівників підприємства справжнє бажання бути співпричетним до стабільно високих загальних результатів діяльності. Справедливий, чіткий і зрозумілий для всіх розподіл частини прибутків між «економічними агентами» – власником, адміністрацією, спеціалістами, робітниками – усе більше стає визначальним не тільки для створення позитивного соціально-психологічного клімату, а й для процвітання будь-якого підприємства (фірми).

Додаткові виплати з прибутків залежать від багатьох обставин, включаючи, зокрема, рівень витрат на виробництво і рівень цін, конкурентні позиції, фінансову ситуацію підприємства тощо. Їх розміри визначаються окремою угодою, що укладається між відповідними сторонами в рамках проведення колективних переговорів на підприємстві – під час укладання тарифних угод, як правило.

Системи участі в прибутках диференціюються залежно від показників та засобів мотивації (рис. 1.2).

Будуючи ту чи іншу систему участі, яка базується на показникові прибутку, слід враховувати труднощі щодо визначення безпосереднього зв'язку між зростанням прибутку і внеском конкретного працівника. Ось чому часто впроваджуються системи мотивації, що зв'язуються з результатами власне виробничої діяльності (економія ресурсів, зростання обсягу продажу тощо).



Рисунок 1.2 – Класифікація систем участі працівників підприємств у прибутках

Відтак системи участі в прибутках трансформуються в системи участі в результатах діяльності.

Система оцінки заслуг передбачає оцінювання зусиль і поведінки працівника за низкою чинників. Для кожного чинника визначається система балів, а для розрахунків оцінки на різних рівнях встановлюються відповідні норми. Періодично розраховується показник ефективності діяльності працівника, підсумкові результати показують відповідний рівень додаткової (понад заробітну плату за тарифом) винагороди.

Системи стимулювання конкретних обсягів продукції, робіт, продажів, тощо найуспішніше можна застосовувати в більш-менш автономних структурах із завершеним виробничим циклом.

Такі структури здебільшого мають власний бюджет, що є пропорційним, наприклад, обсягу продажу продукції. Відтак персонал відчуває прямий зв'язок між ефективністю праці та успіхом підприємства на ринку, тобто його процвітанням та прибутковістю.

Системи розподілу прибутку, зумовленого зростанням продуктивності праці, проектують у такий спосіб, щоб зменшити питомі витрати через заохочування до більш високої результативності праці без підвищення постійних витрат, що пов'язані зі збільшенням трудомісткості.

Одна з найбільш відомих і водночас простих систем базується на визначенні так званого «загального коефіцієнта». Останній розраховується як співвідношення сукупних витрат на робочу силу та обсягу продукції, що реалізується. Це співвідношення, яке є стабільним на підприємствах, наприклад, більшості галузей обробної промисловості, береться за базовий рівень коефіцієнта.

Використовуючи цей базовий коефіцієнт і враховуючи обсяг продукції, що реалізується за конкретний період, знаходять припустимі витрати на робочу силу. Потім ці витрати порівнюють із фактичною заробітною платою.

Якщо фактичні витрати нижчі за припустимі, виплачують премію персоналу на рівні 40–75 % від отриманої економії (зростання прибутку).

Що стосується систем преміальних виплат, то розмір премій має узгоджуватися не з рівнем основної заробітної плати, а з конкретними досягненнями підприємства та більш-менш точним вивченням внеску кожного працівника в загальну справу.

Участь у прибутках поширено, наприклад, у Японії. Саме вона є однією з причин високого рівня трудової мотивації працівників і конкурентоспроможності продукції, що виробляється. Окрім щомісячних премій різного характеру, постійним працівникам більшості підприємств

виплачується двічі на рік із частки прибутку так званий бонус. У середньому він встановить понад  $\frac{1}{4}$  заробітку, а в сприятливі для підприємства роки навіть сягає розміру шестимісячної основної зарплати працівника.

Системи колективного стимулювання застосовують, як правило тоді, коли заохочення працівників через їх участь у прибутках є можливим тільки на груповій основі. При цьому груповий бонус здебільшого розподіляється в тій самій пропорції, що й основна заробітна плата.

Перевага такого підходу ( за певних його недоліків) полягає в тому, що за скрутних обставин у групі гарантується відносно справедливий розподіл обсягу робіт.

Більш стійка зацікавленість працівників у діяльності підприємства, особливо в оновленні виробництва та зміцненні фінансового стану, забезпечується через їх участь у власності. Вона реалізується здебільшого наданням працівникам акцій «своїх» підприємств.

Володіння акціями має в цьому разі на меті щось більше, ніж проста участь у прибутках через отримання відповідних дивідендів. Це система не тільки «ідентифікації інтересів» працівників і підприємства, а й мобілізації особистих заощаджень громадян для інвестування у виробництво.

Поширенню різних форм участі у капіталі у країнах з розвинутою ринковою економікою реалізується досить суперечливо і далеко не такими швидкими темпами, як сподівалися ще 30–40 років тому. Проте, наприклад, у Великобританії кількість власників акцій протягом 80-х рр. збільшилася утричі і у 1990 році перевищувала 8 млн (близько 20 % дорослого населення).

У США кількість фірм, що практикують розподіл акцій серед персоналу, збільшилася майже у 2 рази протягом 80–90-х років, а чисельність персоналу в них приблизно у 3 рази і становила понад 10 % загальної кількості зайнятих в економіці США.

Переважає кількість власників «робочих акцій» є дрібними власниками. Вони не мають реального впливу на стратегію фірми, але так само, як і великі, наражаються на ризик, що пов'язаний із ринковими коливаннями.



Ось чому профспілки віддають перевагу колективним формам фінансової участі під своїм контролем. Практика свідчить, що реальні шанси на співволодіння активами підприємств мають працівники, що беруть участь у капіталі не безпосередньо, а через інвестиційні фонди, кооперативні профспілкові банки та інші форми колективного володіння акціями.

Найбільш повно та своєрідно ці системи участі виявилися у Швеції. Колективну участь працівників у прибутках і власності підприємств у формі фондів працівників профспілки використовують, окрім усього іншого, як засоби контролю за приватною власністю і навіть за всією економікою. У різноманітних фондах колективного володіння акціями поєднують участь у прибутках, в акціонерному капіталі та в управлінні.

Для впровадження цієї форми економічної демократії в Швеції мали місце особливі передумови: законодавство, що регулює участь персоналу у власності та в управлінні; високий рівень профспілкової організованості; наявність у профспілок необхідних знань і навичок управління; активне сприяння уряду; наявність теорії та програми дій, що вписуються в особливу шведську модель суспільного розвитку.

Останнім часом у багатьох країнах все більше практикуються опціони акцій, тобто передплата на акції або продаж таких на пільгових умовах, але без права перепродажу акцій протягом, наприклад, 5-ти років.

Різні системи участі у прибутках, що є досить вагомими в заохочуванні персоналу до досягнення найкращих загальних результатів господарювання, самі по собі ще не вирішують проблеми формування дійового механізму мотивації трудової діяльності на підприємстві.

Функціонування такого механізму залежить від позитивного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників щодо підприємства. Але в будь-якому разі організація системи винагороди персоналу має спиратися на прогнозований стиль управління, що передбачає створення гнучких структур, методів мотивації відповідно до розвитку технічних, економічних і соціальних процесів у суспільстві в цілому та на кожному підприємстві зокрема [44].

## **Розділ 2. Методичні основи формування економічного механізму мотивації робітників**

### **2.1. Взаємозв'язок мотивів та стимулів трудової діяльності робітників**

Мотивація персоналу – одна з найбільш актуальних тем вже багато років. Кожен роботодавець хотів би знати, де в його працівника кнопка, натиснувши на яку можна отримати високоефективного, ініціативного та лояльного професіонала. Оскільки інструкції з використання та місця знаходження такої кнопки в компанії немає, вона створює свої інструменти з мотивації у вигляді положень, стандартів, регламентів, часто підміняючи поняття мотивації й стимулювання або об'єднуючи їх в єдине ціле.

*Мотив* – це внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби.

Так, якщо людина голодна, то її мотив – задовольнити свою потребу в їжі.

*Стимул* – це можливість отримання засобів задоволення своїх потреб в обмін на виконання певних дій. Обіцянка нагодувати буде стимулом для голодної людини, яка готова за це, наприклад, зорати ділянку землі.

На будь-якому підприємстві повинна існувати система стимулів, відповідних до мотивів робітників, яка спрямовує їх діяльність у загальне русло. Для цього треба знати, як взаємодіють мотиви та стимули.

Проте реалізація даного механізму ускладнюється тим, що людьми рухають різні мотиви. І на питання, як зі всієї різноманітності мотивів вибрати основні, остаточної відповіді поки що не знайдено.

Найбільшого розповсюдження отримала концепція «ієрархії потреб Маслоу». Відповідно до запропонованої ним класифікації було побудовано ієрархічну піраміду мотивів (рис.2.1).

