

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

студентки \_\_\_\_\_ Триполець Вероніки Олександрівни \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

академічної групи \_\_\_\_\_ 073 – 20 - 6 \_\_\_\_\_  
(шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації та продуктивності праці персоналу (за матеріалами АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтингово ю	інституційною	
	Черняк В.І.	75	добре	
Рецензент				
Нормоконтролер	Черняк В.І.	80	добре	

Дніпро  
2024

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.  
(підпис)

« 20 » травня 2024 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня бакалавра**

студентці Триполец В.О. академічної групи 073-20-6  
спеціальності 073 Менеджмент  
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації та продуктивності праці персоналу (за матеріалами АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27.05. 2024 р. №474-с

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Теоретично-методологічний розділ	Теоретично-методологічні основи управління продуктивністю праці персоналу підприємства	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Дослідницько-аналітичний розділ	Аналіз господарської діяльності на підприємстві	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Проектно-рекомендаційний розділ	Шляхи підвищення ефективності діяльності на підприємстві	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано \_\_\_\_\_ Черняк В.І.  
(підпис керівника)

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання \_\_\_\_\_ Триполец В.О.  
(підпис студента)

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студентки групи 073-20-6  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Триполець Вероніки Олександрівни

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері мотивації та продуктивності праці персоналу (за матеріалами АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ»)

УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МОТИВАЦІЯ, ДІЯЛЬНІСТЬ,  
ПРОДУКТИВНІСТЬ

Структура роботи: 86 сторінок комп'ютерного тексту; 13 рисунків; 25 таблиць; 45 джерела посилання.

Об'єкт дослідження – процеси управління персоналом управління підприємством.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування й розробка рішень щодо забезпечення процесів прийняття управлінських рішень, дослідження шляхів підвищення продуктивності праці на сучасному підприємстві.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому:

- проаналізовано теоретичні засади управління персоналом підприємства; визначено основні проблеми виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки ринкового середовища, техніко-економічних показників та прогнозу умов розвитку діяльності; обґрунтовано рекомендації щодо забезпечення ефективності мотивації та шляхів підвищення продуктивності праці персоналу підприємства.

Методи дослідження. В процесі дослідження використаний комплекс економічних методів і прийомів пізнання: абстрактно-логічний (при вивченні останніх публікацій і практичних досягнень по темі, при оцінці власних результатів, при визначенні невирішених завдань); методи порівняльного та факторного аналізу, статистичних оцінок при аналізі результатів виробничо-господарської діяльності підприємства, моделі дисконтування грошових потоків при обґрунтуванні ефективності запропонованих заходів.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання великих і середніх підприємствах при вирішенні завдань обґрунтувати напрямків підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Сфера застосування – управління ефективністю персоналу підприємства.

Економічна чи соціально-економічна ефективність. Обґрунтовані напрямки підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Значимість роботи для підприємства полягає в тому, що розроблені пропозиції сприяють підвищенню продуктивності праці на підприємстві.

## ABSTRACT

qualification work of the bachelor  
student group 073-20-6  
Dnipro University of Technology  
Tripolet Veronika Oleksandrivna

Title: Substantiation of managerial decisions in the field of motivation and labor productivity of personnel (based on the materials of JSC “INFINITI PROFIT”)

MANAGEMENT, EFFECTIVENESS, MOTIVATION, ACTIVITY,  
PRODUCTIVITY

Structure of the work: 86 pages of computer text; 13 drawings; 25 tables; 45 reference sources.

The object of research is personnel management processes of enterprise management.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of solutions to ensure management decision-making processes, research into ways to increase labor productivity at a modern enterprise.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows:

- theoretical principles of enterprise personnel management were analyzed; the main problems of the production and economic activity of the investigated enterprise are determined on the basis of an assessment of the market environment, technical and economic indicators and a forecast of conditions for the development of activity; the recommendations for ensuring the effectiveness of motivation and ways to increase the labor productivity of the company's personnel are substantiated.

Research methods. In the process of research, a complex of economic methods and techniques of cognition was used: abstract-logical (when studying the latest publications and practical achievements on the topic, when evaluating one's own results, when determining unsolved tasks); methods of comparative and factor analysis, statistical assessments when analyzing the results of the enterprise's production and economic activity, cash flow discounting models when justifying the effectiveness of the proposed measures.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use by large and medium-sized enterprises when solving tasks to substantiate directions for increasing labor productivity at the enterprise.

The scope of application is the management of the efficiency of the company's personnel.

Economic or socio-economic efficiency. Reasonable directions for increasing labor productivity at the enterprise.

The significance of the work for the enterprise lies in the fact that the developed proposals contribute to increasing labor productivity at the enterprise.

## ЗМІСТ

Вступ .....	4
1 Теоретично-методологічні основи управління продуктивністю праці персоналу підприємства .....	7
1.1 Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття.....	7
1.2 Сутність управління персоналом підприємства та значення продуктивності праці в сучасних умовах.....	15
1.3 Соціально-економічні фактори продуктивності праці в контексті управління персоналом торговельних підприємств .....	18
2 Аналіз господарської діяльності на підприємстві.....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його техніко-економічних показників господарської діяльності .....	30
2.2 Аналіз рівня продуктивності праці та мотивації на підприємстві	47
3 Шляхи підвищення ефективності діяльності на підприємстві .....	58
3.1 Основні напрями використання інноваційних чинників в управлінні персоналом.....	58
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів .....	75
Висновки .....	81
Перелік джерел посилання .....	83
Додаток А. Рецензія на кваліфікаційну роботу .....	87
Додаток Б. Відгук керівника кваліфікаційної роботи .....	88

## ВСТУП

На сучасному етапі ефективна робота підприємства багато в чому залежить від грамотного управління персоналом. У зв'язку з цим останнім часом у багатьох підприємств разом з потребою в автоматизації регламентованого кадрового обліку з'явилася також необхідність в плануванні потреби в персоналі, у вирішенні завдань його набору, в аналізі кадрового складу і причин текучості кадрів і ін. Тому питання удосконалення кадрової політики як ніколи раніше є актуальним сьогодні.

Актуальність теми. Проблема управління стоїть дуже гостро в нашому суспільстві, що швидко змінюється і знаходиться в стадії політичної та економічної кризи.

Проблема прийняття управлінських рішень є яскравим прикладом міждисциплінарної наукової категорії. Прийняття рішень вивчається як у межах теорій економіки, менеджменту, соціології, математики, так і у межах психології та соціальної психології. І хоча ця проблема на сьогодні визначається як безумовно психологічна проблема, у психологічній науці не існує будь-якої загальної теорії прийняття рішень. Проблема прийняття рішення досліджувалась як у межах теорій управління, так і у межах загальнопсихологічних і соціально-психологічних підходів.

Поняття «рішення» представляє, незалежно від сфери, в рамках якої воно досліджується, певну розумову діяльність, що здійснюється суб'єктом з метою зменшення якоїсь невизначеності, неточності, неоднозначності. У психологічній теорії рішення прийняття рішення розуміється як вольовий акт формування послідовності дій, які ведуть до досягнення мети на основі перетворення початкової інформації в ситуації невизначеності.

Основоположним для численних сучасних досліджень з проблем управління людською поведінкою є внесок багатьох вчених, і, в першу чергу,

таких відомих фахівців, як M.Follet, E.K. Ardzhyrys, R.Laykert, D. Mak Gregori, F. Hertsberh.

Психологічні проблеми управління, управлінської діяльності у методологічному аспекті досить глибоко вивчалися у роботах П.К. Анохіна, В.Г. Афанасьєва, М. Виноградського, В.І. Гарбузова, А.А. Деркача, Л.С. Виготського, В.Н. Іванова, Л.М. Карамушки, А.В. Карпова, О. Кузьміна, Б.Ф. Ломова, О. Мельніка, О.В. Москаленко, Л.Е. Орбан-Лембрик, Л. Столяренко, Ю.М. Швалба, Г.П. Щедровицького, В.М. Шепель, О. Шканової, А.І. Фет та інших дослідників.

Управління стало розглядатися як цілеспрямований вплив на систему. Воно здійснюється таким чином, щоб система переходила із одного стану в необхідний інший стан.

З огляду на це виникає потреба у дослідженні продуктивності праці, як чинника зростання ефективності діяльності підприємства. Вагомий внесок у дослідження категорії «продуктивність праці» зробили такі вчені-економісти: К. Маркс, А. Сміт, А.Б. Бушена, В. Є. Варзара, І.І. Бока, С.Г. Струмиліна, А.К. Гастєв, П.М. Керженцев, С.Г. Струмилін, О.К. Харченко, Ю.М. Рубінський, О.І. Амоша, М.Д. Прокопенко, Д.П. Богиня, Г.Е. Слезінгер, Р.В. Гаврилов, О.Є. Германова, В.С. Астраускас, О.М. Уманський, І.В. Багрова, Ю.В. Буц та ін.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування й розробка рішень щодо забезпечення ефективної мотивації персоналу та дослідження шляхів підвищення продуктивності його праці на сучасному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано і вирішено такі наукові та практичні задачі:

- аналіз теоретичних засад управління персоналом підприємства;
- визначення основних проблем виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства на основі оцінки ринкового середовища, техніко-економічних показників та прогнозу умов розвитку діяльності.

- обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення ефективності мотивації та шляхів підвищення продуктивності праці персоналу підприємства.

Об'єктом розроблення виступають процеси управління персоналом підприємства.

Предметом даної роботи є дослідження є методи та процедури аналізу системи мотивації та продуктивності праці персоналу підприємства.

Методи дослідження. В процесі дослідження використаний комплекс економічних методів і прийомів пізнання: абстрактно-логічний (при вивченні останніх публікацій і практичних досягнень по темі, при оцінці власних результатів, при визначенні невирішених завдань); методи порівняльного та факторного аналізу, статистичних оцінок при аналізі результатів виробничо-господарської діяльності підприємства, методи аналізу управлінських рішень, що впливають на продуктивність праці на підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів полягає в удосконаленні організаційної та інформаційної системи підтримки управлінських рішень в щодо забезпечення ефективності процесів управління підприємством.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття

Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від уміння керівника розв'язувати нестандартні завдання та проблеми. Управлінське рішення приймається керуючою системою для цілеспрямованого впливу на керовану систему, який забезпечує отримання відповідних результатів для досягнення визначеної мети. Здатність і уміння правильно ухвалювати рішення становлять компетентність керівника будь-якого рівня управління.

Концептуальний підхід до наукових економічних джерел вказує на те, що ефективність системи керівництва значною мірою визначається її автономністю, еластичністю, легкою адаптацією до будь-яких організаційних змін у ринкових умовах. Вплив різноманітних чинників на результати функціонування системи керівництва, її розвиток виявляється у вигляді численних зв'язків і стосунків, які виникають під час розроблення й прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Як зазначають О. Кузьмін та О. Мельник, управлінське рішення – це результат економічної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

У прийнятті рішення є завжди певна альтернатива. Існують дві форми прийняття управлінських рішень: одноосібна (індивідуальна) і колективна (групова, колегіальна), які мають певні переваги та недоліки. Одноосібне управлінське рішення, як правило, за своєю природою має суб'єктивний

характер. Колективна робота створює потенційні можливості підвищення якості рішень. Л. Орбан-Лембрик визначає переваги групового рішення над індивідуальним [21]:

- у групі легше долати стереотипи мислення;
- комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більше альтернатив;
- у груповому рішенні задіяно більший обсяг знань та інформації, що підвищує вірогідність знаходження оптимального або наближеного до нього способу розв'язання управлінського завдання;
- групове рішення адекватніше відображає суть вирішуваної проблеми;
- єдність думок, яка є наслідком вироблення управлінського рішення, позитивно мотивує ефективну трудову діяльність кожного працівника і групи загалом;
- групове рішення психологічно легше сприймається, що впливає на його поширення та виконання.

До недоліків групового прийняття управлінського рішення зараховують:

- блокування рішення;
- прийняття компромісного рішення, яке не завжди відіграє позитивну роль;
- для розроблення й ухвалення групового управлінського рішення, на відміну від індивідуального, необхідно затратити значно більше часу;
- у процесі групового ухвалення рішень можливі примус, тиск однієї сторони на іншу з метою нав'язати власне рішення;
- можливість прийняття неоптимального з погляду результату рішення, за яке виступали найактивніші, але ненайкомпетентніші учасники групи;
- можливість передчасного ухвалення управлінського рішення, нечіткого визначення відповідальності;

- висока ймовірність незадоволеності і напруги учасників дискусії, кожен з яких прагне, щоб була прийнята його точка зору.

Процес прийняття управлінського рішення може бути інтуїтивним (на підставі відчуття), досвідним (грунтується на судженнях, знаннях) або раціональним (передбачає об'єктивний аналітичний процес). На процес прийняття управлінських рішень впливають як зовнішні (зумовлені виробничим й соціальним середовищем), так і внутрішні (представлені індивідуальними особливостями управлінця, його досвідом, освітою, віком тощо) чинники.

Г. Кунц та С. О'Доннел вважають, що для прийняття раціональних рішень необхідно [21]:

1. Визначати ціль, досягнення якої неможливе без певних дій.
2. Бачити шляхи досягнення поставленої цілі за існуючих умов та обмежень.
3. Володіти інформацією і здатністю аналізувати та оцінювати альтернативи досягнення мети.
4. Намагатися вибрати такий варіант, який більшою мірою відповідає досягненню цілі.

О. Кузьмін і О. Мельник виокремлюють такі умови для прийняття ефективних управлінських рішень: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність [21].

М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова до управлінських рішень менеджера висувують такі вимоги: цілеспрямованість, вибір головної проблеми, об'єктивність, своєчасність, компетентність, комплексність, дієвість та конкретність.

Аналіз наукових джерел свідчить про різноманітність поглядів щодо процесу прийняття управлінського рішення. Так, Л. Столяренко виділяє чотири рівні прийняття рішення: рутинний (оцінка ситуації), селективний (встановлення цілі, аналіз інформації), адаптаційний (ідентифікація проблеми

і систематизоване її вирішення), інноваційний (творче та стратегічне планування).

Під час розроблення і прийняття управлінського рішення, як зазначає Л. Орбан-Лембрик, діяльність керівника охоплює такі етапи [21]:

1. З'ясування, усвідомлення, формування проблеми.
2. Вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення.
3. Всебічний розгляд альтернатив.
4. Остаточний вибір варіанта, адекватного цілям діяльності організації.
5. Прийняття рішення та організація його виконання.
6. Формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта рішення.

Л. Батаршева і А. Лук'янова зазначають, що процес прийняття управлінських рішень містить [21]:

- визначення проблемної ситуації;
- аналіз проблемної ситуації;
- формулювання альтернатив;
- оцінка альтернатив за критеріями;
- вибір альтернативи;
- реалізація прийнятого рішення;
- контроль виконання, оцінка ефективності і корекція рішення.

М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова стверджують, що процес прийняття рішення управлінцем відбувається поетапно у такій послідовності:

- а) знайомство з проблемою або ситуацією;
- б) вивчення обставин і формування мети;
- в) збір інформації і визначення критеріїв оцінки проекту рішення;
- г) розробка проекту рішення;
- д) оцінка варіантів рішення і вибір оптимального варіанта;
- е) правове оформлення рішення;
- є) доведення до виконавців і розробка заходів з виконання рішення;

- ж) контроль за виконанням рішення;
- з) підбиття підсумків виконання рішення.

О. Кузьмін і О. Мельник зазначають, що найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює етапи [21]:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).
2. Збір та аналіз інформації щодо розроблених методів менеджменту.
3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.
4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).
5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).
6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Управлінські рішення здебільшого класифікують за такими ознаками (див. рисунок 1.1):

1. За суб'єктом прийняття:
  - одноосібні (приймаються однією особою);
  - колективні (приймаються на загальних зборах чи окремою групою працівників).
2. За особливістю розв'язуваних завдань:
  - програмовані (передбачають структурованість і повторюваність через певні проміжки часу, ухвалюються за типових ситуацій);
  - непрограмовані (приймаються у неструктурованих, невизначених ситуаціях за нестачі повної інформації і трапляються зрідка).
3. За рівнем прийняття:
  - рішення на вищому (інституційному) рівні управління (мають загальний характер, стосуються всієї організації і є компетенцією керівника вищого рівня управління);

- рішення на середньому (управлінському) рівні управління (приймаються керівниками середнього рівня управління у межах делегованих їм повноважень);

- рішення на низовому (технічному) рівні управління (мають регулюючу спрямованість і приймаються на низовому рівні управління).

4. За сферою охоплення:

- загальні рішення (стосуються всієї організації);
- часткові рішення (спрямовані на регулювання певного процесу в конкретній ситуації та стосуються конкретних підрозділів).

5. За тривалістю дії:

- короткотермінові (реалізуються протягом року для біжучої роботи організації);

- середньотермінові (реалізуються протягом 1–5 років);

- довготермінові (реалізуються протягом тривалого терміну більше 5 років).

6. За способом обґрунтування:

- інтуїтивні (спираються на внутрішні передчуття);

- раціональні (передбачають об'єктивний аналітичний процес):

- аналітичні (передбачають оцінювання різних альтернатив);

- логічні (ґрунтуються на судженнях, знаннях, попередньому досвіді).

- імпульсивні (процеси побудови гіпотез істотно переважають над їх контролем);

- інертні (кількість перевірок і контрольних функцій значно переважає кількість висунутих гіпотез).

7. За ступенем складності:

- складні (мають важливе значення для майбутнього організації і потребують творчого підходу, вирішенню несподіваних чи непередбачуваних проблем);

- середньої складності (вимагають комплексного розгляду);

- прості (не вимагають великих зусиль для їх прийняття).

### 8. За рівнем централізації:

- централізовані (приймаються важливі управлінські рішення у єдиному центрі, тобто на вищому рівні управління);
- децентралізовані (передбачають вироблення узгодженого на всіх рівнях управління рішення, спонукають до генерування нових ідей);
- комбіновані (поєднують елементи централізованих і децентралізованих рішень).

