

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: *«Розробка системи нематеріальної мотивації співробітників підприємства»(на матеріалах підприємства «Укрелектроапарат»)*

Виконав: студент
4 курсу спеціальності
073 Менеджмент
Столярчук А.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент Піхняк Т.А.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: д.е.н., доцент Іжевський П.Г.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Столярчук А.М. Розробка системи нематеріальної мотивації співробітників підприємства (на матеріалах підприємства ТОВ «Укрелектроапарат»).

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2023. 89 с.

У роботі висвітлено наукові підходи до визначення сутності та значення мотивації працівників підприємства та з'ясовано методи оцінки ефективності системи нематеріальної мотивації співробітників підприємства. Проведено комплексний аналіз системи нематеріальної мотивації персоналу на ТОВ «Укрелектроапарат» та здійснено оцінювання ефективності системи нематеріальної мотивації. Також розроблено систему заходів нематеріальної мотивації працівників на підприємстві та надано економічне обґрунтування запропонованим заходам.

Ключові слова: мотивація, нематеріальна мотивація, система оцінки, гейміфікація, фактори мотивації.

SUMMARY

Stolyarchuk A. M. Development of a system of non-material motivation of the company's employees (based on the materials of the company «Ukrelektroaparat» LLC).

Qualifying scientific work on manuscript rights. Bachelor's thesis for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2023. 89 p.

The work highlights scientific approaches to determining the essence and meaning of the motivation of the company's employees and elucidates the methods of evaluating the effectiveness of the company's non-material motivation system. A comprehensive analysis of the non-material motivation system of personnel at

Ukrelektroaparat LLC was carried out and an evaluation of the effectiveness of the non-material motivation system was carried out. A system of non-material employee motivation measures at the enterprise was also developed and the economic rationale for the proposed measures was provided.

Keywords: motivation, non-material motivation, assessment system, gamification, factors of motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та значення мотивації працівників підприємства.....	9
1.2. Методи оцінки ефективності системи нематеріальної мотивації співробітників підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ НА ТОВ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ».....	22
2.1. Комплексний аналіз системи нематеріальної мотивації персоналу на ТОВ «Укрелектроапарат».....	22
2.2. Оцінка ефективності системи нематеріальної мотивації на підприємстві.....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ НА ТОВ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ».....	43
3.1. Розробка системи заходів нематеріальної мотивації працівників на підприємстві.....	43
3.2. Економічне обґрунтування заходів нематеріальної мотивації співробітників підприємства.....	53
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному менеджменті дедалі більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Власне, мотивація персоналу являється головним засобом забезпечення більш оптимального застосування ресурсів, мобілізації потенціалу працівників. Головна ціль мотиваційного процесу на підприємстві – це одержання максимальної віддачі із використання існуючих трудових ресурсів, що дає можливість підвищити загальну прибутковість і результативність діяльності всього підприємства.

Постійні зміни в політичній та економічній сферах нашої країни, створюють одночасно серйозні загрози та великі можливості для кожної особистості та вносять вагомий рівень невизначеності у життя фактично кожного співробітника. Тому, тільки дієвий механізм мотивації, який відповідає сучасним умовам та являється більш гнучким до досить економічних швидких змін, буде сприяти підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності, загальній прибутковості підприємства.

Застосування мотиваційної ефективної моделі на підприємстві свідчить про дбайливе та уважне відношення керівництва до власних працівників, до їх соціального і матеріального становища. Адже імідж підприємства визначається передусім належним відношенням до усіх членів трудового колективу, а відповідний успіх підприємству гарантовано, якщо існує зацікавленість його співробітників у підвищенні продуктивності праці та у повній реалізації свого творчого потенціалу.

Виробничі процеси на підприємстві реалізуються в переважній мірі із застосуванням трудового потенціалу, ефективність застосування котрого багато у чому безпосередньо залежить від наявної на ньому системи стимулювання праці. Саме тому існування висококваліфікованих, мотивованих трудових ресурсів значною мірою окреслює ефективність роботи підприємства, його конкурентоспроможність та можливість досягнення визначених цілей.

В сучасних умовах, недостатня мотивація, доволі часто стає фактором обмежувальним, який не дає можливості підприємствам реалізувати власні потенційні можливості, на практиці спричиняє масове відчуження людей від результатів трудової діяльності, спадання суспільної активності самих виконавців, утриманства, знеособленості, зрівнялівки, інертності переважної більшості працівників. Досить складна фінансова ситуація, яка склалася у даний час, у зв'язку із введенням в нашої країні війкового стану, обмежила можливості використання як матеріального, так і нематеріального стимулювання співробітників. У зв'язку із цим досить актуальним питанням являється розробка ефективної системи мотивування персоналу із використання методів нематеріального впливу.

Аналіз останніх досліджень. Загальні питання розвитку теорії мотивації праці, стимулювання, побудови різних систем заохочення праці працівників було досліджено у роботах відомих зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема: С. Бандурин, Д. Богині, М. Генкіна, Ф. Геруберга, Г. Дмигренка, В. Жигалова, С. Занюка, А. Кібанова, А. Колота, Н. Мартиненка, А. Маслоу, В. Никифоренка, В. Онікієнка, Л. Портера, М. Самікіної, В. Шинкаренка та інших.

Проте, на наше переконання, недостатньо дослідженими являються питання, які стосуються саме використання нематеріальних методів стимулювання праці, без залучення котрих, систему заохочення персоналу підприємства до ефективної праці не можна вважати цілісною.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської роботи є узагальнення теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи нематеріальної мотивації співробітників підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі були поставлені та вирішені такі **завдання**:

- визначити сутність та значення мотивації працівників підприємства;
- з'ясувати методи оцінки ефективності системи нематеріальної мотивації співробітників підприємства;
- провести комплексний аналіз системи нематеріальної мотивації персоналу на ТОВ «Укрелектроапарат»;
- оцінити ефективність системи нематеріальної мотивації на підприємстві;
- розробити систему заходів нематеріальної мотивації працівників на підприємстві;
- надати економічне обґрунтування заходам нематеріальної мотивації співробітників підприємства.

Об'єктом дослідження є процес нематеріальної мотивації співробітників підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти нематеріальної мотивації співробітників ТОВ «Укрелектроапарат».

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань застосовано комплекс методів дослідження: методи вивчення та аналізу науково-методичної літератури використанні для з'ясування теоретичних засад розробки системи нематеріальної мотивації співробітників підприємства; методи аналізу та синтезу - для проведення дослідження стану впровадження нематеріальної мотивації на досліджуваному підприємстві; методи узагальнення та систематизації - для визначення

напрямів удосконалення процесу розробки системи нематеріальної мотивації співробітників підприємства.

Інформаційну базу досліджень сформували нормативно-правові акти України з питань оцінки нематеріальної мотивації працівників, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали і статистичні дані ТОВ «Укрелектроапарат» за 2020-2022 рр.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що запропоновані підходи та розроблені рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності суб'єктів господарювання будь-яких організаційно-правових форм та розмірів з метою формування ефективної нематеріальної мотивації співробітників.

Структура бакалаврської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 6 таблиць, 7 рисунків, 10 додатків. Список використаних джерел містить 51 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення мотивації працівників підприємства

Успіх діяльності підприємств, розвиток економіки в країні, рівень добробуту людей залежить не тільки від дієвого управління, але і від мотивації персоналу.

Перед тим, як сформулювати визначення сутності поняття категорії «мотивація праці працівників», необхідно визначити, що таке «мотив». Даний термін походить від латинського слова «movere», яке означає «штовхати», «приводити в рух» [25, с. 114].

Здійснений аналіз літературних джерел із аналізованої проблематики дає нам підстави стверджувати, що мотиви праці формуються, якщо:

- в розпорядженні управлінського суб'єкта наявний потрібний набір благ, відповідний обумовленим соціально потребам людини;
- для одержання даних благ потрібні значні трудові зусилля самого працівника;

- трудова діяльність дає змогу певному працівникові одержати дані блага із меншими моральними та матеріальними витратами, ніж другі види діяльності [26, с. 60].

У науковій літературі поняття «мотив» визначається по різному, проте найбільш часто як усвідомлене внутрішнє спонукання та переконання особи до деякої поведінки [30].

З різних поглядів на сутність мотивів найбільш плідним є, той, що в ньому мотив розглядається у контексті відображення і вияву потреб та інтересів.

Досить тісний зв'язок потреб, мотивів та інтересів можна пояснити перш за все подібністю їх сутностей. Так, потреби людини – це певна нестача чогось, інтереси – це потреби, які усвідомлені та є джерелом діяльності, об'єктивною необхідністю здійснення деяких функцій з метою задоволення потреб; мотиви – це причини діяльності усвідомлені, це спонукання до чогось людини [32, с. 62].

Відомий вітчизняний економіст, С. Мочерний стверджує, що мотив належить самому суб'єкту певної діяльності, він являється його досить стійкою особистісною властивістю, яка спонукає зсередини до виконання деяких дій [25, с.198]. Сам же мотив викликає у певного працівника деяку потребу, саме тому майбутні його дії направляються на задоволення потреби, яка з'являється.

Певні науковці, що вивчають особливості та поняття мотивів, стверджують, що мотиви є свідомими факторами обрання деякої поведінки робітника, передбачають появу внутрішніх та зовнішніх умов, спроможних активізувати робітника, формують певні блага, перетворити котрі на реальність сам працівник здатен у своїй власній професійно-трудоій діяльності за рахунок виконання деяких завдань свого керівництва [34, с.43].

Мотив являється основою та складовою мотивації певного працівника підприємства, бо це певний міст між існуючою потребою працівника та його відповідними діями, направленими на задоволення даної потреби. Відповідну

діяльність самого працівника забезпечують запропоновані для нього стимули як деякі блага чи винагороди, котрі працівник має можливість одержати для задоволення власних потреб при досить якісному виконанні чітко визначених наперед певних робіт, дій, функціональних обов'язків [37, с. 351].

З метою задоволення своїх власних потреб кожна людина обирає різний шлях ціленаправленої поведінки. На думку дослідників О. Лісніченко та О. Темченко, потреби стають спонукальною внутрішньою причиною трудової поведінки лише у тому разі, коли усвідомлюються самими працівниками, набувають форми інтересів до різноманітних видів діяльності, предметів і об'єктів; лише через інтереси проявляються їх економічні відносини [37, с. 351].

Відповідні ж завдання керівника підприємства – сприяти задоволенню особистісних потреб працівників в обмін на працю, яка буде результативною.

На думку дослідника В.А. Рульєва, мотивація персоналу – це деякий процес спонукання самого працівників до праці, що передбачає застосування мотивів поведінки самої людини для задоволення власних потреб через трудову діяльність [31, с.120]. Проте кінцевим результатом самої мотивації являється саме досягнення основної мети підприємства, що полягає у створенні потрібних умов для конкурентоспроможності та економічного зростання підприємства. Для більш чіткішого усвідомлення процесу мотивації на рис. 1.1 представимо особливості процесу мотивації персоналу підприємства.

Рисунок 1.1 – Процес мотивації персоналу

Джерело:[30]

Таким чином, процес мотивації персоналу є досить складним явищем, яке має свої особливості та механізми дії.

Необхідно відмітити, що до перших дослідників, які займалися вивченням питання мотивації працівників слід віднести А. Сміта [48], яким було обґрунтовано концепцію економічної людини, в основі котрої знаходиться економічний інтерес, потяг до економічної максимальної вигоди, котрий і вважається основним мотивом до праці.

У літературі наукового спрямування не існує єдиного поняття «мотивації персоналу».

Дослідник С.В. Покропивний розглядає мотивацію як певну систему, яка характеризує множину взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого робітника чи трудовий колектив у загальному стосовно досягнення спільних і індивідуальних цілей підприємства [27, с. 348].

Як відмічає дослідник О. Єлець, мотивація - це певний процес впливу управлінського суб'єкта на поведінку управлінського об'єкта через відповідну систему стимулів, які формують у певного об'єкта управління мотиви до даної поведінки, що забезпечує досягнення суб'єктом управління визначених цілей [16, с. 79].

У власній роботі «Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект)» дослідник П.З. Капустянський акцентує основну увагу саме на тому, що мотивація – це вплив довготерміновий на самого працівників з ціллю зміни за певними заданими параметрами загальної структури інтересів та ціннісних орієнтацій [20, с. 24].

Подібної конфігурації зв'язків та послідовності впливу потреб, стимулів, мотивів та мотивації додержуються і класики наукових досліджень у сфері управління персоналом та мотивацією праці. Так, С. Цимбалюк та А. Колот доводять наступну послідовність зв'язків у своїй власній моделі мотивації через такі потреби: «потреба – інтерес – мотив – мотивація – поведінка (дії) – мета» [21, с.17]. У загальному підсумку науковці доходять до свого власного визначення дефініції «мотивація»: «...це процес проходження відповідних етапів мотиваційного процесу, якими є виникнення потреби, пошук засобів задоволення потреби, пошук і аналіз інформації, зважування власних можливостей, аналіз зовнішніх умов, у т. ч. обмежень і перешкод, визначення напрямів дій, виконання конкретних дій, одержання винагороди за дії, отримання результату» [21, с.17].

Як певний процес визначає поняття мотивації О. Гончар. Він стверджує, що мотивація - це складний і актуальний процес із використанням системного підходу та зваженого поєднання різноманітних способів і методів, прозорості і визначеності в цілях формування мотивів та переконань внутрішніх у працівників підприємства до якісного виконання визначених перед ними завдань [8, с.67].

Як слушно зауважує дослідник, В. Юрчишин, мотивація являється історично закономірним морально-психологічним та соціально-економічним явищем, яке характеризується цілим комплексом організаційних, економічних, психологічних та соціальних умов, що спонукають людину до дії [11, с.3].

На нашу думку, переважаючим є бачення мотивації як елементу чи виду діяльності в сфері управління, що можна простежити в дослідженнях В. Шинкаренка. Вчений робить висновок, що під мотивацією необхідно розуміти дії управлінського персоналу з визначення мотивів та створення відповідних до них стимулів, що забезпечують спонукання персоналу до відповідних дій для задоволення інтересів підприємства та реалізації власних потреб [40, с.27].

Дослідниця Н. Гончарук визначає поняття «мотивації» як певну функцію управління, з використанням котрої забезпечується відповідне стимулювання діяльності керівного персоналу всього підприємства за допомогою запровадження відповідних моральних, матеріальних, соціальних, адміністративних, політичних та інших стимулів. Більше того, вчена переконана, що мотивацію необхідно визначати саме як «механізм ефективної праці керівника», який за рахунок використання мотиваційних регуляторів із врахуванням особливостей психологічних працівника дає змогу керівному персоналу у повній мірі розвинути і використати власні здібності стосовно прийняття управлінських рішень, спонукання власних підлеглих до досягнення ефективних, високих результатів праці [9, с.8].

Мотивація відноситься до стимулювання праці не тільки управлінського персоналу, а й інших категорій робітників. В даному випадку саме керівники формують певне мотиваційне поле для всіх інших працівників, реалізуючи при цьому завдання управління усім персоналом. Разом з тим, мотивація керівного персоналу у переважній мірі являється прерогативою власників (засновників) підприємства. Також, як управлінська функція визначається мотивація і у роботах Р. Пушкар та Н. Тарнавської. Автори роблять висновок, що при здійсненні спрямовуючого контролю, власне і відбувається перевірка правильності використання мотивації. Основна визначальна риса даного контролю –стеження безперервне за поведінкою і станом контролюваного, а саме ж поняття ефективної мотивації передбачає деяку побудову конкурентоздатної системи винагород для груп працюючих чи певних окремо взятих працівників, які являються цінними для підприємства за власним рівнем кваліфікації, дефіцитності самої професії [29, с.239].

В закордонних дослідженнях сутність поняття мотивації визначається дещо вужче, так мотивація використовується, зазвичай, при дослідженні відносин впливу самого керівника на власного підлеглого чи ще значно вужче – як внутрішні процеси спонукання робітника до високоефективної

праці та більш якісного виконання ним трудових зобов'язань та обов'язків [3, с.20]. Такі зарубіжні дослідники, як А. Сміт та Р. Оуен у власних роботах основним інструментом мотивації вважали саме гроші, тому що на їх думку, працівники працюють лише для одержання грошових коштів, які сприяють задоволенню їх потреб [48]. Інший зарубіжний вчений, Г.Дж. Болт визначає, що мотивація використовується для характеристики віддачі від того, наскільки працівники усвідомлюють та сприймають [28, с.52].