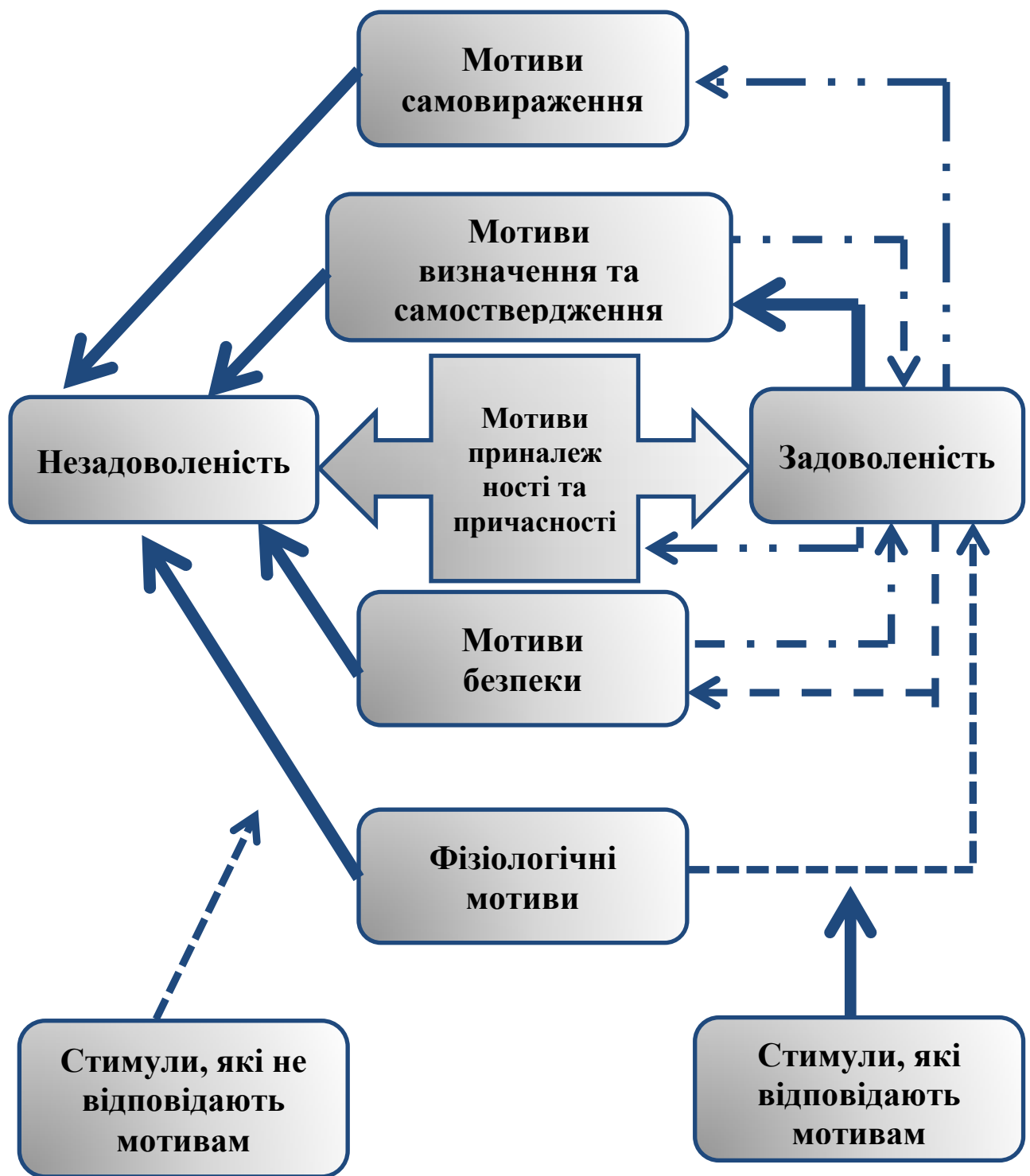


Рисунок 2.1 – Піраміда мотивів

З цієї класифікації видно, що фізіологічні мотиви (потреба в їжі, теплі тощо) є первинними. Якщо стимули вибрано правильно, як, наприклад, заробітна плата, що дозволить задовольнити фізіологічні потреби, то активізується наступний клас мотивів – мотиви безпеки.

Ці мотиви пов'язані з бажанням людини задовольнити свої потреби в стабільності існування, відсутності страху, несподіваних змін. Ці потреби можуть задовольнятися за допомогою таких стимулів, як підписання робітником довгострокового контракту під час найму на роботу, укладання чітких посадових інструкцій.

Якщо і ці потреби задовольняють, то активізується наступний клас мотивів – мотиви приналежності та причетності. Вони висловлюються в потребі людини в дружніх стосунках, причетності до колективу, участі в суспільних заходах. Такі потреби може бути вдоволено створенням можливості спілкування на роботі, підтримкою спільних заходів поза робочого часу тощо.

Після задоволення цих потреб активізуються мотиви визнання та самоствердження. Мотиви цього класу відбивають бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими в собі, а також бажання того, щоб оточення визнавало їх такими і поважало за це. Цьому класу мотивів відповідають такі стимули, як надання звань, кар'єрне зростання, згадування у публічних виступах заслуг людей, вручення їм різного роду нагород.

В останню чергу активізуються мотиви самовираження. Ці мотиви відбивають прагнення людини до найбільш повного використання своїх знань, хисту, їх постійного розвитку. Цьому класу мотивів притаманний більш індивідуальний характер, що ускладнює завдання пошуку відповідних стимулів. Такими стимулами можуть бути: надання оригінального завдання, більшої свободи дій, створення кращих умов для творчості. Припускається, що потреби вищого класу важче задовольнити, ніж усі інші.

Хоча наведена ієрархія мотивів і неабсолютно однозначна, вона дає досить зрозумілу картину того, які класи мотивів рухають людиною.

Вище вже було перераховано деякі стимули відповідно до певних класів мотивів. За докладнішого розгляду всі стимули можна поділити на два класи: *матеріальні та нематеріальні*.

*До матеріальних стимулів відносять:*

- оплату праці грошима;

- оплату праці товарами;
- оплату праці іншими матеріальними цінностями;
- вручення різного роду цінних подарунків.

*До нематеріальних стимулів належать:*

- змістовність роботи;
- заохочення до міжособового спілкування;
- публічне визнання заслуг;
- надання великої свободи дії.

Можна стверджувати, що для більш високого класу мотивів більшого значення набувають нематеріальні стимули. Однак межа між матеріальними та нематеріальними стимулами розмита. Так, високий оклад слугує не лише джерелом задоволення фізіологічних потреб, але й публічним визнанням заслуг робітника, тобто має властивості нематеріального стимулу. Таким чином, той самий стимул може відноситися до різних класів мотивів і виконувати при цьому різні функції. А заробітна плата і на даний час залишається найбільш універсальним стимулом.

Теорію ієрархії потреб розглядав і Абрахаам Маслоу Широко відома и широко признана концепція ієрархії потреб, розроблена Маслоу, вона включає в себе такі ідеї і посилення:

- люди постійно чогось потребують;
  - люди мають визначений набір сильно виражених потреб, що можуть бути об'єднані в окремі групи;
  - групи потреб знаходяться в ієрархічному розташуванні по відношенню одна до одної;
  - потреби, якщо вони не задоволені, спонукують людини до дій.
- Задоволені потреби не мотивують людей;
- якщо одна потреба задовольняється, то на її місце виходить інша незадоволена потреба;

- звичайно людина відчуває одночасно кілька різних потреб, що знаходяться між собою в комплексній взаємодії;

- потреби, що знаходяться ближче до основи «піраміди», вимагають першорядного задоволення;

- потреби більш високого рівня починають активно діяти на людину після того, як в цілому задоволені потреби більш низького рівня;

- потреби більш високого рівня можуть бути задоволені більш великою кількістю способів, ніж потреби нижнього рівня.

Відповідно до теорії Маслоу існує п'ять груп потреб.

*Фізіологічні потреби.* До даної групи потреб відносяться потреби в їжі, воді, повітрі, притулку і т.п., ті потреби, що людина повинна задовольняти, щоб виживати, щоб підтримувати організм у життєдіяльному стані. Дані потреби значною мірою пов'язані з підтримкою фізіологічних процесів і породжені фізіологією людини.

Люди, що працюють в основному через необхідність задоволення потреб цієї групи, мало цікавляться змістом роботи, вони концентрують свою увагу на оплаті, а також на умовах праці, зручності на робочому місці, можливості уникати втоми і т.п. Для управління такими людьми необхідно, щоб мінімум зарплати забезпечував виживання і умови не були занадто важкими.

*Потреби безпеки.* Потреби цієї групи пов'язані з прагненням і бажанням людей знаходитися в стабільному і безпечному стані, що захищає від страху, болю, хвороб і інших страждань. Люди у яких виникають потреби цього роду, прагнуть уникати певних ситуацій, люблять порядок, чіткі правила, ясні структури. Вони оцінюють свою роботу, у першу чергу, з погляду забезпечення їм стабільного існування в майбутньому. Для людини, що знаходиться під впливом цих потреб, важливі гарантії роботи, пенсійне забезпечення, гарантія медичного обслуговування.

Люди, що мають дані потреби, прагнуть застрахуватися в прямому і переносному сенсі від можливості несприятливих подій і змін, створюючи страховий потенціал, зокрема, за рахунок навчання і освіти.

Люди з загостреною потребою безпеки прагнуть уникати ризику, внутрішньо уникають змін і перетворень. Для управління такими людьми варто створювати прозору і надійну систему соціального страхування, застосовувати прозорі й справедливі правила регулювання їх діяльності, оплачувати працю вище прожиткового рівня, не задіювати їх до прийняття ризикових рішень і здійснення дій, пов'язаних з ризиком і змінами.

*Потреби приналежності і причетності.* Людина прагне до участі в спільних діях, вона хоче дружби, любові, і бути членом якихось об'єднань людей, брати участь в суспільних заходах і т.п. Усі ці прагнення складають групу потреб приналежності і причетності. Якщо для людини дана потреба є основною, вона дивиться на свою роботу, по перше, як на приналежність до колективу і, по-друге, як на можливість встановити гарні і дружні відносини зі своїми колегами.

Стосовно таких працівників керівництво має нести форму дружнього партнерства, для таких людей треба створювати умови для спілкування на роботі. Гарний результат дають групова форма організації праці, групові заходи, що виходять за рамки роботи, а також нагадування працівникам про те, що їх цінують колеги по роботі.

*Потреби визнання і самоствердження.* Дана група потреб відбиває бажання людей бути компетентними, сильними, здатними, упевненими в собі, а також бажання людей, щоб навколишні визнавали їх такими і поважали їх за це. Люди з сильно впливаючою на них даною потребою, прагнуть до лідерського положення або до положення визнаного авторитету при вирішенні задач. При управлінні даними людьми треба використовувати різні форми вираження визнання їх заслуг. Для цього корисними можуть бути присвоєння титулів і звань, висвітлення в пресі їх дій, згадування керівництвом у публічних виступах їх заслуг, вручення різного роду почесних нагород і т.п.