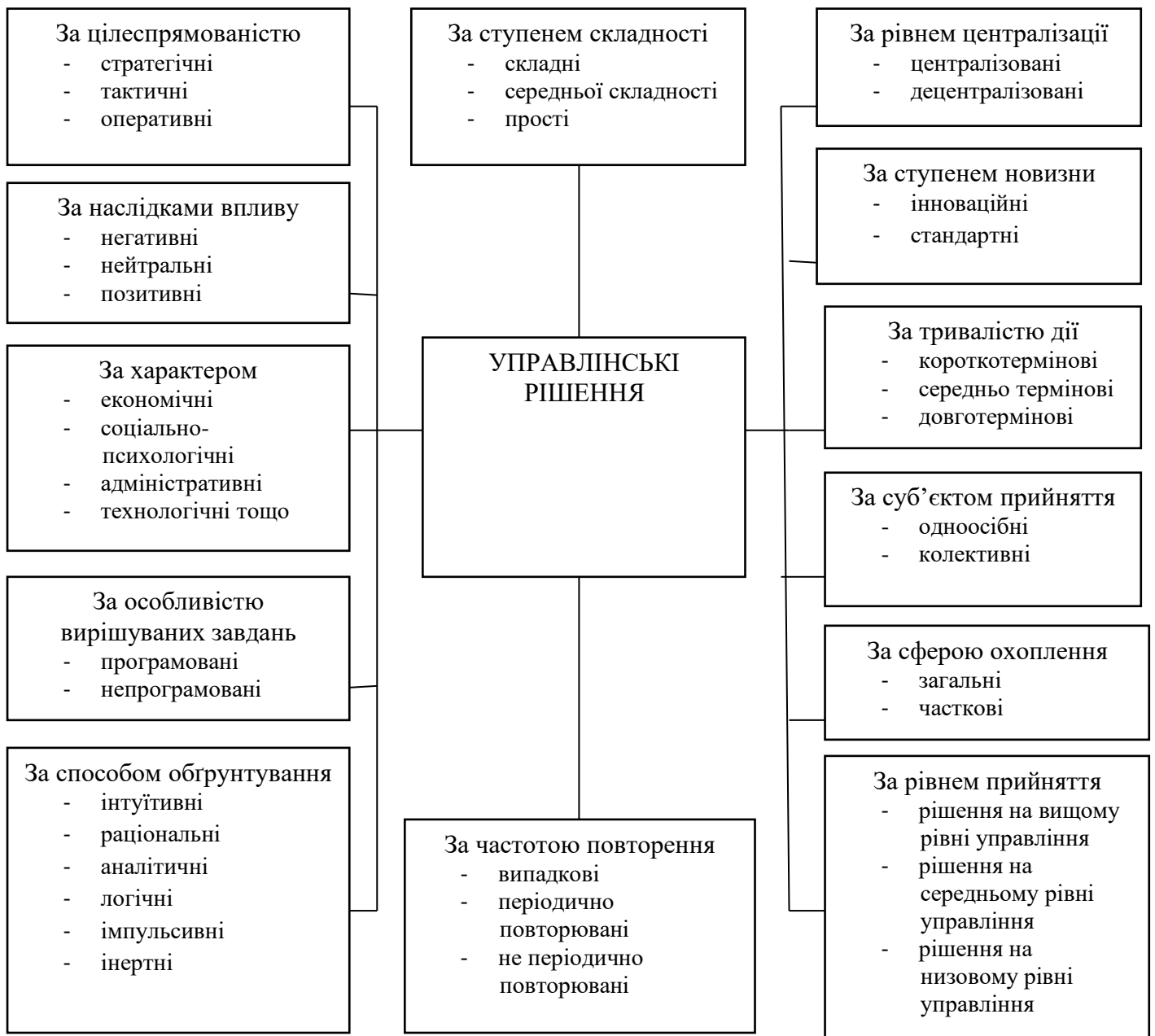


Рисунок 1.1 – Класифікація управлінських рішень

9. За цілеспрямованістю:

- стратегічні (визначають напрями спеціалізації, перспективи соціального та економічного розвитку тощо);
- тактичні (пов'язані з конкретним розташуванням сил і ресурсів);
- оперативні (виникають у разі порушення виробничого процесу внаслідок непередбачених внутрішніх або зовнішніх обставин).

10. За частотою повторення:

- випадкові (вимагають глибокого аналізу нестандартної ситуації);
- періодично повторювані (містять визначені умови, кінцеві продукти і дії, необхідні для успішного досягнення мети);
- неперіодично повторювані (містять попередній досвід керівника і результати прийнятих рішень).

11. За ступенем новизни :

- інноваційні (приймаються за проблемами, що виникають вперше після ретельного вивчення стану справ, досвіду інших організацій і реальних можливостей підприємства);
- стандартні (приймаються на основі вивчення і порівняння наявного досвіду й подібних ситуацій).

12. За характером:

- економічні (пов'язані з економічним механізмом функціонування організації);
- соціально-психологічні (пов'язані з соціально-психологічними аспектами функціонування організації);
- адміністративні (передбачають юридичний вплив на відносини людей під час виробництва, оскільки регулюються певними правовими нормами);
- технологічні (пов'язані з технологічними аспектами функціонування виробництва) тощо.

13. За наслідками впливу:

- негативні (супроводжуються типовими помилками, негативними наслідками);

- нейтральні (не мають сили управлінського впливу);
- позитивні (передбачають вибір найефективнішого варіанта рішення із можливих).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Управлінське рішення є результатом розумово-психологічної, творчої діяльності керівника, продуктом управлінської праці, а його прийняття – це процес, що зумовлює появу цього продукту.

Вироблення раціональних рішень є сферою управлінського мистецтва. Наведена класифікація управлінських рішень дає можливість схарактеризувати будь-яке рішення за тринадцятьма ознаками, численність яких може змінюватись залежно від соціально-економічних та психологічних факторів.

## 1.2 Сутність управління персоналом підприємства та значення продуктивності праці в сучасних умовах

Праця є головним, базовим фактором виробництва, а продуктивність праці виступає комплексним показником ефективності економічної діяльності, тому прагнення найкращим чином виразити і виміряти цей показник є обґрунтованим і зрозумілим. Оскільки будь-яка уречевлена праця, перед тим, як стати такою, є живою працею, то на макроекономічному рівні продуктивність праці відбиває загальну ефективність виробництва товарів і послуг в економіці. В тому числі динаміка продуктивності праці опосередковано характеризує ступінь прогресу в управлінні економічними процесами.

Основною проблемою економічної теорії та господарської практики є аналіз співвідношення результатів і витрат, що в загальному розумінні називається ефективністю. Узагальнюючим показником ефективності використання робочої сили є продуктивність праці, що, як і всі показники ефективності, характеризує співвідношення результатів та витрат, у даному

випадку – результатів праці та витрат праці.

З метою більш глибокого розуміння сутності та значення продуктивності праці варто звернутися до історії походження зазначеного поняття. Значний вклад у дослідження категорії продуктивності праці здійснив основоположник класичної школи Адам Сміт (1723 - 1790). Основні його ідеї викладені у праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» [5, с. 74].

Важливе значення дослідженню продуктивності праці та її зростанню приділяв німецький філософ, економіст Карл Маркс (1818 - 1883). Він визначив джерело продуктивності праці, розкриваючи категорію «продуктивна сила праці» [6, с. 48].

Одним із перших, хто створив цілісну систему управління виробництвом, був американський інженер Фредерік Уінслоу Тейлор (1856 - 1915). «Система Тейлора» заклала основи наукової організації праці. Тейлор запропонував застосувати прогресивну систему оплати праці, яка передбачала підтримування у робітників постійного очікування нагороди [4].

Одним із видатних послідовників Тейлора був вчений Гаррінгтон Емерсон (1853 - 1931), який сформулював свої відомі 12 принципів продуктивності праці, які й зараз не втратили значення [2].

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика визначень продуктивності праці видатних мислителів порівняно із сучасним баченням вітчизняних вчених

Автори	Визначення	Автори	Визначення
А. Сміт	Продуктивність праці - праця, що збільшує вартість матеріалів, які вона переробляє, а також закріплюється і реалізується в якомусь окремому предметі або товарі, який можна продати і який існує хоча б деякий час після того, як завершена праця	Генкін Б. М.	Продуктивність праці - міра (вимірник) ефективності праці. Продуктивність праці вимірюється кількістю продукції, випущеної працівником за певний час

## Продовження табл. 1.1

Г. Емерсон	Продуктивність праці - це максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами та економічними результатами	Нікіфорова А.А.	Продуктивність праці - ефективність виробничої діяльності людей, яка вимірюється кількістю продукції (благ і послуг), виробленої в одиницю робочого часу
К. Маркс	Продуктивність праці - продуктивність виробничої діяльності людей. Продуктивність праці вимірюється кількістю продукції, виробленої працівником у сфері матеріального виробництва за одиницю робочого часу (годину, зміну, місяць, рік), або кількістю часу, який витрачений на виробництво одиниці продукції	Семенова А.	Продуктивність праці - показник ефективності, залежний від рівня розвитку продуктивних сил у суспільстві, ступеня використання його виробничого, наукового, трудового, природного потенціалу
А. Файоль	Продуктивність праці - показник ефективності, який характеризує співвідношення результатів та витрат або результатів та витрат праці. Продуктивність праці показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої	Маневич К. Ю.	Продуктивність праці - економічний показник, що характеризує ефективність витрат праці в матеріальному виробництві як окремого працівника, так і колективу підприємства в цілому
Ф. Тейлор	Продуктивність праці - постійне вдосконалення людьми економічної діяльності, постійне знаходження можливості працювати краще, виробляти більше якісніших благ при тих самих або й менших затратах праці	Гретченко А. І.	Продуктивність праці - показник ефективності суспільного виробництва

Отже, продуктивність праці – це показник її ефективності, результативності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, витраченої на виробництво цього обсягу, з іншого.

Динамічність і багатофакторність сучасного виробництва закономірно обумовлюють динамічний характер трудових показників і, в першу чергу, – показників продуктивності праці. Ця обставина накладає серйозний відбиток на зміст, якість і взаємозв'язок процедур по аналізу і плануванню продуктивної праці.

Продуктивність праці постійно міняється під впливом безлічі причин і чинників. Одні з них сприяють підвищенню продуктивності праці, інші можуть викликати її зниження. На рівень і динаміку продуктивності праці впливають також умови, в яких протікає процес праці. Умови або підсилюють дію того або іншого чинника, якщо вони сприятливі, або ослабляють його. Наприклад, природнокліматичні умови істотно впливають на результати праці і її продуктивність в сільському господарстві. Суспільні умови, пов'язані з формами власності на засоби виробництва із виробничими відносинами, також можуть при інших рівних обставинах надати значну дію на продуктивність праці.

Сьогодні значення дослідження продуктивності праці та факторів її зростання набуває ще більшої актуальності, оскільки людський фактор є важливою складовою розвитку суспільства. Отже, перспективними напрямками подальших досліджень, насамперед, повинно стати дослідження підвищення продуктивності під впливом соціальних, культурологічних та психологічних факторів, як основних чинників мотивації персоналу.

### 1.3 Соціально-економічні фактори продуктивності праці в контексті управління персоналом підприємства

Важливим чинником підвищення продуктивності праці є забезпечення

гідних соціальних умов життєдіяльності людини (сфер суспільного життя, соціальних інститутів та соціальних груп), що впливають на формування її свідомості та поведінки. Соціальними умовами життєдіяльності вважаємо всі ті фактори, які визначають, якою буде поведінка людини, якою буде її доля і місце у суспільстві.

Соціально-економічні фактори підвищення продуктивності праці мають враховуватися не лише на державному та регіональному рівнях. Вони знаходяться в межах компетенції будь-якого сільськогосподарського підприємства. До них відносимо:

- вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;
- поліпшення умов праці;
- використання інших нематеріальних мотивів і стимулів до праці робітників.

Важливу роль при цьому відіграє також оцінювання діяльності працівників, що виконує не лише функцію контролю, а й мотивації до покращення результатів роботи.

Особливе місце в створення ефективного механізму використання соціально-економічних резервів підприємства належить системі оцінювання працівників. Рекомендується створення такої системи оцінки персоналу, при якій першими будуть оцінюватися працівники, бригади, структурні підрозділи, які постійно сприяють більш високій продуктивності праці. Тоді керівництво підприємств отримає своєрідний «еталон» для оцінювання, завдяки чому вимоги до робітників будуть підтримуватися на досить високому рівні.

Певні особливості має оцінювання молодих співробітників, які працюють на підприємстві не так давно. Їх доцільно оцінювати один раз на півроку, оскільки всі позитивні та негативні тенденції у якості їх роботи мають ретельно відстежуватися.

За результатами оцінки приймається рішення щодо необхідності додаткового навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрних переміщень, преміювання та нагородження. Найпопулярнішим видом оцінювання працівників торговельних підприємств є атестація, оскільки вона виконує не лише явні, а й приховані функції, серед яких:

- поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями;
- підтвердження ухвалених раніше кадрових рішень;
- усунення кругової поруки і взаємної невимогливості в трудовому колективі;
- підвищення відповідальності підлеглих;
- отримання підстави для звільнення працівника;
- планування кар'єри працівників тощо [5, с.336].

Прояви гендерної нерівності в соціально-економічній сфері не лише суперечать настановам демократії та принципу справедливості щодо рівного ставлення до особи, незалежно від статі, а й негативно впливають на добробут та соціальний розвиток всього суспільства, оскільки знижують можливості економічного зростання на основі ефективного використання людського потенціалу. Дослідження Світового Банку також доводять, що в контексті соціально-економічної ефективності гендерна нерівність погіршує перспективи економічного розвитку та подолання бідності, послаблює систему управління державою, знижує ефективність стратегії розвитку та боротьби з бідністю. Результати аналізу показали, що ефективне використання соціально-економічних резервів підвищення продуктивності праці на підприємствах торгівельного профілю надасть можливість отримання позитивного економічного ефекту діяльності, який виражається у покращенні основних економічних показників (виручки від реалізації в розрахунку на одного працівника тощо).

## 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз його техніко-економічних показників господарської діяльності

АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» зареєстроване в м. Дніпропетровськ, за адресою: проспект Кірова 28а і було створене 25.06.1997 р.

АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» створене з метою задоволення потреб в його послугах (роботах, товарах) та реалізації на основі отриманого прибутку інтересів засновника, а також економічних та соціальних інтересів трудового колективу.

Підприємство є юридичною особою з моменту його державної реєстрації. АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» для досягнення своєї мети має право:

- від свого імені вчиняти правочини, продавати, передавати безкоштовно, обмінювати, передавати в оренду юридичним та фізичним особам засоби виробництва та інші матеріальні цінності використовувати та відчужувати їх іншим способом, якщо це не суперечить чинному Законодавству України та Статуту підприємства;

- укладати угоди (контракти), зокрема угоди купівлі-продажу, підряду, страхування майна, перевезень, зберігання, доручення, оренди (в тому числі нерухомості, транспорту, землі), комісії, займу тощо, набувати майнові та немайнові права, нести обов'язки, виступати в суді, арбітражному або третейському, а також чинити інші дії, що не суперечать чинному законодавству.

АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» має круглу печатку, кутовий штамп, фірмові бланки, торговельну марку та емблему, самостійний баланс, рахунки в установах банків у т.ч. – валютні, у відповідності із чинним законодавством.

АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» має право:

- самостійно встановлювати ціни на товари, продукцію, що виробляється реалізується, на виконані роботи та послуги;

- встановлювати ділові контакти;

- користуватися на договірній основі банківським кредитом та надавати банку право використовувати свої вільні кошти;

- приймати на роботу працівників на умовах договору (угоди, контракту), самостійно встановлювати для них додаткові відпустки, надавати позики та інші пільги;

- використовувати в своїй діяльності автотранспорт, приміщення та інше майно найманих працівників підприємства з відповідним відшкодуванням власникам зносу та затрат по такому використанню.

Майно АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» належить його акціонерам на правах приватної власності.

Джерелами формування майна АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» є грошові та матеріальні вклади акціонерів:

- доходи, одержані від реалізації продукції, послуг, інших видів господарської діяльності;

- кредити банків та інших кредиторів, безпроцентна позика;

- капітальні вкладення і дотації з бюджетів;

- майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку;

- інші джерела, незаборонені законодавством України.

У АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» можуть створюватись фонди за рішенням акціонерів, зокрема:

- фонд виробництва;

- фонд соціального розвитку;

- резервний фонд.

Утворення резервного фонду здійснюється шляхом щорічних відрахувань 5% чистого прибутку.

Матеріально-технічне забезпечення підприємства здійснюється через систему прямих угод або через біржу та інші організації. АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» реалізовує свою продукцію, майно, товари, послуги за цінами і тарифами, що встановлюються самостійно або на договірній основі, а у випадках, передбачених діючим законодавством – за державними цінами і тарифами.

АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичну звітність відповідно до чинного законодавства. Самостійно встановлює форми, системи, та розміри оплати праці, а також інші види доходів працівників. Підприємство самостійно визначає фонд оплати праці без обмежень його зростання з боку державних органів.

До виключної компетенції акціонерів відноситься:

- затвердження Статуту підприємства;
- визначення головних напрямків діяльності АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ», затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- призначення та звільнення Директора, визначення порядку розподілу прибутку та покриття збитків, затвердження річних балансів;
- заснування, реорганізація та ліквідація філіалів та представництв, визначення їх повноважень;
- винесення рішень про притягнення до матеріальної відповідальності посадових осіб підприємства. прийняття рішень про припинення діяльності АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ», призначення ліквідаційної комісії.

АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» самостійно відповідає по своїх зобов'язаннях всім своїм майном, на яке у відповідності з чинним законодавством може бути звернене стягнення.

Учасники АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості своїх вкладів.

Вищим керівним органом АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» є Загальні Збори Учасників.

Виконавчим органом є Директор.

Загальна організаційна структура АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» зображена на рисунк у 2.1.

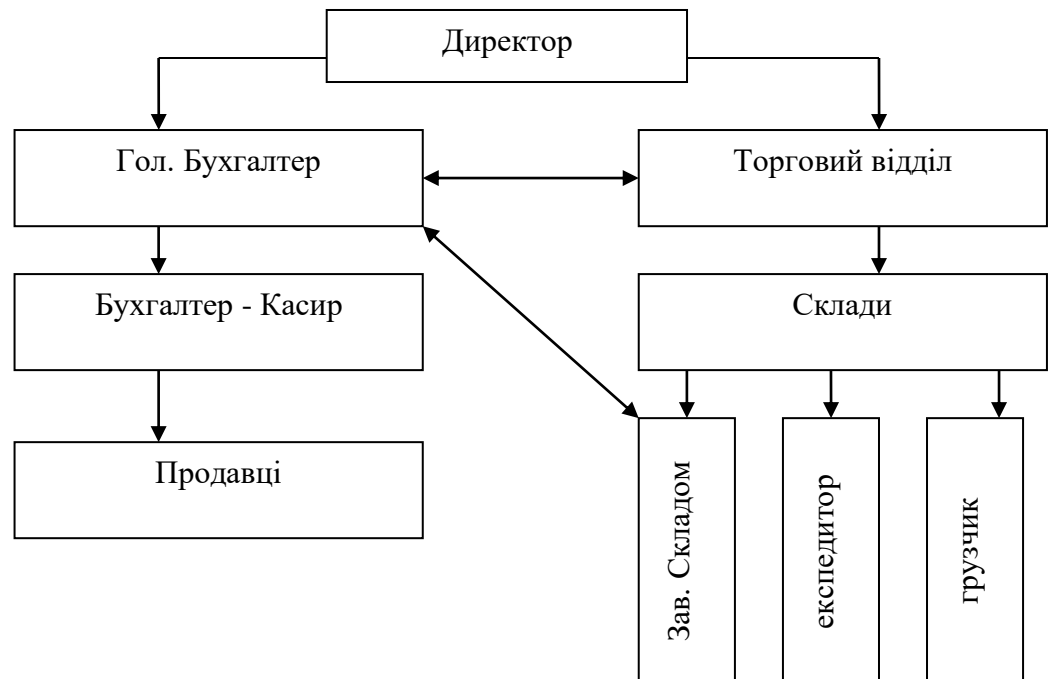


Рисунок 2.1 –Організаційна структура АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ»

На підприємстві діє одноособовий виконавчий орган – директор. Директор вирішує усі питання діяльності АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ», окрім віднесених до виключної компетенції акціонерів.

Управління АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» спрямоване на людей, коло їхніх інтересів, передовсім матеріальних. Тому основою класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничої чи іншої діяльності. За своїм змістом мотиви діяльності можна поділити на матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру. Відповідно до цього розрізняють такі методи управління:

- а) економічні;
- б) соціально-психологічні;
- в) організаційні.