Таким чином, можна зробити висновок, що кожний дослідник представляє свій власний підхід до визначення поняття «мотивації». Проте, усі трактування цього поняття являються досить схожими в одному: під мотивацією розуміються активні рушійні сили, які визначають поведінку людини: з однієї сторони – зовнішнє спонукання, з іншої – самоспонування. Саме тому, можна вважати найбільш змістовним таке формулювання аналізованого поняття: «мотивація – це внутрішній стан людини, що викликаний внутрішнім чи зовнішнім впливом, пов'язаний з її відповідними потребами, що активізує, стимулює та направляє її дії до чітко визначеної мети. Чим активнішими являються дії людини, тим більшими є можливості задоволення різноманітних потреб, тому що через недостатність чогось у людини виникає стан дискомфорту.

1.2. Методи оцінки ефективності системи нематеріальної мотивації співробітників підприємства

Нинішня практика зарубіжних та вітчизняних підприємств свідчить про певну тенденцію до значних змін у системі мотивації самого персоналу. Для працівників також характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. В даному випадку на перший план виходить нематеріальна мотивація.

На думку дослідника С.Т. Дуди, нематеріальна мотивація – це певний процес, направлений на немонетарне заохочення, а також формування

корпоративного духу працівників, що сприяє збільшенню зацікавленості персоналу в якості власної роботи та підвищенні економічної безпеки самого підприємства [15, с.190]. Необхідно відмітити, що сучасні дослідники у власних працях більшу увагу приділяють саме нематеріальній мотивації працівників. Так, вчена І. Свидрук відзначає, що стимули матеріальні є не такі важливі для працівників, як нематеріальні. Вона стверджує, що діяльність працівника, що вимагає самовіддачі, автономія під час планування цілей, навчання та участь в процесі управління є набагато важливішими, ніж стимули матеріальні [34, с.43]. З цим не можливо не погодитися, оскільки збільшення автономії самого працівників не тільки у виконанні ним завдань, а й у постановці цілей та навчанні, мотивує працівників до самовіддачі та у декілька разів збільшує відповідальність, як і саму участь в управлінні.

Проаналізуємо існуючі методи нематеріальної мотивації персоналу, що надасть можливість визначити з поміж них найбільш ефективні з метою їх подальшого використання на підприємствах України (Додаток А).

Представлені методи є ефективними засобами для мотивації працівників. Так, кар'єрне зростання виконує важливі функції в трудовій діяльності працівника. Воно стимулює зростання трудової активності, прискорює процеси кадрових переміщень, що дозволяє працівнику зайняти більш високе соціальне становище, сприяє зростанню задоволеності своєю працею. Гнучкий графік робочого часу є важливим методом нематеріальної мотивації, оскільки на будь-якому підприємстві можуть працювати працівники, яким, необхідно починати чи закінчувати роботу в інший час, аніж встановлено правилами внутрішнього трудового розпорядку. Для них упроваджують гнучкий режим робочого часу. Можливість планування відпустки, надання певної додаткової відпустки мотивує головним чином молоді сім'ї та батьків із малими дітьми. Згадування про найкращих працівників у корпоративній пресі – збільшує авторитет працівників в очах всього колективу

Процес управління мотивацією праці на підприємстві має здійснюватися на основі сукупності показників, що якісно і кількісно відображають її рівень. При цьому під показником розуміється якісна та кількісна оцінка процесів та явищ оточуючого середовища. Якісна сторона показника відображає зміст явищ або процесів в конкретних умовах місця та часу, кількісна – розмір, абсолютну та відносну величину. Таким чином, показник – це якісна та кількісна характеристика об'єкту, виражена числом, яке вказує на його властивості.

Однак існують певні проблеми, які пов'язані із вимірюванням мотивації праці:

- необхідність застосування різних показників; наявність великої кількості факторів, які впливають на трудову мотивацію з різною силою та інколи в протилежних напрямках;
- різноманіття форм та способів прояву мотивації праці, як об'єктивних, так і суб'єктивних; важкість проведення межі між мотивацією праці як соціально-економічною та соціально-психологічною категоріями [14, с. 99].

Необхідно підкреслити, що мотивація праці працівників того чи іншого трудового колективу, соціальної групи, суб'єктів і об'єктів управління виражається в двох формах: в думках та судженнях (так звана вербальна мотивація праці) і в реальній поведінці людей. Відповідно виділяють два види показників оцінки мотивації праці: суб'єктивні та об'єктивні [32, с.63]. Оцінка мотивації праці здійснюється за допомогою переліку суб'єктивних і об'єктивних показників, які відбираються методами експертних оцінок та кореляційного аналізу і характеризують структурні компоненти мотивації праці, кінцеві результати діяльності підприємства, трудову та соціальну діяльність персоналу.

Систему суб'єктивних показників можна отримати в ході проведення фокус-груп, методів опитування, анкетування, інтерв'ювання, які спрямовані

на виявлення позитивних і негативних стимулів. Щоб визначити особливості механізму та моделі мотивації можна використовувати різні методики, наприклад, тестового комплексу «Структура трудової мотивації», мотиваційного профілю, методики Ф. Херцберга, типологічної моделі В.І. Герчікова. Опитування дозволяє виявити найбільш і найменш ефективні методи стимулювання. Методика В.І. Герчікова дозволяє отримувати досить об'ємні результати і характеристики, але в той же час доступне для ручної обробки результатів анкетування.

Основною умовою відбору об'єктивних показників є їх розрахунок на основі статистичної звітності підприємств. Ці показники отримують методом аналізу документів, за їх допомогою можна виміряти і контролювати стан трудової мотивації. А так як зацікавленість працівників у кінцевих результатах праці спонукає їх до вдосконалення організації виробництва та праці, то мотивація праці реалізується через організаційні та матеріально-технічні фактори росту продуктивності праці. Тому в якості об'єктивного показника визначення мотивації праці працівників доцільно виділити продуктивність праці. Продуктивність праці (ПП) вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції до величини робочого часу, затраченого на його виробництво (або до чисельності працівників):

$$ПП = \frac{Q}{Ч} \quad (1.1)$$

Де Q – обсяг виробленої продукції;

Ч – чисельність працівників.

Іншими показниками, за допомогою яких можна проаналізувати ефективність системи мотивації праці, є показники аналізу трудових ресурсів. Такими є наступні показники: чисельність працівників; обсяг реалізації; чистий прибуток; середньомісячна заробітна плата одного працівника; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт оновлення персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк) визначається як співвідношення чисельності чи кількості працівників, звільнених за прогули та інші

порушення трудової дисципліни і за власним бажанням до середньоспискової чисельності працівників

$$K_{нк} = \frac{ЗКЗ}{Ч} \quad (1.2)$$

де ЗКЗ – загальна кількість звільнених;

Ч – чисельність працівників.

1. Коефіцієнт оновлення персоналу ($K_{он}$):

$$K_{он} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{с/с}}, \quad (1.3)$$

де $Ч_{пр}$ – загальна кількість прийнятих на роботу;

$Ч_{с/с}$ – середньоспискова чисельність персоналу.

Коефіцієнт оновлення персоналу показує на загальну питому вагу кількості прийнятих на роботу працівників у складі середньоспискової чисельності всього персоналу.

Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників знайдемо за наступною формулою:

$$K_{пр/зв} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{зв}}, \quad (1.4)$$

Ще однією групою показників, за допомогою якої можна проаналізувати ефективність системи мотивації праці, є показники оцінювання ефективності кадрової політики. До них належать наступні: економічна результативність управлінської діяльності; частка витрат на управління; співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих; трудомісткість товарообороту; рентабельність товарообороту; рентабельність витрат; рентабельність використання персоналу.

Економічна результативність управлінської діяльності – це соціально-економічна категорія, що характеризує рівень результативності управлінської діяльності щодо реалізації мети управління. Даний показник можна

розрахувати за допомогою коефіцієнта економічної результативності (K_{ep}) управлінської діяльності.

$$K_{ep} = \frac{TO}{BO} \quad (1.5)$$

де TO – виручка від реалізації (без ПДВ);

BO – витрати обігу.

Частка витрат на управління (K_{vy}) – це сума коштів, яка направляється на оплату праці адміністративного апарату управління, та розраховується наступним чином:

$$K_{vy} = \frac{B_{vy}}{BO} \quad (1.6)$$

де B_{vy} – адміністративні витрати (витрати на управління);

BO – витрати обігу.

Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих – один з показників оцінювання ефективності кадрової політики персоналу.

$$K_z = \frac{Ч_{ay}}{Ч_{сер}} \quad (1.7)$$

де K_z – питома вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу;

$Ч_{ay}$ – кількість управлінського персоналу;

$Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників підприємства.

Трудомісткість товарообороту (T) – це показник, який характеризує витрати робочого часу на виробництво будь-якої споживчої вартості.

$$T = \frac{Ч_{сер}}{TO} \quad (1.8)$$

де $Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників підприємства;

TO – виручка від реалізації (без ПДВ).

Рентабельність товарообороту (P_o) – це показник, який визначається шляхом ділення прибутків торгового підприємства на товарооборот.

$$P_o = \frac{ПО}{ТО} \quad (1.9)$$

де Π – чистий прибуток підприємства;

$ТО$ – виручка від реалізації (без ПДВ).

Рентабельність витрат (P_v) – це показник, який визначається як відношення суми прибутку підприємства до суми його витрат за певний період і виражається у відсотках.

$$P_v = \frac{\Pi}{ВО} \quad (1.10)$$

де Π – чистий прибуток підприємства;

$ВО$ – витрати обігу.

Рентабельність використання персоналу ($P_{пер}$) – це показник, який знаходять за допомогою відношення прибутку до середньооблікової чисельності персоналу.

$$P_{пер} = \frac{\Pi}{Ч_{сер}} \quad (1.11)$$

де Π – чистий прибуток підприємства;

$Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість працівників підприємства.

Разом з тим, якщо у дослідженні одночасно використовувати суб'єктивні й об'єктивні показники, то це дасть змогу провести адекватну кількісно-якісну оцінку рівня мотивації праці на підприємстві.

Таким чином, для визначення ефективності системи мотивації праці варто було б визначити та проаналізувати вище наведені показники аналізу трудових ресурсів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ НА ТОВ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»

2.1. Комплексний аналіз системи нематеріальної мотивації персоналу на ТОВ «Укрелектроапарат»

Публічне акціонерне товариство «Укрелектроапарат» є одним із ведучих підприємств трансформаторобудівництва України, що виготовляє трансформатори і комплексні трансформаторні підстанції для сільського господарства і новобудов країни.

ПАТ «Укрелектроапарат» діє на основі Цивільного та Господарського кодексів України, ЗУ «Про акціонерні товариства» та іншого чинного законодавства України, що регулює здійснення підприємницької діяльності на основі повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності.

Відповідно до поставленої мети та Статутних умов (додаток Б) предметом діяльності Товариства є:

- виробництво та реалізація виробів електротехнічної промисловості та машинобудування;

- виробничо-комерційна діяльність по виготовленню та реалізації продукції виробничо-технічного призначення, в тому числі з використанням дорогоцінних металів та дорогоцінних каменів згідно затверджених технологічних процесів;

- науково-технічна, дослідницька діяльність у напрямках розробки технологічних процесів, конструювання та впровадження у виробництво трансформаторів, комплектних трансформаторних підстанцій та інших видів електротехнічної продукції та інші.

Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки у банківських установах, круглу печатку, кутовий штамп з власним найменуванням, бланки, може від свого імені укласти договори, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в господарському та третейському суді [39].

Відповідно до КВЕД підприємство займається такими видами діяльності:

- 27.11. Виробництвоелектродвигунів, генераторів і трансформаторів,
- 27.12. Виробництвоелектророзподільної та контрольної апаратури,
- 85.32. Професійно-технічна освіта.

Керівником підприємства являється голова Правління ПАТ «Укрелектроапарат» Косковецька Євгенія Станіславівна, яка вирішує всі наявні питання роботи підприємства, що входять безпосередньо до її обов'язків. Голова Правління має право розпоряджатися головними засобами підприємства лише з письмової згоди самого засновника.

Основними структурними підрозділами ПАТ «Укрелектроапарат» є наступні:

1. Виробничі служби (зварювальне виробництво, виробничо-диспетчерський відділ, апаратний цех, складальне виробництво, гальванічна дільниця, механо-штампувальний цех тощо);

2. Управління охорони та юридичного забезпечення підприємства (канцелярія, юридичний відділ, охорона підприємства);

3. Служби обліку, маркетингу та реалізації відповідної продукції (відділ замовлень та реалізації, відділ матеріально-технічного забезпечення, відділ зовнішньоекономічних зв'язків, відділ маркетингу та ін.);

4. Служба директора з кадрових питань та економічних (відділ обробки інформації та комп'ютеризації, економічний відділ, відділ виробничо-технічного навчання, відділ кадрів та інші);

5. Служба директора технічного (відділ головного технолога, відділ головного конструктора, служба охорони навколишнього середовища та праці, відділ технічної інформації та сертифікації та ін.);

6. Служба директора із загальних питань (житлово-комунального господарства, автотранспортна служба, база відпочинку);

7. Управління технічного контролю (метеорологічна служба, відділ технічного контролю, бюро стандартизації, лабораторно-випробувальний центр). Функції та повноваження керівних осіб ПАТ «Укрелектроапарат» розглянуто у додатку В, а в Додатку Г представимо основні фінансові показники діяльності ПАТ «Укрелектроапарат».

Середньоспискова чисельність працівників підприємства у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшилася до 774 чоловік із 847. Фонд оплати праці, у 2020 році складав – 51076,2 тис. грн., у 2021 - 65226,1 тис. грн., а у 2022 році - 102863,7 тис. грн. При цьому збільшилась середньомісячна заробітна плата працівників: у 2020 році вона становила - 6548,2 грн., у 2021 році - 7710,3 грн., у 2022 році - 11657,8 грн., що сприяло загальному підвищенню добробуту працівників підприємства. Загальні витрати у 2020 - 2022 роках збільшувались, із 317520 тис. грн. у 2020 році до 757590 тис. грн. у 2022 році.

Позитивним є те, що при цьому зростав чистий прибуток підприємства: у 2020 році він становив 28729 тис. грн., а у 2022 році - 188530 тис. грн. Протягом досліджуваного періоду у 2020 році рентабельність продукції дорівнювала - 9 %, у 2021 році - 29 %, а у 2022 вона зменшилася до 25 %.

Середньорічна вартість основних фондів у 2020 - 2022 роках мала тенденцію до збільшення: у 2020 році вона складала (5989) тис. грн., у 2021 – 84569 тис. грн., а у 2022 році – 93493 тис. грн. При цьому рівень фондівіддачі зростає із -63 у 2020 році до 11 у 2022 році, що безперечно є позитивним явищем.

Проведений аналіз основних показників вказує на те, що ПАТ «Укрелектроапарат» функціонує ефективно, щороку поліпшуючи своє фінансове благополуччя.

Проаналізуємо динаміку обсягу та структури реалізації основних видів продукції (послуг) на підприємстві за 2020- 2022 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів продукції на підприємстві за ПАТ «Укрелектроапарат» за 2020-2022 рр.

Назва продукції (послуг)	2020 р.		2021р.		2022 р.		Відхилення 2022р. від 2020р. (+, -), тис. грн.	Відхилення 2022 р до 2020 р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %		
Трансформатори	303597	79.5	482264	83,6	823106,5	83,4	519509,5	3,9 %
КТП	61780.9	16.2	80348,0	13,9	156562,0	15,9	94781,1	0,3 %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	382031	96 %	576795	97,5 %	986778	99,3	604741	3,3 %

Джерело: складено автором за даними звітності ПАТ «Укрелектроапарат»

Отже, можемо дійти висновку що протягом аналізованого періоду серед основних видів продукції переважають трансформатори, їх частка становить у 2022 році - 83,4 %, а частка виробництва КТП складає 15,9 %. Таку саму тенденцію має і зростання виробництва протягом 2020 – 2022 рр.