*Потреби самовираження.* Дана група поєднує потреби, що виражаються в прагненні людини до найбільш повного використання своїх знань, здібностей, умінь і навичок. Дані потреби в набагато більшій мірі носять індивідуальний

характер, ніж потреби інших груп. Це потреби людини у творчості в широкому змісті цього слова. Люди з даною потребою відкриті до сприйняття себе й оточення, творчі і незалежні. При управлінні такими людьми треба прагнути давати їм оригінальні завдання, що дозволяють запроваджувати в життя досвід, надавати велику волю у виборі засобів рішення задач і залучати до роботи, що вимагає винахідливості .

Теорія ієрархічної побудови потреб Маслоу не дає відповіді на питання, яка природа тих чи інших потреб. Основна задача цієї теорії, схоже, складається в прагненні показати, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до діяльності і як, знаючи про визначену динаміку дії потреб на мотивацію людини, впливати на людину, надаючи їй можливості задовольняти свої потреби певним чином.

Концепція Маслоу дуже вплинула на розвиток теорії і практики сучасного керування. Однак життя показало, що в концепції є ряд дуже уразливих моментів.

*По-перше*, потреби по-різному виявляються в залежності від багатьох ситуаційних факторів (зміст роботи, покладена в організації, вік, стать і т.д.).

*По-друге*, не обов'язково спостерігається чітке слідування однієї групи потреб за іншою, як це представлено в «піраміді» Маслоу.

*По-третє*, задоволення верхньої групи потреб не обов'язково призводить до ослаблення їх впливу на мотивацію. Маслоу вважав, що виключенням з цього правила є потреби самовираження, які можуть не слабшати, а навіть підсилювати дію на мотивацію в міру її задоволення. Практика показує, що і потреби визнання і самовираження також можуть впливати на мотивацію в процесі її задоволення (рис. 2.2).

На основі систематизації й об'єднання у визначену сукупність потреб, форм їх прояву в поведінці людини і можливих засобів задоволення потреб може бути складена таблиця, що показує зв'язок окремих засобів мотивації з пірамідою потреб Маслоу (табл.2.1).





Рисунок 2.2 – Піраміда Маслоу

Таблиця 2.1 – Приклад потреб, їх прояву і засобів задоволення

<b>Група потреб</b>	<b>Форма прояву потреб</b>	<b>Засоби задоволення потреб</b>
Самовираження	Прагнення досягнути результатів	Наявність творчої роботи
Признання і самоствердження	Бажання посідати певне положення в колективі	Присвоєння рангу або звання
Приналежність та причасність	Прагнення до встановлення дружніх стосунків	Спонування створення неформальних груп
Безпека	Прагнення до уникнення небезпечних змін	Створення системи страхування
Фізіологічні потреби	Бажання регулярно і якісно харчуватися	Створення легко доступних систем харчування

Так само, як і Маслоу, Клейтон Альдерфер виходить у своїй теорії з того, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи. Однак на відміну від теорії ієрархії потреб Маслоу, він вважає, що таких груп потреб існує три:

- потреби існування;
- потреби зв'язку;
- потреби росту.

Групи потреб даної теорії досить наочно співвідносяться з групами потреб теорії Маслоу.

*Потреби існування* як би містять у собі дві групи потреб піраміди Маслоу: потреби безпеки, за винятком групової безпеки, і фізіологічні потреби. Група *потреб зв'язку* наочно співвідноситься з групою потреб приналежності і причетності. Потреба зв'язку, по Альдерферу, відбиває соціальну природу людини, прагнення людини бути членом родини, мати колег, друзів, ворогів, керівників і підлеглих. Тому до даної групи можна віднести також частину потреб визнання і самоствердження з піраміди Маслоу, що пов'язані з прагненням людини займати визначене положення в навколишньому світі, а також ту частину потреб безпеки піраміди Маслоу, що пов'язані з груповою безпекою. *Потреби росту* аналогічні потребам самовираження піраміди Маслоу і містять у собі також ті потреби групи визнання і самоствердження, що пов'язані з прагненням до розвитку впевненості, до самовдосконалення і т.д (рис. 2.3).

Ці три групи потреб, так само, як і в теорії Маслоу, розташовані ієрархічно. Однак між теоріями Маслоу й Альдерфера є одне принципове розходження, що полягає в тому, що, за Маслоу відбувається рух від потреби до потреби тільки знизу нагору. Задовольнив потребу нижнього рівня, перейшов до наступного і т.д. Альдерфер же вважає, що рух йде в обидва боки. Вгору, якщо незадоволена потреба нижнього рівня, і вниз, якщо не задовольняється потреба більш високого рівня. При цьому Альдерфер вважає, що у випадку незадоволеності потреби верхнього рівня підсилюється ступінь дії потреби більш низького рівня, що переключає увагу людини на цей рівень. Наприклад, якщо людина ніяк не змогла задовольнити потреби росту, у неї знову «включаються» потреби зв'язку, і це викликає процес регресії з верхнього рівня потреб на нижній.

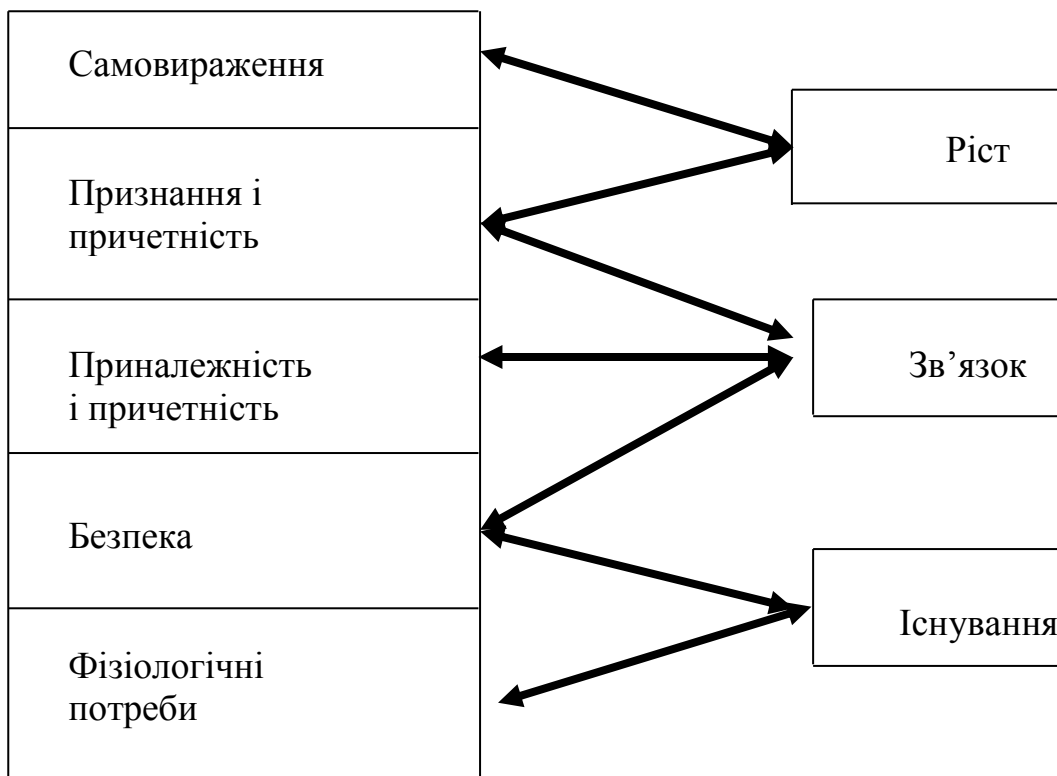


Рисунок 2.3 – Співвідношення ієрархії потреб теорії Маслоу і теорії Альдерфера

Відповідно до теорії Альдерфера, кожного разу, коли потреба не задовольняється, відбувається переключення на більш конкретну потребу. І цей процес визначає наявність зворотнього ходу зверху вниз. Процес руху вгору по рівнях потреб Альдерфер називає *процесом задоволення потреб*, а процес руху вниз — *процесом фрустрації*, тобто поразки в прагненні задовольнити потребу.

Наявність двох напрямів руху в задоволенні потреб відкриває додаткові можливості в мотивації людей в організації. Наприклад, якщо в організації немає достатніх можливостей для задоволення потреби людини в рості, то, розчарувавшись, вона може з підвищеним інтересом переключитися на потребу зв'язку. І в даному випадку організація зможе надавати їй можливості для задоволення даної потреби, збільшуючи тим самим свій потенціал мотивації даної людини.

Теорія Альдерфера, будучи відносно молодою, має достатньо невелику кількість емпіричних підтверджень її правильності. Проте знання цієї теорії є

корисним для практики управління, оскільки вона відкриває для керівників перспективи пошуку ефективних форм мотивації, що співвідносяться з більш низьким рівнем потреб, якщо немає можливості створити умови для задоволення потреб більш високого рівня.

## **2.2. Заробітна плата як найбільш універсальний стимул трудої діяльності**

Рівень життя працюючого населення залежить передусім від розміру заробітної плати. Адже заробітна плата є, з одного боку, основним джерелом доходів найманих працівників, основою матеріального доходу членів їх сімей, а з іншого – певною часткою витрат роботодавця на виробництво і найефективнішим способом мотивації працівників до високопродуктивної і найманої праці [34].

Заробітна плата як винагорода, обчислена у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу, складається з таких частин: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати (рис. 2.4).