Усі названі методи управління діяльністю АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. Проте провідними треба вважати саме економічні методи. Організаційні методи створюють передумови для використання економічних методів. Соціально-психологічні методи доповнюють організаційні та економічні й утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління діяльністю підприємства, будь-якого суб'єкта підприємницької чи іншої діяльності.

1. Економічні методи управління – це такі методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) через використання товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації.

Перший аспект характеризує процес управління, зорієнтований на використання створеного на загальнодержавному рівні економічного сегмента зовнішнього середовища. Суть цього аспекту:

- формування системи оподаткування суб'єктів господарювання;
- визначення дієвої амортизаційної політики, яка сприяла б оновленню (відтворенню) матеріальних і нематеріальних активів підприємства;
- встановлення державою мінімального рівня заробітної плати та пенсій.

Другий аспект економічних методів управління зв'язаний з управлінським процесом, орієнтованим на використання різноманітних економічних важелів, таких як фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції тощо.

2. Соціально-психологічні методи управління реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Адже рівень сучасного виробництва, зростання загальноосвітнього і професійно-кваліфікаційного рівня працівників зумовлюють суттєві зміни в системі ціннісних орієнтацій та структурі мотивації трудової діяльності людей.

Традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій пріоритетний стимулюючий вплив. Усе більшого значення набувають такі

чинники, як змістовність і творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, суспільне визнання, моральне заохочення тощо. Тому розуміння закономірностей соціальної психології та індивідуальної психіки працівника є необхідною умовою ефективного управління виробництвом чи будь-яким іншим видом діяльності.

Практична реалізація соціально-психологічних методів управління здійснюється за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, розв'язання конфліктних ситуацій, гуманізації праці тощо.

3. Організаційні методи управління базуються на мотивах примусового характеру, їхнє існування й практичне застосування зумовлене заінтересованістю людей у спільній організації праці. Організаційні методи управління – це комплекс способів і прийомів впливу на працівників, що ґрунтуються на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Усі організаційні методи управління поділяють на регламентні й розпорядчі.

Зміст регламентних методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень і відповідальності певним категоріям працівників фірми, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методично-інструктивної та іншої допомоги виконавцям. Розпорядчі методи управління охоплюють поточну (оперативну) організаційну роботу і базуються, як правило, на наказах керівників підприємств (організацій). Вони передбачають визначення конкретних завдань для виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль виконання, проведення нарад з питань поточної діяльності фірми (підприємства, організації).

Професійно вміле застосування економічних, соціально-психологічних та організаційних методів управління здебільшого забезпечує достатньо ефективне господарювання.

Діяльність АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» здійснюється у відповідності до чинного законодавства, а саме:

- Конституції України;
- Кодексів України (Цивільного, Господарського, Податкового, Кодексу Законів про працю та ін.);
- Законів України («Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та ін.);
- Постанов Кабінету міністрів;

Аналіз активів розпочнемо з вертикального та горизонтального аналізу балансу (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 –Вертикальний та горизонтальний аналіз активу балансу

Показники	Період						Відхилення за період 2021-2023 рр. (тис. Таблиця)	
	2021р.		2022р.		2023р.			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	%.
Необоротні активи	5081,00	39,95	5602,50	40,47	8139,50	37,59	3058,50	60,19
Оборотні активи, В тому числі:	7637,50	60,05	8239,50	59,53	13514,00	62,41	5876,50	76,94
- виробничі запаси	1825,00	14,35	2621,50	18,94	1238,00	5,72	-587,00	-32,16
- незавершене виробництво	2002,00	15,74	1813,50	13,10	3280,50	15,15	1278,50	63,86
- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	791,00	6,22	663,50	4,79	1675,00	7,74	884,00	111,76
- дебіторська заборгованість за розрахунками	2865,00	22,53	3000,50	21,68	4752,00	21,95	1887,00	65,86
- грошові кошти	154,50	1,21	140,50	1,02	1670,50	7,71	1516,00	981,23
Витрати майбутніх періодів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Необоротні активи та групи вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Валюта балансу	12718,50	100,00	13842,00	100,00	21653,50	100,00	8935,00	70,25

Аналізуючи дані Таблиці 2.1 можна відмітити, що величина майна підприємства збільшилася на 8935 тис грн. або на 70,25%. Основною причиною таких змін є збільшення величини необоротних активів на 3058,5 тис грн. або на 60,19% та збільшення величини оборотних активів на 5876,5 тис грн. або на 76,94%. При цьому, питома вага необоротних активів в загальній структурі майна зменшилася на 2,36% і в 2023 р. становила 37,59%, питома вага оборотних активів збільшилася на 2,36% і в 2023 р. становила 62,41%. Більш наглядно можна побачити на Рисунок 2.2.

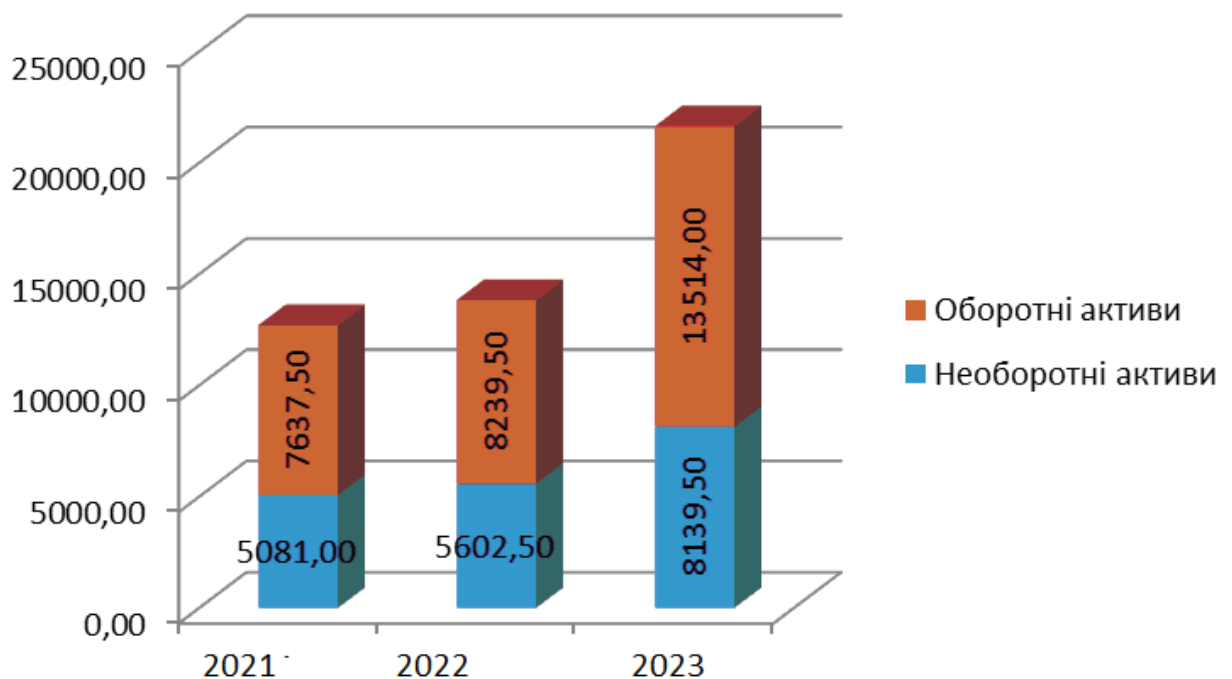


Рисунок 2.2 – Структура майна АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ»

Також, аналіз майна підприємства в розрізі оборотних активів показав, що найбільшу питому вагу займає величина дебіторської заборгованості за розрахунками, а саме її величина у 2023 р. становила 35,16%, що на 2,35% менше ніж у 2021 році, на другому місці – незавершене виробництво, його питома вага у 2023 р. становила 24,27%, що на 1,94% більше ніж у 2021 р., на третій позиції – дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, питома вага якої у 2023 р. становила 12,39%, що на 2,04% більше ніж у 2021 р., четверту позицію займають грошові кошти з питоною вагою 12,36%

у 2023 році, що на 10,34% більше ніж у 2021р., також варто відмітити значне зменшення питомої ваги виробничих запасів, а саме на 14,73%, тобто з 23,9% у 2021 р. до 9,16% у 2023р. Більш наглядно структуру оборотних активів можна побачити на Рисунок 2.3.

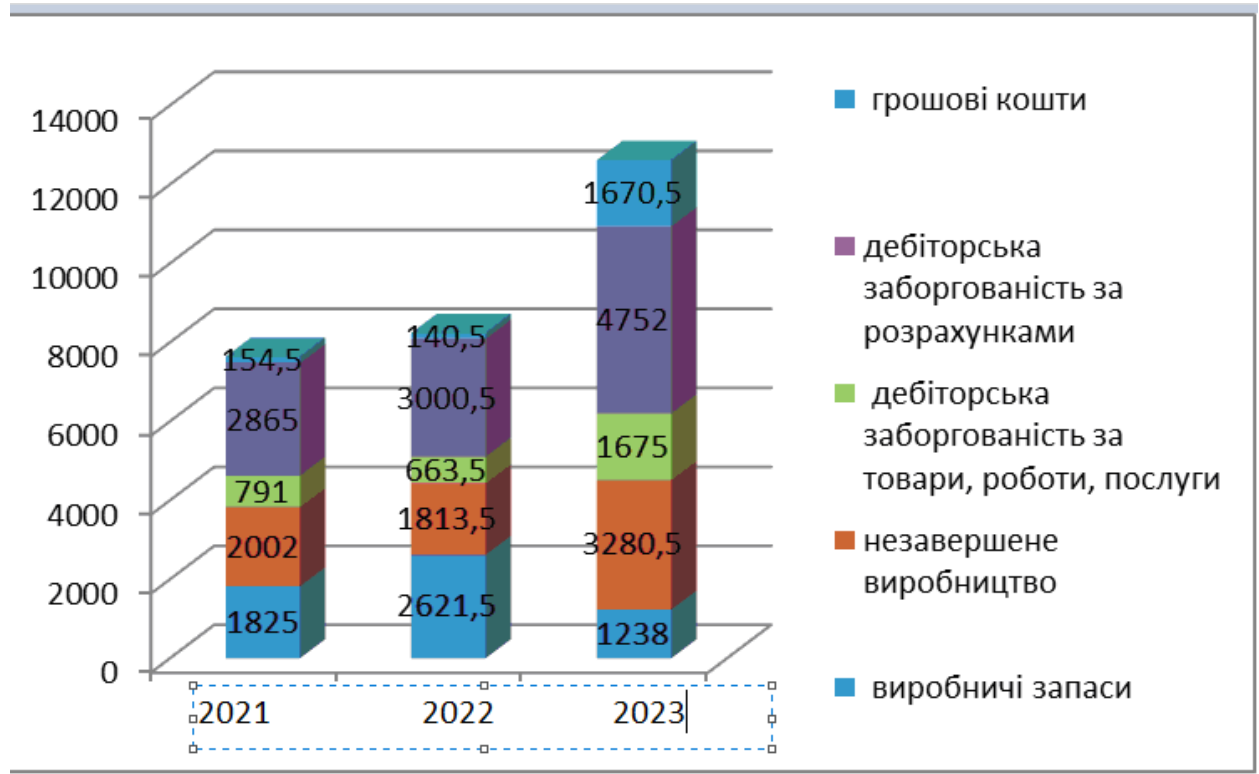


Рисунок 2.3 – Структура оборотних коштів

Далі є доцільним провести якісний аналіз основних фондів, який дозволить виконати розрахунок коефіцієнтів придатності та зносу (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Якісний аналіз основних фондів АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ»

Найменування	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	На початок	На кінець	На початок	На кінець	На початок	На кінець
Знос	1890	2554	2554	3286	4813	3757
Первісна вартість основних фондів	7121	7486	7486	9560	9996	14853
Залишкова вартість основних фондів	5231	4931	4931	6274	5183	11096
Коефіцієнт придатності	0,73	0,66	0,66	0,66	0,52	0,75
Коефіцієнт зносу	0,27	0,34	0,34	0,34	0,48	0,25

За даними розрахунків, виконаних в таблиці, можна зробити наступні висновки: коефіцієнт придатності ОФ збільшився (з 0,73 до 0,75), а коефіцієнт зносу відповідно зменшився (з 0,27 до 0,25), що є наслідком переважання у структурі основних фондів виробничого та господарського інвентарю, транспорту та меблів термін служби якого невисокий.

Проаналізувавши динаміку та структуру майна, перейдемо до аналізу капіталу.

Зокрема, аналіз середньорічної величини динаміки, складу та структури власного капіталу АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» можна зробити на основі даних таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз складу власного капіталу АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ»

Показники	Період			Відхилення за період 2021-2023 рр.	
	2021 р. тис. грн.	2022 р. тис. грн.	2023 р. тис. грн.	+, -	%.
	1. Статутний капітал	6000	6000	7500	1500
2. Інший додатковий капітал	0	0	0	0	0
3. Резервний капітал	0	0	0	0	0
4. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	567	1011,5	356,5	-210,5	-37,13
5. Вилучений капітал	0	0	0	0	0
<b>ВСЬОГО ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ</b>	<b>6567</b>	<b>7011,5</b>	<b>7856,5</b>	<b>1289,5</b>	<b>19,64</b>

На основі даних таблиці 2.3 можна зробити висновок, що величина власного капіталу збільшилася за період 2021-2023 рр. з 6567 тис. грн. до 7856,5 тис. грн., тобто на 1289,5 тис. грн. або на 19,64%, за рахунок збільшення величини статутного капіталу на 1500 тис. грн.. або на 25%. При цьому питома вага у загальній величині власного капіталу збільшилася з 91,36% до 95,46%, також можна відмітити, зменшення величини нерозподіленого прибутку на 210,5 тис грн., або на 37,13%, в свою чергу, питома вага зменшилася з 8,63% до 4,54%. Більш наглядно структуру власного капіталу можна побачити на Рисунок 2.4.

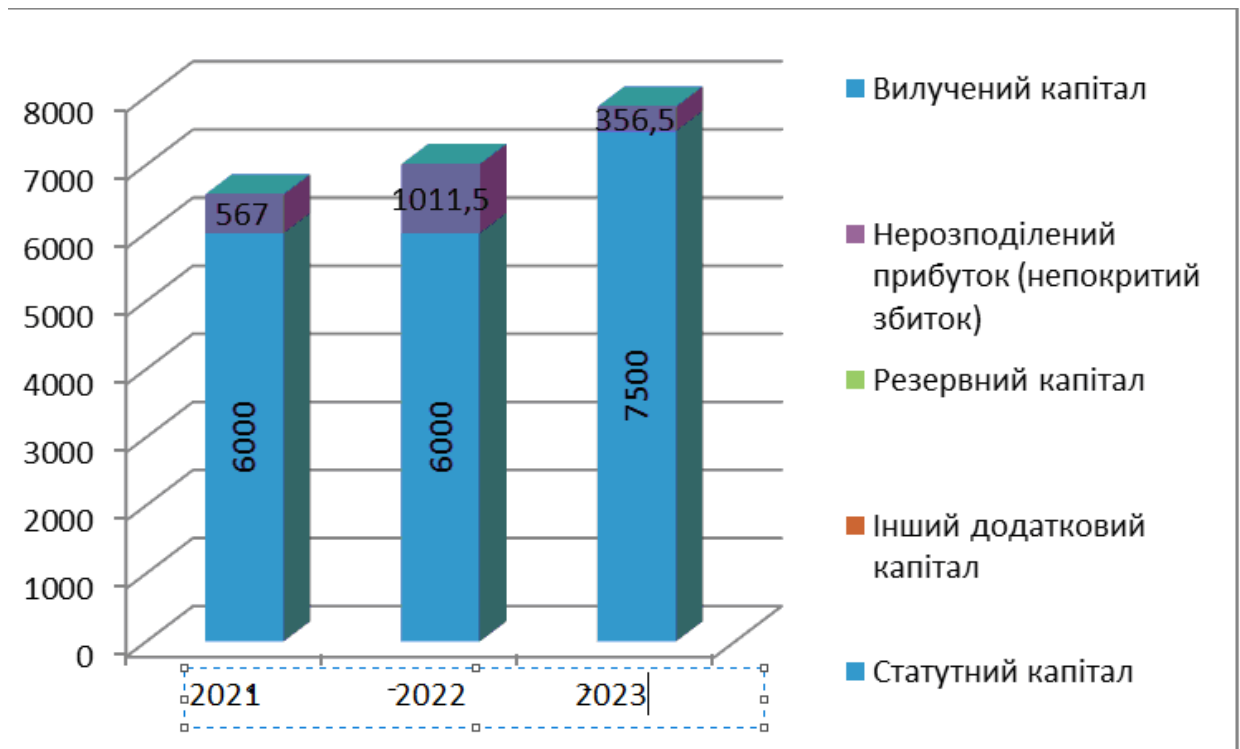


Рисунок 2.4 – Структура власного капіталу АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ»

При цьому питома вага власного капіталу у загальній величині джерел фінансування діяльності підприємства зменшилася з 51,63% в 2021 р. до 36,28% в 2023 р., тобто на 15,35%.

Наступним кроком аналізу капіталу підприємства є оцінка динаміки, складу та структури кредиторської заборгованості АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» за 2021-2023 роки на основі даних таблиці 2.4.

Як бачимо, поточна заборгованість АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» збільшилася з 5716,5 тис. грн. в 2021 р. до 11911 тис. грн. в 2023 р., тобто на 6194,5 тис. грн. або на 108,36%. При цьому питома вага поточної заборгованості в загальній величині капіталу підприємства збільшилася з 44,95% до 55,01%. Більш наглядно можна побачити на Рисунок 2.5.