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг збільшився з 382031 тис грн. у 2020 році до 604741 у 2022 році.

У табл. 2.2 та 2.3 розглянемо чисельність персоналу та кадрове

забезпечення, які пов'язані безпосередньо із ефективністю та результативністю діяльності підприємства.

Таблиця 2.2 Динаміка чисельності персоналу підприємства за статеві-віковим складом ПАТ «Укрелектроапарат» за 2020-2022 рр.

Категорії персоналу	2020р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. від 2020р. (+, -), осіб
1	2	3	4	5
Жінки, усього	210	212	196	-14
у т.ч.:				
до 35 років	54	55	53	-1
36-45 років	38	39	35	-3
46-55 років	69	70	68	-1
56-60 років	29	29	24	-5
61 рік і старше	20	19	16	-4

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Чоловіки, усього	637	583	578	-59
у т.ч.:				
до 35 років	209	205	208	-1
36-45 років	115	110	144	29
46-55 років	105	103	88	-17
56-60 років	126	100	88	-38
61 рік і старше	80	65	50	-30

Джерело: складено автором за даними звітності ПАТ «Укрелектроапарат»

Протягом 2020 – 2022 років спостерігається зменшення чисельності, як чоловік так і жінок на підприємстві за всіма віковими категоріями.

Таблиця 2.3 Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства ПАТ «Укрелектроапарат» за 2020-2022 рр.

Категорії персоналу	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020р. (+, -), осіб
Чисельність персоналу, всього, осіб.	847	795	774	-73
з них:				
керівники	8	10	10	2

спеціалісти	12	15	14	2
службовці	11	10	12	1
виробничий персонал, усього	816	760	738	-78
з них:				
основні робітники	496	460	450	-46
допоміжні робітники	320	300	288	-32

Джерело: складено автором за даними звітності ПАТ «Укрелектроапарат»

Чисельність працівників підприємства ПАТ «Укрелектроапарат» зменшилася з 847 чоловік в 2020 році до 779 чоловік в 2022 році. Кількість керівного складу зросла з 8 до 10 чоловік, спеціалістів з 12 до 14 чоловік, службовців з 11 до 12 чоловік. Загальна кількість виробничого персоналу зменшилася з 816 чоловік в 2020 році до 738 чоловік в 2022 році.

Використання лише матеріальної мотивації не дає потрібного результату, тому що у працівників, крім потреб фізіологічних (які задовольняє заробітна плата) є потреби вищих рівнів. Разом з тим, орієнтація на систему мотивації матеріальної зумовлює зростання витрат на персонал, що являється не вигідним для підприємства. Саме тому головною невід'ємною складовою загальної системи мотивації персоналу являється мотивація нематеріальна.

На ТОВ «Укрелектроапарат» використовуються наступні методи нематеріальної мотивації:

1. Визначення перед працівниками досяжних і чітких цілей.
2. Інформування робітників про діяльність ТОВ «Укрелектроапарат».
3. Увага прямого керівника до думки власних працівників.
4. Публічне визнання успіхів робітників за ефективну працю.
5. Проведення заходів корпоративного характеру.
6. Санітарно-гігієнічні умови праці.
7. Гнучкий режим праці.
8. Можливість кар'єрного зростання.
9. Можливість підвищення кваліфікації.
10. Змістовність самої праці.

Постановка відповідних цілей на ТОВ «Укрелектроапарат» проводиться на основі наступних основних принципів: визначення термінів і показників для їх досягнення; досяжність відповідних цілей; залучення робітників до постановки наявних цілей; існування зворотного зв'язку.

Основні цілі підприємства визначаються топ-менеджерами та повідомляються керівникам підрозділів.

Разом із інформація відносно цілей діяльності даного підприємства доноситься до усіх працівників шляхом публікації у корпоративній газеті «Укрелектроапарат». Керівники підрозділів та найбільш кваліфіковані працівники спільно встановлюють цілі діяльності кожного із підрозділів.

На нарадах, що проводяться періодично, начальник кожного із відділів ТОВ «Укрелектроапарат» повідомляє відповідних працівників підрозділу про безпосередні цілі компанії та відділу, конкретні показники та терміни для їх досягнення.

Для професіоналів, керівників та фахівців їх особисті трудові цілі визначаються на щоквартальній індивідуальній співбесіді із прямим керівником. В даному випадку визначається чотири показники досягнення цілей, три з котрих являються функціональними, а один відноситься до рівня професійного та ділових якостей самого працівника. Для працівників трудові індивідуальні цілі визначаються їх прямими керівниками. Після відповідної постановки цілей керівник перевіряє вірність їх розуміння робітниками. Разом з тим сам керівник має пояснити працівникам вагомість реалізації цілей та їхню особисту вигоду від безпосереднього досягнення цілей.

Постановка досить чітких цілей має значний мотиваційний вплив на працівників, тому що зосереджує зусилля і увагу на певних конкретних напрямках роботи, цілі являються еталонами результатів певної діяльності працівників. Останні усвідомлюють, що саме від них очікують і яку саме винагороду він за це має одержати.

Інформування працівників про діяльність підприємства передбачає ознайомлення їх із ситуацією, в котрій знаходиться ТОВ

«Укрелектроапарат», можливі варіантами розвитку подій, заплановані заходи та роль самого працівника у здійсненні даних заходів. Це власною чергою забезпечує володіння працівниками інформацією, що є потрібною для безпосереднього виконання ними функціональних обов'язків, збільшення зацікавленості працівників у розв'язанні завдань поставлених перед ними, формування відчуття приналежності до підприємства, поліпшення соціально-психологічного клімату у колективі в цілому.

Інформування робітників на ТОВ «Укрелектроапарат» проводиться шляхом проведення періодичних нарад та видання корпоративної газети та ведення спеціально розробленого web-сайту.

В кінці кожного року на підприємстві проводяться загальні збори трудового колективу, на котрих топ-менеджери звітують перед колективом відносно результатів роботи підприємства за рік, досягнення визначених цілей, завдання на наступний рік.

Окрім цього, на підприємстві мають місце періодичні наради робітників кожного із підрозділів із безпосереднім їх керівником (для підрозділів управління – щотижня, а для підрозділів виробничих – раз на місяць). Корпоративна газета випускається у кінці кожного кварталу та інформує працівників про головні показники діяльності даного підприємства, зміну становища підприємства на ринку, досягнення певних окремих підрозділів підприємства чи робітників, соціальні ініціативи підприємства, зміни у політиці фірми кадровій тощо. Газета сприяє згуртуванню колективу, формує досить цілісну корпоративну культуру, ставить основні цілі перед робітниками, формує лояльність до підприємства, що у результаті приводить до збільшення мотивації всього персоналу.

Головна увага керівника до думок робітників передбачає зворотній зв'язок та врахування відповідних пропозицій працівників. Зв'язок проводиться у вигляді спілкування працівника із керівником чи за допомогою збирання «листівок» із пропозиціями, скаргами, ідеями працівників у спеціальні скриньки, що є у кожному із відділів. Даний спосіб

мотивації формує досить довірливу атмосферу між працівниками і керівниками, сприятливий морально-психологічний клімат у колективі та забезпечує потребу працівників в увазі, дає можливість встановити незадоволені потреби працівників, демотиватори у роботі та усунути їх, реалізувати більш цінні ідеї робітників.

Визнання успіхів працівників публічно виявляється у розповсюдженні інформації відносно досягнення працівників у корпоративній газеті, на сайті, присвоєнні звання «Працівник року» із відповідним врученням грамот, похвалі на нарадах, які проводяться періодично. Цей метод мотивації нематеріальної збільшує професійну самооцінку певного робітника, задоволеність працею, відчуття вагомості здійсненої роботи, успішності, формує певне бажання працювати значно краще і більше.

На ТОВ «Укрелектроапарат» періодично проводяться наступні корпоративні заходи: святкування Дня заснування ТОВ «Укрелектроапарат», Нового року, участь та організація у фестивалях вуличних видів спорту, участь у щорічній Всеукраїнській акції «Зробимо Україну чистою», участь робітників підприємства у благодійних акціях та здійснення ініціатив соціальних та ін.

Корпоративні заходи сприяють відповідному визнанню працівниками цінностей підприємства, збільшують адаптацію нових робітників, згуртовують весь колектив, значно покращують морально-психологічний клімат у всьому колективі, що у результаті підвищу загальний рівень мотивації робітників та має зумовлювати підвищення ефективності самої праці.

На ТОВ «Укрелектроапарат» умови праці являються допустимими, тобто чинники трудового і виробничого процесів не є більшими за нормативи, а можливі зміни функціонального стану організму робітників відновлюються на протязі встановленого регламентом відпочинку чи до початку наступної зміни та зовсім не шкодять здоров'ю робітника. Проте

умови праці не мотивують працівників, а тільки забезпечують відсутність невдоволення їх роботою на самому підприємстві.

Ще одним важливим методом нематеріальної мотивації персоналу на ТОВ «Укрелектроапарат» є створення певних можливостей для кар'єрного зростання.

Для безпосередньої підтримки загального рівня кваліфікації робітників, що на пряму диктується якістю послуг, проводиться щорічна атестація кадрів. У відповідності до результатів даної атестації проводиться розробка загального плану, відносно організації підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, а пізніше проводяться перестановки кадрові. Для того, щоб підвищити кваліфікацію працівників, отримання ними більш якісних знань, на підприємстві має місце організація:

- курсів із підвищення кваліфікації працівників;
- економічне навчання.

2.2. Оцінка ефективності системи нематеріальної мотивації на підприємстві

Для того щоб з'ясувати, які ж саме фактори та якою мірою мотивують працівників саме до діяльності трудової, було проведено опитування. У цьому опитуванні для працівників була надана певна можливість обрати певні фактори, що являються особисто значущими саме для них у цей момент часу, а саме [37]:

- можливість кар'єрного росту;
- досить гнучкий робочий графік;
- матеріальна мотивація робітників;
- досить хороша атмосфера у колективі;
- повага з боку керівництва;

- стабільність самого підприємства;
- наявні умови праці та інші.

Результати здійсненого опитування представимо В Додатку Д..

У результаті проведеного опитування, було встановлено, що на різних рівнях управління, важливими являються різні чинники саме мотивації. Так, для працівників із посадою вищою це деяка можливість кар'єрного зростання, хороша атмосфера у самому колективі, а для звичайних робітників це все ж матеріальна мотивація, стабільність самого підприємства, хороші умови для праці. Звідси можна зробити висновок, що для кожного окремого взятого рівня управління необхідним є власний підхід.

ТОВ «Укрелектроапарат» будує відносини із працівниками саме за рахунок взаємної поваги та виконання взятих взаємних зобов'язань. Працівники поділяють всі спільні цінності, сумлінно та свідомо виконують власні зобов'язання стосовно один до другого.

ТОВ «Укрелектроапарат» несе відповідальність перед працівниками в [7]:

- дотриманні вимог законодавства України, в тому числі трудового законодавства і законодавства про протидію корупції, трудових договорів з працівниками та нормативних документів ТОВ «Укрелектроапарат»;
- забезпеченні стабільної та гідної заробітної плати, умов охорони праці, збереження здоров'я і безпеки відповідно до вимог законодавства та нормативних документів ТОВ «Укрелектроапарат»;
- наданні соціального забезпечення, медичної допомоги та інших елементів корпоративної соціальної захисту в рамках програм, що реалізуються ТОВ «Укрелектроапарат»;
- надання матеріальної та соціальної підтримки при звільненні працівників і по створенню ефективної пенсійної програми для працівників підприємства;

- розвитку і вдосконаленні системи навчання, мотивації та оцінки потенціалу працівників ТОВ «Укрелектроапарат» ;
- підтримці ініціатив і прагнень працівників до саморозвитку, підвищенню і розвитку компетенцій, виконання складних завдань;
- забезпеченні рівних прав та можливостей всім особам при прийомі на роботу і при побудові кар'єри, незалежно від статі, віку, раси, національності, мови, походження, майнового і посадового становища, місця проживання, релігійних і політичних переконань. ТОВ «Укрелектроапарат» проявляє толерантне ставлення до ідеологічних, особистісних та фізіологічних відмінностей працівників;
- дотриманні конфіденційності і забезпеченні захисту персональних даних працівників, повага їх особистої свободи, особистого часу і права людини, недопущення будь-якого втручання в приватне життя працівників;
- забезпеченні належної якості інформації, поширюваної як всередині ТОВ «Укрелектроапарат», так і поза організацією (ясність, точність, актуальність і ін.).

Взаємодія між працівниками в ТОВ «Укрелектроапарат» вибудовується на основі поваги до особистості і націленості на результат, з тим, щоб успішно вирішувати професійні завдання, забезпечувати умови для професійного та особистісного розвитку і підтримувати конструктивні відносини в колективі.

ТОВ «Укрелектроапарат» розвиває культуру ефективних комунікацій, в основі яких – командний дух і довіра; заохочує більш конструктивніші ініціативи всіх працівників і забезпечує відповідні можливості для їх безпосередньої реалізації. На ТОВ «Укрелектроапарат» не допускається ніякої дискримінації за статевими, національними, культурним, віковими чи другими ознаками. Для того, щоб визначити особливості моделі і механізму мотивації слід використовувати різноманітний методичний інструментарій,

для прикладу, досить популярними є тестовий комплекс «Структура трудової мотивації», методики Ф. Херцберга та типологічної моделі В.І. Герчікова. Опитування дає можливість встановити найменш та найбільш ефективні методи для стимулювання. Методика В.І. Герчікова дає змогу одержувати досить об'ємні характеристики і результати, проте в той же самий час вона є доступною для ручної обробки результатів всього анкетування. У проведеному опитуванні взяло участь 19 працівників.

Характеристика відповідних типів мотивації є заснованою на відповідному поділі питань анкети на п'ять досить великих за розмірами блоків, кожен із котрих дає можливість одержувати інформацію по деякому напрямку мотивації (додаток Е).

Блок 1 показує рівень відповідної задоволеності саме первинних потреб, що виявляється як у формах матеріального, так само і в формах нематеріального стимулювання.

Значна кількість відповідей «Ні» за даним блоком дає змогу простежити, що потреби первинні, в основному безпосередньо виражаються в психологічних потребах та матеріальній формі та свідчить про те що працівники задоволені не до кінця обстановкою на підприємстві та потрібно орієнтуватися на підвищення загального рівня задоволеності.

Переважання відповідей «Так» свідчить про достатню ступінь загальної задоволеності.

Безпосередньо питання даного блоку та співвідношення отриманих відповідей «Так» і «Ні» представлено на рис. 2.1.

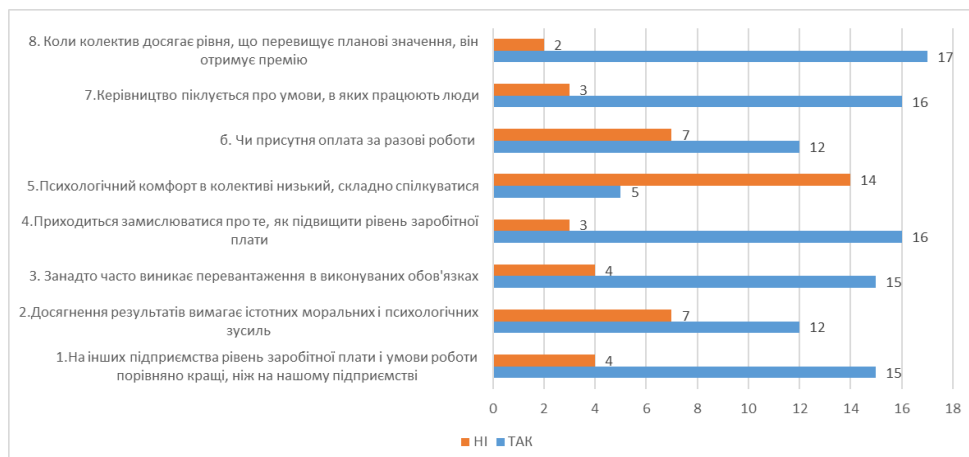


Рисунок 2.1 – Визначення ступеня задоволеності первинних потреб

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Отже, одержані відповіді дають змогу простежити, що загальна кількість отриманих відповідей «Так» – 108, а «Ні» – 44. Представленні співвідношення на діаграмі свідчать про те, в основному переважаючими є відповіді «Так», при чому досить яскраво вираженим є розрив у питанні під номером 8. Досить істотні розриви із переважанням відповідей «Ні» простежуються у питаннях під номерами 5 і 7.