*Основна заробітна плата* – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

*Додаткова заробітна плата* – винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні й компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

До *інших заохочувальних та компенсаційних виплат* належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові та матеріальні

виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

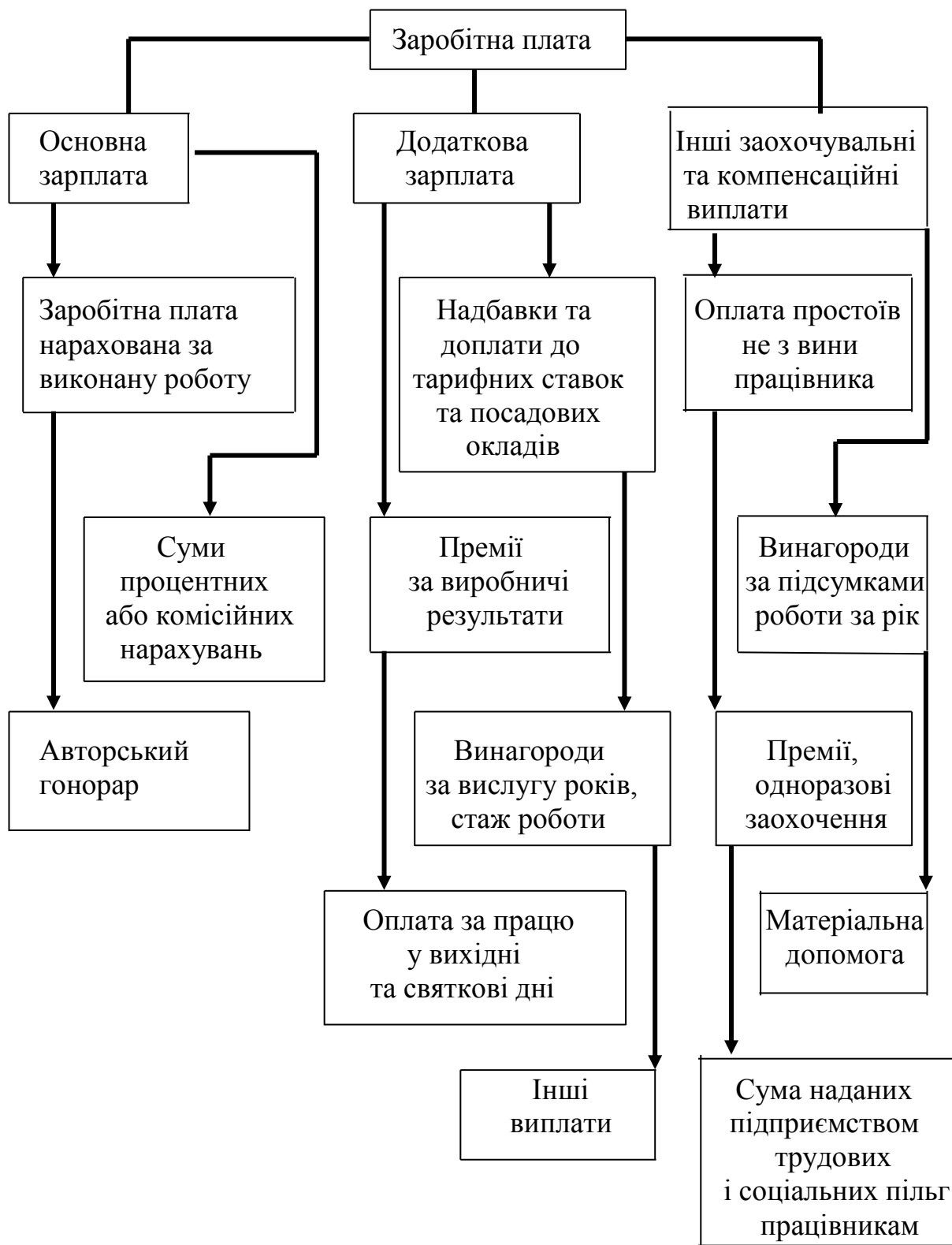


Рисунок 2.4 – Структура заробітної плати

*Структура заробітної плати* – це співвідношення окремих складових заробітної плати в загальному її обсязі. В стабільних розвинених економічних системах основна заробітна плата складає 85–90 % в структурі заробітної плати. В Україні в сучасних умовах з різних причин (нестабільність доходів підприємств, інфляція, складна і непостійна система оподаткування, занедбаність нормування праці та ін.) питома вага тарифних ставок в заробітній платі в середньому складає 20–40 %, що одним з виявів кризи в організації праці.

*67 % – фонд основної заробітної плати*

*27 % – фонд додаткової заробітної плати*

*6 % – інші заохочувальні та компенсаційні виплати*

На підставі названих вище принципів організації і функцій заробітної плати в умовах побудови ринкових відносин відбувається організація заробітної плати безпосередньо на підприємствах. Під організацією заробітної плати розуміємо її побудову, тобто приведення її елементів в певну систему, що забезпечує взаємозв'язок кількості й якості праці з розмірами заробітної плати.

В економічній системі, що ґрунтується на різноманітних формах власності і господарювання, механізм організації заробітної плати складається з таких елементів:

- а) ринкового регулювання;
- б) державного регулювання;
- в) колективно-договірного регулювання через укладання генеральної, галузевих, регіональних угод; колективних договорів на рівні підприємств; трудових договорів з найманими працівниками;
- г) механізму визначення індивідуальної заробітної плати безпосередньо на підприємстві (в структурному підрозділі) з використанням таких елементів, як тарифна система або безтарифна модель, нормування праці, форми і системи оплати праці та преміювання.

Перебудова організації заробітної плати на підприємстві у відповідності з вимогами ринкової економіки передбачає вирішення трьох головних завдань:

- по-перше, підвищення зацікавленості кожного працівника у виявленні і використанні резервів зростання ефективності своєї праці при виключенні можливості одержання незароблених грошей;
- по-друге, усунення випадків зрівнялівки в оплаті праці, досягнення прямої залежності заробітної плати від індивідуальних кінцевих результатів праці;
- по-третє, оптимізація співвідношень в оплаті праці працівників різних категорій і професійно-кваліфікаційних груп із врахуванням складності виконуваних робіт, умов праці, дефіцитності певних видів робочої сили на ринку праці, а також впливу різних працівників на досягнення кінцевих результатів і конкурентоспроможність продукції.

Хоча кожне підприємство (а інколи і структурний підрозділ) має свою специфіку в організації оплати праці, її організаційними основами завжди є: забезпечення необхідного підвищення заробітної плати при зменшенні її витрат на одиницю продукції; регулювання трудових відносин, забезпечення рівноправності роботодавця і працівника; вдосконалення нормування праці; вибір моделі, форм і систем оплати праці; взаємозв'язок розмірів заробітної плати з обсягами та вартістю виробленої продукції. Розглянемо їх детальніше.

Дотримання вимоги забезпечення необхідного підвищення заробітної плати при зменшенні її витрат на одиницю продукції є одночасно гарантією як зростання трудових доходів працівників, так і підвищення заробітної плати при зменшенні її витрат на одиницю продукції є одночасно гарантією як зростання трудових доходів працівників, так і підвищення ефективності виробництва (за інших однакових умов), що відповідає інтересам усіх учасників трудового процесу і вимогам ринку.

При організації заробітної плати на підприємстві охоплюються нагальні інтереси як найманих працівників, так і роботодавців. У демократичному суспільстві обидві сторони повинні мати рівні права у вирішенні питань оплати праці. Тому колективні угоди між адміністрацією підприємства (як представником роботодавця) і профспілкою (як представником працівників)

стають у ринкових умовах найдієвішою формою регулювання трудових відносин, у тому числі з питань заробітної плати.

Рівень цін на продукцію підприємства і реакція ринку на нього суттєво впливають на можливості підприємства щодо регулювання розмірів заробітної плати: з одного боку, підвищення цін дає можливість збільшити заробітну плату, а з іншого – обмеження зростання заробітної плати є важливим заходом підтримання конкурентоздатної ціни продукції. Найкращим рішенням в цьому випадку є компенсація зростаючих витрат на заробітну плату за рахунок додаткових обсягів виробництва, вдосконалення асортименту продукції, зростання продуктивності праці та якості продукції.

Ефективна організація заробітної плати на будь-якому підприємстві неможлива без її основного елементу – нормування праці, яке дозволяє встановити відповідність між обсягом витрат праці й розміром її оплати в конкретних організаційно-технічних умовах. Роботодавець зобов'язаний встановити кожному працівнику нормований обсяг робіт, виходячи з встановленої законодавством тривалості робочого дня, нормальної інтенсивності праці. Працівник має право розраховувати на повну оплату праці лише за умови виконання повного нормованого обсягу робіт. На кожному підприємстві доцільно мати характеристики основних видів робіт з відповідними нормами витрат праці на їх виконання (нормативні бази трудозатрат). Робота з вдосконалення нормування праці передусім повинна спрямовуватися на підвищення якості норм за рахунок забезпечення їх рівнонапруженості для всіх видів праці та всіх груп працівників.

Згідно із Законом України «Про оплату праці» форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються підприємствами у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. У разі, коли колективний договір на підприємстві не укладено,



власник або уповноважений ним орган зобов'язаний погодити ці питання з профспілковим органом, що представляє інтереси більшості працівників, а у разі його відсутності – з іншим уповноваженим на представництво органом.

Безпосередньо робота з організації заробітної плати на підприємстві полягає у виборі моделі формування заробітної плати (тарифної чи безтарифної), виборі форм і систем заробітної плати, розробці умов і правил преміювання. При цьому критерієм економічної ефективності організації заробітної плати повинно бути випереджаюче зростання доходу підприємства порівняно зі зростанням фонду заробітної плати. Якщо таке випередження не забезпечується, необхідно детально проаналізувати причини цього і розробити додаткові заходи, спрямовані або на зростання доходу, або на економію витрат на оплату праці.

Питання своєчасності розрахунків з працівниками із заробітної плати – нині надзвичайно актуальне для нашого суспільства. Про це свідчить посилення як на урядовому, так і на місцевому рівнях державного контролю за станом дотримання законодавства про працю, застосування по кожному з підприємств-боржників заходів економічного і дисциплінарного впливу для покращання ситуації. Проте аналіз ситуації з погашенням боргів із зарплати свідчить, що окрім економічних причин несвоєчасності виплати заробленого, не останнє місце посідає й суб'єктивний чинник – персональне дотримання керівниками підприємств усіх форм власності вимог трудового законодавства.