Аналізуючи дані таблиці 2.4, визначимо що саме вплинуло на зміну величини кредиторської заборгованості АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» за 2021-2023 роки. Отже, на зміну поточної заборгованості вплинуло:

- зменшення величини поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями з 330 тис. грн. в 2021р. до 0 тис. грн. в 2023р., тобто на - 623146,5 тис. грн. або на 89,57%;

- збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги з 67 тис. грн. в 2021 р. до 3702 тис. грн. в 2023 р., тобто на 3635 тис. грн. тобто в 54 рази;

- збільшення величини поточних зобов'язань за розрахунками з одержаних авансів з 5113 тис. грн. в 2021 р. до 7590 тис. грн. в 2023 р., тобто на 2477 тис. грн. на 48,45%;

Таблиця 2.4 –Аналіз складу і структури позикового капіталу АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ»

Показники	Період			Відхилення за період	
	2021 р. тис. грн	2022 р. тис. грн.	2023 р. тис. грн.	+, -	%
	Довгострокові зобов'язання	0	0	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	330	330	0	-330	-100
Векселі видані	0	95	0	0	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	67	617,5	3702	3635	5425,37
Поточні зобов'язання за розрахунками:				0	-
З одержаних авансів	5113	4936,5	7590	2477	48,44
З бюджетом	35,5	29,5	93,5	58	163,39
Зі страхування	56	77,5	194,5	138,5	247,32
З оплати праці	115	177	331	216	187,84
З учасниками	0	0	0	0	-
Інші поточні зобов'язання	0	0	0	0	-
Усього	5716,5	6263	11911	6194,5	108,37

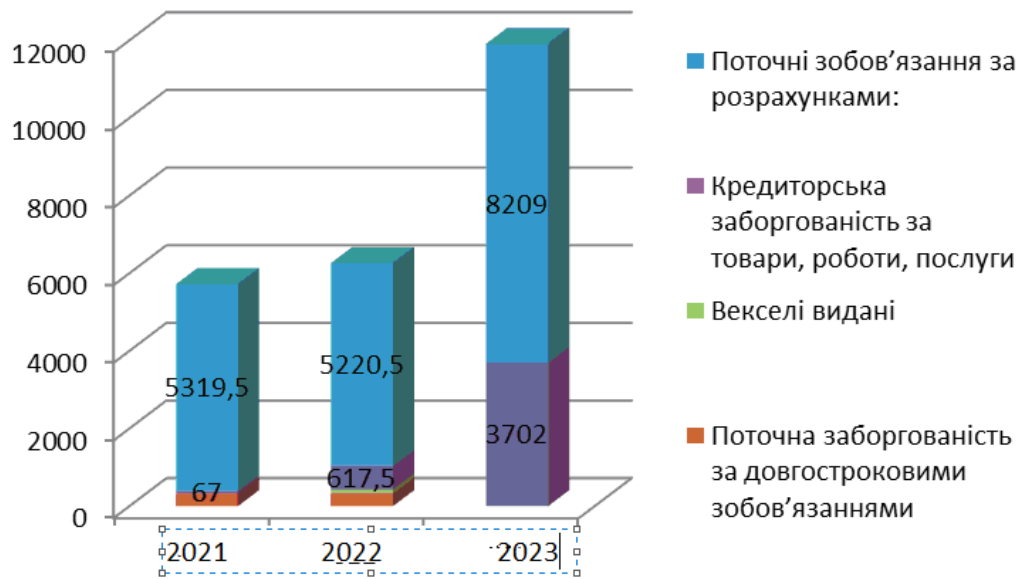


Рисунок 2.5 – Структура капіталу АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ»

- збільшення величини поточних зобов'язань за розрахунками з бюджетом з 35,5 тис. грн. в 2021р. до 93,5 тис. грн. в 2023 р., тобто на 58 тис. грн. або на 163,38%;

- збільшення величини поточних зобов'язань за розрахунками зі страхування з 56 тис. грн. в 2021р. до 194,5 тис. грн. в 2023 р., тобто на 138,5 тис. грн. на 247,32%;

- збільшення величини поточних зобов'язань за розрахунками з оплати праці з 115 тис. грн. в 2021 р. до 331 тис. грн. в 2023 р., тобто на 216 тис. грн. на 187,83%.

Отже, узагальнюючи вище описане необхідно відмітити про значне збільшення величини поточної заборгованості, але позитивним моментом є те, що дана величина збільшилася за рахунок поточних зобов'язань за розрахунками. І в цілому є позитивним моментом, так як не є нормальним фінансування лише за рахунок власного капіталу.

Основні показники діяльності АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» наведено в Таблиця 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні техніко-економічні показники діяльності АТ  
«ІНФІНІТІ ПРОФІТ»

Показники	Одиниці виміру	2021р.	2022р.	2023р.	Динаміка показників					
					2021-2022 рр.		2022-2023 рр.		2021-2023 рр.	
					+, -	%	+, -	%	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Виручка від реалізації товарів	тис. грн.	19684,2	25195	50229	5510,80	28,00	25034,00	99,36	30544,80	155,17
2. Собівартість	тис. грн.	18612,3	24337	48773	5724,70	30,76	24436,00	100,41	30160,70	162,05
3. Витрати на 1 грн.	коп.	0,95	0,97	0,97	0,02	2,11	0,00	0,10	0,02	2,21
4. Чистий прибуток	тис. грн.	659,6	229	376	-430,60	-65,28	147,00	64,19	-283,60	-43,00
5. Рентабельність:										
- товарів, робіт послуг	%	3,35	0,91	0,75	-2,44	-72,88	-0,16	-17,64	-2,60	-77,66
- активів	%	5,19	1,66	1,74	-3,53	-68,07	0,08	4,86	-3,45	-66,52
6. Основні фонди	тис. грн.	5081	5589	8139,5	508,00	10,00	2550,50	45,63	3058,50	60,19
7. Оборотні фонди	тис. грн.	7637,5	8239,5	13514	602,00	7,88	5274,50	64,01	5876,50	76,94
8. Фондовіддача	грн./грн.	3,87	4,51	6,17	0,63	16,36	1,66	36,89	2,30	59,29
9. Фондомісткість	грн./грн.	0,26	0,22	0,16	-0,04	-14,06	-0,06	-26,95	-0,10	-37,22
10. Фондоозброєність	тис. грн./чол.	267,42	372,60	478,79	105,18	39,33	106,19	28,50	211,37	79,04
11. Середньооблікова чисельність	чол.	19	15	17	-4,00	-21,05	2,00	13,33	-2,00	-10,53
12. Продуктивність праці	тис. грн./чол.	1036,01	1679,67	2954,65	643,66	62,13	1274,98	75,91	1918,64	185,19
13. Фонд оплати праці	Тис. грн.	257,8	268,9	275,13	11,10	4,31	6,23	2,32	17,33	6,72

Основним економічним важелем стратегічного управління комерційним доходом підприємства є розроблена ним цінова політика. Адже на підприємствах об'єктом цінової політики є не загальна ціна товару, а лише один з її елементів – торговельна надбавка. Крім цього, вважаємо, що цінова політика є водночас механізмом реалізації як маркетингової, так і фінансової стратегії розвитку підприємства.

Цінова політика підприємства становить складову частину маркетингової та фінансової стратегії, що полягає у визначенні принципів та методів формування системи диференційованих рівнів торговельної надбавки та комісійної винагороди за оптово-посередницькі послуги у довгостроковому періоді, спрямованих на вирішення загальних цілей його економічного розвитку.

Прибуток – це найважливіша економічна категорія сучасності. В умовах ринкових відносин будь-яке підприємство прагне отримати максимальний прибуток, оскільки останній є головним джерелом конкурентного динамічного розвитку виробництва і рішення соціально-виробничих задач.

Прибуток є однією з основних категорій товарного виробництва. Це передусім виробнича категорія, що характеризує відносини, які складаються в процесі суспільного виробництва. Поява прибутку безпосередньо пов'язана з появою категорії «витрати виробництва».

Прибуток – це та частина додаткової вартості продукту, що реалізується підприємством, яка залишається після покриття витрат виробництва. Відособлення частини вартості продукції у вигляді витрат виступає в грошовому виразі як собівартість продукції.

Залежно від формування та розподілу виокремлюють кілька видів прибутку. Насамперед розрізняють загальний прибуток і прибуток після оподаткування. Загальний прибуток – це весь прибуток підприємства, одержаний від усіх видів діяльності, до його оподаткування та розподілу. Такий прибуток інакше називають балансовим. Прибуток після оподаткування, тобто прибуток, що реально поступає в розпорядження підприємства, має поширену у вітчизняній літературі та практиці назву – чистий прибуток.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства проводиться за даними звіту Форми №2 «Звіт про фінансові результати».

Аналіз рівня показників фінансових результатів діяльності ТОВ «Самарська агропромислова група» за період 2020–2022 роки можна зробити на основі даних таблиці 2.7.

Аналізуючи дані Таблиця 2.7 можна відмітити негативну тенденцію, щодо зміни величини чистого прибутку за аналізований період на 283,6 тис. грн. або на 43%.

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансових результатів від операційної діяльності  
АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ»

Показники	Період			Відхилення за період 2021-2023 рр.	
	2021 р. тис. грн..	2022 р. тис. грн.	2023 р. тис. грн.	Тис. грн..	%
1. Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23564,5	30234	60265	36700,5	155,74
2. Податок на додану вартість	3880,3	5039	10036	6155,7	158,64
3. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19684,2	25195	50229	30544,8	155,17
4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	18612,3	24337	48773	30160,7	162,05
5. Валовий прибуток (збиток)	1071,9	858	1456	384,1	35,83
6. Інші операційні доходи	0,3	0	33	32,7	10900,00
7. Адміністративні витрати	42,7	53	86	43,3	101,41
8. Витрати на збут	100	550	632	532	532,00
9. Інші операційні витрати	50	0	0	-50	-100,00
10. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	879,5	305	671	-208,5	-23,71
11. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	879,5	305	491	-388,5	-44,17
12. Податок на прибуток від звичайної діяльності	219,9	76	115	-104,9	-47,70
13. Чистий прибуток (збиток)	659,6	229	376	-283,6	-43,00

Основними причинами такої зміни були наступні чинники:

1) величина доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшилася за період 2021–2023 рр. з 23564,5 тис. грн. в 2021 р. до 60265 тис. грн. в 2023 р., тобто на 36700,5 тис. грн. або на 155,74 %, така зміна є позитивною, так як може свідчити про повне використання виробничих потужностей підприємством, за період, який було проаналізовано та про розширення діяльності;

2) величина податку на додану вартість збільшилася за період 2021–2023 рр. з 3880,3 тис. грн. в 2021 р. до 10036 тис. грн. в 2023 р., тобто на 6155,7 тис. грн. або на 158,64%, така зміна результатом збільшення обсягу реалізації;

3) величина чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшилася за період 2021–2023 рр. з 19684,2 тис. грн. в 2021 р. до 50229 тис. грн. в 2023 р., тобто на 30544,8 тис. грн. або на 155,17%, що є позитивним моментом у діяльності підприємства;

4) величина собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) збільшилася за період 2021–2023 рр. з 18612,3 тис. грн. в 2021 р. до 48773 тис. грн. в 2023 р., тобто на 30160,7 тис. грн. або на 162,05%, така зміна є з одного боку негативним явищем, так як впливає на зменшення величини прибутку, і позитивним – так як може бути результатом розширення діяльності;

5) величина валового прибутку (збитку) збільшилася за період 2021–2023 рр. з 1071,9 тис. грн. в 2021 р. до 1456 тис. грн. в 2023 р., тобто на 384,1 тис. грн. на 35,83%, така зміна є позитивною, так як у підприємства підвищується здатність розвиватися за рахунок власних джерел;

6) величина інших операційних доходів збільшилася за період 2021–2023 рр. з 0,3 тис. грн. в 2021 р. до 33 тис. грн. в 2023 р., тобто на 32,7 тис. грн. або в 109 раз;

7) величина адміністративних витрат збільшилася за період 2021–2023 рр. з 42,7 тис. грн. в 2021 р. до 86 тис. грн. в 2023 р., тобто на 43,3 тис. грн. або на 101,41%;

8) величина витрат на збут збільшилася за період 2021–2023 рр. з 100 тис. грн. в 2021 р. до 632 тис. грн. в 2023 р., що є результатом застосування рекламних заходів;

9) величина інших операційних витрат зменшилася за період 2021–2023 рр. з 50 тис. грн. в 2021 р. до 0 тис. грн. в 2023 р.;

10) прибуток (збиток) від операційної діяльності зменшився за період 2021–2023 рр. з 879,5 тис. грн. в 2021 р. до 671 тис. грн. в 2023 р., тобто на 208,5 тис. грн. або на 23,71%.

Узагальнюючи вище описане, необхідно відмітити, що сума фінансових результатів від операційної діяльності зазнала негативних змін, а саме зменшилися величини чистого прибутку від діяльності, якою займається базове підприємство.

Фінансовий стан підприємства визначається сукупністю параметрів, які виражають наявність, доцільність розміщення та ефективність використання фінансових ресурсів, реальні та потенційні фінансові можливості.

Аналізуючи фінансовий стан ТОВ «Самарська агропромислова група» перш за все визначимо його фінансову стійкість. Оцінку фінансового стану підприємства можливо визначити за наступними типами фінансової стійкості:

- абсолютна фінансова стійкість (трапляється на практиці дуже рідко) – коли власні оборотні активи повністю забезпечують запаси підприємства;
- нормально стійкий фінансовий стан – коли запаси забезпечуються сумою власних оборотних активів та довгостроковими зобов'язаннями;
- нестійкий фінансовий стан – коли запаси забезпечуються за рахунок власних оборотних активів довгострокових та короткострокових кредитів і позик, тобто за рахунок усіх основних джерел формування запасів;
- кризовий фінансовий стан – коли запаси не забезпечуються вищеназваними джерелами їх формування і підприємство стає на межі банкрутства.

Фінансово стійким можна вважати таке підприємство, яке за рахунок власних активів спроможне забезпечити запаси, не допустити невиправданої кредиторської заборгованості, своєчасно розрахуватись за своїми зобов'язаннями. Узагальнимо вище обумовлене у таблиці 2.8.

Забезпеченість запасів джерелами їх формування дозволяє класифікувати фінансовий стан за ступенем його стійкості. Отже, фінансову

стійкість АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» можна класифікувати, як передкризову за весь аналізований період, тобто за 2021–2023 рр. Тобто у підприємства зберігається можливість відновлення платоспроможності за рахунок поповнення власного капіталу та збільшення власних оборотних засобів, а також додаткового залучення довгострокових кредитів.

Таблиця 2.8 –Фінансова стійкість АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» за 2021-2023 рр.

№ п/п	Показник	2021р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5
1	Власний капітал	6567	7011,5	7856,5
2	Необоротні активи	5081	5602,5	8139,5
3	Власні обігові кошти (р.1 - р.2)	1486	1409	-283
4	Довгострокові зобов'язання	435	567,5	0
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.3 + р.4)	1921	1976,5	-283
6	Короткострокові кредити та позики	5716,5	6263	13797
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р.5 +р.6)	7637,5	8239,5	13514
8	Запаси	3827	4435	4518,5
9	Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів (р.3 - р.8)	-2341	-3026	-4801,5
10	Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р.5 - р.8)	-1906	-2458,5	-4801,5
11	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів (р.7 - р.8)	3810,5	3804,5	8995,5
12	Тип фінансової стійкості	Перед-кризова фінансова стійкість	Перед-кризова фінансова стійкість	Перед-кризова фінансова стійкість
13	Запас стійкості фінансового стану, днів (р.11*360/V)	69,69	54,36	64,47
14	Надлишок (+) або нестача (-) коштів на 1 грн. запасів (р.11/р.8), коп.	1,00	0,86	1,99

Дана фінансова стійкість характеризується нестачею власних оборотних засобів та, довгострокових джерел формування, надлишком загальної величини основних джерел формування запасів та вартістю запасів;

порушеннями фінансової дисципліни, збоями в надходженні грошових коштів на поточний рахунок, зниженням прибутковості діяльності.

Наступним кроком проведемо комплексну оцінку фінансової стійкості підприємства шляхом аналізу показників (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 –Аналіз показників фінансової стійкості АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» за період 2021–2023 рр.

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення		
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022-2021 рр.	2023-2022 рр.	2023-2021 рр.
					Відн.	Відн.	Відн.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Коефіцієнт автономії	0,5163	0,5065	0,3628	-1,90	-28,37	-29,73
2	Коефіцієнт фінансової залежності	1,9367	1,9742	2,7561	1,94	39,61	42,31
3	Маневреність робочого капіталу	1,0422	0,9175	-11,5919	-11,97	-1363,42	-1212,25
4	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,2925	0,2819	-0,0360	-3,62	-112,77	-112,31
5	Коефіцієнт фінансової стійкості	1,0675	1,0265	0,5694	-3,84	-44,53	-46,66
6	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,9367	0,9742	1,7561	4,00	80,26	87,48
7	Коефіцієнт стійкості фінансування	0,5505	0,5475	0,3628	-0,54	-33,74	-34,10
8	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,4837	0,4935	0,6372	2,03	29,12	31,73
9	Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	0,0856	0,1013	0,0000	18,34	-100,00	-100,00
10	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,0621	0,0749	0,0000	20,61	-100,00	-100,00
11	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,1946	0,1710	-0,0209	-12,13	-112,22	-110,74
12	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,0539	0,0644	0,0000	19,48	-100,00	-100,00
13	Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,9293	0,9169	1,0000	-1,33	9,06	7,61
14	Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	0,5020	0,4457	-0,0626	-11,22	-114,05	-112,47

За даними Таблиця 2.9 можна відмітити, що в цілому відбулися негативні зміни у складі показників, якими характеризується фінансова

стійкість. Значення коефіцієнтів автономії, фінансової стійкості, забезпечення власними оборотними засобами і зменшилися за період 2021-2023 рр., і вони є нижчими за нормативні значення і свідчить про значну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

У 2023 р. підприємство на 36,28% фінансувалося за рахунок власного капіталу. Відповідно, протягом аналізованого періоду і відбулося збільшення фінансової залежності, хоча вона відповідає нормативному значенню (менше 2,0). У структурі пасиву підприємства величина довгострокових зобов'язань зменшилася на 100%, тобто з 5,39% до 0%. Негативний характер носить коефіцієнт страхування бізнесу, протягом періоду резервний капітал на підприємстві дорівнює нулю.

Збільшення коефіцієнту співвідношення залученого та власного капіталу свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Так, на початок періоду на 1 грн. власного капіталу припадало 93,67 коп. залучених засобів, що на 81,94 коп. менше, ніж на кінець періоду. Отже, динаміка наведених показників, у тому числі коефіцієнта фінансової стійкості свідчить про незадовільний фінансовий стан підприємства.

Наступним кроком проаналізуємо ліквідність та платоспроможність АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ».

Платоспроможність – можливість підприємства своєчасно задовольнити платіжні зобов'язання.

Ліквідність – здатність підприємства перетворити свої активи в грошові кошти для покриття боргових зобов'язань.

Перш за все згрупуємо активи та пасиви для визначення коефіцієнтів ліквідності та занесемо їх значення до Таблиця 2.10.

Не виконання першої нерівності як на початок періоду, так і на його кінець свідчать про неабсолютну ліквідність підприємства. В той же час, не виконання четвертої нерівності в 2023 р. свідчить про не дотримання

підприємством мінімальної умови фінансової стійкості, браку власних оборотних коштів.

Таблиця 2.10 –Аналіз ліквідності балансу АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ»

Групи активів	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Групи зобов'язань	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Платіжний надлишок або нестача		
								2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
A1	154,5	140,5	2568,5	П1	5386,5	5838	11911	-5232,0	-5697,5	-9342,5
A2	3656	3664	6427	П2	330	425	1886	3326,0	3239,0	4541,0
A3	3827	4435	4518,5	П3	435	567,5	0	3392,0	3867,5	4518,5
A4	5081	5602,5	8139,5	П4	6567	7011,5	7856,5	-1486,0	-1409,0	283,0
Баланс	12718,5	13842	21653,5	Баланс	12718,5	13842	21653,5	0,0	0,0	0,0

Слід зазначити, що проведений вище аналіз ліквідності балансу є наближеним. Натомість, більш детальним є аналіз платоспроможності за допомогою фінансових коефіцієнтів (Таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 –Аналіз показників ліквідності та платоспроможності АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ»

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення		
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022-2021 рр.	2023-2022 рр.	2023-2021 рр.
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,4178	1,4112	1,1345	-0,46	-19,61	-19,98
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6666	0,6075	0,6520	-8,87	7,33	-2,19
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0270	0,0224	0,1862	-17,00	729,85	588,81
4	Загальний показник ліквідності балансу	0,5510	0,5310	0,5553	-3,63	4,58	0,78

Отже, на основі даних Таблиця 2.11 можна відмітити, що:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності протягом 2022-2023рр. відповідає нормативному значенню (1-2) і становить 1,41 та 1,13 відповідно у 2022 р. та у 2023 р..

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності, або коефіцієнт «критичної оцінки» не відповідає нормативному значенню (0,7-1,5) і становить 0,61 та 0,65 відповідно у 2022 р. та у 2023 р..

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом 2022-2023рр. значно менший за нормативне значення у 2022 р. і становить 0,0270 та майже дорівнює нормативному значенню (більше 0,2) у 2023 р. і становить 0,1862.