Аналіз питань представлених у першому блоці показує, що загальний ступінь мотивації матеріальної доволі високий, люди одержують заробітну плату, їм оплачується значна частина робіт позапланових, а також роботи поза межами робочого часу. Проте, насторожує ситуація, яка пов'язана саме із навантаженнями психологічного спрямування, оскільки люди працюють у обстановці досить напруженій. Таким чином, можна сказати, що мотивація матеріальна доволі дієва. Керівникам ТОВ «Укрелектроапарат» необхідно працювати у напрямку збільшення саме психологічного комфорту. Другий блок показує саме аспект керівний та загальну значимість його безпосереднього впливу на працівників підприємства, що безпосередньо виражається в таких загальних характеристиках, як потреба в управлінні, впевненість у збереженні місця роботи.

Другий блок показує саме аспект керівний та загальну значимість його безпосереднього впливу на працівників підприємства, що безпосередньо виражається в таких загальних характеристиках, як потреба в управлінні, впевненість у збереженні місця роботи. Отримані відповіді «ні» свідчать, що сам працівник є готовим ризикувати. Запитання цього блоку та співвідношення отриманих відповідей «Так» і «Ні» представленні на рис. 2.2.

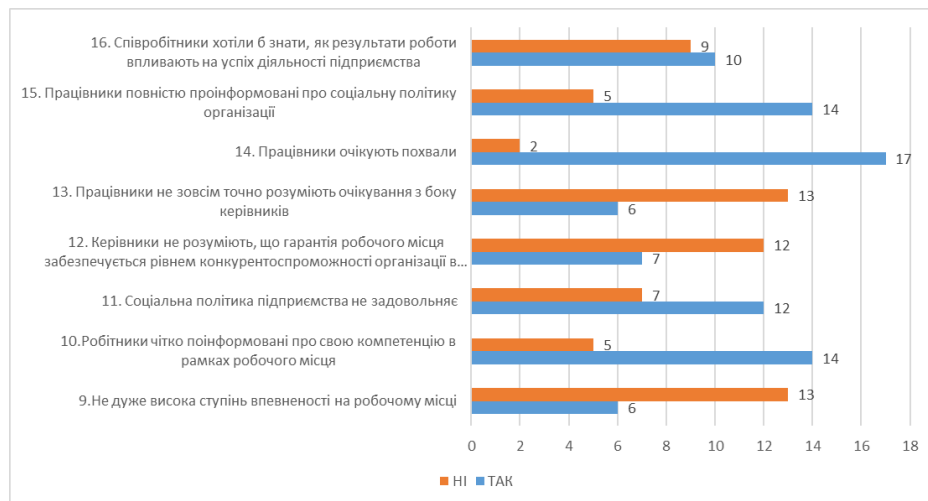


Рисунок 2.2 – Значущість управління керівників

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Фактично у всіх запропонованих запитаннях другого блоку переважаючими є відповідь «Так». Виняток є лише питання під номерами 9, 12, 13.

По даному блоку запитань всього було дано відповідей «Так» – 86, а відповідей «Ні» – 62. Таким чином, виборів позитивних більше. Як задовільну соціальну політику розглядають 7 працівників, а навпаки як незадовільну 12. В даному випадку розрив є незначним, проте, він свідчить про відсутність відповідних впливів нематеріальних на людей для відповідного забезпечення для них умов роботи у відповідності до їхніх очікувань. Досить слабо виражена загальна ступінь керівництва у мотивуванні самих працівників. Робітники відчують впевненість соціальну на займаному робочому місці, однак це пов'язано більше із аспектом економічним діяльності самого підприємства. Таким чином, нематеріальна мотивація є вираженою доволі слабо. Потрібно забезпечити взаємодію самих працівників та керівництва.

Питання третього блоку показують наявну ступінь потреби у спілкуванні, що реалізується в середині самого колективу. Переважання відповідей «так» свідчить про те, що працівник не має ніякої потреби у спілкуванні в колективі, а значна частина всіх опитаних працівників являються індивідуалістами.

Отриманні відповіді на запитання третього блоку представимо на рис. 2.3.

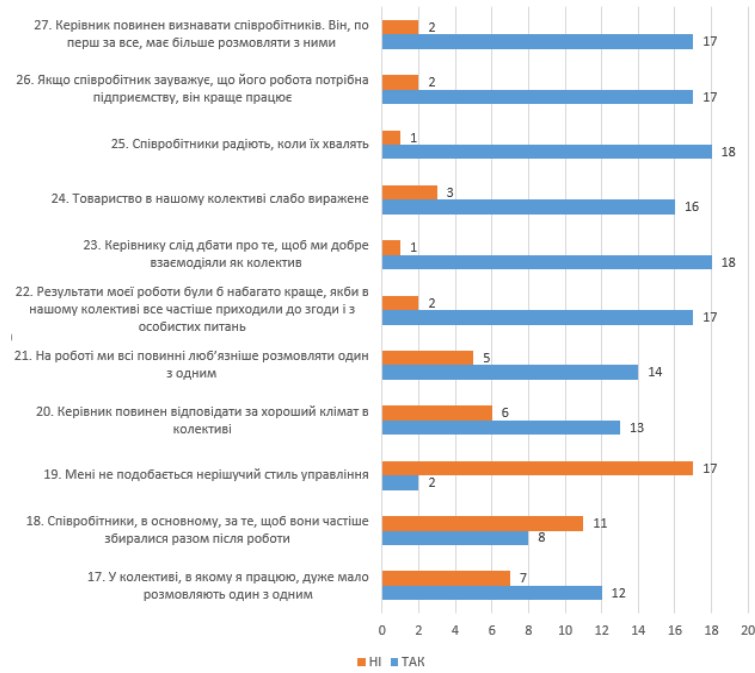


Рисунок 2.3 – Потреба у спілкуванні

Джерело: побудовано автором на основі проведених власних досліджень.

На питання третього блоку було отримано 152 відповіді Так, а навпаки відповіді Ні – 57. Можна зробити висновок, що працівники потребують спілкування, скільки їм є не достатньо поточних обговорень, розмов.

Явною є різниця у питаннях 22-27, а в питанні 17 переважає відповідь «Так», тому саме керівництву потрібно забезпечити відповідне поле для комунікації і взаємодії для працівників, так як це є природною потребою людини – щось обговорити, прийти до спільного вирішення, висловити свою власну думку.

Таким чином, саме мотивація внутрішня перебуває на досить слабкому рівні. Керівникам потрібно забезпечити відповідний розвиток елементів внутрішніх комунікативної взаємодії, що дадуть змогу людям бути більшою мірою зацікавленими у самій роботі як у відповідному факторі міжособистісного спілкування.

Питання четвертого блоку дають змогу відтворити загальну орієнтацію саме на зростання кар'єрне.

Питання цього блоку та співвідношення отриманих відповідей «Так» та «Ні» представлені на рис. 2.4.

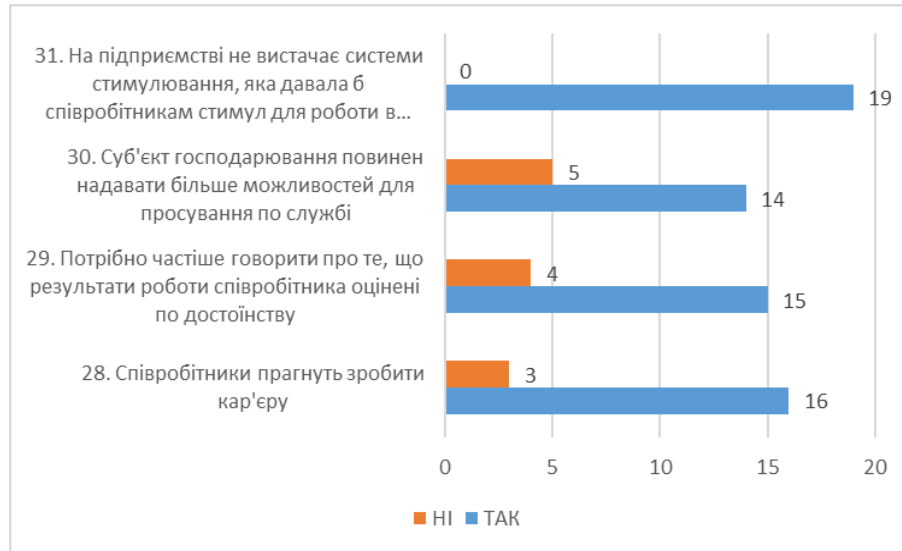


Рисунок 2.4 – Прагнення до побудови власної кар'єри працівниками

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Отриманні відповіді однозначно свідчать, що фактично усі опитані працівники зорієнтовані саме на кар'єрний ріст, однак без сумніву це є природною потребою будь-якого працівника у визнанні його відповідних професійних досягнень та можливостей.

Відповідей «Так» було 64, а «Ні» – 12 – різниця у чотири рази. Отримані відповіді показують, що робітники в переважній мірі орієнтовані на кар'єрне зростання. Також, потрібно певною мірою розширювати відповідні зони відповідальності та створювати таку систему, що дасть можливість просуватися по кар'єрних сходинках.

Таким чином, кар'єрні амбіції зовсім не задовольняються, а мотивація на відповідне задоволення потреб професійного спрямування розвинена досить слабо. Потрібно підвищувати відповідальність працівників та надавати їм можливість будувати власну кар'єру.

П'ятий блок дає можливість побачити всі нагальні потреби робітників у розкритті власних здібностей і можливостей та самореалізації. Чим більшою є кількість відповідей «Так», тим складнішою та гіршою є ситуація.

Отримані відповіді на питання п'ятого блоку та їх співвідношення представимо на рис. 2.5.

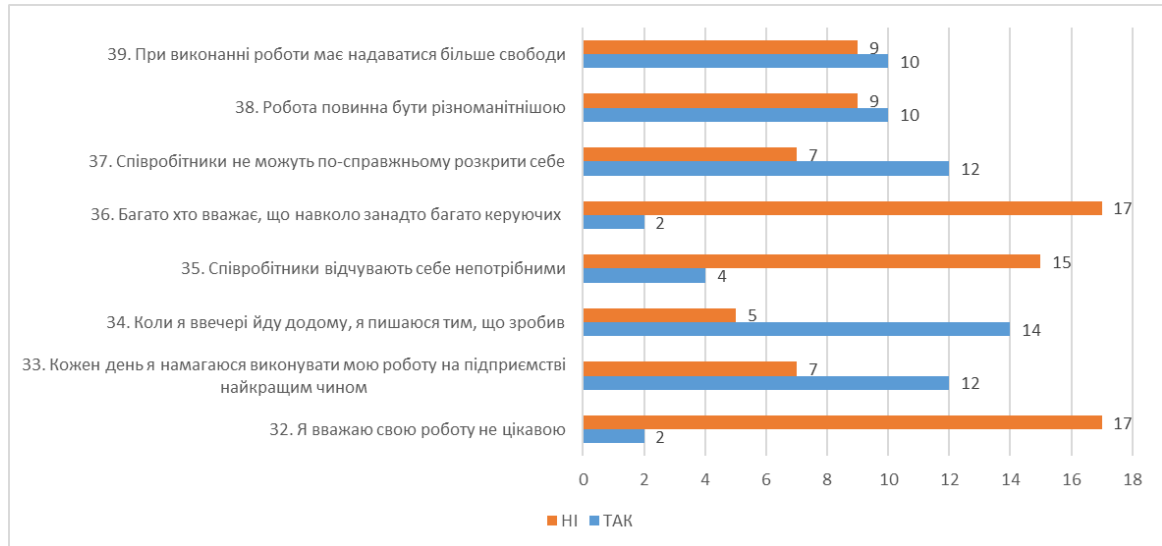


Рисунок 2.5 – Потреби працівників в самореалізації і розкриття власних можливостей і здібностей

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Загальна кількість відповідей «Так» складає – 66, «Ні» - 86. Переважна частина відповідей показує, що робота не дуже регламентована, а сам процес не чітко керований.

На ТОВ «Укрелектроапарат» є досить вираженим саме механізм матеріального стимулювання працівників, рівень заробітної плати є достатнім та дозволяє задовольняти існуючі потреби. Загальний рівень заробітної плати забезпечує працівникам впевненість у майбутньому та стабільність. Однак, працівники висловлюють побажання, стосовно підвищення заробітної плати, проте це є моментом природнім економічних відносин.

Таким чином, потрібно відмітити, що загальний рівень заробітної плати та стимули матеріальні – це система відповідної матеріальної мотивації.

Нематеріальна ж мотивація, виявляється у зацікавленості працівників у результатах роботи, що не підкріплено для них грошовими коштами.

Сучасне управління має забезпечувати досить ефективне функціонування особистості, підприємства та соціуму в загальному на основі раціонального застосування всіх наявних видів ресурсів. Зростання ефективності суспільного виробництва, соціально-економічного розвитку держави, ступінь задоволення особистих і суспільних потреб та рівень життя населення у переважній кількості випадків базується на підвищенні продуктивності самого виробництва, і в тому рахунку на максимізації продуктивності праці, що на пряму залежить від системи мотивації робітників.

Згідно з дослідженнями Гарвардської школи бізнесу, тільки 10% людей працюють постійно добре або постійно погано. Решті 90% потрібні чітко сформульовані завдання і стимул, щоб приносити користь підприємству. З цього можна зробити логічний висновок, що від продуманого механізму мотивації багато в чому залежить успішність всього підприємства.

Відповідний механізм мотивації персоналу на ТОВ «Укрелектроапарат» складається із таких шести стадій: поява потреб, знаходження засобів для їх задоволення, дослідження напрямків дій, виконання певних конкретних дій, одержання винагороди за дії, відчуття задоволення потреби.

Формування механізму мотивації, в тому числі його нематеріальної складової спрямоване на:

- збереження відповідної зайнятості персоналу;
- розподіл справедливий доходів та ефекту максимізації преміальної частини оплати за працю;
- створення умов для кар'єрного та професійного зростання працівників;

- забезпечення більш сприятливих умов праці та збереження здоров'я робітників;

- створення атмосфери зворотного зв'язку та взаємної довіри.

Для оцінки ефективності системи нематеріальної мотивації на підприємстві розрахуємо показники аналізу трудових ресурсів.

Оцінювання рівня мотивації за результатами праці визначається на базі вимірювання певних показників, таких як: продуктивність, ефективність продаж чи ефективність діяльності підприємства у цілому.

Для початку проведемо аналіз трудових ресурсів та розрахуємо продуктивність праці працівників (ПП)ТОВ «Укрелектроапарат» за 2020-2022 рр.:

$$ПП_{2020} = \frac{382031}{847} = 451 \text{ тис. грн}$$

$$ПП_{2021} = \frac{576795}{795} = 725 \text{ тис. грн}$$

$$ПП_{2022} = \frac{986778}{774} = 1274 \text{ тис. грн}$$

Оцінювання рівня мотивації праці персоналу проводиться за непрямыми показниками – плинність кадрів, задоволеність працею, бажання змінити роботу, ініціативність та творчість працівників. Тобто, чим більше задоволеність працею, тим менше плинність кадрів, тим самим рівень мотивації праці персоналу значно найбільш високий.

Розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів (Кпк)ТОВ «Укрелектроапарат» за 2020 – 2022 рр.

$$K_{пк2020} = \frac{5}{847} = 0,005$$

$$K_{пк2021} = \frac{56}{795} = 0,07$$

$$K_{пк2022} = \frac{27}{774} = 0,03$$

Для проведення аналітичної оцінки персоналу використаємо такі аналітичні показники, як коефіцієнт оновлення персоналу, коефіцієнт

плинності персоналу та коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників. Розрахуємо коефіцієнт оновлення персоналу (Кон) ТОВ «Укрелектроапарат» за 2020 – 2022 рр.

$$K_{он2020} = \frac{25}{847} = 0,030;$$

$$K_{он2021} = \frac{4}{795} = 0,005;$$

$$K_{он2022} = \frac{6}{774} = 0,008.$$

Далі визначимо коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників ТОВ «Укрелектроапарат» за 2020 – 2022 рр.

$$K_{np/зв2020} = \frac{25}{5} = 5$$

$$K_{np/зв2021} = \frac{4}{56} = 0,07$$

$$K_{np/зв2022} = \frac{6}{27} = 0,2$$

В Додатку Є представимо узагальнені отримані дані.