Гарним прикладом є досвід роботи керівника Волинського держлісгоспу. Мільйонні борги, в тому числі із заробітної плати, колектив Камінь-Каширського держлісгоспу, що на Волині, погасив за допомогою підвищення зарплати. Саме підвищення матеріальної зацікавленості працівників допомогло подолати хронічне відставання, досягти нарощування виробництва і зробило держлісгосп одним з кращих лісгосподарських підприємств об'єднання «Волиньліс».

Коли рік тому досвідчений лісівник з багаторічним стажем П. Костючик очолив Камінь-Каширський держлісгосп, підприємство мало майже 2 млн грн

боргів, із них 350 тис. грн заборгували із заробітної плати. Перше, що зробив новий керівник, – удвічі підвищив заробітну плату робітникам, що досі в середньому становила всього 2900 грн.

Здавалося б, парадокс. Але в доцільності такого кроку новий директор переконався після ґрунтовного вивчення стану справ на підприємстві. Саме через низьку зарплату з держлісгоспу звільнялися висококваліфіковані кадри, а ті, що залишилися, працювали абияк. Коли ж зарплата подвоїлася – різко змінилося і ставлення кожного до своїх обов'язків. А коли через кілька місяців зарплата зросла вдвічі, а на кінець року ще подвоїлась, тоді на підприємство почали проситися ті, хто колись його залишив.

Збільшилися грошові надходження із зростанням випуску продукції, розширенням виробництва, що забезпечено ініціативою, наполегливістю кожного виробничого підрозділу. якщо раніше держлісгосп щомісяця виробляв продукції на 600–620 тис. грн, уже згодом ця цифра подвоїлася. Нині випуск виробів сягнув до півмільйона гривень. Змінили й технологію виробництва, практично повністю відмовившись від реакції дешевого лісу-кругляку і перейшовши на глибоку переробку деревини. Нова лінія почала випускати обрізні пиломатеріали. Налагодили виробництво європіддонів. Нині понад 50 % виробів підприємство відправляє на експорт.

Намічаються й нові перспективи розширення виробництва. Зокрема, планується відкрити сушарний цех, монтаж верстатів, що дасть змогу випускати готові дошки для підлоги, інші дефіцитні готові вироби з деревини, а не заготовки. Це уможливить до кінця нинішнього року збільшити середню зарплату щонайменше до 500 грн.

Ось яскравий приклад, коли нестандартне рішення далекоглядного керівника призвело не тільки до налагодження функціонування підприємства, а й значно збільшило прибутки та престиж даного господарства. Дана ситуація показує, як зміна стимулу робітників впливає на ситуацію підприємства в цілому. Працювати на даному підприємстві тепер не тільки вигідно, а й престижно.

### **2.3. Економічні основи державного регулювання заробітної плати на промисловому підприємстві**

Держава в умовах сучасного ринкового господарства виконує внутрішньо важливі для економічно самостійних суб'єктів стимулювання розвитку виробництва і зростання добробуту населення, підвищення якості життя. Для цього вона зобов'язана не лише забезпечувати все необхідне для нормального функціонування ринкової конкуренції, захищати законні права громадян і підприємств, але й допомагати суб'єктам господарювання адаптуватися до модифікацій ринкової кон'юнктури, створювати сприятливі умови для активізації їх виробничої діяльності.

Суттєва роль державного регулювання не применшує значення ринкової самоорганізації у забезпеченні структурної перебудови економіки та переходу до сталого зростання. Державна структурна політика не підмінює підприємницьку ініціативу, а створює умови для приватної інвестиційної активності і економічного підйому, пов'язаних із широким освоєнням нових технологій на засадах ринкової конкуренції.

Величезне значення має різнобічна, постійна й адекватна підтримка держави в системі оплати праці, що формується як у державному, так і у приватному секторах економіки України.

В країнах з ринковою економікою давно і міцно укорінилося розуміння того, що механізм встановлення та регулювання заробітної плати є ключовою ланкою мотивації. Тут перетинаються інтереси і найманих робітників, і підприємців, і держави. Тому заробітна плата є об'єктом регулювання, механізм якого є поєднання та певна взаємодія трьох складових: державного втручання, колективно-договірного регулювання та ринку праці. Роль держави у процесі встановлення та регулювання заробітної плати скоріше соціальна, ніж економічна, а характер державного впливу більш побічний, аніж прямий. Важлива функція держави – це забезпечення мінімального рівня доходів

працівників. Для цього шляхом державних актів встановлюється мінімальна заробітна плата.

Досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчить про те, що державні органи беруть участь у регулюванні заробітної плати за *чотирма основними напрямками* :

- встановлення гарантованого мінімуму заробітної плати (США, Франція, Іспанія та ін.);
- податкова політика (відносно до прибутків та заробітної плати) ;
- індексація прибутків або компенсація їх падіння під час зростання цін;
- пряме регулювання заробітної плати в державному секторі економіки (однак воно має обмежений характер, оскільки більшість державних підприємств функціонує на принципах повної господарської самостійності та окупності).

Державна політика оплати праці практично реалізується через механізм її регулювання. Останній є складовою частиною загального механізму реалізації соціально-економічної політики держави (рис. 2.6).

Регулювання заробітної плати у приватному секторі економіки здійснюється, головним чином, на основі соціального партнерства, що передбачає ускладнення регіональних тарифних угод і колективних договорів.

Вдосконалюючи організацію заробітної плати, слід враховувати досвід країн з розвинутою ринковою економікою. Держава не повинна відмовлятися від здійснення політики регулювання заробітної плати, що необхідно розглядати не лише як функцію державних органів управління, але і як прерогативу органів та суб'єктів виконавчої влади. У цьому зв'язку, безумовно, потребує уточнення низка законодавчих актів і нормативних документів, які визначають механізм організації оплати праці робітників підприємств та організацій різноманітних форм власності в Україні.



Рисунок 2.6 – Складові механізму реалізації соціально-економічної політики держави

Необхідно передбачити створення принципово нових правових економічних та організаційних засад державної політики у сфері оплати праці, які б мали ринкове спрямування і де б були враховані міжнародні норми, конвенції, рекомендації МОП і міжнародний досвід. При цьому мінімальна заробітна плата не повинна бути нижчою за офіційно встановлену межу малозабезпеченості, та зі стабілізацією економіки її розмір повинен наближатися до величини мінімального споживчого бюджету і далі зростати. Заробітна плата в умовах інфляції повинна бути захищена механізмом індексації.

Щоб у виробничій сфері знайти оптимальний збалансований та адекватний економічній ситуації варіант оплати, її рівень і конкретні розміри визначалися за участі підприємств шляхом угод, домовленостей, залежно від фінансового стану підприємства і бажаного рівня зайнятості. Такий підхід посилить відповідальність керівників за рівень зарплати, мотивацію до підвищення продуктивності праці через усвідомлення найманими робітниками того, що їх заробітна плата залежить від результатів їх праці та діяльності підприємства.

Однією з переваг даного підходу до реформи оплати праці є те, що він забезпечує однакові умови організації заробітної плати для всіх робітників, незалежно від форм власності та господарювання, через створення мінімальних гарантій з оплати праці та введення демократичних основ у визначенні її розмірів безпосередньо на підприємстві шляхом домовленостей.

### **Розділ 3. Економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства (цеху) в результаті впровадження економічного механізму мотивації робітників**

#### **3.1 Розрахунок економічних показників цеху з виробництва хлібопекарських дріжджів Лохвицького спиртокомбінату**

Економічний механізм та ефективність від впровадження заходів з мотивації праці працівників і як наслідок підвищення прибутку підприємства розглянемо на прикладі цеху з виробництва хлібопекарських дріжджів Лохвицького спиртокомбінату.

Асортимент продукції, що пропонує даний цех – дріжджі хлібопекарські (розфасовка –1кг).

Вихідні дані по обсягу виробництва приведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Обсяг виробництва дріжджів хлібопекарських

Назва продукції	Асортимент, %	Добовий випуск, т	Режим роботи, дні	Річний обсяг виробництва	Оптова ціна, грн	Товарна продукція, тис.грн
Дріжджі хлібопекарські (1кг)	100	21,168	300	6350,4	1240	7874,50

#### **Розрахунок праці і зарплати**

Розрахунок балансу робочого дня одного робітника приведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок балансу робочого дня одного робітника

Показники	Кількість
Календарний фонд часу, дн	365
Святкові і вихідні дні	112
Номінальний фонд робочого часу, дн	253
Невикористаний час :	
основна і додаткова відпустка, дн	25
відпустка з зв'язку з пологами, дн	1,7
учбова відпустка, дн	1,0
невиходи по хворобі, дн	5,7
невиходи у зв'язку з виконанням державних обов'язків	1
невиходи з дозволу адміністрації	2
Всього невиходи	37,3
Корисний фонд часу, днів	215,7
годин	1726

Коефіцієнт спискового складу розраховується за формулою:

$$K_{cп} = \frac{\Phi_H}{\Phi_K}; \quad (3.1.)$$

де  $\Phi_H$  – номінальний фонд робочого часу

$\Phi_K$  – корисний фонд робочого часу

$$K_{cп} = \frac{253}{217,3} = 1,17$$



Спискова чисельність робітників визначається за формулою:

$$Чсп = Чяв \cdot Ксп \quad (3.2.)$$

де  $Чяв$  – явочна чисельність

Розрахунок див в табл. 3.3.

Продуктивність праці розраховується за формулою:

$$ПП = \frac{ТП}{Чсп}; \quad (3.3.)$$

де ТП – товарна продукція;

$$Тп = \frac{7874,50}{37,44} = 210,32 \text{ тис.грн}$$

Розрахунок заробітної плати приведено в табл.3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок заробітної плати

Професія	Чяв	Ксп	Тарифний розряд	Чсп	Годинна тарифна ставка, грн	Тарифний фонд зарплати, тис. грн	Доплати (52 %), тис. грн	Основна зарплата з допл. тис. грн	Додаткова зарплата (16%), тис. грн	Загальний фонд зарплати, тис. грн
Бригадир	3	1,17	4	3,51	2,22	13,4	6,96	20,36	3,25	23,61
Сепараторник	6		5	7,02	2,55	30,08	16	46,8	7,48	54,28
Машиніст установки	3		3	3,51	1,9	11,5	5,98	17,48	2,79	20,27
Пресовщик	6		4	7,02	2,22	13,4	6,96	20,36	3,25	23,61
Машиніст упаковщик	4		4	4,68	2,22	17,93	9,32	27,25	4,36	31,61
Укладчик	4		3	4,68	1,9	15,34	7,97	23,31	3,72	27,03
Вантажник	6		3	7,02	1,9	23,02	11,97	34,99	5,59	40,58
Всього:	32			37,44						244,78

*Розрахунок собівартості продукції*

Розрахунок вартості сировини і основних матеріалів.