4. Загальний показник ліквідності балансу протягом 2022-2023рр. відстає від нормативного значення (більше або дорівнює 1) і становить 0,5510 та 0,5553 відповідно у 2022 р. та у 2023 р..

Отже, баланс не є абсолютно ліквідним, але у підприємства є кошти для здійснення виробничої діяльності.

Більш точну оцінку фінансового стану підприємства можна отримати провівши аналіз ділової активності. Ділова активність проявляється в динамічності розвитку підприємства, швидкості обороту засобів підприємства. Проведемо аналіз показників ділової активності, які дозволяють оцінити ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів підприємства.

Вихідні дані для розрахунку показників ділової активності наведено в Таблиця 2.12, в свою чергу, аналіз показників можна зробити на основі показників наведених в таблиці 2.13.

Такі зміни свідчать про неефективність вкладення фінансових ресурсів у формування активів.

Звичайно, це пояснюється відносним скороченням обсягу виручки від реалізації, неефективністю системи управління активами, що є безпосереднім наслідком кризових явищ, які спіткали підприємство у попередніх роках.

Збільшення суми кредиторської заборгованості протягом 2021–2023 рр. є зрозумілим кроком підприємства. Причинами цього стали, з одного боку, залучення власного капіталу у поточну дебіторську заборгованість, а з іншого, підприємство є прибутковим і йому вигідно використовувати банківські (процентні) позики, але кращим способом отримання

безкоштовних кредитів, фінансуючи свою поточну діяльність за рахунок власного капіталу, а також залучаючи «безкоштовну» кредиторську заборгованість. За даних умов це також є одним з варіантів стабілізації фінансово-господарської діяльності.

Таблиця 2.12 – Вихідні дані для розрахунку показників ділової активності АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ»

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення		
		2021 р.	2022р.	2023 р.	2022-2021 рр.	2023-2022 рр.	2023-2020 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Виручка від реалізації	19684,2	25195	50229	28,00	99,36	155,17
2	Середній розмір капіталу	12718,5	13842	21653,5	8,83	56,43	70,25
3	Середній розмір власного капіталу	6567	7011,5	7856,5	6,77	12,05	19,64
4	Середній розмір власного оборотного капіталу	1486	1409	-283	-5,18	-120,09	-119,04
5	Середній розмір дебіторської заборгованості	3656	3664	6427	0,22	75,41	75,79
6	Середній розмір запасів	3827	4435	4518,5	15,89	1,88	18,07
7	Середній розмір кредиторської заборгованості	5386,5	5838	11911	8,38	104,03	121,13
8	Чистий прибуток	659,6	229	376	-65,28	64,19	-43,00
9	Власний капітал	6567	7011,5	7856,5	6,77	12,05	19,64

На основі даних Таблиця 2.12 розрахуємо та занесемо в Таблиця 2.13 основні показники ділової активності.

Не зважаючи на уповільнення оборотності кредиторської заборгованості, ефективність її «утримання» підприємством з позицій дотримання платіжної дисципліни та забезпечення стійкого фінансового становища визначається порівнянням термінів повного погашення кредиторської та повної інкасації дебіторської заборгованості. Розрахунки свідчать, що погашення поточної заборгованості підприємства перед дебіторами відбувається майже у 1,5 рази швидше за інкасацію кредиторської заборгованості. Якщо середній термін погашення кредиторської заборгованості підприємства у 2023 році становив 86,55 днів,

то термін інкасації заборгованості дебіторів – 46,7 дні. Поява у підприємства грошових коштів починаючи з 2023 року є свідченням раціонального їх використання в обороті.

Таблиця 2.13 –Аналіз показників ділової активності АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ»

№ з/п	Показник	Формула для розрахунку	Роки			Відхилення		
			2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022-2021 рр.	2023-2022 рр.	2023-2021 рр.
						Відн.	Відн.	Відн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт оборотності капіталу (трансформації)	п.1/п.2	1,55	1,82	2,32	0,27	0,50	0,77
2	Оборотність дебіторської заборгованості:							
2.1	Днів	п.5*365/п.1	67,79	53,08	46,70	-14,71	-6,38	-21,09
<i>продовження Таблиця 2.13.</i>								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.2	Оборотів	п.1/п.5	5,38	6,88	7,82	1,49	0,94	2,43
3	Оборотність запасів							
3.1	Днів	п.6*365/п.1	70,96	64,25	32,83	-6,71	-31,42	-38,13
3.2	Оборотів	п.1/п.6	5,14	5,68	11,12	0,54	5,44	5,97
4	Тривалість операційного циклу, днів	п.2.1+п.3.1	76,11	69,93	43,95	-6,18	-25,98	-32,16
5	Оборотність кредиторської заборгованості:							
5.1	Днів	п.7*365/п.1	99,88	84,58	86,55	-15,31	1,98	-13,33
5.2	Оборотів	п.1/п.7	3,65	4,32	4,22	0,66	-0,10	0,56
6	Оборотність власного капіталу							
6.1	Днів	п.3*365/п.1	121,77	101,58	57,09	-20,19	-44,48	-64,68
6.2	Оборотів	п.1/п.3	3,00	3,59	6,39	0,60	2,80	3,40
7	Тривалість фінансового циклу, днів	п.4-п.5.1	-45,66	-31,64	-13,14	14,02	18,50	32,52
8	Період окупності власного капіталу	п.3/п.8	9,96	30,62	20,89	20,66	-9,72	10,94
9	Коефіцієнт сталості економічного росту	п.8/п.9	0,10	0,03	0,05	-0,07	0,02	-0,05

Наступною групою показників, яка дасть змогу оцінити фінансовий стан підприємства є показники рентабельності (Таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 –Аналіз витратних та доходних та ресурсних показників ділової активності АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ»

№ з/п	Показник	Роки			Відхилення		
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022-2021 рр.	2023-2022 рр.	2023-2021 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
Витратні показники							
1	Рентабельність продукції(товарів,робіт,послуг)	5,76	3,53	2,99	-38,72	-15,30	-48,09
2	Рентабельність операційної діяльності	4,68	1,23	1,35	-73,72	9,76	-71,15
3	Рентабельність звичайної діяльності	4,68	1,23	0,99	-73,72	-19,51	-78,85
4	Рентабельність господарської діяльності	4,68	1,23	0,99	-73,72	-19,51	-78,85
5	Коефіцієнт покриття виробничих витрат	105,76	103,53	102,99	-2,11	-0,52	-2,62
6	Коефіцієнт окупності виробничих витрат	94,55	96,59	97,10	2,16	0,53	2,70
Доходні показники							
1	Валова рентабельність продажу продукції(товарів, робіт, послуг)	5,45	3,41	2,90	-37,43	-14,96	-46,79
2	Чиста рентабельність продажу продукції(товарів, робіт, послуг)	3,35	0,91	0,75	-72,84	-17,58	-77,61
3	Рентабельність доходу від операційної діяльності	4,47	1,21	1,34	-72,93	10,74	-70,02
Ресурсні показники							
1	Рентабельність підприємства (активів, виробництва, виробничого капіталу)	5,19	1,65	1,74	-68,21	5,45	-66,47
2	Рентабельність власного капіталу	13,39	4,35	6,25	-67,51	43,68	-53,32
3	Рентабельність залученого капіталу	14,30	4,47	3,56	-68,74	-20,36	-75,10
4	Рентабельність перманентного капіталу	12,56	4,02	6,25	-67,99	55,47	-50,24
5	Рентабельність необоротних активів (фондорентабельність)	17,31	5,44	6,03	-68,57	10,85	-65,16
6	Рентабельність оборотних активів	11,52	3,70	3,63	-67,88	-1,89	-68,49
7	Коефіцієнт покриття активів	154,77	182,02	231,97	17,61	27,44	49,88
8	Коефіцієнт окупності активів	64,61	54,94	43,11	-14,97	-21,53	-33,28
9	Коефіцієнт покриття власного капіталу	299,74	359,34	639,33	19,88	77,92	113,29
10	Коефіцієнт окупності власного капіталу	33,36	27,83	15,64	-16,58	-43,80	-53,12

Отже, аналізуючи дані таблиці 2.14 можна відмітити, що хоча за період 2021–2023 роки в цілому погіршилася ситуація, так як спостерігаються негативні тенденції показників рентабельності АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ», а саме:

- 1) рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності зменшилася з 5,19% в 2021 р. до 1,74% в 2023 р.;
- 2) рентабельність власного капіталу зменшилася з 13,39% до 6,25%;
- 3) рентабельність операційної діяльності зменшилася з 4,68% до 1,35%;
- 4) рентабельність господарської діяльності зменшилася з 4,68% до 0,99%;
- 5) рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком зменшилася з 5,76% до 2,99%.

Основною причиною таких негативних змін було зменшення величини прибутку підприємства. Але, позитивним є те, що порівняно з 2022 роком ситуація в 2023 почала покращуватися.

Таким чином, можна відмітити, що протягом аналізованого періоду спостерігається погіршення показників, які характеризують фінансовий стан підприємства. Причиною таких негативних змін є, по-перше, уповільнення оборотності капіталу, по-друге, неспроможність за рахунок наявних грошових коштів погасити найбільш строкові зобов'язання, що в свою чергу є наслідком кризи платежів.

## 2.2 Аналіз рівня продуктивності праці та мотивації на підприємстві

Першим етапом аналізу використання трудових ресурсів підприємства є оцінка забезпеченості підприємства та його підрозділів трудовими ресурсами та руху робочої сили. Основними об'єктами даного етапу є: склад і структура персоналу, забезпеченість підприємства робітниками, адміністративно-управлінським персоналом, спеціалістами, рух робочої сили.

Отже, проаналізуємо забезпеченість підприємства трудовими ресурсами за даними Таблиця 2.15. Аналізуючи дані Таблиця 2.15, можна зробити висновок, що за окремими категоріями відбулося збільшення чисельності персоналу підприємства. Загальна чисельність працюючих в

2023 році збільшилася порівняно з 2021 р. на 24 чол. або на 17,52 %; з 2022 р. – на 16 чол. або на 11,03 %.

Таблиця 2.15 –Оцінка забезпеченості АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» трудовими ресурсами

Показники	Одиниці виміру	2021р.	2022р.	2023р.	Динаміка показників					
					2022-2021 рр.		2023-2022 рр.		2023-2021 рр.	
					+, -	%	+, -	%	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Усього персоналу, у т.ч.:	Чол.	137	145	161	8	5,84	16	11,03	24	17,52
2. Працівники основної діяльності, з них:		129	136	150	7	5,43	14	10,29	21	16,28
- торгові робітники		120	125	138	5	4,17	13	10,40	18	15,00
- службовці		9	11	12	2	22,22	1	9,09	3	33,33
з них:										
- керівники		6	7	7	1	16,67	0	0,00	1	16,67
- спеціалісти		3	4	5	1	33,33	1	25,00	2	66,67
3. Невиробничий персонал		8	9	11	1	12,50	2	22,22	3	37,50
4. Обсяг товарної продукції	Тис. грн.	19684,2	25195	50229	5510,8	28,00	25034	99,36	30544,8	155,17

У 2023 р., у порівнянні як з 2021 р., так і з 2022 р., відбулося збільшення чисельності працівників основної діяльності відповідно на 7 і 14 чол. Зокрема, збільшилась чисельність робітників на 5 і 13 чол., службовців – на 2 і 1 чол. відповідно.

За 2021–2023 рр. відбулося незначне збільшення невинробничого персоналу – на 37,5 %. При цьому обсяг товарної продукції у 2023 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 155,17 % або на 30544,8 тис. грн..

Так як чисельність робітників підприємства залежить від обсягу виробництва, необхідно визначити абсолютне відхилення чисельності та відносне відхилення за період 2021–2023 рр., пов'язане зі зміною обсягів виробництва.

При цьому необхідно враховувати, що нестача робочої сили спричиняє відхилення у технологічному процесі, непродуктивні витрати, а надлишок –

призводить до недозавантаження робітників, використання робочої сили не за призначенням, зниження продуктивності праці.

Так, у нашому випадку у 2023 р. мала місце відносна економія чисельності основного персоналу на 200 чол. (129 x 50229: 19684,2 – 129), робітників – 66 чол. (120 x 155,17: 100 – 120).

Поряд з аналізом забезпеченості та наявності трудових ресурсів дослідимо структуру персоналу основної діяльності (Таблиця 2.16).

Таблиця 2.16. – Структура трудових ресурсів АТ «ІНФІНІТИ ПРОФІТ»

Категорії персоналу	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2022 р., пунктів структури	
	чисельність, чол.	питома вага, %	чисельність, чол.	питома вага, %	чисельність, чол.	питома вага, %	від 2021 року	від 2022 року
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Працівники основної діяльності, у т. ч.:	129	100,00	136	100,00	150	100,00	0,00	0,00
- робітники	120	93,02	125	91,91	138	92,00	-1,02	0,09
- керівники	6	4,65	7	5,15	7	4,67	0,02	-0,48
- спеціалісти	3	2,33	4	2,94	5	3,33	1,01	0,39

Аналізуючи дані таблиці 2.16, можна зробити висновок, що на підприємстві відбувається підвищення виробничого потенціалу, адже частка робітників у 2023 р. більша, ніж у 2022 р. на 0,09 пункту структури. Частка службовців (керівників і спеціалістів) зменшилась з 2022 роком на 0,09 пункти структури, у тому числі керівників на 0,48 пункти структури, а та спеціалістів, навпаки, збільшилася на 0,39 пункти структури.

Це може бути пов'язано зі змінами в організаційній структурі підприємства або вдосконаленням (механізацією, модернізацією) технологічного процесу.

Поряд з кількісним вивчимо і якісний склад трудових ресурсів, який характеризується загальноосвітнім, професійно-кваліфікаційним рівнями, статевовіковою і внутрішньовиробничою структурами. Аналіз якісного

складу трудових ресурсів підприємства за їх віком, статтю, освітою, стажем роботи можна оформити за допомогою наступної таблиці (Таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 –Якісний склад трудових ресурсів АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» у 2023 році

Групи працівників:											
За віком, років	чисельність працівників, чол.	питома вага, %	За статтю	чисельність працівників, чол.	питома вага, %	За рівнем освіти	чисельність працівників, чол.	питома вага, %	За трудовим стажем, років	чисельність працівників, чол.	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
до 18	2	1,1	чоловіки	75	46,4	незавершена середня	8	5,1	до 3	3	1,9
від 18 до 30	30	18,4	жінки	86	53,6	середня	22	13,9	від 3 до 6	18	11,1
від 30 до 40	51	31,4				середня спеціальна	35	22,0	від 6 до 8	36	22,6
від 40 до 50	46	28,4				вища	95	59,0	від 8 до 15	89	55,4
від 50 до 60	24	14,8				більше 15	14	9,0			
старші 60	9	5,9				15					
Разом	161	100,0	Разом	161	100,0	Разом	161	100,0	Разом	161	100,0

Аналізуючи дані таблиці 2.17, можна зробити висновок, що найбільша частка працюючих на підприємстві має вік від 30 до 50 років – 59,8 % (Рисунок 2.6). Такий високий відсоток працівників даних вікових груп може свідчити про те, що на підприємстві спостерігається тенденція «старіння» персоналу, що підтверджується низькою питоною вагою працівників віком від 18 до 30 років – 19,5 %.

Позитивно характеризує якість трудових ресурсів те, що 81% працівників мають вищу та середню спеціальну освіту. Тобто персонал підприємства є в основному висококваліфікованим (Рисунок 2.7).

У цілому такий якісний склад трудових ресурсів може бути зумовлений особливостями діяльності підприємства. Важливим об'єктом аналізу є рух

робочої сили. Передумовою зростання продуктивності праці та ефективності виробництва є стабільність складу персоналу. Зміна в складі працюючих за віком, стажем роботи та освітою відбувається внаслідок руху робочої сили. Для аналізу руху робочої сили підприємства використаємо дані таблиці 2.18

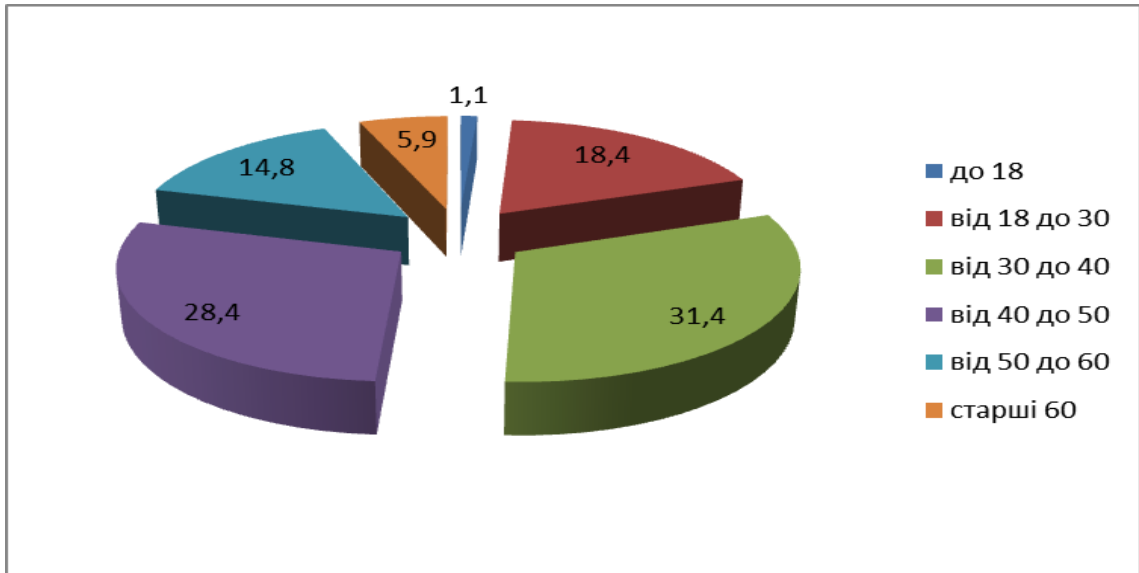


Рисунок 2.6 – Структура складу трудових ресурсів за віком

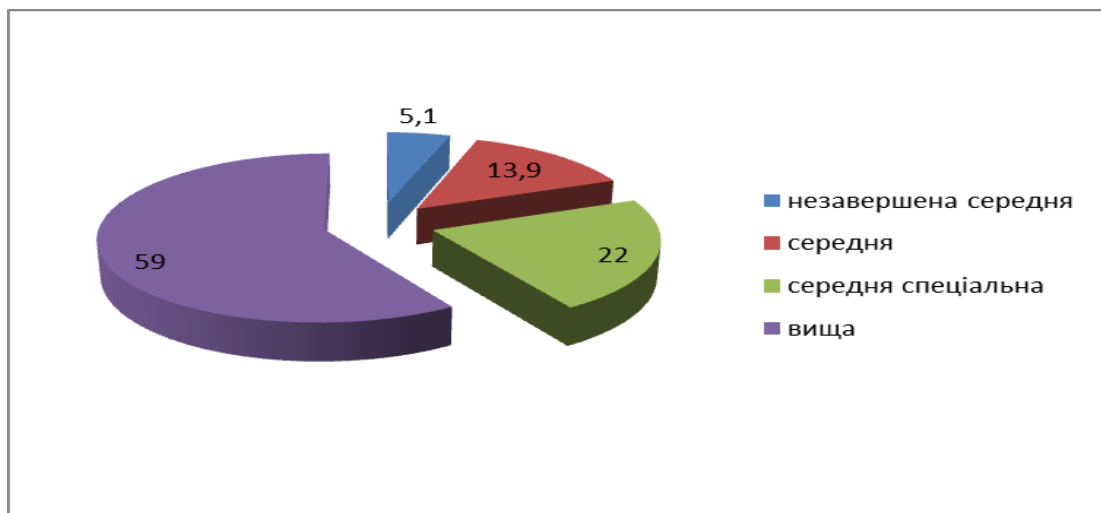


Рисунок 2.7 – Структура складу трудових ресурсів за рівнем освіти

Характерним для підприємства є велика частка (78%) працівників з трудовим стажем від 6 до 15 років, що можна оцінити як нормальну плинність кадрів (Рисунок 2.8).