Таким чином, протягом періоду 2020-2022 рр. діяльність підприємства була успішною. Щороку спостерігається збільшення чистого прибутку. ТОВ «Укрелектроапарат» нарощує потужності виробництва, збільшує власну номенклатуру продукції та свою сферу діяльності, однак, при цьому має місце зменшення загальної кількості працівників.

В той же самий час поряд із зменшенням загальної чисельності всіх працюючих досліджуваного підприємства зростає продуктивність їх праці, що свідчить про певну раціональну діяльність самого підприємства та ефективне застосування трудових ресурсів. За рахунок збільшення продуктивності праці у ТОВ «Укрелектроапарат» виникають резерви для збільшення заробітної плати.

Як бачимо із проведених розрахунків, заробітна плата за весь період зросла в 1,8 рази. Найвищим був темп росту заробітної плати у 2022 році, коли ріст продуктивності праці був найвищий.

Разом з тим плинність кадрів на підприємстві зменшується. Значення коефіцієнту плинності зменшилось з 0,07 у 2021 р. до 0,03 у 2022 р. Основним чинником, який сприяв зменшенню плинності кадрів було зменшення кількості звільнених осіб.

Коефіцієнт оновлення персоналу протягом аналізованого періоду зменшився з 0,030 в 2020 р. до 0,005 в 2021 р. Натомість в 2022 р. він зріз до 0,008, що стало можливим за рахунок прийняття нових працівників.

Такі не значні темпи плинності кадрів свідчать про досить ефективну систему мотивації праці. У підприємства існують грошові кошти для відповідного забезпечення високого рівня оплати праці, і разом із тим розподіл коштів та система нарахування заробітної плати являються досить ефективними.

Разом з тим вагому роль у системі мотивації робітників відіграють стимули нематеріальні, що допомагають створити саме таку атмосферу у колективі, щоб працівникам хотілося працювати, щоб всі цілі підприємства співпадали з їх відповідними особистими цілями, щоб до відповідного майна підприємства вони ставилися як до свого власного майна, щоб відчували власну необхідність на підприємстві та опіку з боку керівництва. А проводити стимулювання до цієї праці, необхідно основним чином за рахунок стимулів нематеріального характеру. Отже, можна зробити висновки про необхідність підвищення рівня нематеріальної мотивації працівників.

Таким чином, отримані результати дослідження довели необхідність розробка системи заходів саме нематеріальної мотивації працівників на підприємстві ТОВ «Укрелектроапарат», тому що в умовах кризи вони відіграють надзвичайно важливу роль.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ НА ТОВ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»

3.1. Розробка системи заходів нематеріальної мотивації працівників на підприємстві

У ході проведеного дослідження на основі удосконалення оцінки персоналу підприємству були запропоновані пропозиції стосовно покращення оцінювання працівників, що також має значний вплив на нематеріальну мотивацію (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Пропозиції стосовно покращення нематеріальної мотивації працівників ТОВ «Укрелектроапарат»

Пропозиція	Сутність	Ефект
1	2	3
Система медичного страхування	Страхування працівників, підвищення якості медичного обслуговування, оплачуванні лікарняні.	Працівники будуть зацікавлені у роботі на даному підприємстві, оскільки зможуть безкоштовно, оплачуючи страховкою проводити лікування.
Аналіз роботи, оцінка виконання та нормування праці	Визначення норм праці, оцінка та аналіз роботи кожного працівника.	Дає відповідну можливість встановити чи перепрацьовують співробітники, встановлюється кількість прогулів, можливість надання премій кращим працівникам місяця.
Поліпшення системи оцінювання, відбору та адаптації нових працівників	Визначення адаптаційного періоду для нових кадрів, призначення наставника для новачка, проведення корпоративів для працівників.	Зменшення ризиків невірної роботи новачків, скорочення загального рівня адаптації та допомога у кращій адаптації до колективу, що надає можливість новому працівникові працювати не витрачаючи час на непорозуміння у колективі.

Покращення наявної системи оцінювання персоналу	Розповсюдження сучасних методів оцінювання на всі існуючі категорії персоналу, збільшення доступу персоналу до отриманих результатів його оцінювання, активніше включення персоналу у сам процес оцінювання за допомогою залучення до самоаналізу діяльності та розробки заходів стосовно покращення праці, збільшення кола оцінювачів, в ролі котрих, окрім безпосереднього керівника, можуть також виступати і менеджери вищої ланки, підлеглі, колеги по роботі, споживачі результатів роботи.	Підвищить прозорість системи оцінки та зацікавленість самого працівника в ефективності його праці
---	---	---

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

На сьогоднішній день оцінка персоналу підприємства має досить розвинені, цікаві та різносторонні методи, що дають змогу зробити правильний та разом із фаховий вибір та вигідний з економічної точки зору підбір працівників.

На ТОВ «Укрелектроапарат» не застосовуються мотиваційні важелі управління повною мірою, відповідно, існує незадоволеність діяльністю персоналу, тому можна дійти невтішного висновку необхідність удосконалення управління персоналом організації.

Особливу увагу у посиленні зацікавленості працівників варто приділити нематеріальному стимулюванню персоналу:

- моральне стимулювання;
- організаційному стимулюванню;
- стимулювання вільним часом.

Моральне стимулювання трудової діяльності – це регулювання поведінки працівника на основі предметів та явищ, що відображають суспільне визнання, що підвищують престиж працівника.

Стимулювання такого роду на ТОВ «Укрелектроапарат» запустить у

дію мотивацію, засновану на реалізації потреби висловлювати вдячність і бути визнаним.

Інформування – це метод морального стимулювання, заснований на систематичному забезпеченні персоналу організації інформацією про вчинки, дії, досягнення якогось члена організації, гідних повазі та вдячності з боку інших працівників.

Основними завданнями інформування персоналу мають стати:

- передавання норм, цінностей, орієнтирів організаційної культури персоналу;
- своєчасне повідомлення співробітників про події у житті компанії;
- сприяння формуванню сприятливого соціального-психологічного клімату у колективі;
- сприяти формуванню командного (корпоративного) духу у компанії;
- сприятиме підвищенню рівня лояльності співробітників;
- сприяння усвідомленню співробітниками своєї ролі колективі.

Організація корпоративних заходів у ТОВ «Укрелектроапарат» також буде дієвим методом морального стимулювання персоналу.

Варто звернути увагу на офіційне визнання заслуг за допомогою нагородження найкращих працівників за відмінну працю, значущу для ТОВ «Укрелектроапарат» та заохочування публічно та офіційно.

Запровадження організаційного стимулювання передбачатиме регулювання поведінки працівника на основі зміни почуття його задоволеності роботою у ТОВ «Укрелектроапарат». В даному випадку організація праці має відбуватися таким чином, щоб збільшити кількість творчих елементів у роботі, забезпечити можливість участі в управлінні, просуванні по службі, професійного зростання та особистісного розвитку.

Також пропонується запровадити стимулювання вільним часом у ТОВ «Укрелектроапарат», що передбачає регулювання поведінки

працівників на основі зміни часу його безпосередньої зайнятості: додаткові вихідні дні (відгули); можливість вибору часу відпустки у зручний для працівника час; скорочення тривалості робочого дня за рахунок високої продуктивності праці; перерозподіл робочого часу самим працівником (гнучка зайнятість, робота вдома, робота на домашньому телефоні та агентська робота).

Методи та їх застосування представимо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 Характеристика цілей застосування та способів реалізації заходів щодо реорганізації праці на ТОВ «Укрелектроапарат»

Метод	Ціль застосування
Удосконалення роботи за обсягом	Зміна обсягу за допомогою збільшення кількості функцій, трудових операцій та зниження частоти повторення однотипних дій
Збагачення праці за змістом	Підвищення змістовності праці через збільшення ступеня того впливу, який працівник може мати на свою роботу та трудове середовище
Прямі методи реорганізації праці	Удосконалення та гуманізація умов праці з метою ротації навичок та підвищення частки інтелектуальної складової у роботі на ТОВ «Укрелектроапарат»
Компенсаторні методи реорганізації праці	Без зміни в цілому змісту праці зниження негативних наслідків монотонності, одноманітності трудового процесу

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Таким чином, заходи щодо підвищення нематеріальної мотивації працівників ТОВ «Укрелектроапарат» виглядають так:

- офіційне визнання заслуг: нагородження почесними грамотами, значками, розміщенням на дошку пошани; оголошення подяки, вручення подарунків за вагомі досягнення;
- надання можливостей для творчості: виділення ресурсів під творчі завдання (людські, матеріальні, фінансові); призначення керівником проекту тощо;
- залучення працівників до управління: вирішення питань зі співробітниками відносно внесення пропозицій щодо вирішення різних

проблем ТОВ «Укрелектроапарат»; делегування повноважень; залучення до роботи комітетів та комісій щодо вирішення будь-яких завдань підприємства; включення до робочих груп проектів змін у компанії;

- зміна статусу працівника: призначення на керівну посаду (просування); включення до кадрового резерву на просування; присвоєння категорії; переміщення до іншого підрозділу компанії; надання додаткових повноважень тощо;

- поліпшення умов праці та режиму роботи: поліпшення психофізіологічних та ергономічних умов праці; впровадження нових технологій, які враховують людський фактор; надання вільного графіка роботи тощо;

- удосконалення стилю керівництва та методів управління на ТОВ «Укрелектроапарат»: неформальне використання стимулюючих впливів, комунікацій, емоційного забарвлення ділового спілкування;

- формування організаційної культури. Як стиль управління, організаційна культура належить до нематеріальних стимулів. Стимулюючий вплив організаційної культури у компанії має відбуватися дуже повільно, але він має величезну стимулюючу силу.

Управлінська діяльність у галузі нематеріального стимулювання у ТОВ «Укрелектроапарат» має бути спрямована на:

- 1) залучення до організації висококваліфікованих кадрів, молодих спеціалістів;

- 2) забезпечення організації кадрами необхідної якості, кількості та у потрібний час;

- 3) формування сприятливого соціально-психологічного клімату та продуктивної робочої обстановки у первинних колективах та загалом у компанії;

- 4) формування (зміцнення) іміджу ТОВ «Укрелектроапарат» як сприятливого роботодавця;

5) формування та підтримання організаційної культури.

Наступна пропозиція у системі підвищення мотивації полягає у створенні мотиваційного пакету з метою надання пільг та додаткових переваг роботи у ТОВ «Укрелектроапарат».

Пропонується також укласти корпоративний договір добровільного медичного страхування, який має низку додаткових переваг:

- наявність добровільного медичного страхування у складі соціального пакету підприємства підвищує статус підприємства та є показником його сталого розвитку;
- турбота про здоров'я персоналу підвищує продуктивність праці та зменшує рівень захворюваності.

Важливою частиною стимулювання працівників є оплата навчання, завдяки чому у працівників буде можливість підвищувати кваліфікацію та самореалізовуватись.

У світлі цього напряму пропонується організувати відпочинок та перебування працівників та членів їх сімей на базах відпочинку. Тому, бачимо реалізацію даного методу в організації системи оздоровлення працівників. Для цього пропонується передбачити виділення коштів не менше ніж 2% від фонду оплати праці.

Наступна пропозиція полягає у розвитку корпоративної культури та створенні умов праці та відпочинку співробітників.

У практиці організації корпоративного відпочинку працівників досить великий спектр різноманітних засобів та методів. Організація відпочинку працівників протягом дня є одним із найефективніших інструментів системи підвищення корпоративної культури та мотивації персоналу. Цей напрямок забезпечує підвищення ефективності роботи персоналу в цілому, оскільки забезпечує релаксацію працівника протягом робочого дня, забезпечує підтримку здоров'я, самопочуття, соціальної підтримки працівника.

Можливі також такі нематеріальні способи мотивації: розміщення

різних записів про досягнення працівника в його особистий файл, усна подяка, подарункові сертифікати (сертифікати, що дозволяють працівнику купувати товари в магазинах на певну суму, відвідувати театри, кіно тощо безкоштовно), в межах сум даного сертифіката), звання «найкращий співробітник місяця», вищу якість декоративного оздоблення або оснащення робочого місця найкращих працівників.

Проведення заходів щодо організації відпочинку працівників під час відпустки забезпечує відновлення трудового потенціалу працівника, підвищує його віддачу у робочий час.

У довгостроковій перспективі цей напрямок мотивації зумовлює прив'язку працівника до цього підприємства, оскільки проведений відпочинок або інший активний відпочинок, як правило, приносить позитивний досвід та позитивні емоції, які є важливим параметром при збереженні працівником місця роботи.

Також удосконалення нематеріальної мотивації для ТОВ «Укрелектроапарат» рекомендується здійснювати такими шляхами:

1. Компенсувати витрати на мобільний зв'язок.
2. Використовувати методику гейміфікації.

Розглянемо їх детальніше. Компенсація витрат на мобільний зв'язок. Рекомендується всіх працівників ТОВ «Укрелектроапарат» підключити до єдиного корпоративного тарифу Київстар. Вартість пакету послуг у корпоративному тарифі складатиме 150 грн/ міс.

Гейміфікована система мотивації – нова та вкрай цікава методика. Гейміфікація – це явище, коли серйозні послуги та додатки використовують напрацювання з ігрової індустрії (ігрові механізми) для залучення, утримання співробітників. Гейміфікація – концепція, заснована на застосуванні ігрових механізмів, методів, принципів та прийомів до неігрових видів діяльності [24, с. 99].

У сучасній теорії та практиці управління виділяють різні способи застосування методів ігрофікації.

Внутрішня гейміфікація – орієнтована на персонал організації мета застосування, забезпечення залученості та лояльності співробітників, оптимізація комунікаційної та мотиваційної систем (формування, підтримання та розвиток внутрішнього HR-бренду).

Зовнішня гейміфікація спрямована на розвиток та підтримку зовнішнього HR-бренду [6].

Також виділяють *hardgamification* – застосування ділових ігор, бізнес-симуляцій, адаптаційних тренінгів. Особливості використання таких методів: реалізуються з урахуванням жорстких часових рамок; вимагають повного занурення у процес; немає стандартних рішень, бо вони розробляються під запити конкретного замовника; адресна технологія вимагає великих фінансових вкладень; швидке формування бажаних навичок та умінь.

Lightgamification – використання ігрових елементів у поточному робочому процесі. Особливості застосування: не потрібне залучення сторонніх фірм для реалізації проекту; допускається використання готових рішень; не вимагає великих фінансових вкладень.

Наведені вище визначення об'єднані використанням елементів комп'ютерних ігор у повсякденній практиці управління сучасної організації, що у сучасних умовах є дуже актуальним.

Для їх впровадження необхідно на ТОВ «Укрелектроапарат» розробити конкретні механізми реалізації програми з урахуванням специфіки цільової аудиторії.

При цьому необхідно враховувати:

- запропоновані бонуси повинні бути цікавими для працівників, щоб вони стали стимулом для початку змін;
- ідея гейміфікації має легко адаптуватися до поточних бізнес-процесів;
- співробітники повинні бути поінформовані про старт мотиваційної програми миттєво;

- необхідно забезпечити доступність для ознайомлення з отриманими результатами для учасників програми;

- неприпустимим є зміна правил реалізації програми до її закінчення.

Визначимо основні переваги від впровадження елементів та методів гейміфікації у систему мотивації персоналу організації [5]:

- зменшення кількості конфліктних ситуацій у трудовому колективі;
- оптимізація існуючої системи комунікацій;
- виявлення латентних лідерських якостей співробітників;
- підвищення результативності командної роботи;
- формування/закріплення внутрішнього HR-бренду;
- забезпечення більш якісного зворотного зв'язку;
- визначення перспективних напрямів розвитку для кожного співробітника;
- конкретизація та візуалізація індивідуальних результатів;
- підвищення продуктивності праці в цілому.

Ігрові досягнення співробітників – являють собою особистий лічильник досягнень та конвертуються в бонуси, бали, подарунки.