Кількість цукру на добу (при виході дріжджів 1,8кг) склав:

$$1,8 \cdot 6000 \cdot 0,2 = 2160 \text{ кг}$$

Кількість цукру на добу (при виході дріжджів більше 3,5):

$$(3,53 - 3,5) \cdot 6000 \cdot 0,45 = 81 \text{ кг}$$

Потрібна кількість цукру на рік:

$$(2160 + 4080 + 81) \cdot 300 = 1896300 \text{ кг} = 1896,3 \text{ т}$$

При перерахунку на мелясу цукристістю 48%:

$$1896,3 \cdot 0,48 = 910,224 \text{ т}$$

Вартість меляси складе:

$$910,224 \cdot 0,4 = 364,09 \text{ тис.грн}$$

Вартість дріжджової суспензії:

$$27,74 \cdot 6350,4 \cdot 0,56 = 98,65 \text{ тис.грн}$$

Загальна вартість сировини становить:

$$364,09 + 98,65 = 462,74 \text{ тис.грн}$$

Розрахунок вартості допоміжних матеріалів приведений в табл. 3.4.

Середньозважена норма витрат сірчаної кислоти на 1 т дріжджів:

$$H_{с.к.} = \frac{(1,8 \cdot 6 + (3,53 - 1,8) \cdot 70) \cdot 6 \cdot 300}{3,53 \cdot 6 \cdot 300} = 34,31 \text{ кг}$$

Середньозважена норма витрат карбонату на 1т. дріжджів:

$$H_{к} = \frac{(1,8 \cdot 6 + (3,53 - 1,8) \cdot 40) \cdot 6 \cdot 300}{3,53 \cdot 6 \cdot 300} = 22,66 \text{ кг}$$

Середньозважена норма витрат діафонію фосфату на 1 т дріжджів:

$$H_{д.ф.} = \frac{(1,8 \cdot 4,8 + (3,53 - 1,8) \cdot 30) \cdot 6 \cdot 300}{3,53 \cdot 6 \cdot 300} = 17,15 \text{ кг}$$

Таблиця 3.4 – Розрахунок вартості допоміжних матеріалів

Найменування матеріалів	Норма витрат на 1т, кг	Потреба на рік, тис. кг	Ціна за одиницю, грн	Вартість, тис. грн
1	2	3	4	5
Сіль варена	16	101,6064	0,2	20,32
Сірчана кислота	34,31	217,8822	0,8	174,31
Ортофосфорна кислота	17,15	108,90936	1,2	130,69
Олеїнова кислота	2,7	17,14608	0,95	16,29
Сода каустична	0,1	0,63504	1,02	0,65
Хлорне вапно	5,0	31,752	1,5	47,63
Рослинне масло	0,73	4,635792	3,2	14,83
Сода кальцинована	1	6,3504	0,8	5,08
Папір пакувальний	7,2	4572288	5,3	242,33
Фільтр-полотно, м <sup>2</sup>	0,4	2,54016	6,0	15,24
Карбамід	22,66	143,90006	0,81	116,56
Ящикова тара	100	635,04	0,43	273,07
Борошно (II сорту)	0,035	0,222264	1,00	0,22
Аміак	0,18	1,143072	0,60	0,69
Всього:				1057,91

Розрахунок вартості і потреби палива на технологічні потреби:

$$6350,4 \cdot 350 \div 1,2 \cdot 0,28 = 518,62 \text{ тис.грн}$$

Розрахунок потреби і вартості електроенергії на технологічні потреби:

$$6350,4 \cdot 260 \cdot 0,225 = 371,50 \text{ тис.грн}$$

Розрахунок витрат по комплексним статтям калькуляції:

Відрахування на соціальне страхування та ін. складають 39,1% фонду заробітної плати :

$$244,78 \cdot 0,391 = 95,71 \text{ тис.грн}$$

Витрати на підготовку і освоєння виробництва – 3 %:

$$244,78 \cdot 0,03 = 7,34 \text{ тис.грн}$$

Загальнопромислові витрати – 320 %:

$$244,78 \cdot 3,2 = 783,29 \text{ тис.грн}$$

Адміністративні витрати – 400 %:

$$244,78 \cdot 4,0 = 979,12 \text{ тис.грн}$$

Витрати на збут складають 3% до виробничої собівартості:

$$452,01 \cdot 0,03 = 135,63 \text{ тис.грн}$$

Калькуляція собівартості дріжджів хлібопекарських приведена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Калькуляція собівартості дріжджів хлібопекарських

Стаття витрат	Витрати	
	всього, тис. грн	грн/т
1	2	3
1. Сировина і матеріали	462,74	72,87
2. Допоміжні матеріали	1057,91	166,59
3. Паливо на технологічні цілі	518,62	81,67
4. Електроенергія на технологічні цілі	371,50	58,5
5. Заробітна плата	244,78	38,55
6. Відрахування на соціальне страхування	95,71	15,07
7. Витрати на підготовку і освоєння виробництва	7,34	1,16
8. Загальновиробничі витрати	783,29	123,34
9. Адміністративні витрати	979,12	154,18
Виробнича собівартість	4521,01	711,92
10. Витрати на збут	135,63	21,36
Всього витрат:	4656,64	733,28

Витрати на 1 грн товарної продукції визначають за формулою:

$$V_{mn} = \frac{C}{ТП}; \quad (3.4.)$$

де С – собівартість

ТП – товарна продукція

$$B_{mn} = \frac{4656,64}{7874,50} = 0,59 \text{ грн} = 59 \text{ коп}$$

*Розрахунок прибутку і рентабельності*

Розрахунок суми прибутку приведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок прибутку виробництва

Назва продукції	Товарна продукція, тис.грн	Собівартість, тис.грн	Прибуток, тис.грн
Дріжджі хлібопекарські (1кг)	7874,5	4656,64	3217,86

Рентабельність визначаємо за формулою:

$$P = \frac{\Pi}{C} \cdot 100; \quad (3.5.)$$

де  $\Pi$  – прибуток  
 $C$  – собівартість

$$p = \frac{3217,86}{4656,64} \cdot 100 = 69,1\%$$

### 3.2. Розрахунок економічної ефективності після проведення організаційних заходів

Особливістю технологічного процесу виробництва дріжджів хлібопекарських є те, що на процесі сепарування дріжджової суспензії передбачено втрати дріжджової маси 7 % від загального обсягу.

При проведенні певних організаційних заходів реально зменшити витрати дріжджової маси до 5 % за рахунок ретельнішої роботи сепараторника, своєчасного очищення сепаратора, недопускання втрат дріжджової суспензії, своєчасної та ретельної роботи лабораторії загальний обсяг одержаної дріжджової маси становитиме на 0,456 т жріжджів більше на добу.

Собівартість при цьому не змінюється, трохи зростуть витрати на упаковку, але прибуток все одно буде відчутним.

Отже розрахуємо результати діяльності цеху при проведених заходах і збільшенні виробітку.

Вихідні дані по обсягу виробництва наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Обсяг виробництва дріжджів хлібопекарських

Назва продукції	Асортимент, %	Добовий випуск, т	Режим роботи, дні	Річний обсяг виробництва	Оптова ціна, грн	Товарна продукція, тис грн
Дріжджі хлібопекарські (1кг)	100	21,624	300	6487,2	1240	8044,13

#### *Розрахунок праці і зарплати*

Розрахунок балансу робочого дня одного робітника приведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок балансу робочого дня одного робітника

Показники	Кількість
Календарний фонд часу, дн	365
Святкові і вихідні дні	112
Номінальний фонд робочого часу, дн	253
Невикористаний час:	
основна і додаткова відпустка, дн	25
відпустка з зв'язку з пологами, дн	1,7
учбова відпустка, дн	1,0
невиходи по хворобі, дн	5,7
невиходи у зв'язку з виконанням державних обов'язків	1
невиходи з дозволу адміністрації	2
Всього невиходи	37,3
Корисний фонд часу, днів	215,7
годин	1726

Коефіцієнт спискового складу розраховується за формулою (3.1)

$$K_{cn} = \frac{253}{217,3} = 1,17$$

Спискова чисельність робітників визначається за формулою (3.2)

Розрахунок див в табл. 3.9.

Продуктивність праці розраховується за формулою (3.3)

$$Tn = \frac{7874,50}{37,44} = 210,32 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок заробітної плати приведено в табл.3.9.

Таблиця 3.9 – Розрахунок заробітної плати

Професія	Чяв	Ксп	Тарифний розряд	Чсп	Годинна тарифна ставка, грн	Тарифний фонд зарплати, тис.грн	Доплати (52 %), тис.грн	Основна зарплата з допл. тис. грн	Додаткова зарплата (16%), тис.грн	Загальний фонд зарплати, тис.грн
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Бригадир	3	1,17	4	3,51	2,22	13,4	6,96	20,36	3,25	23,61
Сепараторник	6		5	7,02	2,55	30,08	16	46,8	7,48	54,28
Машиніст установки	3		3	3,51	1,9	11,5	5,98	17,48	2,79	20,27
Машиніст розфасовщик	6		4	7,02	2,01	13,6	6,9	20,5	3,29	2379
Пресовщик	6		4	7,02	2,22	13,4	6,96	20,36	3,25	23,61
Машиніст упаковщик	4		4	4,68	2,22	17,93	9,32	27,25	4,36	31,61
Укладчик	4		3	4,68	1,9	15,34	7,97	23,31	3,72	27,03
Вантажник	6		3	7,02	1,9	23,02	11,97	34,99	5,59	40,58
Всього :	32			37,44						244,78

### *Розрахунок собівартості продукції*

Розрахунок вартості сировини і основних матеріалів.