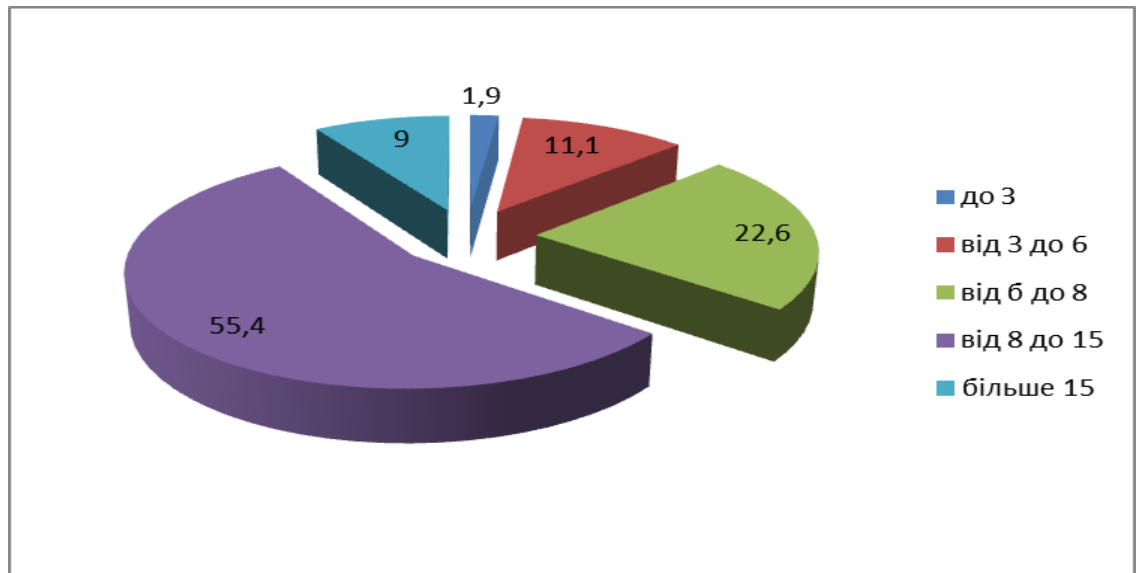


Рисунок 2.8 – Структура складу трудових ресурсів за трудовим стажем

Таблиця 2.18 - Рух трудових ресурсів на АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ»

№ з/п	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 року від 2021 року	
					+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Прийнято на підприємство (чол.)	4	3	5	1	17,52
2	Вибуло з підприємства (чол.), у т.ч.:	10	12	11	2	17,52
2.1	- на навчання	2	2	2	0	0,00
2.2	- у Збройні сили України	1	2	2	1	100,00
2.3	- на пенсію і за іншими причинами	2	1	2	0	0,00
2.4	- за власним бажанням	3	5	4	2	64,86
2.5	- за порушення трудової дисципліни	2	2	1	-1	-50,00
3	Середньоспискова чисельність працюючих (чол.)	137	145	161	24	17,52
4	Коефіцієнти:					
4.1	- обороту з приймання	0,030	0,020	0,030	0,000	0,00
4.2	- обороту зі звільнення	0,070	0,080	0,070	0,000	0,00
4.3	- плинності	0,034	0,046	0,033	-0,001	-2,30
4.4	- постійності кадрів	0,940	0,940	0,950	0,010	1,06

За даними таблиці 2.18 можна зробити висновок, що коефіцієнти приймання і звільнення робітників у 2023 році порівняно з 2021 не змінилися і склали відповідно 0,03 та 0,07 пунктів. При цьому коефіцієнт плинності

кадрів зменшився на 2,3 %, а коефіцієнт постійності кадрів збільшився на 1,06% у 2023 році в порівнянні з 2021.

Спостерігається тенденція до зменшення плинності кадрів, що позитивно вплине на ефективність господарської діяльності підприємства.

Умовою виконання виробничої програми, раціонального використання трудових ресурсів є економне й ефективне використання робочого часу. Повноту використання трудових ресурсів можна оцінити за кількістю відпрацьованих днів і годин одним робітником за період часу, що аналізується, а також за ступенем використання фонду робочого часу.

Дані для аналізу використання трудових ресурсів АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» наведені у таблиці 2.19

Таблиця 2.19

## Використання трудових ресурсів АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ»

Показник	Одиниці виміру	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р.			
					від 2021 року		від 2022 р.	
					+/-	%	+/-	%
Середньоспискова чисельність робітників	чол.	137	145	161	24	17,52	16	11,03
Відпрацьовано одним робітником днів	дні	261	260	253	-8	-3,07	-7	-2,69
Відпрацьовано одним робітником годин	год.	1749	2080	1999	250	14,29	-81	-3,89
Середня тривалість робочого дня	год.	6,7	8	7,9	1,2	17,91	-0,1	-1,25
Непродуктивні витрати робочого часу	тис. год.	0,8	0,6	0,82	0,02	2,50	0,22	36,67

За даними таблиці 2.19 можна зробити висновок, що середня тривалість робочого дня у 2023 році була більшою, ніж у 2021 році на 17,9 %, але меншою від 2022 року на 1,25%, що складає 0,1 год. Вказана зміна обумовлена збільшенням відпрацьованих годин одним робітником у 2023 році в порівнянні з 2021 роком на 14,29%, що склало 250 год. Збільшення середньої тривалості робочого дня ще не свідчить про покращання використання робочого часу; це є свідченням збільшення часу середнього перебування робітників на роботі, а не збільшенням власне робочого часу.

Так, за даними таблиці 2.19, непродуктивні втрати робочого часу збільшилися у 2023 році порівняно з 2021 на 0,02 тис. год. або на 2,5%.

Після загальної оцінки повноти використання робочого часу визначимо вплив наступних факторів на зміну фонду робочого часу:

- чисельності робітників;
- кількості відпрацьованих днів одним робітником у середньому за звітний період;
- середньої тривалості робочого дня.

Отже, проведемо розрахунок за даними таблиці 2.19.

- фонд робочого часу за 2021 рік:  
 $\Phi_{PЧ2021} = 137 \times 6,7 \times 261 = 239,6$  (тис. год.);
- фонд робочого часу за 2022 рік:  
 $\Phi_{PЧ2022} = 145 \times 8,0 \times 260 = 301,6$  (тис. год.);
- фонд робочого часу за 2023 рік:  
 $\Phi_{PЧ2023} = 161 \times 7,9 \times 253 = 321,8$  (тис. год.).

Таким чином, фонд робочого часу у 2023 році був більший за 2022 рік на 20,2 тис. год. і на 82,2 тис. год. більший, ніж за 2021 рік.

Вплив факторів на зміну фонду робочого часу, можна встановити способом абсолютних різниць. Зміна фонду робочого часу за рахунок зміни:

- середньоспискової чисельності робітників:  
 $(161-145) \times 260 \times 8,0 = +33,28$ (тис. год.)

відпрацьованих днів одним робітником:

$$161 \times (253 - 260) \times 8,0 = - 9,02 \text{ (тис. год.)}$$

середньої тривалості робочого дня:

$$161 \times 253 \times (7,9 - 8,0) = - 4,07 \text{ (тис. год.)}$$

$$321,8 - 301,6 = +20,2 \text{ (тис. год.)}$$

З проведеного розрахунку можна зробити висновок, що на фонд робочого часу найбільший позитивний вплив мало збільшення середньоспискової чисельності робітників, що підвищило фонд робочого часу на 33,28 тис. грн. год. Негативно вплинули на фонд робочого часу зміна кількості відпрацьованих днів одним робітником, що зменшило фонд робочого часу на 9,02 тис. грн. год.; зміна середньої тривалості робочого дня, що зменшило фонд робочого часу на 4,07 тис. грн. год.

Аналізуючи використання робочого часу на підприємстві, визначимо наступні втрати робочого часу:

- загальні;
- цілоденні;
- внутрішні.

Таким чином, за даними 2.19 загальні втрати робочою часу складають:

$$1) \quad (321,8 - 0,82) - (239,6/137 \times 161) = 320,98 - 281,57 = 39,41 \text{ (тис. год.)};$$

$$2) \quad (1999 - 1749) \times 137 + (-0,82) = 34,25 - 4,3 = 29,95 \text{ (тис. год.)}.$$

Далі проаналізуємо цілоденні втрати робочого часу:

$$1) \quad (253 - 261) \times 668 = -5,3 \text{ (тис. люд.-днів)}$$

$$2) \quad -5,3 \times 6,7 = -35,5 \text{ (тис. люд.-год.)}.$$

Внутрішньозмінні втрати робочого часу становитимуть:

$$1) \quad 29,95 + 35,5 = 65,45 \text{ (тис. год.)};$$

$$2) \quad ((7,9 - 6,7) \times 253 \times 161) + (- 820) = 48,06 \text{ (тис. год.)}.$$

В свою чергу, ефективність використання трудових ресурсів відображається у показниках продуктивності праці. Зростання продуктивності праці є умовою збільшення обсягів виробництва продукції, основним чинником економічного зростання.

Іншими словами, під продуктивністю праці розуміють результативність праці або здатність людини виробляти за одиницю робочого часу певний обсяг продукції.

Таблиця 2.20 – Розрахунок показників використання трудових ресурсів АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ»

Показники	Одиниці виміру	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення	
					2021-2023 рр.	
					+, -	%
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід	грн.	19684200,00	25195000,00	50229000,00	30544800,00	155,17
Чисельність робітників	чол.	137	145	161	24	17,52
Фонд оплати праці	грн.	2578000,00	2689000,00	4443600,00	1865600,00	72,37
Продуктивність праці	грн./чол.	143680,29	173758,62	311981,37	168301,07	117,14
Продукція на 1 грн. оплати праці	грн.	7,64	9,37	11,30	3,67	48,04
Співвідношення приросту чисельності виробничого персоналу в розрахунку на 1 % приросту продукції	грн./чол.	0,21	0,11	0,11	-	-

У процесі аналізу продуктивності праці необхідно встановити відповідність між темпами росту середньої заробітної плати та продуктивністю праці. Адже, для розширеного відтворення, отримання необхідного прибутку та рентабельності, необхідно, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи росту його оплати. Якщо цей принцип не дотримується, то відбуваються перевитрачання фонду заробітної плати, підвищення собівартості продукції та, відповідно, зменшення суми прибутку.

Для оцінки співвідношення розраховують коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої

заробітної плати, приріст середньої заробітної плати на 1 % приросту продуктивності праці чи приріст продуктивності праці на 1 % приросту середньої заробітної плати. Коефіцієнт випередження є співвідношенням індексів продуктивності праці та середньої заробітної плати.

За наведеними в Таблиця 2.20 даними темпи зростання продуктивності праці є більшими у порівнянні з темпами зростання оплати праці. Це сприяло економії фонду оплати праці на суму 476045 тис. грн., що є свідченням інтенсифікації використання трудових ресурсів.

Таким чином, на підставі результатів проведеного аналітичного дослідження необхідно приймати відповідні управлінські рішення щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

## 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 3.1 Основні напрями використання інноваційних чинників для підвищення продуктивності праці на підприємстві

Сучасна стратегія економічного розвитку України, яка спрямована на структурну перебудову економіки та налагодження партнерських зовнішньоекономічних зв'язків, потребує, у першу чергу, пошуку нових та вдосконалення існуючих шляхів зростання продуктивності праці. Високий рівень продуктивності праці виступає головною умовою ефективного функціонування підприємств у ринкових умовах, оскільки цей показник є одним з основних чинників конкурентоспроможності і, як наслідок, підвищення життєвих стандартів.

Досягнення поставлених цілей можливе при виборі інноваційного шляху розвитку підприємства. Саме тому актуальними є питання використання інноваційних чинників підвищення продуктивності праці на підприємствах. Загалом, підвищення продуктивності праці – архіважливе завдання на всіх рівнях економіки. Продуктивність праці є узагальнюючим показником використання робочої сили, що, як і всі показники ефективності, характеризує співвідношення результатів та витрат, у нашому випадку, – результатів праці та її витрат [31, с. 254].

У сучасних умовах у системі традиційних чинників підвищення продуктивності праці (які не втратили свого важливого значення) зростає роль інноваційної складової, яка формується під впливом науково-технічного прогресу, інтелектуалізації знань та зростаючої ролі інновацій на підприємствах. Наразі наведемо чинники зростання продуктивності праці відповідно до вимог сучасного ринку (Рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Традиційні та інноваційні чинники зростання продуктивності праці на підприємстві (\*Курсивом виділено інноваційні чинники зростання продуктивності праці).

Також потрібно відмітити, що підвищення продуктивності праці можливе ще й за рахунок інноваційного оновлення техніко-технологічної бази підприємства. Використання сучасних досягнень науки й техніки дає змогу підприємствам забезпечувати розвиток його виробничого потенціалу, який може здійснюватися у формі підтримки наявного техніко-технологічного стану підприємства або у формі удосконалення та нарощення техніко-технологічного стану (Рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 –Форми технічного розвитку підприємства з метою підвищення продуктивності праці

У свою чергу зростання рентабельності праці досягається за рахунок підвищення прибутковості виробничої діяльності підприємства, серед таких напрямків слід відокремити:

- збільшення обсягу реалізації продукції (можливе за рахунок підвищення обсягу її виробництва у процесі зростання продуктивності праці чи нарощення виробничих потужностей);
- підвищення цін (можливе за рахунок підвищення якості продукції, пошук вигідніших ринків збуту, а також реалізації за більш оптимальний термін);
- зниження собівартості продукції (можливе за рахунок техніко-технологічного переоснащення виробництва) [31, с. 255].

Таким чином, з метою підвищення продуктивності праці необхідне проведення інноваційного оновлення техніко-технологічної бази підприємства, а з іншого боку – використання проведеного оновлення з метою підвищення прибутковості виробничої бази підприємства й, відповідно, рентабельності праці як основних показників ефективності використання трудових ресурсів.

Це нині дуже актуально, оскільки згідно з дослідженнями Міжнародної Організації Праці, в 2023 році Україна перебувала на 89 місці з продуктивності праці – між Марокко і Пакистаном. Серед країн СНД країна займає четверту позицію. Нашу державу випереджають Білорусь, Казахстан і Росія.

Загалом основними шляхами підвищення продуктивності праці на підприємстві є:

- зміцнення матеріально-технічної складової виробництва (автоматизація бізнес-процесів дасть досить різке зростання продуктивності праці, а використання сучасних видів обладнання підвищить ефективність використання людських ресурсів);
- використання сучасних систем управління підприємством дадуть можливість підвищити продуктивність праці співробітників – менеджерів середнього рівня;
- скорочення витрат на одиницю випущеної продукції можна добитися за допомогою зниження витрат невиробничого характеру;

- створення методичної нормативно-правової бази підприємства допоможе чітко поставити перед працівниками завдання і окреслити рамки їх професійно-посадових обов'язків. За рахунок цього скоротиться час, що витрачається на уточнення завдань, вирішення яких-небудь питань і суперечки щодо розподілу посадових обов'язків в рамках суміжних спеціалізацій;

- поліпшення організації праці, яке стосується як санітарно-гігієнічних умов, так і етичної складової організації робочих місць та місць відпочинку. Поліпшення умов праці, організація харчування в офісі та інше знизять втрати часу на вирішення невиробничих питань, а також підвищить лояльність співробітників до фірми;

- орієнтація соціальної політики на співробітника, мотиваційна складова – найактуальніший чинник, що впливає на зростання його продуктивності;

- підвищення лояльності співробітників до фірми, залучення їх до вирішення питань поточного та перспективного розвитку дасть серйозний поштовх до підвищення активності співробітника [23].

Розглядаючи інноваційні чинники підвищення продуктивності праці на підприємстві необхідно виділити наступні організаційні фактори її зростання:

#### 1. Удосконалення організаційної структури управління.

Оскільки кількість управлінського персоналу обернено впливає на продуктивність праці, необхідно оптимізувати організаційну структуру управління. Якщо на підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління та швидко реалізуються управлінські рішення, це може призвести до високої спеціалізації і до підвищення ефективності роботи функціональних служб.

#### 2. Поліпшення підготовки і підвищення кваліфікації кадрів.

Кількість працівників на підприємстві, які мають вищу освіту демонструють прямий вплив на продуктивність праці. Саме тому варто застосовувати такі форми підвищення кваліфікації працівників:

- професійна перепідготовка (освоєння знань і навиків у відповідності до змін навколишнього середовища);
- підвищення кваліфікації (оновлення знань відповідно до змін у вирішені нових виробничих завдань, що забезпечується через проблемні семінари, курси підвищення кваліфікації, майстер-класи, тренінги);
- оперативна актуалізація знань по неформальних каналах (конференції, семінари, наради, фокус-групи, конкурси, міжнародні виставки).

### 3. Управління плинністю кадрів.

Доцільно планувати заходи щодо скорочення плинності кадрів на підприємстві:

- удосконалення систем матеріального та нематеріального стимулювання;
- удосконалення процедур прийому і звільнення працівників;
- удосконалення системи управління кар'єрою;
- формування у працівників відповідального ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки;
- удосконалення взаємин у колективі [23].

На підприємствах де дуже велика плинність кадрів, що прагнуть перейти з одного підприємства в інше обернено пропорційне віку. Пік переходів закінчується в 24-25 років. Частіше змінюють роботу працівники нижчої кваліфікації, що не мають перспектив, родини, що менше заробляють, та далеко живуть від місця роботи.

Інноваційним методом дослідження плинності кадрів на підприємстві є анкетування. До такої анкети варто включати наступні питання: причини звільнення (заробітна плата, навантаження, несправедливість, відносини в колективі, ставлення керівництва, графік роботи, напруження, сімейні обставини, часті відрядження, неможливість кар'єрного росту тощо);

визначення можливості переведення працівника в інший відділ. І це дає можливість вчасно вживати заходів щодо стабілізації кадрів.

#### 4. Збільшення ефективного фонду робочого часу.

Отже, для поліпшення використання робочого часу пропонуємо:

- стимулювати персонал до праці, як матеріально, так і морально;
- поліпшувати умови праці, впроваджувати фізіологічно обґрунтовані режими праці та відпочинку;
- зменшити кількість працівників;
- усувати непродуктивні виплати з фонду заробітної плати.

Резерви зростання продуктивності праці за рахунок кращого використання робочого часу відрізняються від резервів зниження трудомісткості тим, що вони мають місце тільки при поганій організації праці та виробництва, слабкою дисципліни праці, незадовільних умов і охорони праці і зникнуть з ліквідацією зазначених недоліків.

Можна зробити висновок, що підвищення продуктивності праці можна зробити наступними шляхами:

- збільшення випуску продукції за рахунок більш повного використання виробничої потужності підприємства;
- скорочення витрат праці на її виробництво шляхом інтенсифікації виробництва;
- впровадження комплексної механізації та автоматизації виробництва;
- скорочення витрат робочого часу за рахунок поліпшення організації виробництва, матеріально-технічного постачання та інших факторів відповідно до плану організаційно-технічних та інноваційних заходів [43].