Гейміфікація – необхідний елемент ефективної нематеріальної мотивації для ТОВ «Укрелектроапарат». Вона сприяє зростанню залучення співробітників у робочі процеси.

Розглянемо приклад гейміфікації, що називається «активатори залучення». Це найбільш ініціативні співробітники, які користуються повагою колег, неформальні лідери своїх команд, які готові брати на себе відповідальність. «Активатори залучення» – провідники інформації між топ-менеджментом та лінійними співробітниками, вони допомагають оперативно отримувати зворотний зв'язок від команди, а також доносити до всіх членів

колективу стратегічні рішення та нововведення, пояснюючи їхню суть та значущість для підприємства.

Команди «активаторів залучення» отримують бали за складання та впровадження планів дій для своїх колег, за проведення презентацій для співробітників та роботи під час щорічного анонімного опитування залучення.

Ґрунтуючись на рейтингу, наприкінці року вибирається найефективніша команда «активаторів залучення» та їм пропонуються приємні бонуси: квитки на баскетбол чи футбол, абонементи до спортзалу, басейну, кіно та ін. «Активатори залучення» роблять за рік велику роботу, тому їх важливо віддячити чимось особливим.

Для співробітників ТОВ «Укрелектроапарат» програма «активаторів залучення» – добрий спосіб заявити про себе. Цьому сприяє ігровий підхід. Кожен «активатор» хоче продемонструвати свої лідерські якості та навички командної роботи та намагається брати участь у житті компанії творчо та з повною віддачою.

Також у формі геймифікації можна порекомендувати методику «Пошта добрих справ». Мета – залучення персоналу в цінності організації, розвиток внутрішньо корпоративних комунікацій, командо утворення. «Пошта добрих справ» полягає в тому, що необхідно розмістити брендовану поштову скриньку, в яку будь-який співробітник може написати послання своєму колезі з вдячністю за будь-яку надану послугу, навіть ту, яка не входила до списку його обов'язків. Потім після відкриття необхідно нагородити найкращих співробітників (невеликі подарунки), які отримали максимальну кількість листів.

Такою ігровою технікою можна вирішити важливе завдання щодо командо утворення та встановлення теплих відносин усередині колективу. А нові співробітники, які прийшли до ТОВ «Укрелектроапарат», зможуть познайомитися з колегами та швидко «влитися» до колективу.

Також рекомендується щомісячне проведення опитування серед працівників підприємства з метою виявлення індивідуальної мотивації працівників.

Важливо спостерігати і за психологічним кліматом у всьому колективі. Керівникам структурних підрозділів необхідно часом знижувати сам рівень формальності безпосередньо у спілкуванні із власними підлеглими, можна безпосередньо проводити спільно час за ланчами або кава-паузах.

Доволі корисний вплив на мотивацію буде мати спілкування у неробочий час за допомогою заходів корпоративного змісту різного плану:

- виїзди на природу;
- вечірки;
- поїздки в інше місто;
- участь у квестах.
- відвідування семінарів/тренінгів/форумів.

Щодо останнього пункту, навчання персоналу дасть змогу збільшити рівень професіоналізму працівників та, відповідно, відповідну якість надання послуг на самому підприємстві в загальному. У випадку коли немає можливості організовувати відвідування визначених заходів для переважної більшості працівників, можна спробувати варіант із відтворенням навчання всередині самого колективу. Для прикладу, керівник структурного підрозділу відвідує семінар, а пізніше передає вивчену інформацію працівникам у вигляді не великого семінару безпосередньо на базі самого підприємства.

Для реалізації всіх окреслених заходів пропонується на підприємстві ввести посаду менеджера, який буде займатися виключно нематеріальним стимулюванням працівників.

Таким чином, для вдосконалення системи нематеріальної мотивації ТОВ «Укрелектроапарат» пропонується запровадження гейміфікації та

проведення щомісячного опитування для виявлення індивідуальної мотивації робіт.

3.2. Економічне обґрунтування заходів нематеріальної мотивації співробітників підприємства

Для підвищення ефективності використання нематеріальної мотивації працівників ТОВ «Укрелектроапарат» було розроблено комплекс взаємопов'язаних нематеріальних мотиваційних заходів, поданих на рисунку 3.1. При цьому слід пам'ятати, що максимальний ефект досягається лише в тому випадку, якщо використовується комплексний підхід, що забезпечує виникнення стратегічного ефекту.

Рисунок 3.1 – Основні заходи нематеріальної мотивації співробітників, які планується запровадити на підприємстві

Для того, щоб підвищити професійно-особистий комфорт працівників підприємства потрібно, щоб існуюча система нематеріальної мотивації була ефективною. Для підвищення мотивації працівників досліджуваного підприємства важливою є система нематеріальної мотивації, яка впливає на поведінку та професійно-особистий комфорт працівників.

Планується, що вартість розробки системи заходів нематеріальної мотивації для одного працівника у ТОВ «Укрелектроапарат» складе 12000 грн.

Так, для 774 працівників ТОВ «Укрелектроапарат» вартість розробки системи заходів нематеріальної мотивації становитиме:

$$12000 * 774 = 9288000 \text{ грн.}$$

Для оплати мобільного зв'язку рекомендується всіх працівників перевести на єдиний корпоративний тариф, вартість пакету послуг у тарифі Київстар становить 150 грн / міс.

Витрати на оплату мобільного зв'язку становитимуть:

$$774 * 150 = 116100 \text{ грн на місяць.}$$

Для впровадження методики гейміфікації у формі програми «активаторів залучення» будуть потрібні витрати на підсумковий подарунок переможцю. Максимальна вартість подарунка 1000 грн. Рекомендується раз на квартал оголошувати активатора. Відповідно витрати на рік становитимуть:

$$1000 * 4 \text{ квартали} = 4000 \text{ грн.}$$

Для впровадження методики «Пошта добрих справ» витрати становитимуть на формування брендованої поштової скриньки, її вартість становитиме 850 грн. Узагальним усі витрати на запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації ТОВ «Укрелектроапарат» у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 Витрати на запропоновані заходи щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації ТОВ «Укрелектроапарат».

Вид витрат	Сума, тис. грн.
Послуги спеціалістів для організації запланованих заходів	9288
Витрати на оплату мобільного зв'язку	1393,2
Витрати на програму активаторів залучення (гейміфікація)	4
Витрати на «Пошту добрих справ»	0,850
Разом	10686,05

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

В результаті планується зростання доходу на 4%.

Дохід ТОВ «Укрелектроапарат» на кінець 2022 р. становив 986778 тис. грн.

Розрахуємо запланований показник доходу після реалізації заходів і лише під їх впливом за формулою:

$$Д_{п} = Д + (Д * (4/100)) \quad (3.1)$$

де Дп – плановий показник від продажів,

Д – дохід від продажів звітного року.

$$Дп = 986778 + (986778 * (4/100)) = 1026249,12 \text{ тис. грн.}$$

Економічна ефективність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності кадрового потенціалу ТОВ «Укрелектроапарат» розраховується за формулою:

$$Еф = (Дп - В_{\text{витр.}}) - Д \quad (3.2)$$

де Еф – економічна ефективність напрямів;

Дп – плановий дохід від продажів;

В_{витр.} – величина витрат на заходи;

В – дохід від продажів звітного періоду.

$$Еф = (1026249,12 - 10686,05) - 986778 = 28785,07 \text{ тис. грн.}$$

Очевидно, що економічна ефективність від заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Укрелектроапарат» носить позитивний характер, що підтверджує доцільність запропонованих заходів.

Період окупності розраховується за такою формулою:

$$ПО = В_{\text{витр.}} / Еф \quad (3.3)$$

де ПО – період окупності витрат, місяці;

В_{витр.} – витрати на здійснення заходів;

Е – економічний ефект від застосування заходів.

$$ПО = 10686,05 / 28785,07 = 4 \text{ місяці}$$

Отже, витрати ТОВ «Укрелектроапарат» окупляться приблизно через чотири місяці.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження сформульовано такі висновки та пропозиції:

Визначено сутність та значення мотивації працівників підприємства. Встановлено, що мотивація – це внутрішній стан людини, що викликаний

внутрішнім чи зовнішнім впливом, пов'язаний з її відповідними потребами, що активізує, стимулює та направляє її дії до чітко визначеної мети. Чим активнішими являються дії людини, тим більшими є можливості задоволення різноманітних потреб, тому що через недостатність чогось у людини виникає стан дискомфорту.

З'ясовано методи оцінки ефективності системи нематеріальної мотивації співробітників підприємства. Оцінка мотивації праці здійснюється за допомогою переліку суб'єктивних і об'єктивних показників, які відбираються методами експертних оцінок та кореляційного аналізу і характеризують структурні компоненти мотивації праці, кінцеві результати діяльності підприємства, трудову та соціальну діяльність персоналу. Систему суб'єктивних показників можна отримати в ході проведення фокус-груп, методів опитування, анкетування, інтерв'ювання, які спрямовані на виявлення позитивних і негативних стимулів. Щоб визначити особливості механізму та моделі мотивації можна використовувати різні методики, наприклад, тестового комплексу «Структура трудової мотивації», мотиваційного профілю, методики Ф. Херцберга, типологічної моделі В.І. Герчікова.

Проведено комплексний аналіз системи нематеріальної мотивації персоналу на ТОВ «Укрелектроапарат». Встановлено, що на ТОВ «Укрелектроапарат» використовуються наступні методи нематеріальної мотивації: визначення перед працівниками досяжних і чітких цілей; інформування робітників про діяльність ТОВ «Укрелектроапарат»; увага прямого керівника до думки власних працівників; публічне визнання успіхів робітників за ефективну працю; проведення заходів корпоративного характеру; санітарно-гігієнічні умови праці; гнучкий режим праці; можливість кар'єрного зростання; можливість підвищення кваліфікації; змістовність самої праці.

Здійснено оцінку ефективності системи нематеріальної мотивації на підприємстві. Протягом періоду 2020-2022 років діяльність підприємства

була успішною. Щороку спостерігається збільшення чистого прибутку. ТОВ «Укрелектроапарат» нарощує потужності виробництва, збільшує власну номенклатуру продукції та свою сферу діяльності, однак при цьому має місце зменшення загальної кількості працівників. В той же самий час поряд із зменшенням загальної чисельності всіх працюючих зростає продуктивність їх праці, що свідчить про певну раціональну діяльність самого підприємства та ефективне застосування трудових ресурсів. За рахунок збільшення продуктивності праці у підприємства виникають резерви для збільшення заробітної плати. Разом з тим, плинність кадрів на підприємстві зменшується. Значення коефіцієнта плинності зменшилось з 0,07 до 0,03. Основним чинником, який сприяв зменшенню плинності кадрів було зменшення кількості звільнених осіб. Коефіцієнт оновлення персоналу протягом аналізованого періоду зменшився з 0,030 в 2020 році до 0,005 в 2021 році. Натомість в 2022 році він зріз до 0,008, що стало можливим за рахунок прийняття нових працівників.

Розроблено систему заходів нематеріальної мотивації працівників на підприємстві. Для вдосконалення системи нематеріальної мотивації ТОВ «Укрелектроапарат» пропонується запровадити цілу низку заходів з нематеріальної мотивації, до прикладу, такі, як гейміфікації та проведення щомісячного опитування для виявлення індивідуальної мотивації робітників.

Надано економічне обґрунтування заходів нематеріальної мотивації співробітників підприємства. Планується, що вартість розробки системи заходів нематеріальної мотивації для одного працівника складе 12000 грн, а витрати окупляться приблизно через чотири місяці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
2. Безпалько О. В. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
3. Біллсберрі Д. Як підібрати і зберегти потрібний персонал. Дніпропетровськ: Баланс-клуб, 2002. 256 с.
4. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
5. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39–48.
6. Винничук Р. О., Рубаха Н. В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Електронний науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. Випуск 6 (33). 2021. С. 83–88.
7. Гончар В.В. Методи нематеріального стимулювання на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015 Випуск 2(12), Том 3. С. 125 – 131.
8. Гончар О.І., Лемешева Т.Г. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 4. Т. 2. С. 66-6
9. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 25.00.03 «Державна служба» Київ, 2017. 465 с.
10. Гриненко А.М., Джурбій Ю.О. Соціальні фактори мотиваційного механізму персоналу підприємства. *Вісник Кам'янець-Подільського*

національного університету імені Івана Огієнка. *Економічні науки*. 2012. Вип. 6. С. 405–408.

11. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 3–4.

12. Долгальова О. В. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2021. Том 70. № 3. С. 140–147.

13. Дорошенко Т. М. Стимулювання професійного розвитку працівників в системі стратегічного розвитку підприємства. *Наукові праці Кривницького національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 15. С. 258–263.

14. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2019. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97-101

15. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць*. 2019. Вип. 20. С. 188–193.

16. Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 2. С. 78-83.

17. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 3 – 7.

18. Заставнюк, Л. І. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 3 (14), 2019 . С. 166-172.

19. Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 58–62.

20. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект). Київ: ІПКДЗУ, 2017. 154 с.
21. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
22. Леу С. Інноваційні методи професійного навчання на сучасних підприємства. *Модернізація професійної освіти і навчання: проблеми, пошуки і перспективи: зб. наук. пр. / ред. кол. : В.О. Радкевич (голова) та ін..* К.: Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2015. Вип. 6. Київ: «НВП Поліграфсервіс». С. 143 – 152.
23. Литвишко Л. Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. Випуск 31. 2021. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/668/642> (дата звернення: 04.05.2023)
24. Матукова Г. І. Інноваційні форми і механізми управління персоналом. *Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку : зб. тез доп. учасників міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 14–16 листоп. 2017 р.* Київ: КНЕУ, 2017. С. 70–73.
25. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія. К.: Академія. 2000. Т. 1. 864 с.
26. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 60–66
27. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с.
28. Пустовіт О.Г. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.*, №3 (76), 2021. С. 47 – 60.
29. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: підручник. Тернопіль: Карт-бланш, 2013. 490 с.
30. Різник Д.В. Управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу. URL: <http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/>

www.

las.

lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2018_07/Riznyk_Vidguk_Disert.pdf

31. Рульєв В.А. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2012. 310 с.

32. Сайко В.Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Випуск 36/2023. С. 60 – 69.

33. Самойленко А.А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка. Електронний журнал*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030> (дата звернення: 12.04.2022)

34. Свидрук І. І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 28. 2020. С. 42–45.

35. Семенюк К.О. Сучасні концепції управління людськими ресурсами організації. *Збірник тез доповідей II обласної науково-практичної конференції учнівської та студентської молоді «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку»* 26 листопада 2015 року. С. 81 – 83.

36. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 506-510.

37. Темченко О.А. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах. *Економічний аналіз*. 2016. Вип. 7. С. 350-353

38. Трут О.О. Мотивація працівників як необхідна умова індивідуальної та групової результативності. *Причорноморські студії*. Випуск 34. 2018. С. 92 – 96.

39. Швець І. Б. Створення системи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2016. Т. 18, Вип. 3 (3). С. 39–43.
40. Шинкаренко В.Г. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 4. С. 25-32.
41. Collings D.G., Mellahi K. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*. 2019. Vol. 19. № 4. P. 304–313.
42. Farndale E., Scullion H., Sparrow P. The Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management. *Journal of World Business*. 2018. Vol. 45. N 2. P. 161–168.
43. Iles P., Chuai X., Preece D. Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers. *Journal of World Business*. 2019. Vol. 45. N 2. P. 179–189.
44. Makela K., Bjorkman I., Ehrnrooth M. How Do MNCs Establish Their Talent Pools? Influences on Individuals' Likelihood of Being Labeled as Talent. *Journal of World Business*. 2016. Vol. 45. N 2. P. 134–142.
45. Michaels E., Handfiels-Jones H., Axelrod B. *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2014. 458 p.
46. Naqvi F. Competency Mapping and Managing Talent. *The Insfain Journal of Management Review*. 2019. Vol. 8. № 1. P. 85–94
47. Schweyer A. *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Toronto, Ont. : Wiley, 2004. 253 p.
48. Smith A. *The wealth of nations*. Aegitas, 2016. 685 c.
49. Stiles P., Wright P., Paauwe J., Stahl G., Trevor J., Farndale E. *Best Practice and Key Themes in Global Human Resource Management: Project Report*. Global Human Resource Research Alliance (GHRRA). 2006. URL:

http://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=WdiK_RIAAAAJ&citation_for_view=WdiK_RIAAAAJ:Tyk-4Ss8FVUC.