Кількість цукру на добу (при виході дріжджів 1,8кг) склав :

$$1,8 \cdot 6000 \cdot 0,2 = 2160 \text{ кг}$$

Кількість цукру на добу (при виході дріжджів зверх 3,5) :

$$(3,53 - 3,5) \cdot 6000 \cdot 0,45 = 81 \text{ кг}$$

Потрібна кількість цукру на рік :

$$(2160 + 4080 + 81) \cdot 300 = 1896300 \text{ кг} = 1896,3 \text{ т}$$

При перерахунку на мелясу цукристістю 48 %:

$$1896,3 \cdot 0,48 = 910,224 \text{ т}$$

Вартість меляси складе :  $910,224 \cdot 0,4 = 364,09 \text{ тис.грн}$

Вартість дріжджової суспензії :

$$27,74 \cdot 6350,4 \cdot 0,56 = 98,65 \text{ тис.грн}$$



Загальна вартість сировини становить :

$$364,09 + 98,65 = 462,74 \text{ тис.грн}$$

Розрахунок вартості допоміжних матеріалів приведений в табл. 3.10.

Середньозважена норма витрат сірчаної кислоти на 1 т дріжджів:

$$H_{c.k.} = \frac{(1,8 \cdot 6 + (3,53 - 1,8) \cdot 70) \cdot 6 \cdot 300}{3,53 \cdot 6 \cdot 300} = 34,31 \text{ кг}$$

Середньозважена норма витрат карбаміду на 1т. дріжджів :

$$H_k = \frac{(1,8 \cdot 6 + (3,53 - 1,8) \cdot 40) \cdot 6 \cdot 300}{3,53 \cdot 6 \cdot 300} = 22,66 \text{ кг}$$

Середньозважена норма витрат діафонію фосфату на 1 т дріжджів :

$$H_{d.f.} = \frac{(1,8 \cdot 4,8 + (3,53 - 1,8) \cdot 30) \cdot 6 \cdot 300}{3,53 \cdot 6 \cdot 300} = 17,15 \text{ кг}$$

Таблиця 3.10 – Розрахунок вартості допоміжних матеріалів

Найменування матеріалів	Норма витрат на 1т, кг	Потреба на рік, тис.кг.	Ціна за одиницю, грн	Вартість, тис. грн
Сіль варена	16	103,7952	0,2	20,76
Сірчана кислота	34,31	222,5758	0,8	178,06
Ортофосфорна кислота	17,15	111,25548	1,2	133,51
Олеїнова кислота	2,7	17,51544	0,95	16,64
Сода каустична	0,1	0,6487	1,02	0,66
Хлорне вапно	5,0	32,436	1,5	48,65
Рослинне масло	0,73	4,735656	3,2	15,15
Сода кальцинована	1	6,4872	0,8	5,19
Папір пакувальний	7,2	46,70784	5,3	247,55
Фільтр-полотно, м <sup>2</sup>	0,4	2,59488	6,0	15,57
Карбамід	22,66	146,99995	0,81	119,07
Ящикова тара	100	648,72	0,43	278,95
Борошно (Пс)	0,035	0,227052	1,00	0,23
Аміак	0,18	1,167696	0,60	0,7
Всього:				1080,69

Розрахунок вартості і потреби палива на технологічні потреби :

$$6350,4 \cdot 350 \div 1,2 \cdot 0,28 = 518,62 \text{ тис.грн}$$

Розрахунок потреби і вартості електроенергії на технологічні потреби:

$$6350,4 \cdot 260 \cdot 0,225 = 371,50 \text{ тис.грн}$$

Розрахунок витрат по комплексним статтям калькуляції :

Відрахування на соціальне страхування та ін. складають 39,1 % фонду заробітної плати:

$$244,78 \cdot 0,391 = 95,71 \text{ тис.грн}$$

Витрати на підготовку і освоєння виробництва – 3 % :

$$244,78 \cdot 0,03 = 7,34 \text{ тис.грн}$$

Загальновиробничі витрати – 320 %:

$$244,78 \cdot 3,2 = 783,29 \text{ тис.грн}$$

Адміністративні витрати – 400 % :

$$244,78 \cdot 4,0 = 979,12 \text{ тис.грн}$$

Витрати на збут складають 3% до виробничої собівартості :

$$452,01 \cdot 0,03 = 135,63 \text{ тис.грн}$$

Калькуляція собівартості дріжджів хлібопекарських приведена в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Калькуляція собівартості дріжджів хлібопекарських

Статті витрат	Витрати	
	всього, тис. грн	грн/т
1	2	3
1. Сировина і матеріали	462,74	72,87
2. Допоміжні матеріали	1080,69	166,59
3. Паливо на технологічні цілі	518,62	81,67
4. Електроенергія на технологічні цілі	371,50	58,5
5. Заробітна плата	244,78	38,55
6. Відрахування на соціальне страхування	95,71	14,75

## Продовження таблиці 3.11

1	2	3
7. Витрати на підготовку і освоєння виробництва	7,34	1,13
8. Загальновиробничі витрати	783,29	120,74
9. Адміністративні витрати	979,12	150,93
Виробнича собівартість	4543,79	705,73
10. Витрати на збут	136,31	21,18
Всього витрат:	4680,1	726,91

Витрати на 1 грн товарної продукції визначають за формулою ( 3.4.)

$$V_{тп} = \frac{4680,1}{8044,13} = 0,58 \text{ грн} = 58 \text{ коп}$$

*Розрахунок прибутку і рентабельності*

Розрахунок суми прибутку приведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Розрахунок прибутку виробництва

Назва продукції	Товарна продукція, тис.грн	Собівартість, тис.грн	Прибуток, тис.грн
Дріжджі хлібопекарські (1кг)	8044,13	4680,1	3364,03

Рентабельність визначаємо за формулою ( 3.5. )

$$P = \frac{3364,03}{4680,1} \cdot 100 = 71,88 \%$$

При розрахунках ефективності від впровадження заходів з мотивації праці працівників одержали дані по опримання реального прибутку.

Всі дані економічної ефективності для аналізу зводимо в табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Порівняльна таблиця показників ефективності виробництва

Показник	До організаційних заходів	Після організаційних заходів	+ ; –
1	2	3	4
1. Добовий випуск, т	21,168	21,624	+ 0,456
2. Річний обсяг виробництва, т	6350,4	6487,2	+ 136,8
3. Товарна продукція, тис. грн	7874,5	8044,13	+ 169,63
4. Загальний фонд зарплати, тис. грн	224,78	224,78	–
5. Собівартість тис. грн	4656,64	4680,1	+ 23,46
6. Витрати на 1 грн товарної продукції, коп.	59	58	–1
7. Прибуток, тис. грн	3217,86	3364,03	+ 146,17
8. Рентабельність, %	69,1	71,88	+ 2,78

## ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі чітко видно, який ефект може принести проведення організаційних заходів, дуже часто, щоб одержати більший прибуток потрібно не стільки додаткові кошти, скільки підвищення рівня трудової дисципліни, покращання виконання посадових обов'язків, або просто зацікавленість працівників в результатах своєї роботи.

Для цього потрібно створити умови, за яких виконавці відчували б, що вони можуть задовольнити свої потреби тільки тоді, коли буде забезпечено досягнення цілей підприємства. Це означає, що керуючий елемент має виконувати належним чином функцію мотивації.

В даній кваліфікаційній роботі детально переглянуті можливості мотивації робітників, способи впливу на поведінку робітників за допомогою стимулів трудової діяльності.

В практичній частині, що розрахована на основі Лохвицького спиртокомбінату показаний реальний прибуток, що одержить підприємство після правильного впровадження організаційних заходів:

- добовий випуск продукції зросте на 456 кг;
- річний обсяг виробництва зросте на 136,8 т;
- товарна продукція зросте на 169,63 тис. грн;
- прибуток зросте на 146,17 тис. грн;
- рентабельність зросте на 2,78 %.

Конкретні цифри свідчать, що грамотно сплановані організаційні заходи, при незмінних витратах на сировину та супутні матеріали, можуть значно підвищити прибуток, а саме це і є метою функціонування будь якого підприємства.

Одержаний прибуток керівництво може застосовувати на будь-які цілі, а саме на підвищення доплат, надбавок, заохочувальних й компенсаційних виплат працівникам. Людина, яка задовольняє свої потреби, працює ефективно, самовіддано, що збігається з цілями підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизация бухгалтерского обліку, контролю, аналізу та аудиту [Текст] ; під ред. А. С. Потребнікова. – К. : А.С.К., 1998. – 768 с.
2. Стражева В. И. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности [Текст] ; под ред. В. И. Стражева. – М. : Высшая школа, 1998.
3. Винниченко Н. Г. Анализ хозяйственной деятельности железных дорог [Текст] : учебник для вузов ж.-д. трансп. / Н. Г. Винниченко, В. Д. Данишен, А. Ф. Иваненко, Е. В. Ларионова, И. М. Ряхов, Н. И. Силаев; под. ред. Н. Г. Винниченко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Транспорт, 1982. – 335 с.
4. Артеменко В. Г. Финансовый анализ [Текст] / В. Г. Артеменко, М. В. Беллендир. – М. : ДИС, 1997.
5. Баканов М. И., Шеремет А. Д. Теория анализа хозяйственной деятельности [Текст] / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – М. : Финансы и статистика, 1997.
6. Бавдей А. Л. Аудит и ревизия [Текст] : (справ. пособие) / А. Л. Бавдей, И. Н. Белый, Н. П. Дробышевский и др.; под общ. ред. И. Н. Белого. – Мн. : ООО «Мисанта», 1999. – 221 с.
7. Балабанов И. Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта [Текст] / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1994.
8. Фінансова діяльність підприємства [Текст]: підручник / О. М. Бандурко, М. Я. Коробов, П. І. Орлов, К. Я. Петрова. – К. : Либідь, 1998. – 312 с.
9. Башнянин Г. І. Політична економія [Текст] : підручник для студентів вузів / Г. І. Башнянин, П. Ю. Лазур, В. С. Медведєв. – К. : Ніка-Центр, 2000. – 527 с.
10. Экономическая теория [Текст] : учебник. 2-ое изд. перераб. и доп. / Н. И. Борылёв, А. В. Бондарь и др. – Мн. : БГЭУ, 1997. – 550 с.