Як бачимо, головна передумова інноваційної діяльності підприємства полягає в тому, що вона потребує постійного оновлення з урахуванням вимог сучасності. Тому необхідно систематично відкидати все те, що зносилося, застаріло, стало гальмом на шляху до прогресу, а також враховувати помилки, невдачі і прорахунки. Для цього на підприємствах періодично необхідно проводити атестацію продуктів, технологій і робочих місць,

аналізувати ринок і канали розподілу. Іншими словами, повинна проводитися своєрідна рентгенограма всіх сторін діяльності підприємства.

Наразі проаналізуємо інноваційні засоби та методи покращення продуктивності праці на АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ». Так, на сучасних умовах діяльності фірми активно розроблюється та налагоджується збут продукту для ринку. Маркетингова діяльність фірми направлена на пошук нових ринків збуту продукції та налагодження нових контактів з іншими підприємствами.

Також потрібно зазначити, що практичний досвід підприємств доводить, що розробляючи та впроваджуючи на підприємстві систему стимулювання праці, необхідно врахувати такі вимоги: об'єктивність і прозорість розрахунків, досяжність і напруженість цільових орієнтирів для працівників, розмір премії має бути відчутним, а загальна величина компенсаційного пакета – конкурентоспроможною на ринку праці, відсутність верхньої межі в розрахунку змінної частини доходу.

Результативність праці конкретного працівника на АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» зумовлюється передусім індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від самооцінки працівника, достатності рівня винагороди й упевненості в тому, що її буде отримано. Заохочування працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань є об'єктивною потребою, яку усвідомлює керівництво фірми.

У сучасних умовах виробничої діяльності підприємств характерною ознакою є те, що на одному і тому ж робочому місці може надаватися великий перелік послуг. Ця особливість обумовлює складність виконуваних робіт на робочому місці. Сьогодні дуже актуальними є задачі оптимізації кваліфікаційного складу працівників, які повинні виконувати виробничі операції на робочому місці.

На думку багатьох науковців, це питання можна вирішити шляхом тарифікування робочих місць з новими елементами організації праці. Тарифікування робочих місць – це комплекс організаційних, технічних, технологічних та економічних заходів, за допомогою яких визначається рівень складності виконуваних робіт на робочих місцях.

Загалом, тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт в залежності від їх складності, а працівників — в залежності від їх кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати.

Формування тарифної сітки (схеми посадових окладів) провадиться на основі тарифної ставки робітника першого розряду та міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок (посадових окладів), що встановлюються у розмірах, не нижчих, ніж визначені генеральною, галузевою (регіональною) угодою. Віднесення виконуваних робіт до певних тарифних розрядів і присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам провадиться власником або уповноваженим ним органом згідно з тарифно-кваліфікаційним довідником за погодженням з профспілковим або іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом.

Кваліфікаційні розряди підвищуються насамперед робітникам, які успішно виконують встановлені норми праці і сумлінно ставляться до своїх трудових обов'язків. Право на підвищення розряду мають робітники, які успішно виконують роботи більш високого розряду не менш як три місяці і склали кваліфікаційний екзамен. За грубе порушення технологічної дисципліни та інші серйозні порушення, які спричинили погіршення якості продукції, робітникові може бути знижено кваліфікацію на один розряд.

Поновлення розряду провадиться в загальному порядку, але не раніше ніж через три місяці після його зниження. Посадові оклади службовцям установлює власник або уповноважений ним орган відповідно до посади і кваліфікації працівника. За результатами атестації власник або уповноважений ним орган має право змінювати посадові оклади службовцям

у межах, затверджених у встановленому порядку мінімальних і максимальних розмірів окладів на відповідній посаді.

Згідно ст.96 Кодексу законів про працю України визначається тарифна система оплати праці на підприємстві. Так, тарифна система — це сукупність норм, визначених централізовано або локально, які забезпечують диференційовану оплату праці, в залежності від складності роботи, умов праці та її інтенсивності, природно-географічних умов, характеру праці.

Показником складності виконуваної роботи є розряд, за яким тарифікується певна робота. Водночас розряд також є показником рівня кваліфікації самого працівника. Розмір оплати праці робітника зростає в міру підвищення розряду виконуваної ним роботи (оплата праці завжди здійснюють залежно від розряду виконуваної роботи).

Залежність розміру оплати праці від умов виконання роботи проявляється в тому, що він змінюється залежно від групи умов. Розрізняють умови:

- а) нормальні;
- б) важкі і шкідливі;
- в) особливо важкі і особливо шкідливі [8].

За роботу з шкідливими умовами праці встановлюються доплати в розмірі до 12 % тарифної ставки (окладу), а на роботах з особливо шкідливими умовами праці — до 24 % відповідно. На підставі галузевих тарифних угод і колективних договорів доплати на підприємстві за роботу з шкідливими і особливо шкідливими умовами праці можуть встановлюватись в більш високих розмірах.

Інтенсивність праці (робота на конвейєрах, станочному обладнанні) також є підставою для диференціації оплати через тарифну систему.

Природно-географічні умови пов'язані з необхідністю компенсувати робітникам витрати в зв'язку з їх перебуванням в умовах підвищеного для їх здоров'я ризику і впливають на розмір оплати праці через визначені законом

доплати, на які збільшується заробітна плата робітників підприємств, організацій, розташованих в таких місцевостях.

Тарифна система як сукупність норм включає такі елементи, закріплені цими нормами: тарифно-кваліфікаційні довідники (характеристики), тарифні ставки, тарифні сітки, схеми посадових окладів.

Тарифні ставки (годинні, денні, місячні) — це розмір винагороди за працю робітникам, зайнятим на різних видах робіт певної складності, за відповідну одиницю часу (годину, день, місяць). Тарифну ставку завжди виражають в грошовій формі, і її розмір зростає з підвищенням складності роботи. Правове значення тарифної ставки визначається тим, що вона є основною, відносно постійною частиною зарплати, а також розрахунковою величиною для визначення розміру надбавок, доплат, премій тощо.

На роботах, де нормування здійснюється шляхом визначення норм часу, як правило, застосовуються годинні тарифні ставки, а на роботах, нормування яких здійснюється із застосуванням змінних норм виробітку — денні тарифні ставки. Місячні тарифні ставки застосовуються для робітників, праця яких безпосередньо не впливає на кількісні результати виробництва і вони знаходяться на годинній оплаті праці.

Розмір тарифної ставки першого розряду, незалежно від форм власності, не може бути нижче мінімального розміру заробітної плати, передбаченого законом. Дана тарифна ставка застосовується для оплати простої праці, яка не потребує будь-якої кваліфікації робітника.

Мінімальна тарифна ставка визначається державою у вигляді мінімальної заробітної плати. Розміри тарифних ставок диференційовані в залежності від складності робіт і кваліфікації робітників, а також інших факторів, які мають важливе значення для даного підприємства (умови і місце виконання робіт, значення роботи для підприємства, кон'юнктура ринку тощо).

Оскільки розмір тарифних ставок є предметом угоди в колективному договорі, тарифні ставки за одну і ту саму роботу можуть бути різними на

різних підприємствах. Укладаючи індивідуальний трудовий договір, його сторони також можуть відійти від діючих на підприємстві тарифних ставок, підвищивши їх для даного робітника. Проте, включивши умови про оплату праці в зміст трудового договору, сторони в подальшому можуть змінити їх тільки в порядку, передбаченому для переведення на іншу роботу.

Більш висока оплата за більш складну працю визначається за допомогою тарифної сітки. Тарифна сітка — це шкала коефіцієнтів, що встановлюють співвідношення в оплаті праці працівників в залежності від складності виконуваних робіт. Основне призначення тарифної сітки — це диференціація тарифних ставок в залежності від об'єктивних, загально визнаних чинників (складності праці і відповідальності робітників).

Тарифні сітки мають такі параметри: тарифні розряди, тарифні коефіцієнти (кількість їх визначається складністю робіт і виробництва), діапазон тарифної сітки, міжрозрядні співвідношення.

Співвідношення між розмірами тарифних ставок в залежності від розряду виконуваної роботи визначається через тарифний коефіцієнт, зазначений в тарифній сітці для кожного розряду. Тарифний коефіцієнт першого розряду дорівнює одиниці. Починаючи з другого розряду, він зростає і досягає своєї максимальної величини для останнього, найбільш високого розряду, передбаченого тарифною сіткою. Співвідношення тарифних коефіцієнтів першого і останнього розрядів називається діапазоном тарифної сітки. Міжрозрядне співвідношення — це співвідношення тарифних коефіцієнтів сусідніх розрядів.

Основне призначення тарифної сітки — це диференціація тарифних ставок в залежності від об'єктивних, загально визнаних чинників (складності праці і відповідальності робітників), тому конкретні тарифні співвідношення повинні бути такими, щоб стимулювати підвищення професійно-кваліфікаційної майстерності працівників і результат їх праці.

Згідно з рекомендаціями щодо визначення заробітної плати працівників в залежності від особистого внеску працівника в кінцеві результати роботи

підприємства, затвердженими наказом Міністерства праці та соціальної політики України № 44 від 31 березня 1999 р., діапазон тарифної сітки (співвідношення ставок оплати праці її крайніх тарифних розрядів) визначається наявністю робіт різної складності та коливається від 1:1,6 до 1:2,5 [8].

Залежно від діапазону тарифної сітки може встановлюватися кількість розрядів. Від 5 до 10 розрядів, як свідчить практика, є цілком достатнім для обґрунтованої диференціації ставок заробітної плати.

При визначенні міжрозрядних тарифних коефіцієнтів слід додержуватися деяких вимог:

- міжрозрядна різниця повинна становити не менш як 10 відсотків;
- шкала тарифних коефіцієнтів будується рівномірною або прогресивною, коли тарифний коефіцієнт кожного наступного розряду підвищується більш як на 10 відсотків;
- шкала тарифних коефіцієнтів будується прогресивно-регресивною (де вихідні діапазони — більше ніж 1:2,0), коли до 4— 5 розрядів йде прогресивне зростання тарифних коефіцієнтів, а далі зростання зменшується.

Наразі проаналізуємо використання тарифікування праці на підприємстві АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ». Алгоритмічна модель тарифікування робочого місця визначається у такій послідовності виконання операцій. Спочатку визначаються всі виробничі операції, пов'язані з наданням послуг на робочому місці. Використовуючи тарифно-кваліфікаційні довідники, визначається клас кваліфікації працівника, який повинен виконувати ці операції. Якщо у тарифно-кваліфікаційному довіднику не визначена будь-яка виробнича операція, її складність визначається експертним шляхом.

Далі визначаються планові або фактичні середньомісячні обсяги виробничих операцій на цьому робочому місці. За допомогою галузевих чи місцевих нормативів виконання обсягів виробничих операцій за годину визначаються трудові затрати на виконання середньомісячних обсягів робіт та їх питома вага у загальних трудових витратах за місяць. Підсумовуючи

трудові витрати однотипних за складністю робіт, визначаються обсяги та питома вага виробничих операцій кожного класу кваліфікації у загальних трудових витратах.

Найбільший рівень сумарних трудових витрат відповідного класу кваліфікації буде визначати тарифікаційний рівень робочого місця. Відповідно до цього визначається кваліфікаційний рівень посади у штатному розписі підприємства.

При тарифікуванні робочих підприємства АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» можна визначити такі пропозиції задля підвищення продуктивності праці:

1. Проводити тарифікування робочих місць з таких причин:
  - при створенні нових робочих місць;
  - при впровадженні на робочих місцях нової техніки та технології;
  - при удосконаленні діючих робочих місць;
  - при проведенні заходів по кооперації та спеціалізації робочих місць;
  - при уведенні нових тарифно-кваліфікаційних довідників та нових умов оплати праці.
2. При тарифікуванні робочих місць уточнювати перелік виконаних робіт відповідно до конкретних організаційно-технічних умов праці.
3. Визначати кваліфікаційні характеристики робіт на робочих місцях з урахуванням змін і доповнень до змісту робіт, які виникли під впливом впровадження нової техніки та технології.
4. У ході проведення тарифікування робочих місць виявляти та виключати усі відхилення від технології надання послуг чи необґрунтоване завищення класу, розряду кваліфікації.
5. Визначати рівень тарифікування робочого місця (складність виконання робіт) за найбільшою питоною вагою виробничих операцій, які потребують одного і того ж класу кваліфікації працівника, але не менше 50,0% від загальних трудовитрат. Якщо ця вимога не виконується, автор пропонує переглядати розподіл виробничих операцій за робочими місцями з

тим, щоб максимально згрупувати на одному робочому місці роботи, які вимагають найвищої кваліфікації працівника [42, с. 130].

У 2023 році загальна кількість працівників компанії становила 161 чоловік, з них торгові робітники становили 138 чоловік (85,7% від загальної кількості). Наразі проаналізуємо кількість торгових робітників за 2021-2023 роки (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Зміни кількості торгових робітників у 2021-2023 роках

Назва	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
	2021		2022		2023	
Товарознавці	18	15,0	14	11,2	12	8,7
Ревізори магазинів	9	7,5	8	6,4	5	3,6
Торгові представники	70	58,4	75	60,0	88	63,7
Продавці	23	19,1	28	22,4	33	24,0
Всього	120	100	125	100	138	100

Аналізуючи показники таблиці зазначимо наступне:

- 1) за період 2021-2023 років загальна кількість торгових робітників збільшилася на 18 чоловік (на 13% ) з 120 до 138 чоловік;
- 2) кількість товарознавців скоротилася на 6 чоловік (33,3%) і становила 12 чоловік у 2023 році (в 2021 їх було 18 чол.);
- 3) чисельність ревізорів магазинів скоротилася на 4 чоловіки (44,5%) з 9 до 5 чоловік;
- 4) кількість торгових представників зросла на 18 чоловік (на 20,5%) з 70 до 88 чоловік;
- 5) чисельність продавців зросла на 10 чоловік (на 30,3%) з 23 до 33 чоловік.

Як бачимо, з ці роки зменшилася кількість товарознавців та ревізорів магазинів. Це в першу чергу через те, що їхні функції перейняли на себе торгові представники, кількість яких, як і продавців, зросла.

З метою поліпшення продуктивності праці на підприємстві, планується провести тарифікування робочих місць згідно виконуваної роботи (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 –Результати тарифікування робочих місць АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ»

Робочі місця	Кількість, од.		Різниця
	до тарифікування	після тарифікування	
Товарознавці	12	3	-9
Ревізорів магазинів	5	2	-3
Торгові представники	88	102	+14
Продавці	33	31	-2
Всього	138	138	0

Аналізуючи дані Таблиця 3.2., можна зробити наступні висновки що майбутнього тарифікування.

1. До проведення тарифікування робочих місць АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» рівень кваліфікаційного складу персоналу був завищений та не відповідав вимогам тарифно-кваліфікаційних довідників стосовно якісного складу. Установлення класу кваліфікації працівників має на меті підвищення рівня заробітної плати, який у 2023 р. значно відставав від законодавчо встановленого рівня мінімальної заробітної плати.

2. Тарифікування робочих місць товарознавців та ревізорів магазинів суттєво змінить структуру їх кваліфікаційного складу та міжкласні співвідношення.

3. При тарифікуванні робочих місць на деяких із них можна буде виявити невідповідність найменування посад працівників виконуваним функціям.

Проведення тарифікування робочих місць АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» дасть значний позитивний економічний ефект, що видно із Таблиця 3.3.

Таблиця 3.3 – Економічний ефект

Найменування посад	До тарифікування		Після тарифікування		Різниця в зарплаті, грн.
	кількість посад, од.	зарплата, грн.	кількість посад, од.	зарплата, грн.	
Товарознавці	12	37200	3	9300	-27900
Ревізорів магазинів	5	13500	2	5400	-8100
Торгові представники	88	176000	102	204000	+28000
Продавці	33	49500	31	46500	-3000
Всього працівників:	138	276200	138	265200	-11000

Із Таблиця 3.3. випливає, що при збереженні у АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» чисельності працівників витрати на оплату праці після тарифікування робочих місць зменшаться на 4,0%, умовний економічний ефект від тарифікування робочих місць у розрахунку на місяць становитиме 11000 грн., а у розрахунку на рік складе 132000 грн.

Інтегральну оцінку результатів тарифікування робочих місць, або середній коефіцієнт класності ( $K_{кл}$ ), можна визначити за формулою (Рисунок 3.3):

$$K_{кл} = \frac{\sum_i^n \mathcal{C}_{ін} I_{ін}}{\sum_i^n \mathcal{C}_{ід} I_{ід}}, \quad 3.1.$$

де  $\mathcal{C}_{ін}$ ,  $\mathcal{C}_{ід}$  – кількість робочих місць  $i$ -го класу кваліфікації після та до проведення тарифікування робочих місць;

$I_{ін}$ ,  $I_{ід}$  – індекс класу кваліфікації після та до проведення тарифікування робочих місць [43].

Таким чином, задля підвищення продуктивності праці на досліджуваному підприємстві потрібно розробити нову структурно-логічну схему формування моделі організації праці на робочому місці, яка базується на трьох напрямках:

- 1) нормування праці;

- 2) тарифікування робочих місць;
- 3) технологічні карти виробничого процесу.

Відповідну схему підвищення продуктивності праці зобразимо на Рисунок 3.4.

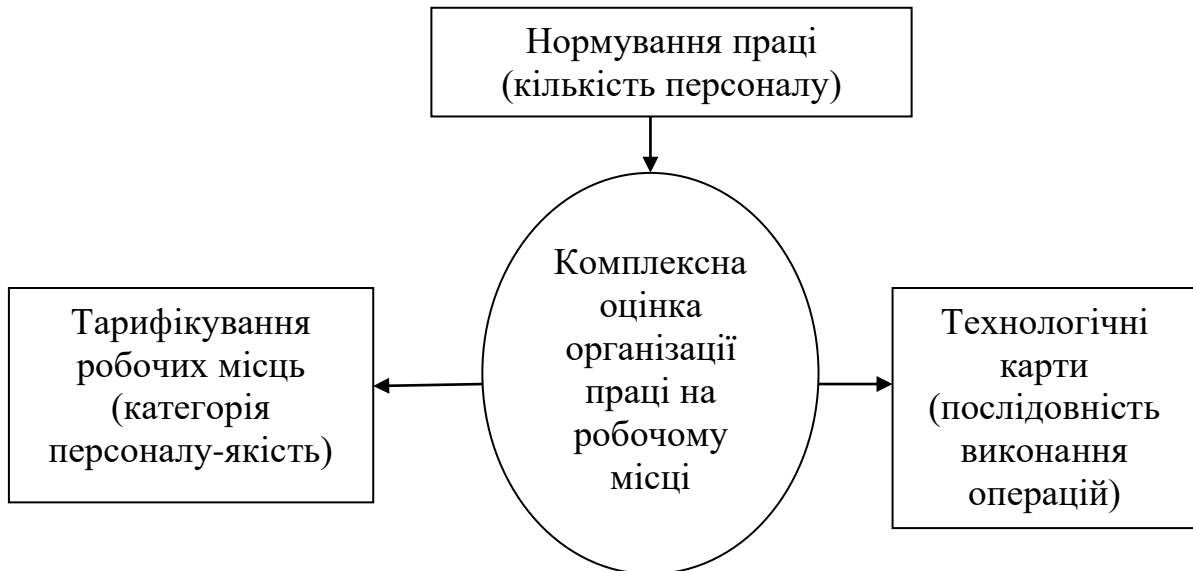


Рисунок 3.4 – Структурно-логічна схема формування моделі організації праці на робочому місці у АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ».