50. TomasChamorro-Premuzic. TheTalentDelusion: WhyData, NotIntuition, IsKeytoUnlockingHumanPotential, LittleBrownBook. London, 2017. 304 p.

51. Ulrich D. TheTalentTrifecta. WorkforceManagement. 2007. 17 September. <http://www.workforce.com/articles/the-talent-trifecta>.

Виконав студент 4 курсу
факультету управління та
економіки 073 Менеджмент

денної форми навчання

«___» червня 2023 р.

Підпис

А.М Столярчук

Ініціали, прізвище

Науковий керівник

доцентка кафедри

к.е.н., доцентка

«___» червня 2023 р.

Підпис

Т.А.Піхняк

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту :

завідувачка кафедри

к.е.н., доцентка

«___» червня 2023 р.

Підпис

Н.П.Захаркевич

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Методи нематеріальної мотивації працівників

№ з/п	Метод	Переваги	Недоліки	Практичне застосування
1	2	3	4	5
1.	Можливість кар'єрного росту	Привертає амбіційних лідерів, забезпечує резерв кадрів підприємству	Присутній ризик демотивації лідерів у випадку, якщо нереалізовані амбіції відносно просування за кар'єрними сходами	Даний метод не підходить для підприємств, керівництво котрих заощаджує на посадах, стримуючи збільшення заробітної плати працівників
2.	Гнучкий графік робочого часу	Дає можливість працівникам працювати у більш зручний для них час (при умові, що виробничий процес ніяким чином не порушується)	Можливі деякі труднощі відносно погодження часу роботи між відділами	Лояльність працівників може збільшитися в кілька разів, проте необхідним є підвищений контроль за виконанням усього обсягу відповідних робіт
3.	Можливість планування відпустки, надання певної додаткової відпустки	Мотивує основним чином молоді сім'ї та батьків із малими дітьми	Передбачається значно інтенсивніша праця працівників, які залишаються на робочих місцях	Досить гарний метод мотивації для персоналу, який цінує вільний час
4.	Нагадування певному працівникові про авторство реалізованого ним проекту	Не вимагає фінансових додаткових витрат	Не враховує вклад у здійснення проекту інших працівників, що може спричинити до їхньої демотивації	Значною мірою покращує результати, збільшує відповідальність робітників
5.	Пріоритетне одержання нового обладнання	Мотивує до збільшення кваліфікації, професійного зростання	Передбачає значні витрати	Слугує досить сильним мотиватором, вносить здоровий дух змагання. Ефективний поки існує потреба у новому обладнанні

Продовження Додатку А

1	2	3	4	5
6.	Подяка за досить ефективну працю (персонально та на загальних зборах)	Не вимагає фінансових додаткових витрат	У випадку певного суб'єктивізму керівника може стати демотиватором для других працівників	Є ефективним лише при умові існування чесних партнерських відносин у самому колективі
7.	Проведення конкурсів, змагань, майстер-класів «Кращий у професії»	Виявляє справжні кандидатури резерву кадрів	Передбачає витрати організаційного спрямування на проведення заходів	Досить ефективний метод при умові об'єктивної оцінки. Передбачає переведення переможців на нові посади
8.	Згадування про найкращих працівників у корпоративній пресі	Збільшує авторитет працівників в очах всього колективу	вимагає значних матеріальних витрат	Беззаперечна дієвість методів при умові існування грошових коштів на додаткові витрати
9.	Видання буклетів корпоративного змісту, символіки із зображенням кращих працівників	Є логічним продовженням заходів, визначених у пунктах 7 – 8		
10.	Проведення корпоративних свят, колективні подорожі	Сприяє згуртуванню команди однодумців	Вимагає витрат матеріальних	Відмінний метод напрацювання колективного корпоративного духу
11.	Подарунки до свят	Збільшує лояльність працівників	Вимагає фінансових витрат	Мотивує сам персонал
12.	Непряма фінансова допомога	Сприймається працівником як вияв справжньої турботи	Потребує значних матеріальних витрат	Має використовуватися вибірково, проте із наявністю досить чітких критеріїв

Джерело: складено автором за [7]

ДОДАТОК Б

Нова редакція статуту затверджена
Загальними зборами акціонерів
ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА «УКРЕЛЕКТРОПАРАТ»

Протокол № 24 від 07.04.2017 р.



СТАТУТ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА “УКРЕЛЕКТРОПАРАТ”

Ідентифікаційний код 00213440
(н о в а р е д а к ц і я)

м. Хмельницький
2017р.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Цей Статут ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ" (далі – Статут) встановлює порядок діяльності, реорганізації та ліквідації ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ" (далі – Товариство).

1.2. Товариство є правонаступником всіх майнових та немайнових прав і зобов'язань Відкритого акціонерного товариства "УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ", створеного на підставі рішення Регіонального відділення Фонду Державного майна України від 22 вересня 1994 року за № 613 шляхом перетворення державного підприємства Хмельницького заводу „Укрелектроапарат” у відкрите акціонерне товариство згідно із постановою Кабінету Міністрів України від 07 грудня 1992 року за № 686 та Державної програми приватизації на 1994 рік, та правонаступником всіх майнових прав та обов'язків Закритого акціонерного товариства “Торговий дім “Енерго”, яке було приєднано до Товариства в 2006р.

1.3. Найменування - Відкрите акціонерне товариство "УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ" змінено на ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ" на підставі рішення Загальних зборів акціонерів від 21 квітня 2011 року (Протокол № 18), що було прийнято на виконання вимог Закону України "Про акціонерні товариства".

1.4. Повне найменування Товариства:

1.4.1. українською мовою: ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ";

1.4.2. російською мовою: ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "УКРЭЛЕКТРОАППАРАТ";

1.4.3. англійською мовою: PUBLIC JOINT STOCK COMPANY "UKRELEKTROAPARAT".

1.5. Скорочене найменування Товариства:

1.5.1. українською мовою: ПАТ "УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ";

1.5.2. російською мовою: ПАО "УКРЭЛЕКТРОАППАРАТ";

1.5.3. англійською мовою: PJSC " UKRELEKTROAPARAT".

1.6. Місцезнаходження Товариства: Україна, 29000, м. Хмельницький, вул. В.Чорновола, 120.

1.7. Товариство створено на невизначений строк.

1.7. Організаційно-правова форма (вид господарського товариства) – акціонерне товариство.

1.8. Тип акціонерного Товариства – Публічне акціонерне товариство.

2. МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

2.1. Основною метою створення Товариства здійснення ним господарської діяльності шляхом задоволення потреб фізичних осіб та юридичних осіб у товарах та послугах Товариства та отримання на цій основі прибутку для власного розвитку та в інтересах акціонерів.

2.2. Предметом діяльності Товариства є:

2.2.1. виробництво та реалізація виробів електротехнічної промисловості та машинобудування;

2.2.2. виробничо-комерційна діяльність по виготовленню та реалізації продукції виробничо-технічного призначення, в тому числі з використанням дорогоцінних металів та дорогоцінних каменів згідно затверджених технологічних процесів;

2.2.3. науково-технічна, дослідницька діяльність у напрямках розробки технологічних процесів, конструювання та впровадження у виробництво трансформаторів, комплектних трансформаторних підстанцій та інших видів електротехнічної продукції;

2.2.4. виробництво та реалізація товарів народного споживання;

2.2.5. виконання будівельно-монтажних та пусконаладжувальних робіт по створенню об'єктів промислового, виробничого, побутового, житлового, комунального, соціально-культурного, сільськогосподарського та транспортного призначення як власними силами, так і на підставі спільної діяльності;

- 2.2.6. виробництво та реалізація будівельних матеріалів та конструкцій;
- 2.2.7. виробництво та реалізація спортивного інвентарю та обладнання;
- 2.2.8. виробництво та реалізація алюмінієвих та полімерних будівельних конструкцій;
- 2.2.9. конструювання, розробка, придбання та впровадження у виробництво нових видів промислової продукції та товарів народного споживання, нових технологій їх виробництва;
- 2.2.10. виробництво та реалізація столярних та меблевих виробів,
- 2.2.11. придбання та використання об'єктів права інтелектуальної власності та/або комплексу належних іншим суб'єктам прав (в тому числі за зовнішньоекономічними договорами (контрактами) з метою виготовлення та/або продажу певного виду товарів та/або послуг;
- 2.2.12. проведення рентгенографіювання зварних з'єднань газорозподільного обладнання та інших промислових виробів;
- 2.2.13. зовнішньоекономічна діяльність, що передбачена чинним законодавством;
- 2.2.14. збір, переробка відходів виробництва, технічної сировини та реалізація продуктів переробки;
- 2.2.15. організація та виконання проектно-конструкторських, технологічних, проектно-кошторисних, ремонтних, столярних, реставраційних, інжинірингових та інших видів робіт та послуг;
- 2.2.16. монтаж і встановлення збірних конструкцій,
- 2.2.17. виконання бетонних робіт,
- 2.2.18. цегляна і кам'яна кладка,
- 2.2.19. виконання штукатурних робіт,
- 2.2.20. виконання земляних робіт,
- 2.2.21. придбання, оренда, ремонт та здача в оренду будинків, споруд, а також обладнання та іншого майна, в тому числі і засобів виробництва;
- 2.2.22. проведення дослідних та експериментальних робіт;
- 2.2.23. проведення робіт по первинній переробці сировини, виготовленню матеріалів, напівфабрикатів та комплектуючих, для власного виробництва так і для інших замовників;
- 2.2.24. вирощування, переробка сільськогосподарської продукції (в тому числі тваринницької) та її реалізація, а також реалізація продуктів переробки;
- 2.2.25. виробництво, реалізація та постачання електричної, теплової енергії;
- 2.2.26. оптова та роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами, товарами широкого вжитку, які виготовлені або поставлені іншими суб'єктами підприємницької (господарської) діяльності, громадянами України, іноземцями або особами без громадянства;
- 2.2.27. створення власної торгової мережі (супермаркети, магазини, павільйони, салони, ларьки, пересувні пункти торгівлі) з реалізації продовольчих та непродовольчих товарів;
- 2.2.28. створення об'єктів громадського харчування, пунктів прокату та інших підприємств комунального та побутового обслуговування, складських та інших приміщень господарського призначення;
- 2.2.29. надання готельних послуг;
- 2.2.30. надання складських послуг;
- 2.2.31. відкриття та експлуатація стоянок для автомобільного транспорту;
- 2.2.32. організація і проведення рекламних заходів, виставок, ярмарок, аукціонів;
- 2.2.33. здійснення операцій по купівлі, продажу, обміну, оренді житлових та нежитлових приміщень;
- 2.2.34. посередницька та комерційна діяльність;
- 2.2.35. надання різноманітних послуг підприємствами і громадянами, в тому числі послуг автосервісу, та послуг по забезпеченню паливо-мастильними матеріалами з відкриттям відповідних станцій та пунктів;

- 2.2.36. рекламна, інформаційно-видавнича, лізингова, біржова, брокерська, франчайзингова, охоронна та інші види діяльності, що не заборонені чинним законодавством України,
- 2.2.37. здійснення товарообмінних (бартерних) операцій та інша діяльність, що заснована на формах зустрічної торгівлі;
- 2.2.38. виконання внутрішніх та міжнародних перевезень пасажирів та вантажів автомобільним, залізничним, повітряним, річним та морським транспортом,
- 2.2.39. операції з придбання, продажу та обміну іноземної валюти на біржах та міжбанківському валютному ринках;
- 2.2.40. операції з придбання, продажу, обміну цінних паперів (в тому числі власних) на біржах, торговельних системах, позабіржовому фондовому ринку;
- 2.2.41. операції з придбання, продажу та обміну на аукціонах, біржах та торгах усіх видів енергоносіїв та паливно-мастильних матеріалів;
- 2.2.42. туристична та екскурсійна діяльність;
- 2.2.43. надання послуг з копіювання та поліграфії,
- 2.2.44. надання послуг по передачі інформації у глобальних та локальних мережах,
- 2.2.45. надання лізингових послуг,
- 2.2.46. надання оздоровчих послуг з правом відкриття власних оздоровчих закладів;
- 2.2.47. освітня діяльність для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників товариства та інших осіб;
- 2.2.48. надання безвідсоткових позичок акціонерам Товариства;
- 2.2.49. надання медичних послуг з правом відкриття власних медичних закладів;
- 2.2.50. діяльність пов'язана з придбанням, зберіганням, перевезенням та знищенням використання прекурсорів;
- 2.2.51. медична практика по терапії;
- 2.2.52. інша підприємницька та комерційна діяльність, що не заборонена чинним законодавством;
- 2.2.53. орендна діяльність, в тому числі здавання в оренду та суборенду машин, устаткування та іншого рухомого майна;
- 2.2.54. здавання в оренду та суборенду нерухомого майна виробничого та невиробничого призначення;
- 2.2.55. надання консалтингових послуг, в тому числі консультування з питань комерційної діяльності та управління, дослідження ринку, наймання та підбору персоналу;
- 2.2.56. надання охоронних послуг;
- 2.2.57. збирання, очищення та розподілення питної та непитної води для промислових потреб;
- 2.2.58. видобуток підземних питних вод для господарсько — побутових та виробничих потреб;
- 2.2.59. виробництво дерев'яної тари;
- 2.2.60. виробництво інструментів;
- 2.2.61. виробництво металевих резервуарів, радіаторів та котлів центрального опалення;
- 2.2.62. виробництво машин та устаткування спеціального призначення;
- 2.2.63. виробництво ізоляованого проводу та кабелю;
- 2.2.64. професійно — технічна освіта;
- 2.2.65. технічні випробування та дослідження;
- 2.2.66. діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 2.2.67. роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 2.2.68. роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;
- 2.2.69. обслуговування напоями.