11. Бутинець Ф. Ф. Аудит [Текст] : підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит» вищих навчальних закладів / Ф. Ф. Бутинець. – Житомир : ПП «Рута», 2000. – 672 с.
12. Вітвицька Н. С., Контроль і ревізія [Текст] : навч. посібник для самот. вивч. дисц. / Н. С. Вітвицька, О. Е. Кузьминська. – К. : КНЕУ, 2000. – 166 с.
13. Гривківська О. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу [Текст] / О. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 9. – С. 126–133.
14. Завгородний В. П. Бухгалтерський учет в Україні [Текст] : учеб.-практ. пособие. / В. П. Завгородний. – 4-ое изд., доп. и перераб. – К. : А.С.К., 1999. – 864 с.
15. Задоя А. А., Основы экономической теории [Текст] : учеб. пособие. / А. А. Задоя, Ю. Е. Петруня. – М. : Рыбари, 2000. – 479 с.
16. Зайцев Н. Л. Экономика промышленного предприятия [Текст] : учеб. пособие / Н. Л. Зайцев. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 284 с.
17. Інформаційні системи: технології в економіці [Текст] ; за ред. професора В. С. Покаморенка, Р. К. Бутова, І. В. Журавльова та ін. – К. : ВЦ «Академія». – 2004 – 325 с.
18. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджена наказом Міністерства фінансів України від 30.11.99 р. № 291.
19. Иохин В. Я. Экономическая теория: введение в рынок и микроэкономический анализ [Текст] : учебник / В. Я. Иохин. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
20. Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. – М. : ПБОЮЛ, 2000 – 424 с.
21. Концепція та програма реструктуризації на залізничному транспорті України [Текст] – К. : НАБЛА, 1998. – 145 с.

22. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств [Текст] : навч. посіб. / М. Я. Коробов. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2000. – 378 с.
23. Красов А. П. Бухгалтерский учет на железнодорожном транспорте [Текст] : учебник для техникумов ж.-д. трансп. / А. П. Красов, И. М. Ряхов, В. И. Юхин; под ред. А. П. Красова. – 3-е изд. перераб. и доп. – М. : Транспорт, 1988. – 407 с.
24. Кравченко Л. И. Анализ хозяйственной деятельности и торговле [Текст] / Л. И. Кравченко. – Мн. : ПКФ «Экаунт», 1994.
25. Крейлина Л. И. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности, строительстве и торговле [Текст] / Л. И. Крейлина. – М. : ДИС, МВ-Центр, 1994.
26. Курс экономики [Текст] : учебник – 2-е изд. доп. / под ред. Б. А. Райзберга. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 716 с.
27. Курс экономической теории [Текст] : учеб. пособие / А. Н. Тур, М. И. Плотницкий, Э. И. Лобкович и др.; под ред. М. И. Плотницкого, А. Н. Тура. – Мн. : «Мисанта», 1999. – 432 с.
28. Кравченко Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле [Текст] / Л. И. Кравченко. – Мн. : ПКФ «Экаунт», 1994.
29. Крейлина Л. И. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности, строительстве и торговле [Текст] / Л. И. Крейлина. – М. : ДИС, МВ-Центр, 1994.
30. Макаренко М. В. Нові підходи до оцінки показників експлуатаційної діяльності на залізничному транспорті України [Текст] / М. В. Макаренко. // Залізничний транспорт України. – № 4–5 – 1998. – 14 с.
31. Анализ и обоснование управленческих решений [Текст] / Б. И. Майданчик, М. Б. Карпунин, Л. Г. Любенецкий и др. – М. : Финансы и статистика, 1991.
32. Маркин Ю. П. Анализ внутрихозяйственных резервов [Текст] / Ю. П. Маркин. – М. : Финансы и статистика, 1991.



33. Маценко, О.М. Удосконалення підходів мотивації інноваційної діяльності на рівні суб'єктів господарювання [Текст] / О.М. Маценко, О.Г. Карпенко // Економічні проблеми сталого розвитку : тези доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів та студентів факультету економіки та менеджменту присвяченої дню науки в Україні (19–23 квітня 2010 р.) / Відп. за вип. А.Ю.Жулавський. — Суми : СумДУ, 2010. — Ч.І. — С. 32–33. — Режим доступу : <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/14608>

34. Маценко, О. М. Шляхи удосконалення системи оплати праці на підприємстві [Текст] / О. М. Маценко, М. М. Болінова // Економічні проблеми сталого розвитку : тези доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів та студентів факультету економіки та менеджменту присвяченої дню науки в Україні (19–23 квітня 2010 р.) ; Відп. за вип. А. Ю. Жулавський. — Суми : СумДУ, 2010. — Ч. І. — С. 106–107. — Режим доступу : <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/14769>

35. Методичні вказівки до виконання дипломних робіт для студентів спеціальності «Облік і аудит». — Донецьк, 2003. — 49 с.

36. Муравьева А.И. Анализ внешнеэкономической деятельности предприятий [Текст] / А. И. Муравьева , А. Ф. Мухин и др. — М. : Финансы и статистика, 1991.

37. Муравьев М. И. Теория экономического анализа : проблемы и решения [Текст] / М. И. Муравьев. — М. : Финансы и статистика, 1998.

38. Негашев Е.В. Анализ финансов предприятия в условиях рынка [Текст] / Е.В. Негашев. — М. : Высшая школа, 1997.

39. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу [Текст] : підручник / под ред. И. К. Панешковой. — К. : КНЕУ, 2000. — 260 с.

40. Панков Д. А. Современные методы анализа финансового положения [Текст] / Д. А. Панков. — Мн. : ООО «Профит», 1995

41. Панков Д. А. Учет и анализ в микроэкономической системе финансового менеджмента, методология, методики [Текст]: автореф. дисс. на соискание ученой степени д-р эконом. наук. Мн., 1998.
42. Пархоменко О.В. Основа бухгалтерского учета – закон [Текст] / О.В. Пархоменко // Бухгалтерский учет и аудит. – № 9 – 1999. – С. 30.
43. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы [Текст] / Е.П. Пешкова. – М. : «Ось-89», 1996.
44. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства [Текст] : підручник / За ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2001. 528 с.
45. Ришар Ж. Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Ж. Ришар. – М. : ИО «ЮНИТИ», 1997.
46. Родионова В. М., Федотова М. А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции [Текст] / В. М. Родионова, М. А. Федотова. – М. : Перспектива, 1995.
47. Русак Н. А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования [Текст] / Н. А. Русак, В. А. Русак. – Мн. : Высшая школа, 1997.
48. Русак Н. А. Экономический анализ деятельности перерабатывающих предприятий АПК [Текст] / Н. А. Русак. – М. : Агропромиздат, 1990.
49. Русак Н. А. Экономический анализ в условиях самофинансирования предприятия [Текст] / Н. А. Русак. – Мн. : Беларусь, 1989.
50. Савицкая Г. В. Теория анализа хозяйственной деятельности [Текст] / Г. В. Савицкая. – Мн. : ИСЗ, 1996.
51. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / Г. В. Савицкая. – 6-е изд., перерб. и доп. – Мн. : Новое знание, 2001– 704 с.
52. Сахина М. А. Экономическая теория [Текст] : учебник для вузов. / М. А. Сахина, Т. Г. Чибриков. – М. : «Норма-Инфра-М», 1998. – 456 с.
53. Сергиенко Н. И. Пути снижения эксплуатационных расходов в локомотивном хозяйстве железных дорог Украины [Текст] / Н. И. Сергиенко. // Железнодорожный транспорт Украины. – № 4. – 1999. – С. 18

54. Сопко В. И. Бухгалтерський облік [Текст] : навч. посібник. / В. И. Сопко – К. : КНЕУ, 2000–578 с.
55. Сопко В. И. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу [Текст] : підручник / В. И. Сопко, В. Завгородній. – К. : КНЕУ, 2000.– 260 с.
56. Справочник по функціонально-стоимостному аналізу [Текст] / Под. ред. М. Г. Карпунина, Б. И. Майданчика – М. : Финансы и статистика, 1998.
57. Стоян В. І. Аналіз і оцінка системи обліку виробничих витрат [Текст] / В. І. Стоян // Фінанси України. – № 3. – 1999. – С. 32.
58. Стоян В. І. Аспекти формування та обліку прямих витрат [Текст] / В. І. Стоян // Фінанси України. – № 11. – 1999. – С. 42.
59. Ткаченко Н. М. Бухгалтерський фінансовий облік на підприємствах України [Текст] : підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. – 6-те вид. допов. й перероб. – К. : А.С.К., 2001. – 784 с.
60. Шеремет А. Д. Методика фінансового аналізу [Текст] / А. Д. Шеремет, Е. В. Нигашев. – М. : ИНФРА, 2000. – 208 с.
61. Кремер Н. Ш. Эконометрика [Текст]: учебник для вузов / Н. Ш. Кремер, Б. А. Путко. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 311 с.
62. Маценко, А. М. Методы мотивации / А. М. Маценко // Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы: Университетская книга, 2018. – С. 416–425. – Режим доступа: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77418#>
63. Яцишин Н. Персонал підприємства: кількісний і якісний аспект [Текст] / Н. Яцишин // Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства: тези відвідей паралельно науково-практичній конференції 23–24.10.2009р. Львів. – НУ Львівська політехніка та ін. – Львів : Вид-во «Львівська політехніка», 2009.