Можна підсумувати, що в сучасних умовах господарювання підприємства АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» однією із суттєвих умов підвищення ефективності праці персоналу є впровадження удосконаленого механізму тарифікування робочих місць. Також необхідно впроваджувати нові елементи організації праці персоналу в механізмі тарифікування робочих місць, а також визначити порядок проведення тарифікування, що зменшить питому вагу витрат на оплату праці у загальних витратах та підвищить ефективність роботи персоналу даного підприємства.

### 3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Важливою ознакою сучасного суспільства є пріоритетна увага до персоналу – провідного виробничого чинника, резерву економічного

зростання та конкурентоспроможності. Досвід передових економік світу доводить, що жодне із завдань управління у будь-якій сфері діяльності неможливо реалізувати без зацікавленості в його вирішенні працівників. Мотивація праці персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства, розвиток соціального партнерства є головним завданням підприємства.

Так, для взаємозв'язку діючого мотиваційного механізму персоналу АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» та ефективності його роботи важливим є встановлення для кожного співробітника такого розміру заробітної плати, що корелює з його внеском у досягнення планів підприємства та відсотком виконання особистого плану. Сутність інноваційного підходу до оплати праці полягає у підвищенні продуктивності праці співробітників, наданням їм можливостей самостійно впливати на розмір власної заробітної плати.

Власне, крім базового окладу, кожен співробітник отримує додаткову грошову компенсацію залежно від особистої продуктивності, яка вимірюється інтегральним відсотком виконання персонального місячного плану. Чим вищий отриманий показник ефективності, тим вища і бонусна частина заробітної плати.

Так, для ефективності підвищення продуктивності праці була розроблена та використовується шкала преміювання для працівників підприємства АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» (Таблиця 3.4).

Розроблена шкала оцінки ефективності праці персоналу, дозволяє визначити розмір премій, які будуть нараховуватись працівникам підприємства [7, с. 128].

Заробітну плату працівників можна подати як суму основної заробітної плати і премії отриманої за результати ефективної праці (формула 3.2.):

$$\text{ЗП} = \text{Об.} + \text{Прв.} \quad (3.2.)$$

де Об. – базовий оклад;

Прв. – премія виконавця.

Таблиця 3.4 –Шкала преміювання для працівників підприємства АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ»

Показники	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
1. Якість виконання роботи (К в.р.)	Спочатку місяця всі роботи здані з 1-го пред'явлення К в.р. = 0,3	Існують випадки здачі робіт з 2-го пред'явлення К в.р. = 0,1	Виявлення браку при проходженні технічного контролю К в.р. = 0
2. Складність робіт (К с.р.)	Роботи найвищої групи складності К с.р. = 0,2	Роботи середньої групи складності К с.р. = 0,08	Роботи низької групи складності К с.р. = 0
3. Зниження собівартості продукції (К с.п.)	Зменшення витрат на сировину, матеріали, електроенергію на 25 % та вище К с.п. = 0,35	Зменшення витрат на сировину, матеріали, електроенергію на 15 % К с.п. = 0,2	Не виконано завдань зі зниження собівартості К с.п. = 0
4. Упровадження інновацій (К в.і.)	Розроблення винаходів К в.і = 0,95	Удосконалення існуючої технології виробництва К в.і. = 0,55	Інновації не застосовуються К в.і = 0

Премія розраховується наступним чином (формула 3.3):

$$\text{Прв.} = \text{Об. К заг.}, \quad (3.3)$$

де Кзаг. – коефіцієнт оцінки ефективності праці персоналу.

В свою чергу коефіцієнт оцінки ефективності праці персоналу обчислюється так (формула 3.4.):

$$\text{Кзаг.} = \text{К в.р.} + \text{К с.р.} + \text{К с.п.} + \text{К в.і.} \quad (3.4)$$

Отже, запропонована система матеріального стимулювання працівників АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» базується на застосуванні фіксованого доходу (оклад) і змінної частини, яка встановлюється на основі заохочувальних виплат (додаткові премії), а також певних матеріальних

санкцій. Така мотиваційна програма зорієнтована на досягнення виконання конкретних стратегічних цілей даного підприємства.

Таким чином, запропонований метод оплати праці працівників даного підприємства є потужним інструментом підвищення ефективності праці. Він поєднує опосередковану залежність розміру основної заробітної плати та пряму залежність розміру додаткової заробітної плати від результатів діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує концентрацію зусиль підприємства на досягнення найвищих фінансових результатів і стимулювання як колективної, так і індивідуальної праці персоналу підприємства.

Також важливе місце в підвищенні ефективності підприємства належить керівництву. Завдання керівництва підприємства – створити умови, при яких потенціал працівників міг розкритися найбільшою мірою та виникла б потреба в напруженій і результативній праці. При цьому керівництву при стимулюванні працівників важливо брати до уваги конкретні ситуації, в яких здійснюється стимулювання, враховувати не тільки особисті здібності працівників, а і їх особисті мотиви: потреби, інтереси, пріоритети, амбіції.

Керівник повинен усвідомлювати необхідність упровадження сучасних методів стимулювання та актуальність появи інноваційних ідей у виробничого персоналу. Унаслідок чого менеджер повинен сам володіти психологічною стійкістю, професіональними здібностями та моральною свідомістю [7, с. 129].

Задля підвищення ефективності діяльності АТ «ІНФІНІТИ ПРОФІТ» керівники повинні дотримуватись певної сукупності принципів у стимулюванні власних працівників (Рисунок 3.7).

Можна підсумувати, що стимулювання працівників підприємства потребує неабиякого вміння, наполегливості та розуміння людської природи. Вона вимагає розвинутих здібностей спонукати виконавців до вищого рівня напруження зусиль, для досягнення ефективних результатів праці. Тому

керівнику необхідно чітко спланувати свої дії та етапи стимулювання інноваційної праці виробничого персоналу.

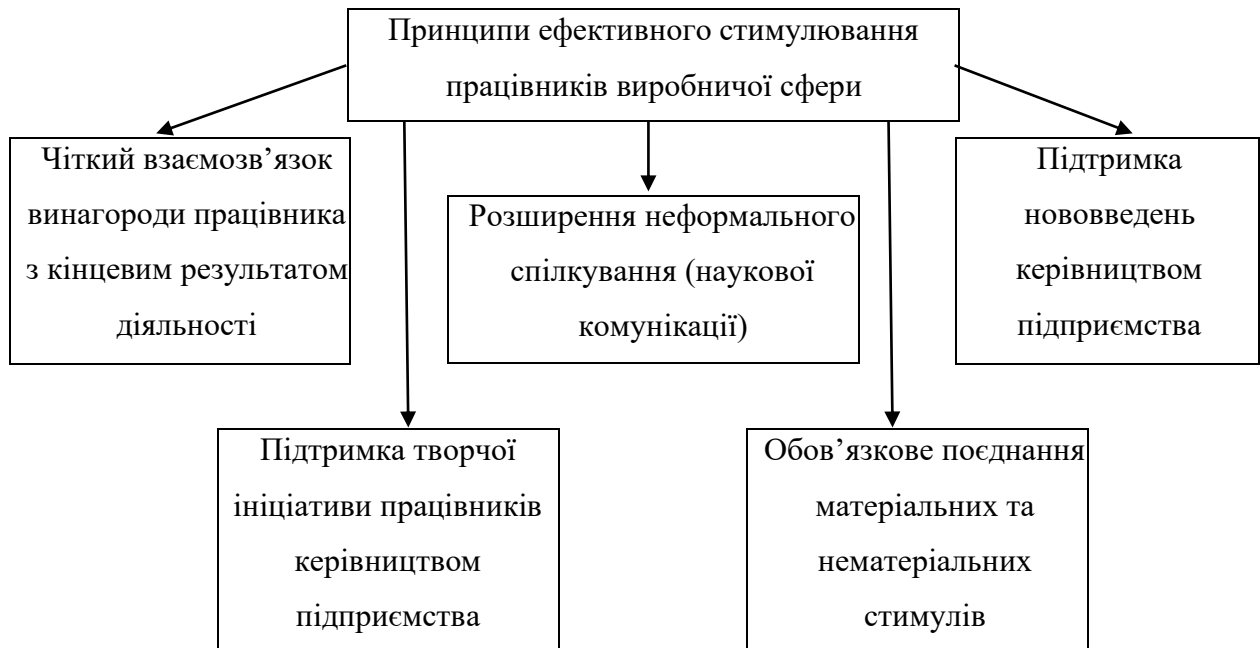


Рисунок 3.7 – Сукупність принципів ефективного стимулювання працівників виробничої сфери

У результаті дослідження визначено фактори, що призвели до максимальної віддачі працівників та підвищили продуктивність праці на підприємстві.

1. Фактори підвищення продуктивності:

- перспективи просування по службі;
- високий рівень корпоративної культури;
- оплата праці, що безпосередньо пов'язана з досягнутими результатами;
- визнання, схвалення та об'єктивна оцінка виконаної роботи;
- ділова атмосфера в колективі працівників;
- складна, але цікава робота, що дозволяє розвинути здібності;
- робота з можливістю самостійно приймати рішення, що вимагає творчого підходу;

- персональна відповідальність за результати виконаної роботи.

2. Фактори, що зробили роботу на підприємстві більш привабливою:

- робота без значних напружень і стресів;

- зручний розпорядок дня;

- комфортність робочого місця;

- робота з людьми, яким симпатизуєш;

- достатня інформованість про дійсний стан справ у фірмі (про те, що насправді відбувається);

- гнучкий темп роботи та робочий час;

- значні додаткові пільги;

- справедливий розподіл обсягу робіт.

Задля стимулювання та підвищення продуктивності праці на АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ» були поставлені та вирішені такі питання:

1. Розроблено чітку постановку інноваційних завдань.

2. Здійснено поділ працівників підприємства на категорії згідно з рівнями потреб.

3. Проведена розробка стимулів згідно з визначеною класифікацією працівників.

4. Розробка системи штрафів, стягнень за порушення виробництва та дисципліни.

5. Проведена оцінка роботи персоналу фірми та досягнення кінцевих результатів.

6. Кінцева винагорода працівників згідно з докладеними ними зусиллями.

Як бачимо, діяльність керівництва фірми спрямовувалася на підвищення продуктивності праці. Задля цього активно використовувалися інноваційні методи та новітні розробки у здійсненні підприємницької діяльності.

## ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра узагальнено, систематизовано та проаналізовано світовий досвід теорії та практики організаційної перебудови підприємств щодо управлінських рішень, а також розроблені рекомендації сучасним вітчизняним підприємствам щодо забезпечення ефективності їх адаптації до умов сучасного нестабільного ринкового середовища.

В теоретичному розділі розглянуто теоретично-методологічні основи менеджменту персоналу підприємства: в умовах сучасного посткризового стану економіки особливо важливим стає питання практичного застосування певних методів удосконалення управління кадровим потенціалом, що дають підприємству можливість досягти стратегічних цілей.

В аналітичному розділі дипломної роботи магістра було наведено загальну характеристику підприємства АТ «ІНФІНІТІ ПРОФІТ», яка включає в себе відомості про місцезнаходження, форму власності, основні етапи розвитку, вид економічної діяльності. Проведено аналіз результатів господарської діяльності досліджуваного підприємства.

У рекомендаційному розділі визначено, що найповнішого використання резервів зростання продуктивності праці на підприємствах роздрібною торгівлі повинні розроблятися програми управління продуктивністю праці, у яких мають бути розроблені конкретні заходи і терміни щодо їх реалізації, проведено обґрунтування витрат на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх упровадження, призначені відповідальні виконавці.

Вирішальною передумовою зростання продуктивності праці у торгівлі є, передусім, науково-технічні інновації, що передбачають впровадження ресурсозберігаючих технологій і сучасної високопродуктивної техніки. Витрати розвинених країн на науку та високі технології у десятки разів

перевищують аналогічні витрати в Україні, що призводить до значного відриву у продуктивності праці.

Задля ефективного збалансування кількості і якості праці робітників з розмірами їхньої заробітної плати торговельне підприємство при розробці системи оплати праці повинно визначити оптимальне співвідношення складових фонду оплати праці, передбачити підсилення його мотиваційної складової. Це сприятиме реалізації таких факторів:

- підвищенню зацікавленості окремого працівника у зростанні продуктивності його праці;
- зв'язку заробітної плати робітника з його індивідуальним вкладом у кінцевий результат праці;
- оптимізації співвідношення між оплатою праці робітників різних категорій і професійних кваліфікацій із складністю виконуваних робіт, умовами праці, рівнем впливу праці робітника на досягнення поставлених цілей та завдань торговельного підприємства.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Азаренкова Г. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: посібник / Г.М. Азаренкова.- К.: «Ліра-К», 2020. – 364 с.
2. Бабицький А. Моделі економічного зростання і проблема підвищення суспільної продуктивності праці. / А. Бабицький // Персонал, 2018. — № 1.
3. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації / О. Байда, О. Моргуненко. // Вісн. КІБІТ, 2016. — №4.
4. Богиня Д. Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня, О.Л.Грішнова. 3-тє вид. — К.: Знання-Прес, 2022. — 387 с.
5. Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Григор'єва М.І. Економіка праці й соціально-економічні відносини. – К.: Центр навчальної літератури, 2020 – 440 с.
6. Бутков Д. В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислового підприємства. // Управління розвитком, 2023. – № 2(165). – С. 127–129
7. Васильєва С.І., Шеліховська О.О. Заходи, щодо зростання продуктивності праці на підприємствах. / [Електронний ресурс] – Режим доступу до сайту: [http://www.rusnauka.com/15\\_NPN\\_2023/Economics/5\\_138920.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_NPN_2023/Economics/5_138920.doc.htm)
8. Гончаров В. Ефективність праці її контексті становлення ринкової економіки в Україні: проблеми та концепція вдосконалення / В. Гончаров //Економіст, 2017. - №3.
9. Гриньова В.М., Шульга Г.Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини. /В.М. Гриньова, Шульга Г.Ю. - К.: «Знання», 2020. - 310 с.
- 10.Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник / О.А. Грішнова. - К.:»Знання», 2019. - 390с.

11. Дісеперов І. Продуктивність праці в сільському господарстві / В. Дісеперов // Економіка України., 2020. – №11.
12. Економіка підприємства: теорія і практикум : павч. посіб. / за ред. Г. Міцєйко, О. І. Ящєтко. — Л. : Магнолія-2018. — 688 с.
13. Економіка праці і соціально-трудоі відносини: навчальний посібник / В.М. Ковальов, В.С. Рижиков, О.Л. Єськов; Ред. В.М Ковальов. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. - 256 с.
14. Економіка праці і соціально-трудоі відносини: Навчальний посібник / Акіліна О.В., Ільч Л.М. - К.: Алерта, 2020. - 734с.
15. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: Навч. посіб. / За ред. Назарової. - К., 2020. - 573с.
16. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: Навч.-метод. посібник / За заг. ред. проф. Качана Є. П. - Тернопіль: ТДЕУ, 2016. - 373 с.
17. Єсінова Н. І. Економіка праці і соціально-трудоі відносини: Навчальний посібник / Н. І. Єсінова. - К: Кондор, 2020 - 432с.
18. Завіновська Г.О. Економіка праці: Навчальний посібник / Г.О.Завіновська. - К: КНЕУ, 2017. - 304с.
19. Заика А. Мал золотник: производительность труда и зарплата / А. Заика // Бизнес, 2018. — № 40. — 6 окт.
20. Занфірова Т. А. Еволюція наукових поглядів на регулювання трудової діяльності й мотивацію / Т. А. Занфірова // Економіка та держава, 2017. — № 6.
21. Іванків О. Проблеми та шляхи підвищення продуктивності праці на підприємстві. / [Електронний ресурс] – Режим доступу до сайту: <http://conf-cv.at.ua/forum/105-1055-1>
22. Іляш О.І., Гринкевич СС. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: навчальний посібник / О.І. Іляш, СС Гринкевич. - Київ : «Ліра-К», 2020. - 476с.
23. Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудоі відносини. – К.: «Знання», 2018. – 407 с.

24. Колот А.М. Економіка праці і соціально-трудова відносина: Підручник / / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. - К : КНЕУ, 2019. -711с.

25. Колош Л. М. Мотивація персоналу : підручник / Л. М. Колош. — К. : КНЕУ, 2002. — 345 с.

26. Корнійчук Л. Я. Історія економічних вчень : підручник / Л.Я.Корнійчук, Н. О. Татаренко. - К. : КНЕУ, 1999. - 564 с.

27. Костенко Т.Д., Підгора С.О., Рижиков В.С., Панков В.А., Герасимов А.А., Ровенська В.В. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2019-400с.

28. Костенко Т.О. Основні напрями використання інноваційних чинників для підвищення продуктивності праці. // Економічний нобелівський вісник, 2023. – № 1 (7). – С. 254–261

29. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ В. М. Лукашевич. -3-є вид., стер. - Львів: Новий Світ – 2000. 248 с.

30. Мерзляк А. В., Михайлов С П. Економіка праці і СРВ: Навч. посіб. /ред. Є. П Михайлова. - К.: Центр навчальної літератури, 2019. - 240 с.

31. Мірошніченко О. Система показників стану соціального партнерства в Україні та її інформаційне забезпечення. // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. Збірник наукових праць. - Тернопіль: «Економічна думка», 2021. – Вип. 7.

32. Музиченко С. А. Продуктивність праці: соціально-економічна сутність категорії / С. А. Музиченко // Формування ринкових відносин в Україні, 2018.

33. Музиченко С. А. Фактори зростання продуктивності праці в агропромисловому комплексі в Україні. / С. А. Музиченко. // Формування ринкових відносин в Україні, 2018. — №4.

34. Олейник Г. Г. Продуктивність праці та індустріалізація сільського господарства. / Г. Г. Олійник, У. М. Орлов. – М: Россельхозиздат, 2019. - 174 с.
35. Остапенко Ю. М. Економіка труда: Учебное пособие. - 2-е изд., - М.: ИНФРА - М, 2017. - 272 с.
36. Пащенко Л. Н. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Навчальний посібник / Л. Н. Пащенко. - Львів: «Магнолія», 2019 – 260 с.
37. Петрик М. О. Поняття системи стимулювання інноваційної праці виробничого персоналу. // Управління розвитком, 2023. – № 2 (165). – С. 129–131
38. Погрібняк М. В. Напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів за рахунок впровадження інноваційних технологій. / [Електронний ресурс] – Режим доступу до сайту: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive.pdf>
39. Савицкая Р. У. Аналіз господарської діяльності підприємств: Навч. посібник / Г. В. Савицкая. – Мн. : Нове знання, 2017. – 687 с.
40. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання. / М. В. Семикіна. — Кіровоград: Мавік, 2020. — 328 с.
41. Синица Т. В. Формування та використання трудового потенціалу промислового підприємства. - Х.: ХДЕУ, 2020. - 21 с.
42. Тимош І. М. Економіка праці: Навч. посібник. - Тернопіль: Астон, 2002. - 347 с.
43. Транченко Л. В. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Посібник / Л. В. Транченко. - К.: «Ліра-К», 2018. – 184 с.
44. Юхименко П. І. Історія економічних вчень. / П. І. Юхименко, П. М. Леоненко. - К : Знання-Прес, 2019. - 583 с.
45. Яркін П. Тенденції ринку праці в Україні // Фінанси, 2022. – №12. - С. 23-27.