ДОДАТОК В

Таблиця 1. Функції та повноваження керівних осіб ПАТ «Укрелектроапарат»

Посада працівника	Функції (види діяльності)	Відповідальність і повноваження
1	2	3
Голова Правління ПАТ «Укрелектроапарат»	Управляє роботою Правління та організовує відповідне виконання рішень Загальних зборів акціонерів, Правління підприємства та Спостережної ради, визначає порядок дня засідань Правління, проведення та скликання засідань, організовує ведення відповідних протоколів засідань та зберігання протоколів Загальних зборів на постійній основі, засвідчення витягів із протоколів, що видаються на відповідну вимогу акціонерів або других осіб, що мають на це відповідне право відповідно з діючим законодавством, внутрішніми нормативними документами чи договорами	За невиконання чи неналежне виконання власних обов'язків несе адміністративну, дисциплінарну чи кримінальну відповідальність у відповідності до вимог чинного законодавства.
Технічний директор	Здійснює управління відповідними процесами ремонту інструментів та обладнання, яке використовується у ремонті обладнання та процесі виробництва	Несе відповідальність за проведення оперативного ремонту обладнання та відповідну роботу усіх дільниць
Директор із загальних питань	Проводить організацію роботи із обробки, прийому, відправлення відповідно до призначення вантажів, кореспонденції та документів, забезпечує їх своєчасну доставку адресатам та збереження	Несе відповідальність перед головою Правління за дотримання графіків та якість здійснення перевезень за всіма існуючими маршрутами, стан рухомого складу підприємства та раціональність його застосування
Директор з економічних та кадрових питань	Управляє процесами планування, організацією матеріального стимулювання та оплати праці, фінансово-кредитною діяльністю, відповідає за відповідну розробку економічної стратегії, технічну підготовкою виробничо-господарської діяльності, впровадження прогресивних економічних ідей, науково-дослідною діяльністю, допоміжним виробництвом.	Несе відповідальність за фінансове планування роботи підприємства, ведення статистичного, бухгалтерського та управлінського обліку, своєчасне формування статистичної та податкової звітності, контролювання фінансових результатів роботи підприємства

Керівник управління маркетингу, обліку та реалізації продукції	Проводить аналіз ринку збуту продукції, проводить рекламну діяльність на підприємстві та забезпечує формування іміджу підприємства на ринку	Відповідає перед головою Правління та директором про стан та аналіз конкуренції на ринку
Керівник управління технічного контролю	Проводить організацію роботи із прийому рішень щодо проведення контролю та перевірок щодо дотримання всіх технічних вимог виготовлення відповідної продукції та її продажу	Відповідає перед директором підприємства та головним технологом
Головний технолог	Здійснює керівництво виробництвом у відділі головного технолога	Несе відповідальність перед технічним директором за всі технологічні, технічні та адміністративні процеси в цеху
Керівник управління юридичним забезпеченням та охороною підприємства	Забезпечує розв'язання всіх питань щодо підписання та оформлення документів	Відповідає перед головою Правління та директором підприємства
Головний конструктор	Проводить управління у відділі головного конструктора	Відповідають за якість виконаних робіт і обслуговування обладнання перед технічним директором
Головний бухгалтер	В його безпосередньому підпорядкуванні функції економічного аналізу стану підприємства, бухгалтерського обліку, формування статистичної та податкової звітності. Управляє процесами проведення планування фінансово-кредитної та економічної діяльності, матеріального стимулювання та оплати праці тощо	Відповідає перед директором підприємства за фінансове планування діяльності організації, ведення бухгалтерського, статистичного та управлінського обліку, вчасне формування податкової та статистичної звітності, контролювання фінансових результатів діяльності організації

Джерело: складено автором

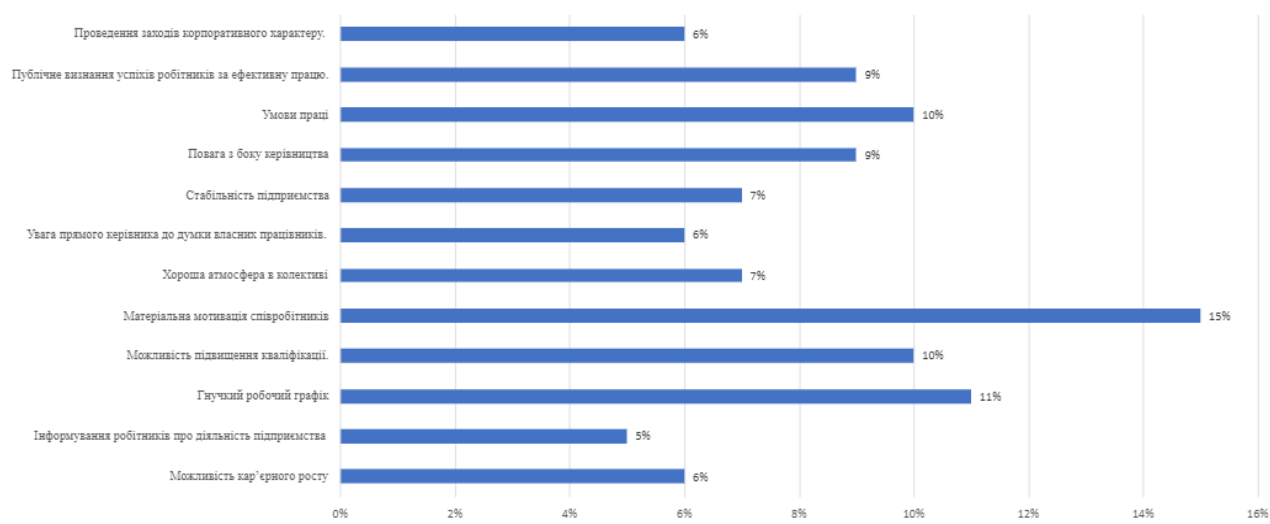
ДОДАТОК Г

**Основні фінансові показники діяльності ПАТ «Укрелектроапарат» за
2020-2022 рр.**

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2020 р.	2021 р.		2022 р.	
				абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	382031	576795	151	986778	171
3.	Середньоспискова чисельність: - працівників	осіб	847	795	93	774	97
4.	Середньорічний виробіток: - одного працівника - одного робітника	тис. грн.	269,2	635,5	236,0	830,5	130,7
			334,1	811,6	242,9	1039,4	128,1
5.	Фонд оплати праці	тис. грн.	51076.2	65226,1	128	102863,7	158
6.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	6548,2	7710,3	118	11657,8	151
7.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	317520	425850	134	757590	177
8.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	28729	121589	433	188530	155
9.	Витрати на 1 грн. товарної продукції	грн.	0,65	0,68	104	0,77	113
10.	Рентабельність продукції, робіт, послуг,	%	9	29	322	25	(82)
11.	Рентабельність витрат	%	10	21	210	53	252
12.	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	(5989)	84569	1412	93493	110
13.	Фондовіддача	грн./грн.	(63)	7	11	11	157

Джерело: складено автором за даними звітності ПАТ «Укрелектроапарат»

ДОДАТОК Д

Фактори, які найбільш мотивують працівників до трудової діяльності

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

ДОДАТОК Е

АНКЕТА

Запитання	ТАК	НІ
1 Блок Встановлення ступеня задоволеності первинних потреб		
1. На інших підприємства рівень заробітної плати і умови роботи порівняно кращі, ніж на нашому підприємстві	15	4
2. Досягнення результатів вимагає істотних моральних і психологічних зусиль	12	7
3. Занадто часто виникає перевантаження в виконуваних обов'язках	15	4
4. Приходиться замислюватися про те, як підвищити рівень заробітної плати	16	3
5. Психологічний комфорт в колективі низький, складно спілкуватися	5	14
6. Чи присутня оплата за разові роботи	12	7
7. Керівництво піклується про умови, в яких працюють люди	16	3
8. Коли колектив досягає рівня, що перевищує планові значення, він отримує премію	17	2
Всього відповідей	108	44
2 Блок Визначення значущості управління керівників		
9. Не дуже висока ступінь впевненості на робочому місці	6	13
10. Робітники чітко поінформовані про свою компетенцію в рамках робочого місця	14	5
11. Соціальна політика підприємства не задовольняє	12	7
12. Керівники не розуміють, що гарантія робочого місця забезпечується рівнем конкурентоспроможності організації в цілому	7	12
13. Працівники не зовсім точно розуміють очікування з боку керівників	6	13
14. Працівники очікують похвали	17	2
15. Працівники повністю проінформовані про соціальну політику організації	14	5
16. Співробітники хотіли б знати, як результати роботи впливають на успіх діяльності підприємства	10	9
Разом	86	66
3 Блок		

Потреба в спілкуванні		
17. У колективі, в якому я працюю, дуже мало розмовляють один з одним	12	7
18. Співробітники, в основному, за те, щоб вони частіше збиралися разом після роботи	8	11
19. Мені не подобається нерішучий стиль управління	2	17
20. Керівник повинен відповідати за хороший клімат в колективі	13	6
21. На роботі ми всі повинні люб'язніше розмовляти один з одним	14	5
22. Результати моєї роботи були б набагато краще, якби в нашому колективі все частіше приходили до згоди і з особистих питань	17	2
23. Керівнику слід дбати про те, щоб ми добре взаємодіяли як колектив	18	1
24. Товариство в нашому колективі слабо виражене	16	3
25. Співробітники радіють, коли їх хвалять	18	1
26. Якщо співробітник зауважує, що його робота потрібна підприємству, він краще працює	17	2
27. Керівник повинен визнавати співробітників. Він, по перш за все, має більше розмовляти з ними	17	2
Всього	152	57
4 Блок		
Прагнення до побудови власної кар'єри		

28. Співробітники прагнуть зробити кар'єру	16	3
29. Потрібно частіше говорити про те, що результати роботи співробітника оцінені по достоїнству	15	4
30. Суб'єкт господарювання повинен надавати більше можливостей для просування по службі	14	5
31. На підприємстві не вистачає системи стимулювання, яка давала б співробітникам стимул для роботи в якості підвищення	19	0
Разом	64	12
5 Блок		
Потреби працівників в самореалізації і розкритті власних можливостей і здібностей		

32. Я вважаю свою роботу не цікавою	2	17
33. Кожен день я намагаюся виконувати мою роботу на підприємстві найкращим чином	12	7
34. Коли я ввечері йду додому, я пишаюся тим, що зробив	14	5
35. Співробітники відчувають себе непотрібними	4	15
36. Багато хто вважає, що навколо занадто багато керуючих	2	17
37. Співробітники не можуть по-справжньому розкрити себе	12	7
38. Робота повинна бути різноманітнішою	10	9
39. При виконанні роботи має надаватися більше свободи	10	9
Разом	66	86

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

ДОДАТОК Є

Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Укрелектроапарат»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2020	2021	2022	2021 від 2020 року		2022 від 2021 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	847	795	774	-52	93 %	-21	97 %
Обсяг продукції, що була виготовлена тис. грн.	382031	576795	986778	194764	151 %	409983	171 %
Чистий прибуток, тис. грн.	28729	121589	188530	92860	423 %	66941	155 %
Середньорічна заробітна плата Одного працівника, грн.	6548	7710,3	11657,8	1162,3	117 %	3947,5	151 %
Продуктивність праці одного працівника	451	725	1274	274	160%	549	175 %
Коефіцієнт плинності кадрів	0,005	0,07	0,03	-0,065	140%	-0,04	43 %
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,030	0,005	0,008	-0,025	17 %	0,003	160%

Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених	5	0,07	2	4,93 ⁻	1,4 %	1,93	285 %
--	---	------	---	-------------------	-------	------	-------

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

ДОДАТОК Ж

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ
		2021 01 01	
Підприємство	Публічне акціонерне товариство "УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ"	за ЄДРПОУ	00213440
Територія		за КОАТУУ	6810100000
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності		за КВЕД	27.11
Середня кількість працівників	847		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	29000, м.Хмельницький, вул.В.Чорновола, буд.120		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	997	759	435
первісна вартість	1001	2949	2949	1862
накопичена амортизація	1002	1952	2190	1427
Незвершений капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	79319	73330	58224
первісна вартість	1011	167194	169080	127068
знос	1012	87875	95750	68644
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0

первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	4	4	4
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	33	33	3
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	80353	74126	58666
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	53755	59068	22750
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	43152	25923	23544
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6297	9555	1681
з бюджетом	1135	51761	13086	11512
у тому числі з податку на прибуток	1136	48140	7757	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4346	4146	1971
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	13348	13441	8163
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	33	38	28
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0

інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	1028	884	4076
Усього за розділом II	1195	173720	128141	73725
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	254073	202267	132391

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4495	4495	4495
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1403	0	0	0
Додатковий капітал	1410	92719	119141	28428
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1413	675	675	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	66422	29233	-8484
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	164311	153544	24440
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	8275	0	34414
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0

Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	8275	0	34414
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	7500	13100	48227
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	3734	7080	12071
за розрахунками з бюджетом	1620	595	774	375
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	1120	590	899
за розрахунками з оплати праці	1630	2252	1972	1827
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	7315	7017	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	58971	18190	10138
Усього за розділом III	1695	81487	48723	73537
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	254073	202267	132391

Примітки
Керівник
Головний бухгалтер

Косковецька Євгена Станіславівна
Комаров Валерій Наркiзович

ДОДАТОКЗ

Підприємство	Публічне акціонерне товариство "УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ" (найменування)	Дата(рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ
			2021 01 01
			00213440

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2020 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	382031	501278
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премій підписані, валова сума	2011	0	0
Премій, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(317520)	(374568)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	64511	126710
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	17073	31887
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(21094)	(21251)
Витрати на збут	2150	(8709)	(12448)
Інші операційні витрати	2180	(14154)	(39478)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і	2182	(0)	(0)

сільськогосподарської продукції			
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	37627	85420
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	337	18
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(2646)	(4817)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(786)	(1277)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	34532	79344
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	5803	12983
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	28729	66361
збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	28729	66361

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	279481	319190
Витрати на оплату праці	2505	48580	50137
Відрахування на соціальні заходи	2510	10145	17998
Амортизація	2515	8332	7527

Інші операційні витрати	2520	19370	43371
Разом	2550	365908	438223

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	17980080	17980080
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	17980080	17980080
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.59782	3.69081
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.59782	3.69081
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки

Керівник

Головний бухгалтер

Косковецька Євгена Станіславівна

Комаров Валерій Наркізович

ДОДАТОК И

			коди		
Дата (рік, місяць, число)			23	01	01
Підприємство	Публічне акціонерне товариство "УКРЕЛЕКТРОПАРАТ"	за СДРПОУ	00213440		
Територія		за КОАТУУ	6810100000		
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності	Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів	за КВЕД	27.11		

Середня кількість працівників, осіб (1) 774

Адреса, телефон: 29000, Хмельницька, м. Хмельницький, вул. В.Чорновола,120 (0382) 78-84-94

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)

На 31.12.2022

Форма № 1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	538	1152	435
первісна вартість	1001	2971	3822	1862
накопичена амортизація	1002	(2433)	(2670)	(1427)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основи засоби	1010	86706	100280	58424
первісна вартість	1011	190557	212441	127068
знос	1012	(103851)	(112161)	(68644)
Інвестиційна нерухомість	1015			
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020			
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0	0
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	4	4	4
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	33	33	3
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових	1065	0	0	0

резервних фондів				
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом І	1095	87281	101469	58866
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	95838	107048	22750
- виробничі запаси	1101	0	0	0
- незавершене виробництво	1102	0	0	0
- готова продукція	1103	0	0	0
- товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	43349	65115	23544
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	20407	22606	1681
з бюджетом	1135	11226	25523	11512
- у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4300	185	1971
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	28099	14346	8163
- готівка	1166	0	0	0
- рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	197	85	28
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
- в резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
- в резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
- в резервах незароблених премій	1183	0	0	0
- в інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	7139	4246	4076
Усього за розділом II	1195	210555	239154	73725
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	297836	340623	132591
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4495	4495	4495
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	119141	119141	28428
- емісійний дохід	1411	0	0	0
- накопичені курсові різниці	1412	0	0	0

Резервний капітал	1415	675	675	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	82672	128789	(8484)
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	206983	253100	24439
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	4613	541	34414
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
- довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
- благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви	1530	0	0	0
- резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0	0
- резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0	0
- резерв незароблених премій	1533	0	0	0
- інші страхові резерви	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	4613	541	34414
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	7713	4687	48227
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
товари, роботи, послуги	1615	2336	13413	12071
розрахунками з бюджетом	1620	6798	9416	375
- у тому числі з податку на прибуток	1621	5652	8193	0
розрахунками зі страхування	1625	911	1063	899
розрахунками з оплати праці	1630	3041	3970	1827
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	12951	26610	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	52490	27823	10138
Усього за розділом III	1695	86240	86982	73537
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0

V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	297836	340623	132390

(1) Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Примітки:

-

Керівник

Косковецька Євгена Станіславівна

Головний бухгалтер

Комаров Валерій Наркізович

Звіт роздруковано з використанням програмної системи Фондові технології. Звіт АТ
Версія 09.10.04 (с) ТОВ "Фондові технології та консультації", ММІІІ - ММХІХ

ДОДАТОК І

Підприємство	Публічне акціонерне товариство "УКРЕЛЕКТРОПАРАТ"	Дата (рік, місяць, число)	коди		
			23	01	01
			00213440		
найменування		за ЄДРПОУ			

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)

За 2022 р.
Форма № 2

Код за ДКУД 1801003

І. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	986778	576795
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(757590)	(425850)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	229188	150945
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
- зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
- зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	25963	14870
- дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
- дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(31931)	(26355)
Витрати на збут	2150	(12038)	(12428)
Інші операційні витрати	2180	(56769)	(23586)
- витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
- витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	154413	103446
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	788
Інші доходи	2240	7057	119
- дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1418)	(1065)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0

Інші витрати	2270	(1464)	(1210)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	158588	102078
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	29942	19511
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	188530	121589
збиток	2355		

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	188530	121589

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	641276	381221
Витрати на оплату праці	2505	112184	66932
Відрахування на соціальні заходи	2510	24526	12475
Амортизація	2515	10314	8750
Інші операційні витрати	2520	56175	29495
Разом	2550	844475	498873

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	17980080	17980080
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	17980080	17980080
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	7,1549	4,5921
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	7,1549	4,5921
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Примітки:

Керівник

Косковецька Євгена Станіславівна

Головний бухгалтер

Комаров Валерій Наркізович

